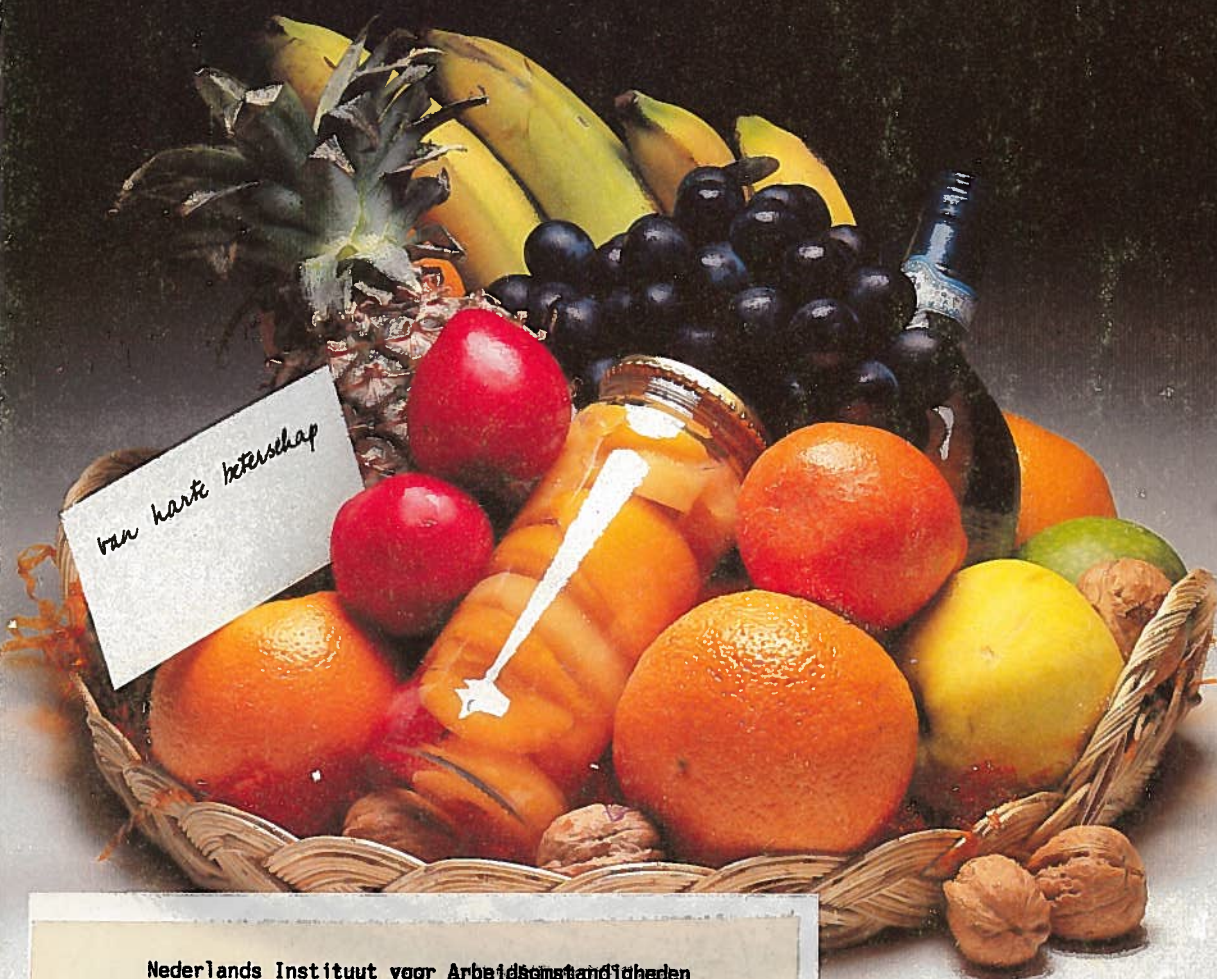


ziekteverzuimbeleid in de praktijk



Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA0012297

M. van Putten
N. Steinweg
V. Vrooland

ziekteverzuimbeleid in de praktijk

**M. van Putten
N. Steinweg
V. Vrooland**

**Stichting COOZ
BIBLIOTHEEK/DOKUMENTATIE
Fokke Simonszstraat 61**

april 1982

AMSTERDAM

1. Ten geleide: op zoek naar het juiste recept	4
2. Positieve en negatieve sancties	11
3. Interne en externe selectie	35
4. Begeleiding en controle	43
5. Verbetering arbeidsomstandigheden	71
6. Aanzetten tot humanisering van de arbeid	96
7. De toekomst van het ziekteverzuim	121
Lijst van meewerkende bedrijven in volgorde van plaatsing	125
Lijst van CCOZ publicaties	128

1. Ten geleide: op zoek naar het juiste recept

In dit boek wordt getracht een voorzet te geven voor één van de discussies rond werk en gezondheid. De voorstellen van regeringswege omtrent de ziektewet omstreeks de jaarwisseling 81/82 hebben in het eerste kwartaal van 1982 tot felle politieke discussies en stakingen geleid. Daarnaast bestaat er al langere tijd een discussie over de oorzaken van ziekteverzuim. Moeten de voornaamste oorzaken ervan gezocht worden bij algemene maatschappelijke veranderingen, bij de mensen zelf, bij de arbeid of bij alle drie? Wordt de daling van het ziekteverzuim veroorzaakt door de economische crisis, de selectie van de beroepsbevolking waardoor een deel van het ziekteverzuim verschoven is naar WAO, WW en WWV, is het een gevolg van de verminderde arbeidsbelasting of van alle drie? De aanzet die in dit boek gegeven wordt is nauw met bovengenoemde discussies verbonden maar doelt toch op iets anders. Niet de gevolgen noch de oorzaken van ziekteverzuim worden in kaart gebracht. Waar het hier om gaat is: wat gebeurt er aan, wat is het ziekteverzuimbeleid in de bedrijven en instellingen die er mee te maken hebben? Wat is de beste weg voor welk bedrijf?

Een antwoord daarop wordt in deze inventarisatie niet door de schrijvers van het boek gegeven. Daarentegen komen 52 personeelsfunctionarissen en direktieleden aan het woord die ieder hún oplossing uit de doeken doen. Niet alleen het effect van hun oplossingen maar ook hun achterliggende visies, hun ervaringen met het eigen beleid en hun (on)mogelijkheden om tot verandering in beleid te komen komen daarbij aan de orde.

Door de schrijvers is niet getracht een representatief en wetenschappelijk verantwoord beeld te geven van wat er aan ziekteverzuimbeleid voorhanden is. Integendeel, juist het weergeven van de verscheidenheid aan beleidsmogelijkheden en visies was hun eerste oogmerk. Met de bedoeling dat de lezers van dit boekje ook de gebruikers ervan zullen kunnen worden bij het meedenken over het ziekteverzuimbeleid waar ze zelf mee te maken hebben.

Veel dank past aan de mensen die ons te woord hebben gestaan. Niet het ziekteverzuim zelf maar uitsluitend het verhelpen ervan bevat positieve elementen. Er is soms moed voor nodig om een beetje vuile was buiten te hangen en meningen uit te spreken waarvan men weet dat anderen daar anders over kunnen denken. Die moed en de openheid van onze informanten maken een groot deel uit van de waarde van deze inventarisatie.

Dank past ook de directie en onze collega's van de CCOZ, enerzijds voor hun constructieve kritiek, anderzijds voor de tolerantie ten opzichte van ons inderdaad soms zeer lastige onderzoeksteam.

Tenslotte moeten nog degenen worden genoemd die gedurende enige tijd bij de inventarisatie hebben geparticipeerd, vooral Jolanda Nouws voor haar inhoudelijke bijdragen, Ria Verschuren voor de organisatorische ondersteuning en Marijke Hogeveen en Lydia van Hout voor de grote hoeveelheden tikwerk.

Op zoek naar het juiste recept voor ziekteverzuim

In dit boek geven twee-en-vijftig personeelsfunctionarissen en directieleden het recept dat zij bij het ziekteverzuim in hun bedrijf hebben voorgeschreven. Niet één daarvan is hetzelfde. En daarmee zijn we meteen bij de vragen waarop dit boek tenminste een gedeeltelijk antwoord wil geven. Waarom is ziekteverzuim een probleem? Waarom is er niet allang een recept uitgevonden waardoor het probleem de wereld kan worden uitgeholpen? En welk recept is nu eigenlijk het beste?

Niet één van die vragen is makkelijk te beantwoorden. Natuurlijk, ziek zijn is vervelend en soms heel ernstig. En voorzover ziek zijn met werk te maken heeft moet daarom de relatie tussen werk en gezondheid worden verbeterd. Vanuit dat werk geredeneerd zijn er daarnaast nog een aantal andere redenen om te sleutelen aan het ziekteverzuim. Afwezigheid op het werk leidt tot spanningen onder collega's die, zeker bij veelvuldig kort verzuim, vaak ineens extra werk te doen krijgen. Lukt dat niet dan leidt dat tot verstoringen van de produktie. Fouten, oponthoud en mogelijk kwaliteitsverlies. Langdurige afwezigheid leidt tot werkonzekerheid voor zowel de werknemer zelf als voor zijn plaatsvervanger, bovendien is ziekzijn duur. Niet voor niets staan in de jaren tachtig de uitkeringen onder druk. Maar ziek doorwerken is ook niet de juiste remedie. De kans bestaat dat lichte aandoeningen dan kunnen leiden tot ernstiger ziekte en op een gegeven moment tot gedwongen langdurig verzuim. Zeker bij oudere werknemers geldt dat de kruik zo lang te water kan tot ze barst. Daarom is het goed een aanpak van het ziekteverzuim te plaatsen in het grotere kader van het verbeteren van de relatie tussen werk en gezondheid. Of nog liever gezegd: van het verbeteren van de relatie tussen de mensen en hun werk. En dat ziet men dan eenmaal verder in dit boek gevorderd, ook gebeuren: bij een toenemend aantal bedrijven is het verzuimbeleid niet een op zichzelf staande activiteit maar een onderdeel van een veel breder sociaal en economisch beleid. De zorg voor goede arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden wordt daarbij geïntegreerd in de zorg voor het bereiken van de andere

doelstellingen van het bedrijf: het afleveren van een kwalitatief goed produkt, het voortbestaan van de onderneming, het rendement, de concurrentie-positie.

Lang niet iedereen is al zo ver. En het is zelfs de vraag of een onmiddellijke integratie van economische en sociale doelstellingen wel de beste oplossing is. De nieuwe arbeidsomstandighedenwet gaat er van uit dat een afweging tussen sociale en economische aspecten in en rond het bedrijfsgebeuren onafwendbaar is. Dat valt niet te ontkennen. Maar misschien is het toch nuttig eerst nog eens goed te sleutelen aan het definiëren van het zelfstandig belang van economische en sociale doelstellingen binnen de onderneming en pas dan tot een afweging of zo mogelijk integratie te komen. In het algemeen is het immers nog zo dat het sociaal beleid zich nog enigszins moet emanciperen ten opzichte van het economisch beleid.

In hoeverre dat mogelijk is hangt af van de visie die men heeft op de oorzaken van ziekteverzuim. Het is bekend: ziekteverzuim wordt veroorzaakt door individuele factoren, maatschappelijke factoren en bedrijfsgebonden factoren.

Het probleem dat lijkt te bestaan is dat niet elke groep factoren op haar eigen waarde wordt geschat. Vanuit de visie dat het voornamelijk de individuele, persoonsgebonden factoren zijn die het ziekteverzuim beïnvloeden loopt men al gauw de kans ongunstige andere aspecten te zeer te verwaarlozen. Een effectief verzuimbeleid blijkt dan vaak maar een betrekkelijk kort leven beschoren. Ook bij een tegengestelde benadering loopt men het gevaar dat het beleid kan verzanden: verbetering van de arbeidsomstandigheden zonder duidelijke sociale en individueel gerichte begeleiding leidt soms tegen de verwachting in niet tot resultaten op langere termijn.

Een bezwarende maar voorlopig niet te ontkennen omstandigheid is dat de meningen over oorzaken van het verzuim, en, daarmee samenhangend, de voorkeuren voor bepaalde maatregelen nogal verschillen bij het uiteenlopende groepen die men in bedrijven kan aantreffen. In het boek *Ziekteverzuim: informatie en beleid* onderscheidt de socioloog Prins daartoe de directie, de staf, de ondernemingsraad en de groep uitvoerende werknemers per bedrijf. Voor ons is het onderscheid van belang dat hij maakt in op verzuim gerichte maatregelen (controle, ziekenbezoek) en op het werk gerichte maatregelen (werkomstandigheden, sfeer, verantwoordelijkheden etc.)

Ten aanzien van de oorzaken van het verzuim blijkt er in iets meer dan veertig procent van het aantal gevallen een kloof te bestaan tussen de verschillende groepen in het bedrijf. Twee-en-zestig procent van de

uitvoerende werknemers ziet de oorzaken van ziekteverzuim vooral gelegen in het bedrijf, terwijl niet meer dan drie procent van de directieleden deze mening deelt.

Mening over oorzaken bij 4 groeperingen

Mening over oorzaken \ Groepering	Directie		O.R.		Staf		Uitv.	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
vooral bij de mensen	17	28	6	10	18	30	5	8
bij mens en bedrijf	39	65	29	49	33	55	13	22
vooral bij bedrijf	2	3	17	28	8	13	37	62
onbek./n.v.t.	2	3	8	13	1	2	5	8
Totaal	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%

Bron, Prins, R, Ziekteverzuim informatie en beleid, blz. 107 (CCOZ, 1981)

Interessant is overigens dat de informanten van Prins niet die groeperingen zelf zijn maar de afdelingen personeelszaken van de door hem onderzochte bedrijven. Vanuit hun 'tussenpositie' wordt door hen een vrij groot verschil van mening waargenomen. Dit geldt ook ten aanzien van de voor hen favoriete maatregelen bij de vier door hem genoemde groepen.

Favoriete maatregelen bij 4 groeperingen

1e gewenste maatregel \ Groepering	Directie		O.R.		Staf		Uitv.	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
verzuimergericht	46	76	21	35	49	81	14	23
werkgericht	13	22	31	52	10	17	42	70
onbekend/n.v.t.	1	2	8	13	1	2	4	7
Totaal	60	100%	60	100%	60	100%	60	100%

Bron, a.w., blz. 108

Directie en staf blijken duidelijk meer voor Ziektewet- en bedrijfscontrole geporteerd te zijn, terwijl de uitvoerende werknemers en de ondernemingsraad het ziekteverzuim meer met behulp van veranderingen in werk en arbeidsomstandigheden zouden willen aanpakken.

Daarmee is het kader aangegeven waarin dit boek moet worden gelezen. Er bestaan duidelijk verschillende voorkeuren ten aanzien van de aanpak van ziekteverzuim, er zijn ook duidelijk meningsverschillen en de discussie over welke maatregelen nu eigenlijk de beste zijn is nog lang

niet afgerond.

De beperkingen die wij ons door deze 'cultuurkloof' bij de inventarisatie hebben moeten opleggen heeft hierbij zowel voor- als nadelen. Een nadeel is natuurlijk dat maar weinig directieleden en in het geheel geen OR-leden, uitvoerende werknemers of actieve vakbondsmensen aan het woord komen. Dat verkleurt het beeld. Tegenstellingen die er blijkens onderzoek wel blijken te bestaan binnen de bedrijven komen niet altijd aan het licht. In het kader van een telefonische enquête was dat eigenlijk niet mogelijk. Binnen die beperking hopen we er echter wel in geslaagd te zijn een geschakeerd beeld te geven van de feiten omtrent de variëteit van ziekteverzuimbeleid in Nederlandse werkorganisaties. Sancties, controle, begeleiding, verbetering van arbeidsomstandigheden en humanisering hebben hopelijk zo de genuanceerde inhoud gekregen die ze bij gebruik in discussies soms ontberen. Niet alleen het beleid maar ook het doorzetten en veranderen van het beleid in werkorganisaties springen in het oog. De benadering van ziekteverzuim blijkt haast even gecompliceerd als het ziekteverzuim zelf. In dat opzicht heeft de bovengenoemde beperking overigens een interessant neveneffect. Door de case-beschrijvingen van het beleid in de bedrijven naast elkaar te zetten ontstaat vanzelf een soort schriftelijke discussie tussen een vrij homogene groep mensen die we hebben geïnterviewd. We hopen dat de lezer de neiging krijgt zich al lezend in die discussie te mengen er er de voor zichzelf meest nuttige ideeën en ervaringen uit te halen. wat dat betreft mogen we ook hopen dat deze inventarisatie voor iedereen die bij het bedrijfsgebeuren betrokken is een positieve stimulans zal zijn om op grond van eigen keuze en betrokkenheid de praktische ontwikkeling van adequate manieren om het ziekteverzuim aan te pakken te bevorderen.

Verantwoording

Deze inventarisatie heeft zijn eigen waarde maar is tegelijkertijd ook te beschouwen als een vooronderzoek voor een ander project. Bij dat laatste gaat het er om een aantal wetenschappelijke case-beschrijvingen te maken van verschillende typen van beleid ten aanzien van ziekteverzuim. We hopen daarnaast meerdere groepen aan 't woord te laten. Vòòr dat zo iets mogelijk is moet er een beeld worden vervaardigd van de verscheidenheid aan mogelijk beleid. Met deze inventarisatie is aan die doelstelling zo goed mogelijk voldaan.

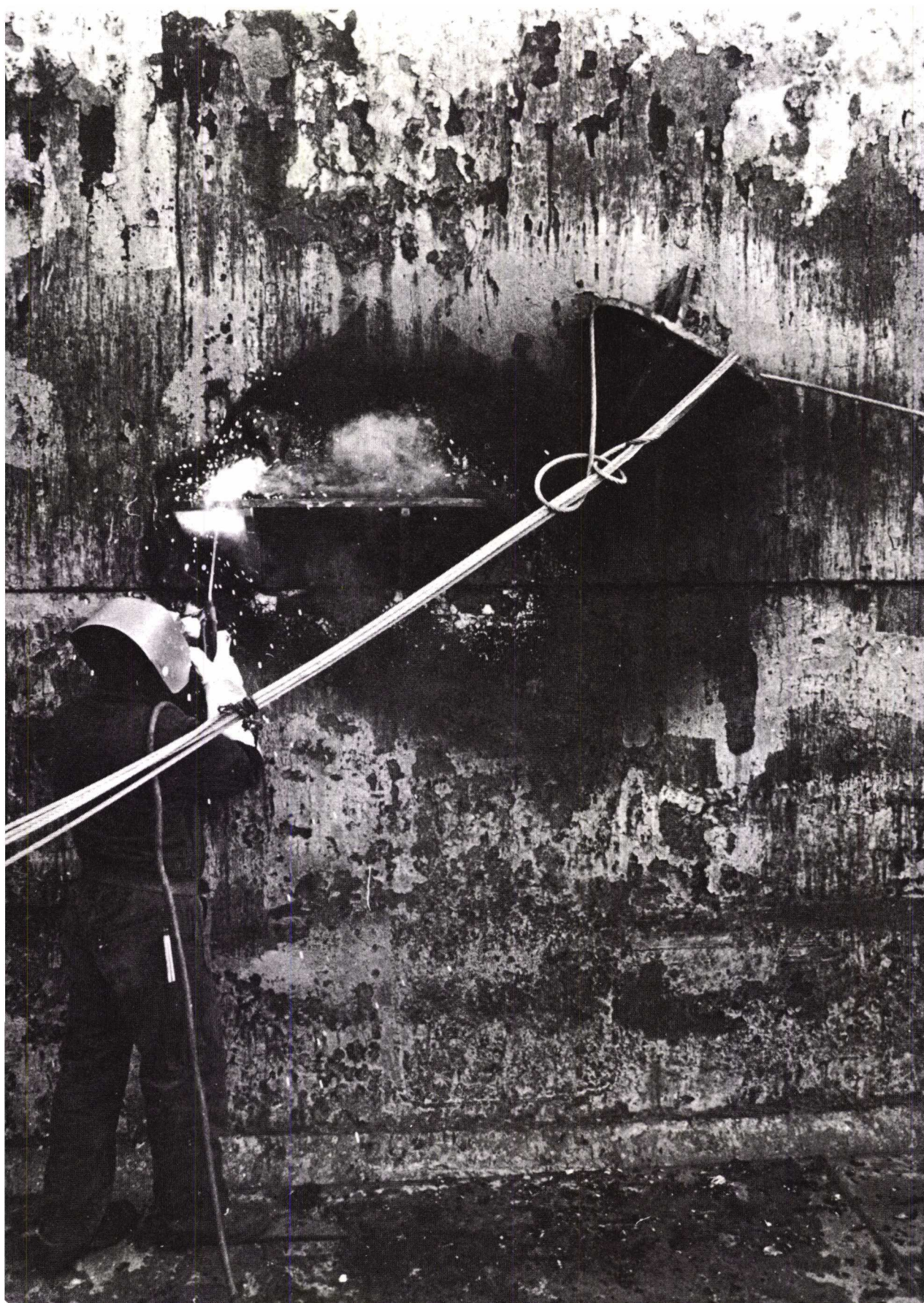
Vanzelfsprekend was het daarbij niet mogelijk de diepgang te bereiken en tot in kleine details even methodisch te werk te gaan als bij de wetenschappelijke case-beschrijvingen noodzakelijk is.

Wat dat betreft is er sprake van een aanzienlijk minder pretentieuze opzet.

In eerste instantie is in pers en literatuur gezocht naar bedrijven en instellingen die met hun ziekteverzuimbeleid of een onderdeel daarvan in de openbaarheid zijn gekomen. Een aanvullende hoeveelheid werkorganisaties is vergaard in gesprekken met de sleutelinformanten; deskundigen en beleidsmensen van vakbonden, werkgeversorganisaties en onderzoekers op het terrein van arbeid en gezondheid. Met name deze informatieronde heeft de wat op incidenten — een normale gang van zaken is voor de pers bijna per definitie geen nieuws — gerichte verzameling uit de eerste ronde wat genormaliseerd.

Aan de tweehonderd werkorganisaties die zo werden verzameld is een brief gestuurd met toelichting op de doelstelling van de inventarisatie en een verzoek om een mondeling dan wel telefonisch onderhoud over een aantal in een bijlage opgesomde vaste aandachtspunten. In ongeveer 40% van de gevallen bleek, na een limiet van zes pogingen tot telefonisch contact, de betreffende functionaris niet bereikbaar. Van het resterende aantal gaf weer ongeveer veertig procent te kennen dan wel de zin van de inventarisatie niet in te zien, dan wel er geen tijd voor te hebben of, en dat geldt het overgrote deel, niet te kunnen spreken van een duidelijk ziekteverzuimbeleid. Ten aanzien van de bijna tachtig bedrijven die vervolgens resteerden is zowel door ons als door enkele werkorganisaties zelf een selectie gemaakt. Zowel het doel van de inventarisatie als de aan de inventarisatie verbonden kosten maakten het ons onmogelijk verslagen op te nemen die te zeer geleken op verslagen die al binnen waren. In een aantal gevallen werd volstaan met het sturen van onderzoeksrapporten en/of sociale jaarverslagen. Deze zijn niet in deze inventarisatie opgenomen omdat we onze groep informanten zo homogeen mogelijk wilden houden.

Alle verslagen die door ons werden gemaakt zijn door ons vóór publicatie ter correctie en goedkeuring aan de betrokken informanten toegestuurd. Dit was voor een drietal bedrijven aanleiding om niet en voor 52 bedrijven wel in publicatie toe te stemmen. Ten aanzien van de wel goedgekeurde verslagen is door ons in twee gevallen besloten niet tot publicatie over te gaan vanwege overlap met andere verslagen.



2. Positieve en negatieve sancties

Het woord sanctie heeft op zichzelf een negatieve klank. Ten onrechte. Voor een goed begrip heeft het woord een bijvoeglijk naamwoord nodig. Er zijn positieve en negatieve sancties. Het gaat om belonen dan wel straffen of corrigeren. In dit hoofdstuk treft men beide aan. Er zijn bedrijven die hun niet verzuimend personeel willen belonen en er zijn bedrijven die bijvoorbeeld gespitst zijn op mogelijk misbruik en dat door middel van bijvoorbeeld inhouden van loon willen beperken. Kenmerk van het toepassen van sancties is dat men het ziekteverzuim in ieder geval ten dele ziet als een individueel probleem dat door een op het gedrag van individuele medewerkers gerichte benadering kan worden beïnvloed.

Dat naast een dergelijke benadering ook andere benaderingen kunnen worden gehanteerd spreekt vanzelf. Ook in dit hoofdstuk blijkt dat veel bedrijven een meer-sporen beleid voeren. De reden om een aantal bedrijven in dit hoofdstuk op te nemen is dan ook vrij arbitrair. Ze zouden ook onder een andere noemer kunnen worden opgenomen en misschien daar zelfs beter op hun plaats zijn. Bij het maken van een keuze heeft uitsluitend een rol gespeeld in hoeverre het hier te behandelen aspect van mogelijk verzuimbeleid, het toepassen van sancties, duidelijk met al zijn ins en outs naar voren kwam.

Tektronix Holland N.V. te Heerenveen

In 1961 startte de Amerikaanse firma Tektronix Inc. haar dochteronderneming Tektronix Holland N.V. in Heerenveen. Inmiddels telt de Nederlandse vestiging ruim 200 vrouwelijke en ongeveer 400 mannelijke werknemers.

Tektronix maakt oscilloscopen en andere electro-technische apparatuur, waartoe voornamelijk lager en middelbaar technisch werk gedaan moet worden. Lopende-bandwerk komt bij het bedrijf niet voor, aldus het Hoofd Personeelszaken, de heer P. Sprangers: elke medewerk(st)er heeft een relatief lange taakcyclus te volbrengen voordat zijn of haar produkt(onderdeel) af is.

Vanaf haar start in 1946 voert de firma Tektronix Inc. een sociaal beleid dat is afgeleid van een eigen, humanistisch getinte, filosofie. Voorzover de omstandigheden dit toelaten heeft deze filosofie ook haar invloed op

het personeelsbeleid van de Heerenveense vestiging. Enkele uitgangspunten uit deze mens-filosofie (ook wel 'Tek-filosofie' genoemd) zijn: menselijk handelen moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid van het individu is vertrekpunt bij het voeren van een beleid. Verder wordt er vanuit gegaan dat de mens een onuitputtelijke bron van mogelijkheden is. Daarbij is het de taak van het bedrijf de mens de mogelijkheden te bieden zijn of haar vermogen te ontplooien.

Een open sfeer is voor dit alles een voorwaarde: 'Volgens de Tek-filosofie is goed management de som van goede beslissingen.'

Beslissingen moeten op elkaar worden afgestemd. Hindernissen voor open overleg en communicatie moeten worden weggenomen. (...). Dit is een voorwaarde voor goede en zinvolle samenwerking.'

(Uit het sociaal jaarverslag over juni 1980 tot en met mei 1981.) Een ander facet van de filosofie van het moederbedrijf is het principe dat de beloning van het werk afgestemd moet zijn op de geleverde prestatie. In Nederland is dit principe niet algemeen aanvaard, zodat het moeilijk was bij Tektronix Holland in praktijk te brengen. Alleen bij de manier waarop het winstdelingssysteem van Tektronix uitgevoerd wordt, komt een bepaalde vorm van prestatiebeloning om de hoek kijken.

Een derde deel van de winst die het bedrijf maakt wordt verdeeld over de werknemers en werkneemsters. Een ander derde deel wordt besteed aan het bedrijf zelf en de rest van de winst gaat naar de belastingen. Het zijn geen kleine bedragen die de werknemers krijgen uitgekeerd: de hoogte ervan varieert tussen de vijftien en twintig procent van het brutoinkomen. Terugkerend naar het principe van loon naar prestatie: de hoogte van de winstuitkering is niet vaststaand: men krijgt alleen geld uitgekeerd over het aantal daadwerkelijke gewerkte uren. Met andere woorden, in geval van verzuim, vanwege ziekte of onbetaald verlof ontvangen de medewerk(st)ers een lager inkomen dan als zij normaal hadden doorgewerkt. Gevraagd naar de opvattingen binnen het bedrijf over deze maatregel, stelt de heer Sprangers dat deze wel wordt geaccepteerd. Nu echter van overheidswege sprake is van een mogelijke verlaging van de uitkering bij ziekte, komt er kritiek los: men zou zich bij doorgaan van dit overheidsvoornemen dubbel 'gepakt' voelen. Tektronix Holland voert op verschillende manieren een actief beleid op ziekteverzuim en de omstandigheden die dit beïnvloeden. Het Bestuur van de afdelingsziekenkas, die Tektronix in eigen beheer heeft, vergadert regelmatig, er is een stringent veiligheidsbeleid en er wordt vrij vaak overleg gepleegd tussen de afdeling Personeelszaken en de 'lijn'. Enige tijd geleden was het bedrijf mede-oprichter van een bedrijfsgeneeskundige dienst, waarmee een bedrijfsarts in huis werd gehaald. Deze besteedt onder andere aandacht aan langdurige en — op vrijwillige basis

— aan frekvent zieken. De arbeidsomstandigheden zijn goed te noemen, aldus de heer Sprangers — Tektronix is bijvoorbeeld een schoon bedrijf en in het algemeen heerst er weinig lawaaioverlast. Wel heeft een deel van het personeel klachten over onder andere de airconditioning en de kwaliteit van het licht.

Verhoudingsgewijs kent Tektronix een laag aantal mensen die arbeidsongeschikt zijn verklaard. Oorzaak hiervan is in de eerste plaats de lage gemiddelde leeftijd van het personeel, die op 32 jaar ligt. 'Gedeeltelijke' W.A.O.-ers probeert men zoveel mogelijk in het arbeidsproces terug te krijgen en pogingen hiertoe slagen vrijwel altijd. Daarnaast worden wel werknemers van buiten het bedrijf die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn verklaard, via bemiddeling van GAK en GMD bij Tektronix aangenomen.

De controle van zieke werknemers en werkneemsters wordt uitgevoerd door het GAK. In bijzondere gevallen, die, mede omdat het GAK dit eist, altijd goed gemotiveerd worden, voert het GAK een extra snelle controle uit. In geval van overtreding van de voorschriften wordt het personeelslid in kwestie door het afdelingskasbestuur gehoord en volgt, indien dat noodzakelijk wordt geacht, een waarschuwing. Bij herhaalde overtredingen binnen een jaar worden sancties toegepast, meestal in de vorm van de inhouding van twee uur loon. Dergelijke sancties komen vijf à tien keer per maand voor.

Het ziekteverzuimpercentage bij Tektronix schommelde de laatste vier jaar rond de zeven procent. In het algemeen is dit cijfer altijd ongeveer twee procent onder het landelijk gemiddelde geweest. Wel kent het bedrijf afdelingen met verzuimpieken en daarnaast is geconstateerd dat vrouwelijke werknemers in het algemeen een verzuim hebben dat twee keer zo hoog ligt als dat van de mannelijke medewerkers. De heer Sprangers veronderstelt dat de dubbele belasting van huishouden en werk buitenshuis hier debet aan is. Verder werken vrouwen in de minst geschoolde functies; zo blijkt uit het genoemde sociaal jaarverslag, dat waar dertig procent van de mannelijke werknemers in de twee laagste salarisgroepen is ingeschaald, dit zelfde 85 procent van de vrouwelijke medewerksters betreft. Oorzaak is het feit dat vrijwel geen vrouwen reflecteren op vacatures waarvoor een technische opleiding vereist is, aldus de heer Sprangers.

Onlangs is op een afdeling waar het verzuim enige tijd meer dan vijftien procent was een onderzoek naar de oorzaken gedaan. De eerder genoemde klachten over de arbeidsomstandigheden kwamen daarbij naar voren en daarnaast bleek een deel van het personeel niet tevreden over de stijl van leidinggeven. Verder zou de sfeer op deze afdeling te wensen over laten. Een groep van vijf vrijwilligsters heeft zich opgegeven om samen met een Ondernemingsraadslid en een personeelfunctionaris

na te denken over mogelijke verbeteringen.

De Tekfilosofie en de visie daarbinnen, waarin de mens wordt gezien als bron van velerlei mogelijkheden, heeft ook haar invloed op de manier waarop aan werkoverleg gestalte wordt gegeven. Gekozen is voor de vorm van de zogeheten kwaliteitscirkels, een overlegvorm waarmee het Amerikaanse moederbedrijf al ervaring mee heeft opgedaan (zg. Tekcirkels). Uitgangspunt bij deze cirkels — groepen mensen van eenzelfde afdeling die oplossingen zoeken voor problemen die met het werk samenhangen — is vrijwillige deelname. De heer Sprangers heeft, mits deelnemers aan deze overlegvorm en ook het management zich actief opstellen, een positieve verwachting van deze kwaliteitscirkels.

Afbouwbedrijf te Den Bosch

In dit stucadoorsbedrijf werken 100 man, waarvan 85 in de produktie. Een deel van de produktiewerknemers behoort niet tot de zg. vast kern. Op 22 november 1978 kwam het bedrijf in het nieuws: gepoogd werd het ziekteverzuim aan te pakken door middel van positieve premies. Werknemers die zich twee maanden achtereenvolgens niet hadden ziekgemeld, kregen een premie van vijftig gulden. De Federatie bouw- en houtbonden kwam hiertegen in het geweer en sprak van 'opjaagpremies' die beter konden worden vervangen door het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Navraag bij de afdeling personeelszaken van het bedrijf leert anno 1982 dat de maatregel bij wijze van experiment was ingevoerd en na een periode van een half jaar is opgeheven. De motivatie achter de maatregel was dat het ziekteverzuimpercentage periodiek tot dertig procent opliep. De achtergrond van de keuze voor het werken met premies was vooral de visie dat de sociale voorzieningen rond de arbeid ziekteverzuim in de hand werkten. Baaldagen na een periode van werken in tarief kwamen voor, en wilde men de eerste werkdag (wachtdag) uitbetaald krijgen, dan moest de zieke werknemer minstens een week thuisblijven. De afdeling personeelszaken is achteraf niet tevreden geweest over haar eigen initiatief en heeft nu gekozen voor gesprekken op de werkvloer om de motivatie van de mensen en het bewustzijn van de werknemers te vergroten. Bovendien is de noodzaak voor het nemen van maatregelen wat afgenomen, omdat de ruimere arbeidsmarkt een strakkere selectieprocedure bij het ontslaan en aannemen van personeel toelaat. Bij het einde van een project wordt nu getracht alleen de goede mensen aan te houden en deze groep bij een nieuw project aan te vullen met vooral jongeren. Deze selectiemogelijkheid bestond een aantal jaren geleden niet wegens de krappe arbeidsmarkt in de bouw. Maar ook afgezien van deze nieuwe mogelijkheid om het ziekteverzuim

terug te dringen heeft het experiment met premies geleid tot andere inzichten wat betreft de aanpak van ziekteverzuim. Een probleem bij de premieheffing was bijvoorbeeld de daarbij behorende administratieve rompslomp. Bovendien heeft de afdeling personeelzaken gemerkt dat er twee andere problemen ontstonden. Een harde werker die zich gedwongen ziet om zich ziek te melden, maar zo snel mogelijk weer aan de slag is, kreeg geen premie, terwijl een minder harde werker met een beetje geluk de premie wel opstreek. Dat geeft spanningen. Een ander probleem bleek het te lang ziek doorwerken. Dit overkwam juist de beste werkers 'die het geld verdienen voor de zaak'.

Bij de aanwezigheid van lichamelijke gebreken halen premies niets uit, zo meent de afdeling personeelzaken, en het doorwerken bij ziekte vergt juist bij de goede werkers een te lange hersteltijd als de ziekte eenmaal tot onvermijdbaar verzuim heeft geleid.

Overigens heeft de maatregel zolang het experiment duurde alleen in het begin tot een vermindering van het verzuim geleid: na een half jaar was er weinig of geen effect meer te bespeuren.

Op het ogenblik probeert men met behulp van een bedrijfscontactgroep de mensen op de werkvloer te motiveren door gesprekken.

Precieze ziekteverzuimgegevens zijn bij dit bedrijf niet bekend, omdat er geen registratie is.

Verolme Machinefabriek te IJsselmonde

Van de vierhonderdvijftig werknemers van dit bedrijf werken er 220 in de produktie. Het werk loopt uiteen. Het gaat om het vervaardigen van scheepscomponenten, maar ook om de fabricage van tandwielkasten en hefmechanismes voor booreilanden.

Van een uitgebreid ziekteverzuimbeleid is, volgens de afdeling personeelszaken, nog geen sprake. Voorlopig gaat men nog op de oude voet door, al zijn er wel enige aanzetten gegeven voor vernieuwing van het beleid. Al vijf jaar lang vindt er een registratie plaats van het ziekteverzuim. Ofschoon de cijfers wel worden uitgesplitst en er dus vrij veel gedetailleerde kennis aanwezig is, wordt de registratie feitelijk niet als basis voor beleid gebruikt. Van meer belang lijken de activiteiten van de bedrijfsgeneeskundige dienst, die, naast het eigen werk, voorkomende klachten van werknemers in studie neemt. Sinds oktober 1981 is, na enig overleg met de ondernemingsraad, een ziekenbezoekster aangetrokken, die de zieke werknemers bezoekt als ze zes weken ziek zijn. Alleen op uitdrukkelijk verzoek van de werknemers zelf komt ze eerder. Ten aanzien van kort verzuim geldt de normale GAK-controle. Aanleiding tot het aanstellen van de ziekenbezoekster was een vrij hoog verzuim, dat

schommelde tussen de elf en veertien procent. De produktieverstoring en het produktieverlies dat hiervan het gevolg was, tastte volgens personeelszaken, te zeer de concurrentiepositie aan. De achterliggende beleidsvisie lijkt twee kanten op te gaan. In de eerste plaats wordt het nu toch dalend verzuim toegeschreven aan veranderingen in de sfeer van de sociale verzekeringen. Met name wijst personeelszaken daarbij op de nieuwe berekening van het dagloon, waarvan een gedeelte van de reisen niet langer onderdeel uitmaakt. Vooral de werknemers in de montage worden hierdoor getroffen. Daartegenover, zo stelt de afdeling personeelszaken, wordt door anderen ook gewezen op de invloed van de ruime arbeidsmarkt op het verzuim.

Beide visies geven geen aanleiding tot het ontwikkelen van een beleid gericht op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. In de metaal, zo wordt zelfs gesteld, bestaan er nog steeds tradities die haaks staan op de doelstellingen van de arbo-wet. Hierbij wordt gewezen op de extra beloning voor zware en/of ongemakkelijk werk, bijvoorbeeld voor de montage. Vanwege de hogere beloning worden het ruwere werk, het lawaai en de dampen voor lief genomen. Vanzelfsprekend kenmerken deze werknemers zich door een hoger ziekteverzuim. In de nabije toekomst hoopt het bedrijf echter toch tot een wending in het beleid te komen. Zo wordt van januari tot mei 1982 door een lid van de afdeling personeelszaken onderzocht wat de preciezere oorzaken van ziekteverzuim zijn en wat er aan kan worden gedaan. Ook is medio 1982 de oprichting van een 'sociaal team' te verwachten, bestaande uit een bedrijfsmaatschappelijk werkster, de afdeling personeelszaken en de bedrijfsarts. Dit betekent overigens de uitvoering van een vrij oud plan, dat tot nog toe de steun van de bedrijfsleiding had moeten ontberen. Tenslotte zijn, met het oog op de komende arbeidsomstandighedenwet, de contacten geïntensiveerd met de arbeidsinspectie (A.I.) en is het overleg gestart met de ondernemingsraad.

Concrete verwachtingen ten aanzien van het ziekteverzuim zijn er niet. Op korte termijn hoopt men enige verlaging te kunnen bewerkstelligen door het preventief keuren van nieuw personeel, ten aanzien van de lange termijn verkeert men nog in het ongewisse over de resultaten van de nieuwe aanpak waarmee in 1982 is gestart.

Een Textielmaatschappij

Van dit 300 werknemers en werkneemsters tellende textielbedrijf, dat gespecialiseerd is in gordijnstoffen, werkt 80 procent van het personeel in de directe produktie. Het werk in de produktie is machinegebonden en van geoefend niveau. Een bepaalde vooropleiding wordt niet geëist,

aldus vervangende personeelsfunktionaris mevrouw de Kimpe, wel twee rechterhanden en een dosis inzet. In de produktie werken mannen en vrouwen, maar vanwege de zwaarte van sommige werkzaamheden, doet de laatste groep vaak ander werk dan de eerste.

Medio 1979 vond binnen de direktie een discussie plaats over de vraag of plichtsbetrachting en inzetbaarheid van het personeel wel voldoende gewaardeerd werden. De vraag werd ontkennend beantwoord. 'De werkelijk goede medewerkers ondervinden onvoldoende waardering en vooral ook belangstelling', zo konstateerde al een intern diskussiestuk, en ook: 'We zijn volledig gaan berusten in het gegeven dat de vakbond met haar uitgangsgedachte "gelijke funktie-gelijk loon" het gelijk (recht) aan haar zijde heeft.' Men zag een soort onrechtvaardigheid in deze gelijkschakeling; daarnaast zou het negatieve gevolgen hebben voor de motivatie van het personeel. Eigenlijk zou dat deel van de medewerk(st)ers die in feite de steunpilaar van het bedrijf vormden een extra materiële en immateriële beloning moeten krijgen.

De oplossing werd gevonden in het oprichten van een eigen club voor deze personeelsleden. Van deze club, de 'Gouden Spoel' geheten, worden alle personeelsleden automatisch lid, mits zij voldoen aan bepaalde voorwaarden. Criteria liggen op het gebied van aanwezigheid op het werk, op het gebied van vakmanschap, in het feit of iemand ploegendienst medewerker is en in de lengte van het dienstverband. Een zo objectief mogelijk systeem is uitgedacht om de criteria op elkaar af te stemmen, en om iedereen waar hij of zij ook werkt een zelfde kans op lidmaatschap te geven.

De mate van aanwezigheid wordt berekend over de afgelopen vijf jaar. Daarbij geldt dat hoe langer het dienstverband, hoe lager het aanwezigheidspercentage dat benodigd is om tot de club toe te treden; anderzijds worden aan personeelsleden in een hogere funktie juist hogere aanwezigheids-eisen gesteld. Een voorbeeld: waar van een produktie-medewerk(st)er met een tienjarig dienstverband over de afgelopen vijf jaar een aanwezigheidspercentage van 96 procent wordt geëist, moet een chef (uit de hoogte van de drie salarisgroepen) met eenzelfde dienstverband 99 procent van het aantal werkdagen aanwezig zijn geweest.

Lid zijn van de 'Gouden Spoel' betekent dat men door het bedrijf gewaardeerd wordt. Dit wordt ten eerste tot uitdrukking gebracht in de Gouden Spoel-speld die ieder lid ontvangt. Daarnaast krijgt men als men eenmaal clublid is geworden, elk jaar, mits ook in dat jaar is voldaan aan het vereiste aanwezigheidspercentage, een attentie van het bedrijf. Deze worden op een speciale feestavond die door het bestuur van de 'Gouden Spoel' wordt georganiseerd, uitgereikt. In het bestuur hebben zitting een directie-lid (de voorzitter van de club) en vier vrijwilligers uit het bedrijf.

Binnenkort zal, nu de Ondernemingsraad dit verzocht heeft, ook een O.R.-lid toetreden.

De jaarlijkse cadeaus zijn geen kleinigheden. Twee en drie jaar geleden bijvoorbeeld zijn weekend-trips naar Parijs en Barcelona uitgedeeld. Het afgelopen jaar is wat minder geld besteed — in 1981 ontvingen de leden van de Gouden Spoel een portable-televisie of een luxe portable radio. Dit omdat de directie van het bedrijf het niet gepast vond om ten tijde van de economische crisis, die ook in haar onderneming voelbaar was, al te grote uitgaven te doen.

Over de resultaten die de 'Gouden Spoel' heeft afgeworpen is men zeer tevreden. Het ledental ervan is in drie jaar gestegen met 66%. Mevrouw de Kimpe: 'We kunnen nu spreken van 131 mensen van wie we er op aan kunnen dat zij hoogstens drie keer per jaar afwezig zijn — dat is grandioos.'

Het personeel zou de club zeer op prijs stellen. Velen komen nu ook werken bij verkoudheid en hoofdpijn, omstandigheden waaronder men vroeger thuisbleef. Ook wordt de Gouden Spoel-speld door de leden regelmatig gedragen. Sommige personeelsleden zouden meer verheugd zijn over het verkrijgen van deze speld, die als een soort eerbewijs wordt gezien, dan dat zij uitkijken naar de cadeaux. Ook de ondernemingsraad van het bedrijf is positief. De vakbonden namen toen de club werd opgericht een afwachtede houding aan en de Industriebond FNV waarschuwde voor mogelijke toekomstige problemen. Bestaande groeperingen binnen het bedrijf zouden de dupe kunnen worden. Mevrouw de Kimpe stelt echter dat niet-leden er vergeleken bij vroeger in niets op achteruit gaan. Met de overheidsplannen op het gebied van uitkeringen bij ziekte bijvoorbeeld loopt het beleid van deze onderneming volstrekt in de pas.

Problemen heeft de club niet opgeleverd. Wel is er een deel van het personeel dat kritiek heeft. Grotendeels zijn dit echter mensen die so wie so alles bekritisieren. Maar ook zijn het oudere werknemers en werkneemsters met een lang dienstverband die het met een en ander niet eens zijn. Deze mensen vinden dat zij zich al jaren inzetten en hebben geholpen van de onderneming te maken tot wat zij nu is. Hun verzuim is, mede door hun leeftijd en wellicht door bedrijfsgebonden oorzaken te hoog om lid te kunnen worden. Mevrouw de Kimpe wijst echter op de clubregel die stelt dat alle personeelsleden met een dienstverband langer dan 25 jaar automatisch zonder dat verzuim nog meetelt, lidmaatschap kunnen verkrijgen. In het algemeen wordt overigens steeds minder kritiek op de Gouden Spoel vernomen.

Ook via andere invalshoeken — de arbeidsomstandigheden, door gesprekken en selectie voert het bedrijf een beleid ter beïnvloeding van het ziekteverzuim. Zo is de afgelopen jaren veel gedaan aan

automatisering, met naast efficiencyverhoging verlichting van de werkzaamheden tot gevolg. Verder gaat men door middel van isolering tocht en temperatuurverschillen tegen. Korte gesprekken worden gevoerd met ieder personeelslid dat terugkeert na een periode van verzuim. Een van de effecten hiervan is dat onnodig verzuim wordt tegengegaan, aldus mevrouw De Kimpe. Als men van tevoren weet dat men een verantwoording moet verzinnen zal men minder snel onterecht thuisblijven. Tenslotte is de selectie bij het aannemen van personeel iets verscherpt. Naast de normale keuring informeert men, indien mogelijk, bij de vorige werkgever naar onder meer het verzuim van de sollicitant: verder evalueert men tegenwoordig samen met de nieuwe medewerk(st)-er regelmatig gedurende de proefperiode diens functioneren.

Het ziekteverzuim is bij deze onderneming de laatste drie jaar fors gedaald. Bij de groep Nederlandse mannen was het percentage in het financiële jaar 1978-1979 13,8 maar al in 1980-'81 was het cijfer voor deze groep 6,8. Analoge cijfers voor de vrouwelijke werknemers zijn twintig en dertien. Als reden voor het hogere verzuim van vrouwen noemt mevrouw De Kimpe zwangerschap: het bedrijf heeft verhoudingsgewijs veel gehuwde vrouwen in dienst. De buitenlandse werknemers en werkneemsters hebben een gemiddelde verzuimdaling van 22,9 naar 17,5 procent.

Mevrouw De Kimpe wijst op de slechtere omstandigheden waaronder deze mensen moeten leven en die waarschijnlijk het hogere verzuim veroorzaken.

Wel valt overigens uit de cijfers te lezen dat de daling bij het vrouwelijk en bij het buitenlandse personeel zich pas met ingang van 1980 heeft ingezet.

De daling van het verzuim zou niet alleen veroorzaakt worden door het door de onderneming getroffen maatregelen: ook de neergaande economie heeft haar invloed. Volgens mevrouw De Kimpe weten werknemers en werkneemsters dat bedrijven bij inkrimping nu eenmaal niet hun beste krachten het eerst ontslaan. Vandaar dat men niet te boek wil staan als veelverzuimer.

Overigens zou ook dit bedrijf — naast vakmanschap en algehele inzetbaarheid — de hoogte van het verzuim laten meespelen voor welke personeelsleden men, indien ooit noodzakelijk, een ontslagaanvraag zou indienen.

Wat de toekomst betreft verwacht mevrouw de Kimpe dat de 'Gouden Spoel' club haar werking zal blijven behouden. Problemen in verband met te hoge kosten als een steeds groter deel van het personeel lid wordt, verwacht zij niet. Hoe minder zieken hoe beter het bedrijf immers draait. Naar gelang de omstandigheden zal het bedrijf meer of minder cadeaux aan het weinig verzuimende personeel present doen. Vandaar dat

verondersteld wordt dat de huidige aantrekkingskracht van de club ook in de toekomst zal blijven bestaan.

Golfkartonfabriek Movi N.V. te Etten-Leur

Bij Movi werken 304 mensen, waarvan 257 in de directe productie. Ongeveer twee-derde van de mensen doet ongeschoold werk. De afdeling Personeelszaken noemt het ziekteverzuim bij dit bedrijf een chronisch probleem dat alleen door een individuele benadering is te beïnvloeden. Het ziekteverzuimpercentage door de jaren heen is wat afwijkend van het landelijk patroon. Bedroeg het eind jaren zestig 14,5%, liep dit later terug tot 10%, tegenwoordig is het weer toegenomen tot 13,5%.

In de productie-afdelingen ligt het nog hoger. De individuele benadering in de jaren zestig richtte zich op positieve sancties: iemand die veertien dagen onafgebroken niet ziek was geweest, werd met een extra premie beloond. Verzet van de zijde van de vakbonden heeft aan dit systeem een einde gemaakt. Dat wordt overigens nog steeds betreurd door de afdeling Personeelszaken omdat het verzet van de bonden als onterecht wordt beoordeeld. Door premies worden niet, zoals de bonden beweren, de zieken extra gepakt, maar worden gewoon de doorwerkers extra beloond terwijl de zieken niets tekort komen.

Het bedrijf kent vrij veel langdurig verzuim. De verhouding tussen lang en kortdurend verzuim is fifty-fifty. Een deel hiervan, zo leert de uitgebreide registratie van dit bedrijf is het extra langdurig verzuim van de onder de ongeveer dertig procent buitenlandse werknemers bij dit bedrijf. Binnen het kader van de individueel gerichte aanpak van het verzuim vinden drie activiteiten plaats. Er is een lekencontroleur, langdurig zieken worden opgezocht met een attentie en iemand van de afdeling Personeelszaken dan wel de bedrijfsleider praat met langdurig zieken over eventuele problemen in het werk. Voorkomende wensen worden daarbij getoetst op uitvoerbaarheid en betaalbaarheid. Zo is bijvoorbeeld de lawaaioverlast in het bedrijf aangepakt. De nadruk ligt echter blijvend op de individuele benadering. Met name het extra lang wegblijven van Marokkaanse werknemers geeft problemen. De afdeling Personeelszaken wijst daarbij op de mogelijkheid om in Marokko voor een vrij luttel bedrag een ziekteverklaring van een arts te kopen. Deze verklaringen worden in de regel erkend in Nederland. Enig wantrouwen in de redelijkheid van dit soort verklaringen is uitgemond in een verscherpte controle bij vermoeden van fraude. In dat kader heeft de afdeling Personeelszaken iemand in Marokko laten controleren. Toen de te controleren werknemer inderdaad in Marokko gewoon aan het werk

bleek te zijn is er door het bedrijf alles aan gedaan om hier in Nederland een ontslagvergunning te krijgen.

Volgens de afdeling Personeelszaken lukt het echter slechts in incidentele gevallen om dit soort fraude aan te tonen en is het effect ervan op kort zowel als langdurend verzuim vrij gering. Daarom wordt er een andere maatregel toegepast. Was het vroeger gebruikelijk om nieuw personeel al na een korte periode in vaste dienst te nemen, tegenwoordig begint men met een voorlopig dienstverband van een half jaar. Zo krijgt men een beter zicht op het verzuimpatroon van de nieuwe werknemers. Ligt dit te ongunstig dan volgt geen vaste aanstelling.

Niettemin meent de afdeling Personeelszaken dat het bedrijf zelf over te weinig mogelijkheden beschikt om het ziekteverzuim gunstig te beïnvloeden. Met belangstelling wordt daarom uitgekeken naar bijvoorbeeld de ontwikkelingen bij DSM en met name naar de ziektewetmaatregelen zoals die anno 1982 in discussie zijn.

Een glasfabriek

Bij deze glasfabriek zijn 700 mensen in dienst, van wie er 550 in de produktie werkzaam zijn. Tot voor kort produceerde de fabriek zelf glas. Op dit moment vinden uitsluitend verwerking en veredeling van glas plaats. De werkzaamheden bestaan onder andere uit het snijden, inpakken en verzenden, transport, kitten en vervoeren van glas. Daarnaast maakt men onder andere autoruiten, veiligheidsglas voor de bouw, isolerende beglazing en klepramen. Het werk in de fabriek is grotendeels gemechaniseerd.

Waar dit niet het geval is, wordt hoofdzakelijk ongeschoold handwerk verricht. De meeste werkzaamheden worden lopend of staande uitgevoerd. Enkele jaren geleden kende de glasfabriek een tamelijk hoog ziekteverzuimpercentage. Naar aanleiding hiervan vonden gesprekken plaats, eerst binnen de directiestaf en later ook met de ondernemingsraad. Afsproken werd dat de afdeling Personeelszaken voortaan wekelijks een lijst met namen van zieken door zou geven aan de ondernemingsraad. Bleek iemand langer dan twee of drie weken ziek te zijn, dan werd hij/zij bezocht door een lid van de ondernemingsraad. Deze bezoeksregeling hield echter niet lang stand, aangezien de bezoeken de ondernemingsraadsleden te veel tijd en moeite kostten.

Het ziekteverzuimpercentage ligt op dit moment onder het landelijk gemiddelde, namelijk op 7,7%. In 1982 beoogt men dit percentage nog eens met één procent te verlagen.

Het beleid dat daarvoor nodig is, is geïnitieerd door de directiestaf d.w.z. de directie samen met de diensthoofden. Voor de aanvoer van ideeën en

voorstellen tekent de afdeling Personeelszaken. Ook de in 1981 ingestelde ziekteverzuimcommissie heeft meegewerkt aan de vormgeving van het huidige beleid. Deze commissie bestaat uit een lid van de ondernemingsraad, de directeur van de BGD, een directiestafid en een functionaris van de afdeling Personeelszaken. Vergeleken met vroeger worden de afdelingen wat minder bij het beleid betrokken. Alleen als een afdeling opvalt door een uitzonderlijk hoog ziekteverzuim wordt ook de betreffende afdelingschef aangesproken.

De motivering om het ziekteverzuim onderwerp te maken van een gericht beleid is voornamelijk economisch van aard. Het ziekteverzuim brengt voor dit bedrijf duidelijk te hoge kosten en verstoringen in de productie te weeg. Daarnaast telt ook mee dat het verzuim het klimaat op de werkvloer nadelig beïnvloedt.

De gegevens over het verzuim worden bijgehouden in een ziekteboek en een herstelboek en vervolgens doorgegeven aan het registratiesysteem van het NIPG.

De middelen waarmee men de daling met één procent hoopt te bewerkstelligen zijn samen te vatten onder de noemers sanctie, verscherpte controle en begeleiding.

Werknemers die vier of meer keer per jaar ziek zijn krijgen een mondelinge of schriftelijke waarschuwing. Deze wordt gevolgd door een gesprek tussen de werknemer en de afdeling Personeelszaken of de BGD. In dat gesprek komt aan de orde hoe hoog het verzuim is in de afdeling waar de betrokkene werkzaam is, hoeveel kosten dat met zich meebrengt en wordt de betrokkene gevraagd of het werk op de afdeling bevalt dan wel reden tot klachten of problemen geeft.

Daarnaast kent de glasfabriek het systeem volgens welk bij ziekte één dan wel twee wachtdagen worden toegepast. Indien men zich te laat ziek meldt of de controlevoorschriften overtreedt telt dit mee in de beoordeling hoeveel wachtdagen worden toegepast. Deze beoordeling vindt plaats binnen een commissie van tien man (bestuur afdelingskas: acht gekozen en twee door de directie aangewezen werknemers) die maandelijks bij elkaar komt. Is daarmee inhoud gegeven aan de noemers sanctie en verscherpte controle, voor de begeleiding tekenen de afdelingschefs en de werkmeesters.

Deze worden aangespoord de zieken te bezoeken. Doelstelling achter deze bezoeken zijn controle, maar ook het uiten van belangstelling en het bevorderen van de betrokkenheid bij het bedrijf.

De bestaande maatregelen hebben volgens de afdeling Personeelszaken voornamelijk effect op het kortdurend verzuim. Ten aanzien van de langdurig zieken verwacht men een kortere herstelperiode door de bezoeken van de afdelingschefs en werkmeesters. Het wervings- en ontslagbeleid heeft weinig invloed op het ziekteverzuim. Het verloop is

gering en van inkrimping of uitbreiding van het personeel is geen sprake. Wel is het zo dat sommige mensen 'flink achter de broek gezeten moeten worden' en dat die werknemers soms zelf ontslag nemen. In gevallen dat het bedrijf zelf besluit een ontslagaanvraag wegens een te hoog verzuim in te dienen bij het arbeidsbureau kan de betrokken werknemer daar tegen in beroep gaan. Inspelend op de komende arbeidsomstandighedenwet functioneert in het bedrijf al enige tijd een zgn. arbo-commissie, zij het dat de samenstelling ervan niet geheel overeenkomstig de wettekst is. Deze commissie wordt gevormd door twee leden van de OR, de chef veiligheid, het hoofd milieu, veiligheid en bewaking en een bankwerker die geen lid is van de OR.

Een dakpannenfabriek te Tegelen

Het dakpannenbedrijf in Tegelen heeft 140 werknemers en werkneemsters in dienst, waarvan 125 mensen in de directe productie werken.

Sinds bijna drie jaar heeft het bedrijf een personeelsfunctionaris en worden activiteiten ondernomen op het gebied van ziekteverzuim.

Daarvóór was verzuim geen onderwerp dat bij de bedrijfsleiding sterk in de belangstelling stond.

Dat hier in 1978 verandering in kwam is onder meer teweeg gebracht door het feit dat in dat jaar een aantal werknemers met vergiftigingsverschijnselen in het ziekenhuis opgenomen moest worden. Onderzoek liet zien dat deze mensen een loodvergiftiging hadden opgelopen die afkomstig was van het zogeheten frit, het mengsel dat nodig is om de glazuurlaag op de dakpannen te maken. De kwestie liep hoog op in het bedrijf, onder andere nadat de toenmalige directeur enkele uitspraken in de pers had gedaan. Hoewel hij zeker niet ontkende dat de vergiftiging een feit was, was de inhoud van de uitspraken relativerend. Na deze kwestie is op initiatief van de ondernemingsraad een onderzoek naar het interne beleid gedaan, waaruit verschillende aanbevelingen resulteerden. Er is sindsdien onder andere een personeelsfunctionaris aangesteld en ook wordt meer aandacht besteed aan de problemen van buitenlandse werknemers. Zij krijgen nu bijvoorbeeld assistentie bij het vinden van geschikte huisvesting en bij het invullen van formulieren. Verder is getracht verbetering te brengen in de kwaliteit van het werk en wordt meer dan voorheen aandacht besteed aan oorbescherming.

Uiteraard is ook de samenstelling van het frit veranderd, een financieel nogal kostbare zaak, omdat eveneens aan de kwaliteit van het produkt gedacht moest worden.

De ondernemingsraad van het bedrijf is het orgaan dat de meeste

voorstellen op het gebied van verzuim en de ermee samenhangende factoren doet, aldus een personeelsfunctionaris. Op initiatief van de ondernemingsraad is bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor de eigen ziekenkas afgestoten naar het GAK, waardoor de controle preciezer is geworden. Vroeger moest het bedrijf voor elke zieke bij het GAK een verzoek tot controle indienen. Uit financiële overwegingen — elke controle werd met het GAK apart afgerekend — werden deze verzoeken nogal eens nagelaten.

Tegenwoordig neemt het GAK de hele verantwoordelijkheid voor zijn rekening. Wel neemt het bedrijf nog contact op met het GAK over verzuimgevallen waarvan men vindt dat een en ander over de schreef gaat, aldus personeelszaken. Het GAK voert dan een snelle controle uit. Een voorstel van de ondernemingsraad was het instellen van een aanwezigheidspremie. Drukken van verzuim is niet zo zeer oogmerk hierbij, volgens de afdeling personeelszaken. Toen de ondernemingsraad in 1977 zelf met dit voorstel kwam, was de achterliggende gedachte veeleer dat het bedrijf meer gebruik zou moeten maken van de wettelijke mogelijkheden de werknemers en werkneemsters die de onderneming 'draaiende houden' zo nu en dan extra te belonen. Gekozen is voor de vorm van een zogeheten 'piep-uitkering': in feite een speciale manier om de belastingvrije gratificaties die een bedrijf aan het personeel kan geven uit te keren. Bij het bedrijf wordt soms drie, soms vier keer per jaar een bedrag van ongeveer f 80,— aan de werkneem(st)ers gegeven. Het principe hierachter is dat de medewerk(st)ers niet van te voren van de uitkering op de hoogte zijn. Hoewel de vakbonden indertijd weinig gelukkig waren met het invoeren van de premie, stemt het personeel van het bedrijf zelf wel met de uitkeringen in, aldus personeelszaken. Hij veronderstelt echter niet dat het een wezenlijke oplossing voor de verzuimproblematiek is.

Het verzuimpercentage bij het dakpannenbedrijf was in 1980 13,5%. Daarbij springen de percentages van de Turkse werknemers (45%) enerzijds en aan de andere kant van de Spaanse medewerkers (5%) er nogal uit. Het bedrijf heeft (nog) geen oorzaken gevonden voor deze verschillen.

In 1979 was het verzuimpercentage bij het bedrijf nog 23%. De 13,5% anno 1980 betekende dus een aanmerkelijke daling. Volgens personeelszaken kan dit te maken hebben met het feit dat er in 1979 in het bedrijf een verloop van twintig mensen is geweest. Onder de werknemers die toen weggegaan zijn waren er velen met een hoog ziekteverzuim. Het is moeilijk te zeggen waarom juist deze mensen vertrokken, aldus personeelszaken; het kan zijn dat zij beter betaald werk vonden in Duitsland.

Hoechst Holland N.V., vestiging Breda

Hoechst Breda is een chemisch bedrijf dat kunststoffen produceert. Het bedrijf heeft ca. 420 medewerkers in dienst, waarvan er ongeveer 300 in de productie, in ploegen, en de overigen in onderhouds- en administratieve diensten, in dagdienst, werken.

Tot voor ongeveer twee jaar was het beleid ten aanzien van ziekteverzuim beperkt en tamelijk ongericht. Er werden gesprekken met individuele werknemers gevoerd. Deze werden daartoe opgeroepen als zij een vastgestelde verzuimvolumegrens hadden overschreden, ongeacht van wat bekend was over de oorzaken daarvan.

Het ziekteverzuim was hoger dan het landelijk gemiddelde — in '79 was het 11,8 procent — en men vond het zowel uit sociale als ook uit financiële overwegingen noodzakelijk het verzuim intensiever en gestructureerder aan te pakken. In de eerste plaats werd de registratie van ziekteverzuim uitgebreid. De cijfers worden tegenwoordig uitgesplitst naar onder meer afdeling, dag- en ploegendiensten, daarnaast naar én het totaal aantal dagen én naar frequentie. Een dergelijke registratie stelt de afdeling Personeelszaken in staat verzuimpieken in verschillende afdelingen en ploegen te onderzoeken. Problemen kunnen zo gemakkelijker dan voorheen worden opgespoord en opgelost. De heer **Bachofner, hoofd Personeelszaken**, geeft enkele voorbeelden van problemen die verzuim kunnen veroorzaken. Arbeidsomstandigheden en de manier van leidinggeven kunnen o.a. de werksfeer verslechteren en het verzuim doen toenemen.

Door Personeelszaken worden in dergelijke gevallen gesprekken gevoerd met de afdelingsleiding en medewerkers. Ook kan veelvuldig verzuim van één medewerk(st)er overslaan naar de kollega's. In dit geval zal door middel van gesprekken met de groep naar mogelijkheden gezocht worden om dit uitstralingseffect te voorkomen.

In het algemeen wordt bij Hoechst sinds de vernieuwde aanpak geprobeerd inzicht in de problematiek en de omvang van het ziekteverzuim bij alle werkne(e)m(st)ers te vergroten. Maandelijks wordt een overzicht van de verzuimcijfers openbaar gemaakt en dit is leidraad bij besprekingen op alle niveau's. Daarbij vindt men het van belang dat verzuim in alle groepen van de organisatie wordt besproken.

Sociale controle in deze groepen kan het verzuim positief beïnvloeden. Men ziet dan ook dat in kleine groepen het verzuim veelal lager is dan in grotere. In groepen van twintig à vijftientwintig mensen heerst anonimiteit en komt onopgemerkt verzuim eerder voor.

Naast de groepsbenadering is er ook aandacht voor de individuele, veelverzuimende personeelsleden.

In het Sociaal Team, bestaande uit Bedrijfsarts, Bedrijfsverpleegkundige en Hoofd Personeelszaken, worden langdurig zieken en frekwent verzuimers besproken. Daar wordt ook vastgesteld, eventueel in overleg, met de verzekeringsgeneeskundige van het G.A.K., welke begeleidende maatregelen moeten worden genomen en door wie.

Voor werknemers met een zodanig hoog verzuim dat dit afbreuk doet aan de voortgang van de werkzaamheden kan ontslag worden aangevraagd bij de Directeur van het G.A.B. Dit gebeurt niet van de ene dag op de andere. Er gaat in de regel twee à drie jaar overheen voordat de aanvraag op het arbeidsbureau belandt. In dit voorstadium wordt een dergelijk geval getracht door begeleiding het verzuim terug te brengen.

Pas in het uiterste geval en als door Bedrijfsarts en G.A.K.-arts is vastgesteld dat het verzuim niet medisch is, wordt tot ontslagaanvraag overgegaan. In 1981 zijn in het bedrijf twee van dergelijke gevallen geweest. Volgens de heer Bachofner stemt het merendeel van het personeel in met dergelijke ontslagen.

De Industriebond-FNV-bedrijfsledengroep beoordeelt deze manier om verzuim te beïnvloeden echter negatief. Werknemers worden opgeroepen zich tegen de ontslagen te verzetten.

Ook de Ondernemingsraad wordt betrokken bij de problematiek van en het beleid omtrent ziekteverzuim.

Uit de OR is een 'commissie Personeelsbeleid' gevormd, ondermeer om achtergronden van bepaalde beslissingen te kunnen toelichten.

Daarnaast hoopt men via deze commissie geruchten die vaak naar aanleiding van problemen in het bedrijf ontstaan te kunnen bespreken en eenzijdige informatie aan te vullen.

In het kader van ziekteverzuim heeft het bedrijf aan arbeidsomstandigheden aandacht geschonken.

Een enquête onder de werknemers is richtsnoer geweest voor een tamelijk omvattende arbeidsplaatsverbetering. Het ziekteverzuimcijfer van 11,8 procent in 1979 daalde in 1980 naar 10,3 procent en ging in 1981 verder omlaag naar een gemiddelde van 10,1 procent.

Van der Giessen/de Noord

Vijf maal vier en vijf maal twee. In vijf jaar tijd wil Van der Giessen/de Noord een produktiviteitsstijging van vijf maal vier is twintig procent halen. Daarvan moet per jaar anderhalf procent komen uit meer aanwezigheid op het werk, anderhalf procent uit het verminderen van de verliestijden en één procent uit efficiencyverhoging. Lukt dat dan staat daar ook iets tegenover: per jaar twee procent verbetering in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden. Het zijn allerminst luxe-plannen: het gaat om onderdelen van een algemeen beleidsplan dat op 1 april 1982 op tafel gelegd werd om de concurrentie met de goedkoper werkende Aziatische werven vol te kunnen houden.

We hebben de ziekengeldbetaling in eigen beheer, een afdelingsziekenkas. Dat betekent dat we wel gehouden zijn aan de normen die door de bedrijfsvereniging worden gehanteerd, maar dat we ten aanzien van de uitvoering een vrij ruime marge hebben. We hebben een ziekenkascommissie in Krimpen en een in Alblasterdam. Die twee commissies vormen tezamen het bestuur van de ziekenkas van Van der Giessen de Noord N.V. Deze ziekenkas heeft 25 controlerende artsen in den lande. Dat is nodig omdat onze mensen op 130 verschillende plaatsen in Nederland wonen. We hebben een vijftwintigtal huisartsen die voor ons de eerste-dags-medische controle doen. We hebben 25 regio's gemaakt: dat betekent dat we beschikken over 25 regio-artsen die, als iemand zich ziek meldt, dezelfde dag een medische controle uitvoeren. Dat is heel belangrijk, want bij een heleboel bedrijven gebeurt dat niet meer. Bovendien hebben we nog een part-time lekencontroleur in dienst, die alle lastige gevallen naloopt: mensen waarvan we de indicatie krijgen dat ze proberen de ziektewet te misbruiken. De indicatie daarvoor krijgen we via de doktoren of vanuit het bedrijf zelf, van collega's of chefs. De dokter kijkt alleen of de mensen ziek zijn. Als er twijfelgevallen zijn, dan moet die lekencontroleur er voor oppassen dat wij geen geld betalen aan mensen die het niet toekomt.

— De arts voert de eerste dag een controle uit, en wanneer komt de controleur aan bod?

Die doet dat per geval, dat wordt bekeken. Veel mensen vallen onder de discipline van die artsen, dus alleen als we indicaties krijgen dat er extra aandacht nodig is wordt de lekencontroleur ingezet.

— Komt dat vaak voor?

Dat komt wel eens voor ja. Je hebt het bijvoorbeeld ook dat de dokter —

want na die eerstedags medische controle heb je vervolgccontroles — herhaaldelijk voor niets langs komt. Dat geven we dan door aan de lekencontroleur, want die dokter is te duur om iedere keer voor niets te komen. Op die manier zijn we er altijd snel bij waardoor we ook boetes kunnen opleggen bij overtredingen. Dat kan vrij vlot gebeuren.

Het wordt niet allemaal opgezouten tot een aantal maanden verder. Op het moment dat er een overtreding wordt geconstateerd, kan de administrateur direct een inhouding van ziekengeld opleggen. Daar hebben we normen voor: een halve dag of een dag, of het ziekengeld wordt helemaal opgeschort.

— Een halve dag bij een kleine overtreding...

Ja, en bij meerdere overtredingen wordt het een dag. Dat wordt opgelegd door de administrateur en wordt later getoetst in de bestuursvergadering. We kunnen er altijd nog op terugkomen.

— Komt het nu vaak voor dat er boetes uitgedeeld moeten worden?

Dat wordt steeds minder. Juist omdat we via de organisatie die we hebben de mogelijkheid hebben om snel en zonder veel overleg — want dat ziekenkasbestuur is autonoom — een aantal maatregelen te nemen die voorkomen dat er onrechtmatig gebruik van de ziekenkas wordt gemaakt. Als je daaraan nogal veel aandacht besteedt binnen het bedrijf en in de ondernemingsraden en ook vanuit de ziekenkas, dan krijg je toch een soort positieve beïnvloeding. Wat natuurlijk ook een rol speelt is dat men oppast dat men niet gepakt wordt. De algemene economische situatie houdt niet meer in dat je aan iedere vinger een baas hebt; het is misschien ook een beetje het economische angsteffect. En dan, dat is het belangrijkste, we hebben in 1981 een bonus regeling gecreëerd, niet alleen ten aanzien van ziekteverzuim, maar ten aanzien van het verzuim in het algemeen, waar het ziekteverzuim onderdeel van is. Het is een bonus die twee dingen wil bewerkstelligen. Ten eerste dat de mensen meer op het bedrijf zijn, dus minder extern verzuim, en ten tweede gaat het er in de regeling om dat werknemers, als ze op het bedrijf zijn, minder tijd verloren laten gaan. Het is eigenlijk de aanwezigheidsbonus, gecombineerd met een produktiviteitsbonus, een tijdsbestedingsbonus. Als mensen veel ziek zijn, dan raken ze de bonus kwijt.

— Die lekencontroleur, is dat iemand die oorspronkelijk uit het bedrijf komt?

Nee, die is vroeger rechercheur geweest bij de politie in Rotterdam. Een

gepensioneerde, een man die al jaren bij ons is. Een oudere verstandige persoonlijkheid met overwicht en die zijn pappenheimers kent. Hij opereert altijd tussen mensen waar een vraagteken achter staat. Hij heeft niets te maken met de echte zieken. Het is iemand die de weg goed weet, die heeft geleerd hoe hij moet optreden. En natuurlijk heeft hij vanuit zijn oude functie een bepaald overwicht. Je moet daar geen parkeerbonnenschrijver voor hebben. Het moet een man zijn die zelf kan wikken en wegen.

— In januari 1981 hebt u die bonusregeling ingevoerd. Kunt u me vertellen waarom?

Omdat we in de problemen zaten. Wij hebben destijds berekeningen gemaakt, en toen kwamen we tot de conclusie dat als je al het externe verzuim optelde — vakanties, ziekteverzuim, verzuim voor eigen rekening, verzuim op grond van CAO-afspraken, dan was 25% van het personeel er gemiddeld nooit. Dat betekende dus dat 500 man van ons personeelsbestand van 2000 altijd weg waren. Dat is punt één. Daarna zijn we nog eens verder gaan rekenen en onderzoeken, en toen bleek dat als je het gedragsspatroon van die 1500 mensen bekeek ten aanzien van het aanhouden van de werktijden, lunch- en koffietijden, dan was je ook nog weer eens 25% kwijt. In feite bleek dus, als je 2000 man had, dat er maar 1000 man effectief aan het werk waren.

En toen hebben we gezegd: we moeten proberen om met behulp van een soort prikkel daar verandering in te brengen. Bij de DSM hebben ze het omgezet in vrije tijd, maar wij doen dat anders, want we kunnen die uren niet missen. We wilden de uren graag in huis houden, dus hebben we ervoor gekozen die mensen een financiële tegemoetkoming te geven. Dat heeft tot goede resultaten geleid. We hadden in 1980 voor het productiepersoneel een gemiddelde aanwezigheid van 1500 uur, en we hebben nu eind 1981 afgesloten met een gemiddelde van 1591 uur, dat is 6% meer. Terwijl de taakstelling 1,5% was. De bedoeling was vijf keer achtereenvolgend, in vijf jaar dus, de aanwezigheid te verbeteren. Maar in plaats van 1,5% is dat in één jaar al 6% geworden. Daar zit een daling van het ziekteverzuim in, maar ook alle mogelijke andere dingen. Het niet meer inhalen van overwerk, dus het laten uitbetalen van overwerk, het niet meer gebruiken van inhaaluren, dat is ook allemaal verzuim.

— Maar hoe regelt u dat? Ik kan me voorstellen dat het makkelijk te bepalen is dat mensen wel aanwezig zijn, wat verzuim betreft, maar dat bonussysteem geldt ook voor het werk op de werf.

Ja, dat is de bekende 5x4-operatie, die we 1 april in zijn geheel op tafel

willen leggen. We moeten ervoor zorgen dat de organisatie gestroomlijnd is. Bij voorbeeld dat het niet meer voorkomt dat een hoop mensen niets lopen te doen omdat er een kraan kapot is, of omdat het nodige materiaal niet op tijd aanwezig is. Dat de mensen ongestoord kunnen werken, o.a. door een verbetering van de vorm van leidinggeven. We willen van een vaktechnisch leiderschap naar een organisatorisch leiderschap. Als je een goede produktieorganisatie hebt, een goede leiding, je zorgt voor goede informatie en communicatie, en je zorgt bovendien dat alle onnodige irritaties worden weggenomen die demotiverend werken — er zijn natuurlijk in een bedrijf alle mogelijke dingen waar iedereen zich aan ergert en stoort — als je die vier dingen onder de knie hebt, dan kun je optimaal werken. Het is een heilig moeten. Het probleem is dat als je vandaag de dag up to date wilt zijn, dan moet dat worden uitgedragen door de bazen. Die staan het dichtst bij de mensen. En dan kom je steeds meer tot de conclusie dat die mensen de daarvoor benodigde gereedschapskist niet hebben. Vroeger was die gereedschapskist ook niet nodig, want dan zei een baas: jij hoeft niet te denken, jij doet gewoon alleen maar wat ik zeg. Tegenwoordig zeggen ze: waarom moet ik dat zo doen en wat is daar de achtergrond van. Dan heb je een ander type baas nodig dan vroeger. Maar dat is gedeeltelijk nog toekomstmuziek. Het gaat om een totaalpakket dat moet bewerkstelligen dat onze kostprijs met twintig procent daalt. Dat is ook een voorwaarde bij de overheidssteun die we nu hebben. Naast de bonusregeling doen we ook nieuwe investeringen die de produktiviteit moeten bevorderen en werken we aan allerlei voorstellen voor kostenbesparingen.

— Waarom is organisatorisch leiderschap beter dan vaktechnisch leiderschap?

Als je vroeger een baas nodig had, dan nam je de beste vakman met de grootste mond. Die maakte je baas. Maar in de hele approach van de mensen zijn zoveel dingen veranderd, de verzelfstandiging van de mensen, het overleg, de eigen mening. Er is zoveel gebeurd in de maatschappij, dat blijft niet voor het hek hangen, dat gaat door het hek heen natuurlijk. Je zult straks meer de baas nodig hebben die de man kan opvangen ten aanzien van alle mogelijke problemen. Vroeger kwamen echtscheidingen bijna niet voor. Woningproblemen waren er niet, ruzie met de burens: hetzelfde. Alle mogelijke andere problemen waar ze nu via de televisie mee worden geconfronteerd, hadden ze toen niet. Wat dat betreft was het veel gelukkiger. Problemen die de mensen negatief beïnvloeden in hun werk, moeten worden opgevangen. Dat moet die baas in eerste instantie doen.

— Over die bonus is geschreven dat de aanwezigheid wel is gestegen, maar de produktie nog helemaal niet.

Er was een probleem. Toen we die bonus ingevoerd hadden, had ik die vier hoofdonderwerpen klaar moeten hebben. Dat is een beetje achtergebleven door alle mogelijke omstandigheden. Het gaat uiteindelijk om de gemotiveerde man, die in een goede organisatie werkt met goede bazen en goede werkomstandigheden en met een goede informatie/communicatie. De produktiviteitsstijging moet niet uit die bonus, maar uit het welzijnsgevoel komen dat dan ontstaat. Maar er is toch al 2% uit de mensen zelf gekomen en ruim 1% uit de investeringen. Dat had veel meer kunnen zijn als er was voldaan aan wat ik u net vertelde.

— Hoe komt het dat die vier punten nog niet klaar waren?

We hadden dat in 1978 al klaar moeten hebben, dat stond in ons beleidsplan. Maar eerst moest Verolme Alblasserdam in GN worden opgenomen, dat was een enorme reorganisatie, en toen we daar mee klaar waren, kregen we het personeel van Vuik erbij, die we overgenomen hebben. Je moet natuurlijk niet met zulk soort operaties beginnen als je midden in een enorme reorganisatie zit. Dan moet er eerst rust in de tent zijn en pas dan kun je beginnen met de puntjes op de i te zetten.

— Zijn er nog meer punten waarvan u zegt: dat heeft te maken met ziekteverzuim?

Wat we nog steeds niet goed in handen kunnen krijgen, is de gezondheidszorg. Daar loopt een stelletje eigengereide mensen, die nergens rekening mee houden. Die laten mensen op alle mogelijke uren, of ze nu wel of niet werken, of ze nu gemist kunnen worden of niet, op spreekuren komen en ze daar uren zitten. De organisatie van de gezondheidszorg geeft een enorm verzuim. Wat we kunnen doen is dat onze bedrijfsartsen kunnen proberen bepaalde onderzoeken te vervroegen. We zijn nu bezig — dat staat in het beleidsplan — om bijvoorbeeld een fysiotherapeut hier op het bedrijf te krijgen. Iedereen schijnt wat aan zijn spieren te hebben — de mensen zijn er eindeloos voor weg, dus we willen nu eens kijken of ze dan niet hier behandeld kunnen worden. Bij Fokker hebben ze een tandarts zitten voor sanering. Verder hebben we, dat is een ander punt, dat doet de bedrijfsgeneeskundige dienst, de follow-up gesprekken met langdurig zieken, mensen die lang weg zijn geweest of frequent ziek zijn. Die worden bij de bedrijfsarts gehaald om eens te kijken wat er aan de hand is. Heb je nou ruzie met

moeders of met de buurvrouw, of heb je echt iets aan je maag. Dat gebeurt met langdurig zieken en met veelvuldig zieken. Dat houden we scherp in de gaten. Iemand die een hartinfarct heeft gehad, daar hoeven we niet achteraan. Maar er zijn van die schimmige langdurige gevallen. Dan roept de bedrijfsarts zo'n man eens op. En wat wij willen is ook meer belangstelling bij het ziek zijn van de zijde van de produktie zelf. Niet de maatschappelijk werkster of personeelsmensen, maar de bazen zelf moeten eens op bezoek gaan, dat zijn dingen die we op het ogenblik aan het entameren zijn.

Wij willen dus proberen om de mensen die we op de loonlijst hebben zoveel mogelijk op het bedrijf te hebben, en als ze op het bedrijf zijn, om ze zoveel mogelijk te laten produceren. Daar zitten we hier voor. Zo efficiënt en zo goedkoop mogelijk, in verband met de concurrentiepositie op de wereldmarkt.

— Op welke wijze zijn de verschillende afdelingen betrokken bij het huidige gevoerde beleid?

De filosofie, de vijf maal vier operatie, hebben we ontwikkeld in een heleboel gesprekken met de mensen van de vloer. Er zijn alle mogelijke groepsgesprekken geweest, interviews en onderzoeken. We hebben de hele doorsnee van alle rangen en standen binnen het bedrijf erbij betrokken.

— Heeft het verzuimbeleid ook te maken met het aannamebeleid?

Ja, wij hebben medische keuringen vooraf. Uitgebreider dan vroeger. Het gaat om zowel fysieke als geestelijke factoren. Het scheepsbouwwerk is vaak buitenwerk, en daar moet je toch wel een wat gehardere vent voor zijn om dat vol te houden. Het is zwaar werk. En het is natuurlijk een wat vrijblijvender organisatie dan in een streng gereguleerde produktieband. Een beetje zelfstandigheid wordt er gevraagd, een beetje eigen verantwoordelijkheid. Wat meer dan in een bedrijf waar je het boutje zo op het bandje naar je toegeschoven krijgt.

— Heeft het ziekteverzuimbeleid ook te maken met het ontslagbeleid van de onderneming?

Ja, mensen die herhaaldelijk ziek zijn, en bij wie we vraagtekens hebben op grond van goede informatie, worden bij ons via een schriftelijk systeem een paar keer gewaarschuwd en als dat niet helpt gaan ze eruit. Een overtreding van de ziekwet is ontslag op staande voet. Dat is verduistering van ziekgeld, van sociale premies.

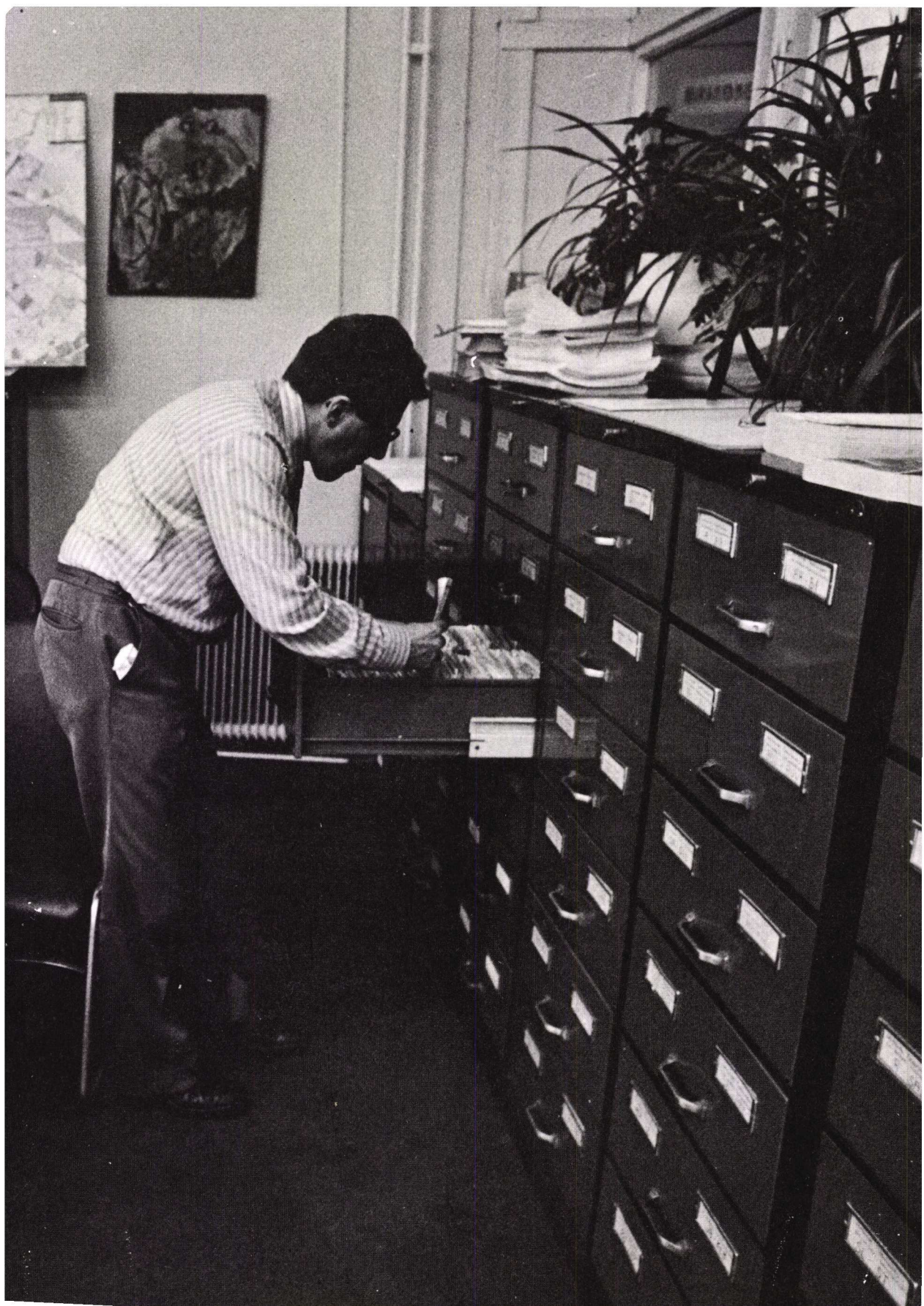
Maar in de gesprekken met bedrijfsartsen komt ook wel eens naar voren dat iemand gewoon ander werk moet krijgen. Dat wordt dan met de bedrijfsleiding geregeld. We hebben daarvoor een sociaal team, bestaande uit de bedrijfsarts, de algemeen bedrijfsleider, een man van PZ, iemand van de ondernemingsraad en de maatschappelijk werkster. Dan wordt naar herplaatsingsmogelijkheden gezocht, en soms volgt ook wel ontslag. Dat laatste komt overigens niet veel voor.

We maken het voornamelijk mee bij de buitenlanders die er nog wel eens een potje van maken. Dat is niet discriminerend bedoeld, maar gewoon een feit. Ik zie het zo: Ik neem het die mensen zelf niet zo kwalijk, want die mensen leven dikwijls in omstandigheden waarvan je zegt, hoe is het mogelijk. Kijk, als een Nederlander die getrouwd is en een gezin heeft zich 's morgens niet goed voelt en zegt: ik blijf maar eens lekker liggen, dan zegt moeder: moet je luisteren Jan, je kleedt je maar mooi aan, want ik moet vandaag de was doen, ik kan je niet hebben. Dat heeft die buitenlander die in zo'n pension zit niet natuurlijk. Zo eerlijk moeten we dan ook weer zijn. De verleiding om daar thuis te blijven is groter. En bovendien moet je niet vergeten dat ons land voor die mensen een paradijselijke wereld is, waarin je met niet werken toch geld krijgt. Die komen uit een wereld waar dat niet het geval is.

— In hoeverre richt het verzuimbeleid zich ook op de arbeidsomstandigheden van de werknemers?

Daar zijn we verschrikkelijk mee bezig. Dat is het preventieve beleid. Het scheppen van goede werkomstandigheden. Dat gebeurt ook weer met een bedrijfsgeneeskundige dienst, met de ondernemingsraad, met de werkplaatsoverlegcommissies. Je moet dan ook weer kijken naar de werkverhoudingen en de werkinhoud, dus de manier waarop leiding wordt gegeven aan mensen en waarop ze worden begeleid. Wij willen ook naar kleinschaligheid. Als je de mensen plezierig wilt laten werken, moet je naar kleinere produktieunits. Wij willen binnen die kleinschaligheid groepstaken invoeren en die groepstaken moeten ondersteund worden door functiemobiliteit: een groep moet een bepaalde tak oppakken en is daar zelf verantwoordelijk voor.

Daarbinnen is dan uitwisseling van werk en functies mogelijk. Dat is belangrijk voor het welzijn van de man en op het moment dat het welzijn van de man wordt gediend, wordt ook de produktie gediend. Dat wordt het beleid voor de komende jaren met als uitgangspunt dat de mensen wat happier zijn, dat we de mensen meer op de werf hebben, dat als ze op de werf zijn ze ook produktiever zijn, en dat we zo met elkaar een goedkoper schip kunnen bouwen, van hoge kwaliteit.



3. Interne en externe selectie

Net zoals in het vorige hoofdstuk is ook de keuze om onder de noemer selectie bepaalde bedrijven op te nemen arbitrair: er gebeurt méér. Maar de hier genoemde bedrijven geven met elkaar een aardig beeld van de wijze waarop selectie plaats vindt. Onder interne selectie verstaan we het selecteren van het eigen personeelsbestand. Bijvoorbeeld veelverzuimers, waarvan men meent dat ze niet langer bij het bedrijf passen. Of die, volgens onze informanten, door hun verzuimgedrag aangeven dat ze eigenlijk zelf weg willen. Meestal gaat het bij interne selectie slechts om sporadische gevallen. Hooguit krijgt de interne selectie een grotere omvang bij inkrimping van het bedrijf, natuurlijk probeert men de beste werknemers/neemsters vast te houden. In dergelijke gevallen is het verzuimpatroon van medewerkers, naar blijkt, niet de enige maar wel één van de factoren die bepalen wie het bedrijf verlaat. Een speciale groep die hier kan worden genoemd zijn natuurlijk de ouderen. Geregeld kan men in de pers lezen dat ouderen boven de 57 of zelfs boven de 50 jaar de gelegenheid krijgen zich uit het actieve arbeidsleven terug te trekken. Belangrijker is de externe selectie. Een niet zo gelukkige term, waarmee we toch duidelijk hopen te maken wat we bedoelen: de selectie bij het werven van nieuw personeel. Niet alleen bij de bedrijven die in dit hoofdstuk zijn opgenomen, maar ook bij een groot aantal van de bedrijven die elders in deze inventarisatie zijn aan te treffen is de selectie bij het aannemen van personeel de laatste jaren duidelijk verscherpt. Een bijzondere vorm daarvan is het verlengen van de proeftijd of het werken met tijdelijke dienstverbanden. Vanzelfsprekend werken externe en interne selectie vooral in sectoren met een grote arbeidsmobiliteit, bijvoorbeeld de bouwnijverheid. Maar het inzicht van de auteurs zijn de interne en externe selectie twee factoren die hebben meegewerkt aan het statistisch dalen van het ziekteverzuim: een deel van het probleem verschuift en vindt onderdak in de statistieken van andere sociale verzekeringswetten.

Sturko B.V. te Doetinchem

Sturko is een slachterij met 10 chauffeurs, 10 administratieve krachten en 55 slachters. Van 1978 tot en met 1980 heeft het bedrijf een reorganisatie doorgevoerd die een verbetering van de outillage, een arbeidsplaatsenverbetering en vervolgens een personele vervanging hebben bewerkstelligd.

Problemen waarmee Sturko kampte waren een ziekteverzuimpercentage van 30 à 40 procent bij de slachterijafdeling en een slechte werksfeer die met name gevolg was van de slechte werkomstandigheden en een fusie met een concurrent-slachterij. De 'oude' werknemers hadden vaak grote moeite met het feit dat de vroegere concurrenten collega's en soms zelfs directe chefs werden.

Hoewel de reorganisatie in eerste instantie ter verbetering van de economische bedrijfsvoering was bedoeld, had zij een positieve invloed op de kwaliteit van de arbeid met als gevolg een positieve invloed op het ziekteverzuim.

Dit geldt eveneens voor een tak van het huidige beleid dat een gemakkelijker inzetbaarheid, een grotere flexibiliteit van de werknemers op het oog heeft. Zij worden bij voorbeeld tegenwoordig op verschillende plekken in de produktie ingezet, waardoor de werkinhoud afwisselender is geworden. Volgens het hoofd van de administratie, die daarnaast mede verantwoordelijk is voor de organisatie van het bedrijf, beoordelen de werknemers dit in het algemeen zeer positief.

Bewust op het ziekteverzuim gericht zijn jaarlijks gespreksronden. Oorspronkelijk was het de bedoeling dat het hoofd van de Afdeling Produktie met alle individuele werknemers een gesprek zou hebben. Tot nu toe is dat er niet van gekomen, gesprekken zijn vooral gevoerd met bepaalde groepen werknemers; in de keuze van die groepen speelde ziekteverzuim onder meer een rol. Het zijn deze gespreksronden geweest waardoor in '79 en '80 ongeveer twintig werknemers het bedrijf hebben verlaten. Men werd gevraagd naar een andere baan om te zien vanwege de aard van hun functioneren. Deze werknemers zijn volgens het hoofd van de administratie vervangen door mensen die beter bestand zijn tegen de tamelijk zware werkomstandigheden en die beter geschikt zijn voor het slachtersvak.

In de toekomst is het wel de bedoeling de oorspronkelijke opzet, gesprekken met werknemers, ongeacht hun functioneren, uit te voeren. Het huidige ziekteverzuimbeleid is enerzijds gericht op verhoging van het inzicht in de problematiek bij de werknemers door middel van informatieverschaffing.

Anderzijds vindt tijdens de proefperiode van nieuwe werknemers een strengere beoordeling dan vroeger plaats: bij niet naar tevredenheid functioneren worden deze mensen ontslagen.

Het ziekteverzuim is bij Sturko de afgelopen jaren sterk gedaald. Lag het in '78 nog tussen de dertig en veertig procent, in de loop van de erna volgende jaren is dit cijfer geleidelijk verminderd tot een percentage van 14 in 1981. De genomen maatregelen, maar ook de gestegen werkloosheid zijn hiervan de oorzaak, aldus het hoofd van de administratie. Het bedrijf kan door het grotere 'aanbod' van werknemers

gemakkelijker een adequaat personeelsbestand opbouwen. Voorstellen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden worden gedaan door de Personeelscommissie, een voorloper van de binnenkort in te stellen Ondernemingsraad. Deze voorstellen resulteren overwegend in kleinschalige ingrepen die door de interne technische dienst worden uitgevoerd. De directie van Sturko vond, omdat de personele bezetting moeilijk was, een gericht ziekteverzuimbeleid erg riskant. De werknemers moeten er nu eenmaal 'hard tegenaan' — zo nu en dan een ziekteperiode wordt daarbij geaccepteerd. Nu (door een nieuwe vorm van budgettering de kosten van het verzuim inzichtelijk zijn geworden, doordat het beleid tot nu toe effect sorteerde) en vanwege het ruimere personeelsaanbod, wordt de opvatting van de directie over een beleid gericht op ziekteverzuim positiever.

Ook de werknemersvisie, zoals verwoord door de Personeelscommissie, verandert van afwijzend naar voorzichtig positief. Het hoofd administratie: 'Vroeger vond men: "Ziek is ziek", en men ging er niet vanuit dat daar iets aan te doen viel. Tegenwoordig, vooral doordat wij meer informatie geven, is de bereidheid tot overleg groter geworden.'

Wasserij De Molen te Apeldoorn

Zowel het werk, de organisatie ervan als de omvang en de samenstelling van het personeelsbestand van waterrij De Molen hebben ertoe bijgedragen dat het ziekteverzuimbeleid vooral door de werknemers en werknemers zelf is aangekaart en wordt bestreden. Er werken bij De Molen 32 mensen, waarvan driekwart part-time. Er werken voornamelijk vrouwen (85%).

Begin december 1979 kwam het bedrijf in het nieuws (Trouw 6-12-1979) doordat het personeel een gezamenlijke brief aan het GAK schreef om meer en betere controle uit te oefenen op een aantal van hun zieke collega's.

'Het is de werknemers een doorn in het oog dat die collega's zich ziek melden zonder werkelijk ziek te zijn en dat ze op tijden waarop ze voor controle thuis moeten zijn in de stad worden gesignaleerd. De protesterende werknemers zijn tot het schrijven van hun brief gekomen omdat zij ten gevolge van de afwezigheid van vele collega's onder hoogspanning moeten werken', aldus de brief.

Het sindsdien gevoerde beleid bestaat uit een mengsel van positieve en negatieve sancties die ten dele voortkomen uit en samenhangen met de organisatie van het werk.

Die organisatie is vrij informeel. Men mag bijvoorbeeld voor en na de

koffie van afdeling ruilen als men dat wil, de werkneemsters kunnen zonder bezwaar zelf onderling van dienst ruilen, als er wat minder werk is kan men vaak wat vroeger naar huis waar dan weer tegenover staat dat enigszins verwacht wordt dat men eigenlijk ook wel wat door wil werken en langer wil blijven als het eens extra druk is. De problemen kunnen ontstaan als frequent dan wel langdurig verzuim extra werk oplevert binnen de ploeg door een dan ontstane onderbezetting. Bestaat er geen wantrouwen in aard en ernst van de ziekte dan wordt het probleem gewoonlijk goed opgevangen. Bestaat er wel ruimte voor enige achterdocht dan zorgt de ploeg zelf voor wat aandrang tot beter gedrag. 'Het is dan niemands eigen schuld als men in het werk een beetje wordt gemeden en het ruilen van diensten een stuk moeilijker wordt'. Een buitenlandse werkneemster die gedurende haar hele zwangerschap niet op het werk verscheen heeft dat bijvoorbeeld kunnen merken. Dat men haar met volle tassen op de markt zag lopen, terwijl ze in het bedrijf geen zakdoek leek te kunnen tillen, leidde tot irritatie bij haar collega's. Irritatie die toenam toen een Hollandse werkneemster ondanks duidelijke medische problemen tijdens haar zwangerschap toch elke dag op het werk verscheen.

Het verschil was voor de werkneemsters te groot en de buitenlandse werkneemster werd na terugkomst gedurende wat langere tijd van het werk gestaard. De paar werkneemsters die van een te lichtvaardig verzuimgedrag worden beticht, worden dus door hun ploeg daarop aangesproken. Helpt dat niet, dan heeft ook de bedrijfsleiding nog enkele sancties achter de hand. Deze zijn ingesteld in overleg met de werkneemsters zelf. Een sanctie is bijvoorbeeld het variëren van de inhoud van de kerstenvelop. Vrouwen die korter dan zes weken ziek zijn geweest, krijgen het hele bedrag (in 1981 f 100,—), naarmate men langer dan zes weken ziek is geweest wordt het bedrag afgebouwd. Concreter en menigvuldiger is echter de voorrang die aan werkneemsters met een laag ziekteverzuimpercentage wordt gegeven bij het vaststellen en verkrijgen van data voor snipperdagen en vakantie. Bij een blijvend te hoog en onrechtmatig ziekteverzuim kan tenslotte ontslag volgen.

Data Service Nederland B.V. te Hengelo

Data Service verzorgt de input voor computers. Het bedrijf telt 37 werknemers en werkneemsters, van dit aantal is het overgrote deel (ruim dertig) data-typiste.

Data Service is bezig met een afslankingsproces: een twee jaar geleden had het bedrijf nog 62 werkne(e)m(st)ers in dienst, binnen enkele maanden zullen dit er in het totaal dertig zijn.

Er is bij Data Service een arbeidstijdverkorting met behoud van loon doorgevoerd. Een eerste start was het beginnen van de werkdag met een kwartier (verplicht) koffie drinken. Toen dit onder meer tot resultaat had dat de produktie steeg, werd besloten het laatste uur van de vrijdag en vervolgens het laatste werkuur van de maandag vrijaf te geven. Aldus is de werktijd per week teruggebracht van 38.75 naar 35.50 uur. Ondertussen is de produktie echter gestegen met 17 procent.

Hoewel de heer Van Wijnen, directeur van Data-Service, tevreden is over dit resultaat, blijft hij doorgaan met het experimenteren met produktieverhogende methoden. Het 'break-even-point' (het moment waarna de produktie per persoon per uur zal dalen) is volgens hem nog niet bereikt.

Ook het ziekteverzuim is na de invoering van de arbeidstijdverkorting gedaald. Kende Data Service vroeger een ziekteverzuim van 11 procent, in de loop van de tijd is dit verminderd tot een gemiddelde van zes procent.

De daling van dit cijfer wordt echter niet alleen veroorzaakt door het terugbrengen van het aantal werkuren. Als andere manieren om het absenteïsme te beïnvloeden, noemt Van Wijnen ten eerste het zorgdragen voor goede arbeidsomstandigheden, zoals adequaat meubilair en materiaal, licht, een goede ventilatie en verwarming.

Een direkt op het verzuim gerichte maatregel vat Van Wijnen samen met 'het elimineren van beroepsziekten.' Met werkneemsters waarvan wordt vermoed dat zij onnodig veel en lang verzuimen, worden in eerste instantie gesprekken met een waarschuwend karakter gevoerd. Volgens de heer Van Wijnen komt 'lekker ziek zijn' — verzuimen zonder aantoonbare medische oorzaak — het meest voor bij jonge gehuwde werkneemsters met een full-time baan. Vrouwen uit deze categorie die veel verzuimen wordt voorgehouden dat zij kennelijk niet in staat zijn de zorg voor het huishouden en hun baan te combineren.

Als eerste daadwerkelijke sanctie geldt het inhouden van de ziekteuitkering over de eerste twee dagen van het verzuim. Als daarna het ziekteverzuim van de betreffende werkneemster niet vermindert, wordt een ontslagvergunning aangevraagd. Het arbeidsbureau verleent

dergelijke vergunningen altijd, ook al omdat volgens Van Wijnen veel verzuimen gepaard gaat met minder goede prestaties in het algemeen. Op deze wijze werden per jaar zo'n drie à vier werknemers afgevoerd. De directie van Data Service voerde dit beleid gedurende drie jaar, zodat het hier om een tiental vrouwen gaat.

Verder wordt, om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden, volgens Van Wijnen een uiterst scherpe selectie toegepast bij het aannemen van personeel. Dit is tegenwoordig veel gemakkelijker dan vroeger, omdat het arbeidsaanbod erg groot is. Het is al normaal dat een vacature een aantal van honderd reacties te weeg brengt. Uit het gesprek met Van Wijnen blijkt wel hoe belangrijk hij dit vindt voor de produktiviteit, het bedrijf en het ziekteverzuim.

Sinds twee jaar zijn de selectiecriteria *verscherpt* en uitgebreid. In de eerste plaats krijgen sollicitanten uit de stad Hengelo voorrang. Dit gebeurt om te lange reistijden tegen te gaan. Ten tweede kiest men sollicitanten uit de leeftijdsgroep van 17 en 18 jaar. Het bedrijf heeft daar langer iets aan en zij lijken nog gemakkelijker te 'vormen'. In een bedrijfsopleiding worden zij getraind in het bij Data Service gangbare werksysteem. Oudere, ervaren typistes zouden eerst anderssoortige systemen moeten afleren.

Meisjes met een HAVO- of VWO-niveau worden niet aangenomen, omdat gebleken is dat zij relatief snel het bedrijf weer verlaten.

Sollicitanten worden beoordeeld op hun instelling en hun opvoeding. Dit wordt gedaan aan de hand van een beoordeling van het milieu waaruit de sollicitante afkomstig is. Er wordt naar het beroep van de vader gevraagd. 'Het liefst neem ik een boerendochter aan', stelt Van Wijnen, 'omdat die meisjes al jong hebben geleerd dat om half zeven 's morgens de koe gemolken moet worden.' Meisjes zonder hobby's maken minder kans. Hobby's waaruit doorzettingsvermogen en een bereidheid tot 'aankpakken' spreekt (genoemd wordt een voorbeeld van een meisje dat 'auto's repareren' opgaf) geven de sollicitanten een pré. Ongehuwd samenwonende vrouwen maken minder kans bij Data Service aangenomen te worden. Als reden hiervoor wordt gesteld dat deze vrouwen minder stabiel zijn. Ruzies in de thuissituatie bijv. kunnen heftiger en veelvuldiger zijn.

Tenslotte noemt Van Wijnen als selectie criterium het lidmaatschap van bepaalde organisaties. Vrouwen of meisjes die lid zijn van bijvoorbeeld de RMS worden niet aangenomen. Er zijn meer organisaties waarvan Van Wijnen het karakter te extreem vindt om er leden van als werknemers aan te nemen. Hij kan echter geen namen noemen van deze organisaties.

Van Wijnen noemt zijn aannamebeleid streng, maar zeker niet asociaal. Zo heeft Data Service enige tijd geleden ook een dove werknemer als

data-typiste aangenomen.

Overigens is het vrijwillige verloop bij Data Service met name de laatste twee jaren vrijwel nihil.

Een ondernemingsraad heeft Data Service niet. Officieel zou deze per 1 januari '82 ingesteld moeten zijn, maar omdat vanwege de aard van het personeelsbestand er slechts weinig werknemers bij het bedrijf in dienst zouden zijn die ter zake kundig zijn, is de Ondernemingsraad nog niet in werking getreden.



4. Begeleiding en controle

Met name in dit hoofdstuk krijgt de foto die de voorplaat van deze inventarisatie siert reële betekenis. Maar er is méér aan de hand. In de eerste plaats moet worden opgemerkt dat, hoezeer veel bedrijven ook trachten een scheiding te maken tussen begeleiding en controle, dit toch niet altijd goed mogelijk is. Soms gaat het doelbewust samen, soms beleven de mensen die begeleid worden die begeleiding toch als controle. In feite gaat het om twee polen, het onderhouden van (sociale) kòntakten met zieken en het controleren. De meeste bedrijven kan men daar ergens tussen in situeren. Een extra inkleuring wordt gegeven als men de begeleiding ook gebruikt om problemen buiten of binnen het bedrijf te signaleren, d.w.z. als hulpmiddel om eventueel tot materiele of immateriele wijzingen in arbeid, arbeidsomstandigheden of arbeidsverhoudingen te komen. De wijze waarop en de mate waarin dat gebeurt is vaak afhankelijk van de wijze waarop de begeleiding plaats vindt. Gesprekken met lekencontroleurs, bedrijfsmaatschappelijk werkenden, personeelsfunctionarissen of afdelingschefs of met multi-disciplinaire teams hebben de neiging te resulteren in aanbevelingen binnen het kader van de discipline, kortweg gezegd het vak, van degene die begeleidt. Daarnaast spelen ook de interne verhoudingen een rol bij de uitkomsten van begeleiding. Waar bijvoorbeeld staffunctionarissen personeelswerkers etc. geen regelende maar slechts ondersteunende of adviserende bevoegdheden hebben ten aanzien van aspecten van de lijnorganisatie (de organisatie rond de arbeid zelf) is met name de bijdrage van de lijn aan de begeleiding van belang. Voorzover men algemene conclusies mag trekken uit een inventarisatie als deze, en eigenlijk mag dat niet, menen de auteurs de tendens waar te nemen dat de aandacht voor de zieke zo dicht mogelijk bij de werkplek zelf wordt georganiseerd: in veel bedrijven wordt er met name vanuit personeelszaken naar gestreefd dat de directe chefs hun eigen mensen bezoeken. In het interview met Van der Giessen/de Noord ziet men dat laatste maar ook nog iets anders: vanuit medische sociale teams wordt niet alleen aandacht besteed aan individuele oplossingen maar worden ook aanbevelingen gedaan naar de bedrijfsleiding als dat nodig is. Men heeft duidelijk voor een twee-richtingsverkeer gekozen. Wat dat betreft is er hier in zekere zin sprake van een aansluiten bij de doelstellingen van de arbeidsomstandighedenwet.

Draka — Kabel B.V. te Emmen

Bij Draka-Kabel worden verschillende soorten draad en kabel geproduceerd. Van de 405 werknemers zijn er 285 in de productie werkzaam.

Draka was in de opbouwfase 1970-1973 een klein bedrijf met een ziekteverzuim onder het landelijk gemiddelde in deze bedrijfstak. Men constateerde echter een stijgende trend in de richting van het landelijk gemiddelde. Om dat tegen te gaan werden de zieken destijds na geruime tijd bezocht door een maatschappelijk werkster. Dit bleek niet succesvol te zijn, aangezien het contact met het bedrijf en met de leidinggevenden dan al te lange tijd zoek was.

In 1973 werd op initiatief van de afdeling personeelszaken in overleg met de vestigingsleiding, de Commissie Uitvoering Ziektewet ingesteld.

De commissie kreeg als opdracht:

- inzicht te verkrijgen in bedrijfs- en niet-bedrijfsgebonden factoren, die van invloed zijn op het ziekteverzuim en
- adviezen uit te brengen die een bijdrage zouden kunnen leveren tot het verminderen van ziekteverzuim.

Gedurende twee jaar deed de commissie onderzoek. Uiteindelijk resulteerde dit in een advies waarover door de vestigingsleiding, het bedrijfsmaatschappelijk werk, personeelszaken en de ondernemingsraad en tevens op positief aanraden van de BGD en de bedrijfsvereniging een beslissing genomen werd. De maatschappelijke — en ook in het bedrijfsleven doorwerkende — tendens naar meer individuele verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, leidde tot de keuze van begeleiding in plaats van verscherpte controle. De GAK-contrôle gedurende de eerste tien weken van de ziekte werd afgeschaft en er werd een 'vertrouwensman' aangesteld voor een proeftijd van twee jaar. Hij moest aan veel eisen voldoen. Hij moest bijvoorbeeld uit het bedrijf komen, ploegendienstervaring hebben, de taal van de streek spreken en beschikken over ruime contactvaardigheid. Draka-Emmen heeft haar experiment met het aanstellen van een vertrouwensman grotendeels gebaseerd op ervaringen van de N.V. Stoomspinnerij 'Twenthe' te Almelo, waar men in 1971 in één der vestigingen van het bedrijf (ongeveer 350 werknemers) de controle bij ziekte afschafte en een kontaktfunktionaris aanstelde.

Na twee jaar proefdraaien met de vertrouwensman voerden studenten van de Groninger Universiteit een enquête uit onder het personeel van Draka-Kabel. Uit de enquête bleek dat 94% van de werknemers zéér tevreden tot tevreden was over de bezoeken van de vertrouwensman. Daarnaast bleek 61% van de werknemers de voorkeur te geven aan een

vertrouwensman boven een ziekenbezoeker van het GAK, 34% maakte het niet uit wie een ziekenbezoek aflegde en 5% gaf de voorkeur aan de ziekenbezoeker van het GAK. De vertrouwensman werd voor vast aangesteld. Hij is belast met het bezoeken van zieken gedurende de eerste tien weken, de periode dat het GAK volgens afspraak de patiënten niet controleert.

Het bezoek van de heer Jansen dient om het contact tussen patiënt en bedrijf in stand te houden, de achtergronden van het ziekteverzuim op te sporen en waar mogelijk de patiënt van advies te dienen en behulpzaam te zijn. Indien de vertrouwensman signaleert dat werknemers niet overweg kunnen met collega's of leidinggevenden is het zijn taak gesprekken met de betrokkenen te voeren.

Vanaf 1973 is er naar gestreefd het onderdeel ziekteverzuim te integreren in het totale beleid van de organisatie. Daarnaast werd voor gevallen waarin door sociale omstandigheden financiële nood dreigde of ontstond, een zogenaamd sociaal fonds in het leven geroepen ter ondersteuning van het beleid.

In 1978 werd bij Draka-Kabel BV te Emmen de Commissie Uitvoering Ziektewet vervangen door een ziekteverzuimcommissie met een brede aandacht.

Draka-Kabel is aangesloten bij de Bedrijfs Geneeskundige Dienst Zuid-Oost Drente. De bedrijfsarts van deze B.G.D. voert gesprekken met mensen die langer dan drie weken ziek zijn. De bedrijfsarts maakt bovendien deel uit van het sociaal medisch team, waarin ook de vertrouwensman, het hoofd Personeelszaken en twee sectorpersoneelschefs zijn opgenomen. Het arbeidsverzuim van iedere werknemer, zoals b.v. een bezoek aan de huisarts of een snipperdag, wordt per week geregistreerd.

Om de twee (soms drie) maanden krijgen de werknemers, persoonlijk of per afdeling, een overzicht van het verzuim. Hierdoor ontstond bij werknemers meer kennis van en duidelijkheid over het ziekteverzuim, hetgeen de betrokkenheid bij het bedrijf ten goede is gekomen.

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in het begin van de zeventiger jaren 11 à 12%. Parallel lopend aan de landelijke ontwikkeling is het ziekteverzuimpercentage iets gedaald en bedraagt momenteel 9 à 10%. In tegenstelling tot een verhoging van het kortdurend verzuim verminderde het langdurend verzuim in de afgelopen periode. Volgens de vertrouwensman is deze daling het gevolg van een vroegtijdige onderkenning van de problemen. De vertrouwensman gaat de derde of de vierde dag dat iemand zich ziek meldt bij hem/haar op bezoek. Draka-Kabel werkt hard aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. De

arbeidsomstandigheden worden hiertoe opgesplitst in omstandigheden die op korte termijn en omstandigheden die op lange termijn veranderd kunnen worden.

De veranderingen worden op grote borden in het bedrijf kenbaar gemaakt. In de toekomst zal men bij Draka-Kabel het huidige beleid ten aanzien van het ziekteverzuim voortzetten, met dien verstande dat mocht zich een nieuwe trend in het ziekteverzuim voordoen, meteen de oren worden gespitst: 'We willen gewoon blijven' aldus de heer Jansen.

N.V. Gemengd Bedrijf Haagsche Tramweg-Maatschappij

Bij de H.T.M. zijn 2200 werknemers in dienst, van wie er 1300 tot het rijdend personeel behoren: 700 buschauffeurs en 600 trambestuurders. De H.T.M. is in tegenstelling tot de meeste andere stads-vervoers-bedrijven geen gemeentelijk bedrijf; wel bestaat er een duidelijke binding met de gemeente en het Ministerie van verkeer en waterstaat.

Vergeleken met andere bedrijfstakken is het ziekteverzuim onder het rijdend personeel hoog: in de winter ligt het verzuim op 20%, in de zomer omstreeks 10%. Hieruit blijkt dat ook de seizoeninvloeden een grote rol spelen.

Een geringe kwaal kan onder het rijdend personeel al gauw tot ziekteverzuim leiden: een buschauffeur of een trambestuurder kan niet even zijn werk in de steek laten als hij niet lekker is. Ook wanneer hij/zij bepaalde medicijnen slikt kan hij/zij om veiligheidsredenen niet de verantwoordelijkheid voor de passagiers dragen.

In 1977/78 vond bij de H.T.M. een reorganisatie plaats. Mede als gevolg van de reorganisatie is men nu bezig de grote groep buschauffeurs (700) in vier groepen te delen. Het kortdurend verzuim ligt bij de buschauffeurs hoger dan bij de trambestuurders. Maar ook bij de H.T.M. wordt het grootste deel van het ziekteverzuim (gerekend in aantal dagen per jaar) door langdurig verzuim in beslag genomen.

Vanaf 1976 werden langzamerhand verschillende ziekteverzuimmaatregelen getroffen; het centrale punt hierbij was en is dat er een duidelijke wisselwerking moet zijn tussen 'de man en het bedrijf' d.w.z. een betrokkenheid van de man bij het bedrijf en van het bedrijf bij de man. Een belangrijke instantie inzake het ziekteverzuimbeleid is het Sociaal Medisch Team, bestaande uit: de BGD, het Bedrijfs Maatschappelijk Werk, de Psychologische Dienst en het Buro Veiligheid. De bedrijfsarts doet aan intensieve begeleiding van langdurig zieken; daarnaast worden langdurig zieken ook thuis opgezocht door één van de maatschappelijk werkers. Het Buro Veiligheid houdt zich tenslotte o.a. bezig met lawaai- en stofbestrijding.

Er zijn verschillende maatregelen getroffen op het gebied van de werkverhoudingen. Zoals boven vermeld wordt de groep buschauffeurs opgedeeld in groepen van ± 175 mensen. Men hoopt hiermee een grotere binding van de mensen met het werk (collega's, publiek) te krijgen en daarmee de motivatie te verhogen.

Elke afdeling binnen de H.T.M. wordt met name ten aanzien van het kortdurend verzuim op de eigen verantwoordelijkheid gewezen. Binnen deze verantwoordelijkheid passen ook meer bevoegdheden o.a. bij verlofregelingen en het opstellen van begrotingen.

Iedere afdeling wordt ook geactiveerd om belangstelling te tonen en contact op te nemen met langdurig zieken. Het Sociaal Medisch Team houdt regelmatig besprekingen over langdurig zieken met de afdeling en vraagt of er problemen zijn op sociaal-medisch gebied. Zijn er b.v. problemen thuis, dan kan op verzoek van de werknemer in overleg met de afdeling soms een aangepaste dienst gegeven worden. Ook is het mogelijk (op medische of sociale indicatie) alleen gedurende de ochtend te werken of desnoods tijdelijk een andere functie te vervullen.

Men probeert ook bij de H.T.M. continu over een voldoende personeelsbestand te beschikken. Er wordt goed gepland, teneinde het verloop van tevoren op te kunnen vangen. De planning verloopt de laatste twee jaar naar wens. Op dit moment wordt het ziekteverzuim binnen de H.T.M. op verschillende manieren geregistreerd. De bedoeling is dat er in de toekomst een uniform registratiesysteem komt. Het ziekteverzuimbeleid zal zich hoofdzakelijk blijven richten op het langdurig verzuim; het kortdurend verzuim wordt namelijk voor een groot deel veroorzaakt door nauwelijks door het bedrijf beïnvloedbare werkomstandigheden (vandalisme, verkeersproblemen, weer).

Vicon N.V. te Nieuw Vennep

Vicon N.V. is een bedrijf waar landbouwwerktuigen, gietijzer en polyester worden gefabriceerd. Vicon heeft 520 mensen in dienst waarvan er 210 in de produktie werkzaam zijn.

Het ziekteverzuimpercentage bij Vicon (7,5%) ligt onder het landelijk gemiddelde (8,6%); het kortdurend ziekteverzuim maakt hier 4/5 deel van uit. De door Vicon genomen maatregelen ten aanzien van het ziekteverzuim werden dan ook niet genomen als gevolg van een hoog ziekteverzuim.

Vicon richt zich in haar ziekteverzuimbeleid hoofdzakelijk op het kortdurend ziekteverzuim (86% kort tegen 14% lang), omdat men dit bij Vicon als een indicatie voor het sociaal klimaat binnen het bedrijf ziet en

het bovendien als meest storend wordt ervaren door bedrijf en kollega's van zieke werknemers. Men gaat uit van een individuele benadering in de begeleidende en preventieve sfeer, waarbij oorzaken binnen het bedrijf worden gezocht.

Naar aanleiding van het frekwente kortdurende ziekteverzuim schreef de Personeelsafdeling een nota ziekteverzuim. De nota werd besproken met de Ondernemingsraad en vervolgens geherformuleerd in samenwerking met de B.G.D.-arts, waarbij uitdrukkelijk niet voor controle maar voor begeleiding werd gekozen.

Er is een ziekteverzuimkommissie, bestaande uit een lid van de ondernemingsraad, een lid van het Management Team, de Manager Personele en Sociale Zaken, de B.G.D.-arts en een koördinator ziekteverzuim. De kommissie adviseert het management en ondersteunt investeringen gericht op bijvoorbeeld stof- en geluidsbestrijding. De kommissie doet daarnaast voorstellen voor arbeidsplaatsverbetering.

Sinds een jaar bestaat daarnaast bij Vicon een begeleidingskommissie bestaande uit: Personeelszaken, Medische Dienst en een Sociaal Werkster. Personeelszaken voert incidenteel gesprekken met de frekwente kortverzuimers. Ook de B.G.D.-arts begeleidt de ziekteverzuimers. De betreffende arts is drie dagen in de week bij Vicon werkzaam vanuit de coöperatieve B.G.D.

Sinds anderhalf jaar vindt periodiek overleg plaats tussen de bedrijfsleiding, de arts van de B.G.D. en Personeelszaken. Zij houden zich bezig met het opsporen van ziekteverzuimfactoren. Allen hebben positieve ervaringen met dit overleg. Bij Vicon bestaat reeds jaren een Milieu- en Veiligheidskommissie, bedrijfsverpleegkundige, een O.R.-lid en een aantal medewerkers van verschillende nivo's van de organisatie. Daarnaast wordt binnenkort, in verband met de toekomstige Arbeidsomstandighedenwet een Veiligheidskommissie opgericht door de Ondernemingsraad.

Tot nu toe hebben de bovenvermelde ziekteverzuimmaatregelen bij Vicon weinig effect gehad. De oorzaak hiervan is onbekend. Het verloop binnen de onderneming is echter veel minder geworden. Dit wordt niet zozeer aan het beleid geweten, maar aan de algemene economische achteruitgang.

Industria B.V. te Emmen .

Bij Industria BV worden industriële en technische verlichtingsarmatu-

ren geproduceerd. Het bedrijf telt ongeveer 100 werknemers, van wie er 80 in de produktie werkzaam zijn.

Het percentage ziekteverzuim bij Industria ligt boven het landelijk gemiddelde, nl. op 15 tot 20%. De afdeling montage springt duidelijk boven dit gemiddelde uit met een ziekteverzuimpercentage onder de vrouwen van maar liefst 25 tot 30 procent. Naar aanleiding van dit bekend geworden gegeven werden besprekingen gehouden, waarbij de bedrijfsleiding, het hoofd van personeelszaken en alle werkneemsters van de montageafdeling aanwezig waren. Er werd besloten deeltijdarbeid in te voeren; de werkneemsters van de montageafdeling kunnen een halve of hele dag vrij nemen. Het ziekteverzuim bleef echter hoog en bedraagt op deze afdeling nog steeds 25 tot 30%. Volgens de heer Elhorst wennen de werkneemsters aan de deeltijdarbeid en verdwijnt daarmee het beoogde effect.

Er is een periode geweest dat de bedrijfsleider van Industria met iedere werknemer die na ziekte weer op het werk kwam, een gesprek voerde. Dit bracht bij de werknemers echter veel spanning te weeg en stuitte op grote bezwaren bij de ondernemingsraad. De gesprekken vinden nu dan ook niet meer plaats. De enige ziekteverzuimmaatregel die Industria op dit moment treft, is het afleggen van een bezoek door het hoofd van personeelszaken bij werknemers die langer dan drie à vier weken ziek zijn. Deze maatregel vond plaats op initiatief van de bedrijfsleiding en het hoofd van personeelszaken. Industria is aangesloten bij de B.G.D. Emmen. Tegenwoordig vindt een strengere keuring plaats bij het aannemen van personeel.

Op dit moment zijn er geen verwachtingen van het ziekteverzuimbeleid in de toekomst.

Het ziekteverzuim wordt geweten aan het lage werknivo van de werknemers en het als gevolg daarvan eerder thuisblijven.

Industria B.V. is niet bezig met voorbereiding op de nieuwe arbeidsomstandighedenwet.

Veco Beheer te Eerbeek

Veco Beheer is een metaalbedrijf waarin 165 mensen werken aan de fabricage en levering van galvanische en geëtste produkten. Vijfenzeventig van de 165 werknemers zijn ongeschoold en werken deels in dagdienst, deels in ploegendienst, deels in parttime-dienstverband. Juist bij deze groep mensen treft men een hoog ziekteverzuim aan. Zelfs zo hoog dat opengevallen plaatsen voortdurend bezet moeten worden door uitzendkrachten en mensen met een tijdelijk dienstverband. Een

probleem is, aldus de afdeling personeelzaken, dat deze laatste twee groepen natuurlijk niet optimaal kunnen functioneren omdat ze de ervaring, vaardigheid en de benodigde vakkennis missen. Een van de doelstellingen achter het ziekteverzuimbeleid is daarom het streven naar een meer konstant personeelsbestand. Het beleid ten aanzien van het ziekteverzuim heeft kortgeleden mede daarom een verandering ondergaan. Al geruime tijd, zo'n vier jaar, registreert Veco het ziekteverzuim met behulp van een ziektekaart die voor iedere werknemer wordt bijgehouden. Met behulp van deze kaarten maakt de afdeling personeelzaken een maandoverzicht per afdeling. Deze gegevens worden door de afdeling personeelzaken verder geanalyseerd, zodat een overzicht verkregen wordt van het ziekteverzuim per persoon. De sterke stijging van het ziekteverzuim rond 1980 en het hoge gemiddelde over dat jaar (12%) hebben tot een verdergaand initiatief van het management geleid. Er is sinds januari 1981 een speciale commissie ingesteld, bestaande uit leden van de directie, de afdeling personeelzaken en vertegenwoordigers uit de OR. Deze commissie heeft naar twee kanten een beweging op gang gezet. Aan de ene kant is dit de plaats waar afdelingschefs met informatie over ziekteverzuim terecht kunnen. Anderzijds benadert deze commissie na analyse en bespreking van de verkregen informatie de afdelingschefs met verzoek om tot handelen over te gaan als dat nodig is. De algemene lijn is dat de afdelingschefs (en soms personeelszaken) gesprekken voeren met de werknemers die een ziekteverzuimpercentage hebben van meer dan vijftien procent.

Bij langdurig zieken gaat men op bezoek.

De begeleiding die de commissie hiermee beoogt, bestrijkt een vrij breed terrein. Aan de ene kant is het de bedoeling meer aandacht te besteden aan de mensen zelf en hun eventuele sociale problemen. Aan de andere kant worden door de afdeling personeelszaken niet alle ziekteverzuim als even gegrond ervaren. Als voorbeeld werd genoemd het ziekteverzuimgedrag van vrouwen even voordat deze willen stoppen met werken. 'Soms zeggen ze dan niet direkt op, maar er is sprake van een steeds vaker en langdurend ziekteverzuim. Uiteindelijk pas volgt een verzoek om ontslag.'. Niet alleen ten aanzien van deze voornamelijk parttime werkende groep vrouwen, maar ook ten aanzien van de andere werknemers dient de gekozen begeleiding ter signalering van reële problemen en tegelijkertijd als een zekere vorm van controle om, zoals de afdeling personeelszaken het zegt, het kaf van het koren te scheiden. De motivatie van de werknemers wordt van belang geacht en bij niet gemotiveerde werknemers kan de gekozen begeleiding (gesprekken) tot een schrikreactie leiden, waardoor de betrokken werknemer eerder weer op het werk verschijnt. De bezoeken aan de langdurig zieken hebben eveneens een bredere betekenis. Enerzijds leiden hun problemen tot

aanpassing van het sociaal beleid en indien nodig en mogelijk tot verbetering van de werkplaatsen, en anderzijds wordt ook door middel van een zekere morele dwang geprobeerd de motivatie en betrokkenheid van de werknemers te vergroten.

De verwachtingen die de afdeling personeelszaken koestert hebben betrekking op het personeelsbestand, het werk zelf en de werknemers. De bedoeling was, en men hoopt dat ook op deze manier te bereiken, dat er minder uitval voorkomt, dat het verloop vermindert en de mensen meer ingesteld raken op een normaal dienstverband. Met andere woorden, men werkt aan de opbouw van een meer konstant personeelsbestand. Ten aanzien van het werk verwacht men zeker ook kwalitatieve verbetering; bij vaste ploegen treft men meer ervaring en vaardigheid aan dan bij het huidige te zeer wisselende bestand.

Een laatste punt waarop vooruitgang kan worden bereikt en dat nauw met het bovenstaande samenhangt, is dat men hoopt door de begeleiding ook de werksfeer te verbeteren en met name de onderlinge collegialiteit en het medeverantwoordelijkheidsgevoel voor het bedrijf en de collega's te vergroten. In hoeverre de automatisering waarmee men inmiddels een aanvang heeft gemaakt deze verwachtingen zal ondersteunen dan wel doorkruisen, is nog een open zaak.

Zeepfabriek De Klok te Heerde

In zeepfabriek de Klok worden zeep, was- en reinigingsmiddelen geproduceerd. De Klok staat in ons land bekend als pionier op het gebied van de fosfaatarme en fosfaatvrije wasmiddelen.

In 1978 was sprake van overname van de fabriek door het personeel. Aangezien geen overeenstemming werd bereikt over de voorwaarden waaronder de aandelen overgenomen zouden worden, werd het bedrijf door de huidige eigenaar voortgezet. Volgens de pers zou door deze affaire de sfeer tussen het personeel en de eigenaar van de Klok danig zijn verstoord.

In de zeepfabriek zijn 60 mensen werkzaam, waarvan de helft in de produktie. De werkzaamheden zijn grotendeels gemechaniseerd. Per dag wordt de werknemers verschillend werk geboden.

Het ziekteverzuimpercentage ligt al jaren op 6% en het zal deze waarde ook in de toekomst wel blijven behouden volgens de heer Elburg (personeelszaken).

Ten aanzien van het ziekteverzuimbeleid bij de Klok is er de laatste vijftien jaar weinig veranderd. De zieken worden na twee weken opgezocht. Langdurig zieke mensen (vier weken) krijgen een fruitmand. Er is een goede verstandhouding met het GAK te Zwolle en vanwege het

geringe aantal werknemers is van de enkele zieken ook bekend wat er met hen aan de hand is.

Het is een weinig strak gereglementeerd bedrijf, waar ieder zijn zegje kan doen en waar op de ideeën van de werknemers wordt ingegaan, ook ten aanzien van ziekteverzuim. Werknemers spuien hun ideeën of klachten heel gemakkelijk in de ondernemingsraad of bij de afdeling personeelszaken en kunnen er dan ook op rekenen dat er iets aan wordt gedaan.

ICI Holland B.V. te Rozenburg

ICI Holland in Rozenburg behoort tot de chemische industrie, er worden verschillende soorten kunststoffen geproduceerd. Verdeeld over tien productiebedrijven heeft ICI plusminus 1750 werknemers en -neemsters in dienst. De managers van de tien productiebedrijven denken niet allemaal gelijk over de bestrijding van ziekteverzuim: sommigen verwachten meer van strengere controle, anderen zien bijvoorbeeld meer in het voeren van gesprekken met veel verzuimende werknemers.

ICI Holland heeft een leken-ziekenbezoeker in dienst. Zijn taak is door middel van huisbezoeken het contact tussen het zieke personeelslid en het bedrijf zo goed mogelijk te houden. In het algemeen worden de activiteiten van de ziekenbezoeker op prijs gesteld; er zijn echter ook ICI-medewerk(st)ers die hem liever niet 'over de vloer' hebben. Het is niet precies bekend waarom sommigen het huisbezoek minder waarderen.

De functie van ziekenbezoeker is er uitdrukkelijk ten behoeve van een zo goed mogelijke band tussen het personeel en het bedrijf. Controle wordt op normale wijze door het GAK uitgevoerd. Wel wordt zo nu en dan, als men vermoedt dat een personeelslid zich onterecht ziek meldt, de bezoeker gevraagd het huisbezoek sneller dan gebruikelijk af te leggen.

Van werknemerszijde wordt in het kader van ziekteverzuim-beïnvloeding gedacht aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. Als spanning en daardoor ziekte veroorzakende problemen worden de vier-ploegendienst van ICI en de onderbezetting van de ploegen genoemd. Toch blijken volgens de afdeling Personeelszaken de verschillen in verzuimpercentages tussen ploegendienst en dagdienst klein te zijn. Voorstellen ter verbetering van de situatie voor ploegendienst-medewerkers hebben er onder andere toe geleid dat in 1983 een systeem van vijf- en vierploegendienst wordt ingevoerd.

De dienst Personeelszaken heeft de intentie het tot nu toe gevoerde beleid omtrent ziekteverzuim uit te breiden en te intensiveren. Daartoe is begin 1981 een rapport ziekteverzuim gemaakt waarin aanbevelingen worden gedaan die diverse terreinen bestrijken. Dit rapport verkeert nog in de besprekingsfase. Voor het in praktijk brengen van een nieuw beleid ziet men het nuanceren van de verzuimregistratie als voorwaarde.

Men wil preciezere gegevens verkrijgen over duur en hoogte van het verzuim, in relatie tot loongroep, leeftijd, geslacht, etcetera, zodat beter onderzoek naar oorzaken en eventuele problemen mogelijk is.

De aanbeveling in het rapport ziekteverzuim richten zich onder meer op een gerichtere — maar geen strengere — controle en meer communicatie over de verzuimgegevens.

Het ziekteverzuim bij ICI was in 1978 8,4%. In 1979 steeg dit cijfer naar 9,4%, om in 1980 te dalen naar een gemiddelde van 8,7%. Bij vergelijking van deze cijfers met die van andere bedrijven is voorzichtigheid geboden volgens de afdeling Personeelszaken, want berekeningswijzen kunnen van elkaar verschillen.

DMV Campina B.V. te Zevenbergschehoek

Het merendeel van de zuivelprodukten die door Campina worden gemaakt is voor de export bestemd. 's-Zomers is de produktie hoger dan in de winter, als gevolg van de grotere aanvoer van grondstoffen. In totaal vinden 235 mensen er werk. Ongeveer honderdveertig van hen zijn werkzaam in de direkte produktie. Een klein deel doet alleen dagdienst, het grootste deel werkt in een tweeploegen- en de rest in een drieploegendienst. 's-Winters wordt er gewerkt van maandagochtend zes uur tot zaterdagavond tien uur, 's-zomers begint de week op hetzelfde tijdstip als 's-winters, maar gaat men iets langer door: tot zondagochtend zes uur.

Het beleid ten aanzien van het ziekteverzuim dateert eigenlijk pas vanaf 1980, een jaar na de fusie tussen DMV en Campina. In 1980 wordt een personeelsdienst ingesteld. Over de situatie daar vóór kan weinig worden verteld. Er werd door de mensen 48 uur per week gewerkt, de problemen die zich voordeden werden niet vastgesteld of geregistreerd en vanzelfsprekend heeft de fusie de situatie geheel veranderd.

De algemene lijn van het interview met de afdeling personeelszaken geeft enerzijds een goed inzicht in de wijze waarop ziekteverzuim zich kan ontwikkelen, anderzijds illustreert het ook enige moeilijkheden ten aanzien van de samenwerking met de werknemers en de financiële grenzen van een ziekteverzuimbeleid.

Als basis voor de ontwikkeling van een beleid werd in 1980 begonnen met een geautomatiseerd registratiesysteem. Uitgebreide uitsplitsingen worden nog niet gemaakt: men weet nu het ziekteverzuim van het bedrijf als geheel en per afdeling. Het ziekteverzuim van het hele bedrijf is gedaald van tien procent in 1980 tot acht en een half procent in 1981. Hierbij komt meteen een stukje van de visie naar voren van waaruit het ziekteverzuimbeleid is gestart. Terecht meent de afdeling personeelszaken dat het ziekteverzuimpercentage in het bedrijf, gezien de aard van de produktie, nogal meevalt, maar daarnaast blijft zijn mening bestaan dat acht en een half procent te hoog is. Ziek is ziek, dat klopt, maar in principe hoort iedereen die in dienst is bij het bedrijf ook aanwezig te zijn. Vandaar dat er ondanks het betrekkelijk lage verzuim toch voortvarend wordt gewerkt aan een verzuimbeleid.

Een eerste stap was het inschakelen van een bedrijfsgeneeskundige dienst. Aangezien deze nog niet zo lang draait in het bedrijf, is er nog geen sprake van een uitgekristalliseerd takenpakket. Voorlopig is er taakverdeling, waarin de BGD zich vooral bekommert om de langdurig zieken en de staf en de lijn van het bedrijf zelf zich bezig houden met het korte verzuim.

Met werknemers die opvallen door een frekwent kort verzuim worden gesprekken gevoerd door de afdeling personeelszaken samen met de betrokken chef. In dergelijke gesprekken wordt gezocht naar mogelijke oorzaken van het verzuim binnen het bedrijf. Zo komen bijvoorbeeld de werksfeer en de arbeidsomstandigheden aan bod. Maar daarnaast moet de afdeling personeelszaken ook signaleren dat er aan een deel van dit verzuim toch wel wordt getwijfeld. En daarmee krijgen de gesprekken met de veelverzuimers ook een duidelijk controlerende functie. Aan de fricties die dit geeft wordt wel aandacht geschonken, maar, aldus de afdeling personeelszaken, de aanwezigheid van de man op de werkplek heeft prioriteit.

Ten aanzien van langdurig zieken tracht de afdeling personeelszaken ook de collega's van de zieke werknemers te bewegen eens op bezoek te gaan met een kleine attentie. Personeelszaken ziet namelijk liever de begeleiding en controle door collega's gebeuren dan door zichzelf.

Dit gaat niet altijd even gemakkelijk, wat aanleiding geeft tot enige aandacht voor de houding van werknemers en ondernemingsraad. Er is enige afstand tussen het management en de ondernemingsraad vanwege enkele meningsverschillen over beloningsinhoudingen en toeslagen in het niet al te verre verleden. Maar ook zonder dat heeft de OR vooralsnog gekozen voor een andere benadering van het ziekteverzuim en zou er meer overleg kunnen zijn, zoals de afdeling personeelszaken ook graag zou zien.

Vooralsnog is de ondernemingsraad niet erg voor de individuele

benadering die door de afdeling personeelszaken wordt voorgestaan. Op andere punten bestaat wellicht een bodem voor vruchtbaarder contact. Met name de gesprekken met de langdurig zieken hebben de aandacht gevestigd op arbeidsomstandigheden als een van de oorzaken van ziekteverzuim. De afdeling personeelszaken noemt het ploegensysteem, lawaai en tocht. De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in lawaaibestrijding, hulpmiddelen bij het laden van containers zodat de werknemers hun rug minder hoeven te belasten, en er is gesleuteld aan een betere lay-out van de afdelingen. Erkend wordt dat er nog veel moet gebeuren. Aanvullende investeringen die nodig zijn om de arbeidsomstandigheden optimaal te maken zijn kostbaar, daarom zal voor de realisatie ervan geruime tijd nodig zijn.

De ontwikkeling van beleid en visies alsmede de grenzen die daaraan nog zijn gesteld (samenwerking financiën) leiden tot uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van de toekomst.

Zolang nog niet alles is bereikt wat men wenst zijn ontslag- en wervingsbeleid ondersteunend ten aanzien van de beperking van het ziekteverzuim. Dat betekent dat men zich bij de werving met name op jongeren zal richten. Ten aanzien van de taak van de BGD en het overleg met de werknemers moet het beleid zich nog verder ontwikkelen voordat men duidelijk zicht krijgt op de toekomst.

Dow Chemical Nederland B.V. Hoofdvestiging (wat Nederland betreft) in Terneuzen, twee kleinere vestigingen in Rotterdam en Botlek

Dow Chemical is een chemisch bedrijf dat ruwe aardolie verwerkt tot ethyleen. Dit dient vervolgens weer als grondstof voor andere produkten. Het bedrijf heeft ongeveer 2750 werknemers en werkneemsters in dienst, 2250 hiervan werken in Terneuzen en het resterende aantal in Rotterdam en Botlek. Plusminus veertig procent van het personeel is werkzaam in de direkte produktie.

Dow Chemical voert via verschillende invalshoeken meer en minder direkt op ziekteverzuim gericht beleid. Een van de doelen die men wil bereiken is het vergroten van de zogeheten mondigheid van het personeel. Zo stelt de heer R. Ruules, directeur sociale zaken, in 'De Werkgever' (15-3-1979): 'De mensen moeten letterlijk mondig gemaakt worden. Ze moeten leren verwoorden wat ze denken. Zo kan je ook ontdekken wat er echt achter absenteïsme verborgen gaat, als het geen duidelijke lichamelijke kwalen zijn.' Als belangrijke middel om het gestelde doel te bereiken ziet men de cursussen 'sociale vaardigheden', waaraan — zoals elders wel gebruikelijk is — niet alleen het

leidinggevend kader kan deelnemen: zij staan open voor iedereen. In deze cursussen worden vooral gesprekstechnieken getraind. Ze vinden plaats telkens als tien à vijftien aspirant-deelnemers zich hebben opgegeven.

Een andere tak van personeelsbeleid richt zich op het creëren van loopbaanmogelijkheden en het vinden van aangepast werk voor individuele werknemers en werknemsters.

Daarnaast kent Dow Chemical een tamelijk uitgebreide en actieve medische dienst. Andere teams van deskundigen houden zich bezig met ergonomie en veiligheid.

Het meer op het ziekteverzuim zelf gerichte beleid kenmerkt zich door het feit dat het gedelegeerd is naar lagere nivo's waarbij de afdelingschefs een relatief grote verantwoordelijkheid hebben. Terwijl Dow Chemical op terreinen die indirect met verzuim samenhangen een relatief groot aantal specialisten in dienst heeft, is dat op dit terrein dan ook niet het geval. Het zijn de chefs die de taak hebben op de hoogte te zijn van de aard en de oorzaken van alle verzuimgevallen van de onder hen ressorterende afdeling. Daarnaast behoort het bezoeken van zieke werknemers tot hun functie. Er zijn afdelingschefs die tegen deze taken het bezwaar inbrengen dat zij door de werknemers als controle worden opgevat. Naar de mening van het hoofd Personeelszaken, de heer Van den Braak, wordt een dergelijke aandacht door 99% van de zieken echter juist op prijs gesteld. Weliswaar worden mensen die 'de boel tillen' hard aangepakt, maar fraude komt slechts sporadisch voor. Door de verantwoordelijkheid die afdelingschefs dragen wordt een tamelijk groot beroep gedaan op hun sociale vaardigheden. Het is onder andere hierbij dat de bovengenoemde cursussen gesprekstechnieken een belangrijke functie hebben.

De tweede post van het direktgerichte verzuimbeleid heeft als uitgangspunt dat de taboes rondom ziekteverzuim bespreekbaar gemaakt moeten worden. In het hele bedrijf is ziekteverzuim daarom eens in de maand agendapunt op het werkoverleg. Gespreksthema's kunnen bijvoorbeeld zijn de arbeidsomstandigheden en de twaalf-uursdiensten. Ook het verzuim van individuele werknemers en de oorzaken ervan wordt daar besproken. De heer Van den Braak is enthousiast over het op deze wijze bespreekbaar maken van absentisme. Door een deel van het personeel wordt dit echter als een vorm van sociale controle opgevat. Naar aanleiding van het feit dat Dow Chemical een eigen registratiesysteem heeft, stelt de heer Ruules (in Management Totaal, dec. '80) dat elk ziektegeval en elk huisbezoek direct van de computer is af te lezen. 'Er wordt wel gezegd dat wij dan sociale druk uitoefenen. Nou, als dat zo is, dan is het zo. Ik wil niet ontkennen dat wij met een beetje bijsturen het ziekteverzuim graag laag houden en krijgen.'

De heer Van den Braak ontkent dat computeruitdraaien gebruikt worden voor beslissingen om huisbezoek af te leggen. Huisbezoek behoort overigens niet tot het takenpakket van de afdeling Personeelszaken. Regelmatig worden tussen de verschillende afdelingen van Dow Chemical veiligheidswedstrijden gehouden. Ook worden op borden in de fabriekshallen kleinere en grotere bedrijfsongevallen bijgehouden. Het ziekteverzuimcijfer bij DC schommelt en in Terneuzen en in de Rotterdamse vestigingen tussen de vier en vier en een half procent.

Akzo Zout Chemie Nederland B.V. te Delfzijl

Bij Akzo Zout Chemie produceert men zout evenals andere chemische produkten zoals chloor, soda, methanol etc. Het bedrijf heeft 1450 werknemers in dienst, van wie een kleine 500 in de produktie werkzaam zijn.

Het ziekteverzuim-percentage bedroeg zowel in 1980 als in 1981, 6,8% waarmee Akzo Zout Chemie duidelijk onder het landelijk gemiddelde ligt.

Het huidige ziekteverzuimbeleid wordt gevoerd op gezamenlijk initiatief van de directie, de ondernemingsraad, de personeelsafdeling en de dienstcommissie. De nadruk in dat beleid wordt gelegd op ziekenbegeleiding. Zowel de afdelingschefs als de collega's van de zieke brengen de afwezige werknemer binnen drie tot vier weken een bezoek. Na een afwezigheidsperiode van zes weken, bezoekt bovendien de sectorpersoneelschef de zieke en stuurt het bedrijf regelmatig een attentie.

De ziekenbegeleiding kent twee doelstellingen: enerzijds hoopt men te bewerkstelligen dat de drempel om weer in het bedrijf terug te keren wordt verlaagd, anderzijds is het soms contrôle.

Langdurig zieken worden van het wel en wee van Akzo op de hoogte gehouden, door middel van toezending van een wekelijks informatieblad. Men hoopt op deze manier de betrokkenheid bij Akzo te handhaven.

Sinds een jaar of zeven bestaat er een ziekteverzuim-commissie, waarvan de bedrijfsarts, de bedrijfsdirectie, een vijftal OR-leden en drie mensen van personeelszaken, waaronder het hoofd, deel uitmaken. De commissie is lange tijd sluimerende geweest, maar een jaar geleden weer tot leven gewekt. Men houdt zich bezig met de vraag, waarom in bepaalde afdelingen klachten voorkomen die tot ziekteverzuim leiden. Bijvoorbeeld 'Wat moet er gebeuren om het grote aantal rugklachten op deze

afdeling te kunnen verminderen'. Sinds april 1980 beschikt Akzo over een Bedrijfsgeneeskundige Dienst, die overigens nog wel erkend moet worden. Voorheen werkte Akzo met een aantal huisartsen. Het bestuur van de B.G.D. bestaat uit drie werkgevers en drie werknemersvertegenwoordigers. De B.G.D. roept de werknemers op die langer dan zes weken ziek zijn. Tevens adviseert de B.G.D. in gevallen waar werknemers na ziekte hun oude functies niet meer kunnen vervullen. Herplaatsing is een permanente overplaatsing.

Waar ziekte door het bedrijf veroorzaakt wordt, zal Akzo meteen inspringen.

De bedrijfsarts is belast met onderzoek naar ziekmakende bedrijfsfactoren. Daarnaast heeft Akzo een toxicoloog in dienst, die onder andere de invloed van chemische stoffen probeert na te gaan.

Akzo heeft een werkgroep langdurig zieken. De werkgroep is opgericht voor en door langdurig zieken. In de werkgroep zitten langdurig-zieken, al of niet meer in dienstverband bij Akzo, en niet-zieken.

Zij bezoeken langdurig-zieken en verzorgen voor hen werkzaamheden met een therapeutisch karakter. Ook arbeidsongeschikten die al of niet onder de ziektewet vallen worden bezocht. De werkgroep wordt door Akzo gesubsidieerd.

Men heeft het idee met het huidige ziekteverzuimbeleid geen extra resultaat te boeken. Toch zal men het huidige beleid ten aanzien van het ziekteverzuim handhaven. De begeleiding en controle blijven hierbij centraal staan.

Luxan B.V. te Elst (Gld.)

Luxan BV produceert en verhandelt gewasbeschermingsmiddelen. Er werken circa tweehonderd mensen. Zestig daarvan zijn werkzaam in de directe produktie, 50 werken er in de magazijnen, de technische dienst enzovoort. Bij deze twee groepen werknemers is het ziekteverzuim hoger dan bij het overige personeel.

Kenmerkend voor dit bedrijf is dat men het verzuim probeert aan te pakken met een bewustwordingsproces via een gericht communicatiesysteem. Dit voltrekt zich op twee niveaus. Sinds de afdeling personeelszaken destijds het idee had ingebracht dat 'bewustwording' van de werknemer onder meer kan leiden tot verlaging van het ziekteverzuim, vindt er een maal per zes weken overleg plaats tussen personeelszaken, de afdeling veiligheid en milieu, de Medische Dienst en de afdelingschefs. Gebeurt dat al vanaf medio 1979, medio 1981 werd dit aangevuld met tweemaandelijks overleg op de afdelingen tussen chefs en

werknemers. Onderwerp van gesprek zijn hier zowel immateriële zaken als intermenselijke verhoudingen, als materiële zaken zoals de soms hinderlijke fysieke werkomstandigheden. De afdelingschefs brengen verslag uit aan het eerder genoemde zeswekelijkse overleg op hoger niveau en aan de Ondernemingsraad. In de praktijk lijkt men vooral een preventief effect na te streven. Vanuit personeelszaken probeert men het communicatiesysteem te gebruiken om de werknemers bewust te maken van vier punten:

- de aanwezigheid van een ieder betekent dat het werk van anderen niet wordt verzwaard. Elke werknemer is ervoor verantwoordelijk dat zijn eigen werk zo min mogelijk aan anderen moet worden overgelaten.
- de veiligheid op het werk hoort voor iedereen blijvende aandacht op te eisen. Wat dit betreft wordt het personeel overigens ook gewezen op de voordelen van nieuwe machines, waardoor meer en veiliger kan worden geproduceerd.
- de noodzaak tot het afleveren van kwalitatief goed werk.
- het bestaan van gesimuleerde ziekte en de noodzaak deze te herkennen en de oorzaken ervan op te sporen.

De preventieve werking die, naar men meent, hier vanuit gaat, wordt versterkt door een tweede activiteit, van de zijde van de BGD. Deze dienst voert gesprekken met enerzijds de frekwent-kortverzuimers, anderzijds met de langdurige zieken.

Luxan probeert in haar beleid zoveel mogelijk gebruik te maken van alle in het bedrijf aanwezige deskundigheid, aldus de Afdeling Personeelszaken.

Glasfabriek Sas van Gent B.V. te Sas van Gent

In de glasfabriek wordt glas verwerkt ten behoeve van de bouw en de automobiellindustrie. Het bedrijf telt 350 werknemers, van wie er 270 in de produktie werkzaam zijn.

Hoewel het ziekteverzuimpercentage altijd onder het landelijk gemiddelde lag, is het ziekteverzuim momenteel stijgende en ligt het percentage op het landelijk gemiddelde. Het verzuim bij het produktiepersoneel is drie keer zo hoog als bij de mensen op kantoor. Het door de glasfabriek gehanteerde ziekteverzuimbeleid dateert van zo'n tien jaar geleden. De normale GAK-regels gelden hier; daarnaast wordt door de afdeling en/of de afdeling personeelszaken aan ziekenbezoek gedaan en wordt de zieke in een aantal gevallen vrijdags gebeld met de vraag of men 's maandags weer present is — niet ter controle maar in verband met de werkplanning, volgens de heer van Vliet. De afdeling personeelszaken voert met personeelsleden die veelvuldig

verzuimen individuele gesprekken. De gesprekken hebben een vertrouwelijk karakter; men hoopt ermee meer te weten te komen over de omstandigheden die aanleiding zijn tot het ziekteverzuim.

De arbeidsomstandigheden zijn in zoverre veranderd dat bepaalde kranen de zwaar lichamelijke arbeid gingen vervangen, handmachines geautomatiseerd werden, de verwarming verbeterd en de geluidsoverlast aangepakt werd. Er zijn borden aangebracht met het verzoek deuren te sluiten vanwege energiebesparing en de tocht; mogelijk heeft dit ook invloed op het ziekteverzuim.

Toen het ziekteverzuim in een bepaalde afdeling steeg, als gevolg van overschakeling van dagdienst naar twee ploegendienst, werd besloten een enquête onder het personeel van de desbetreffende afdeling te houden. Conclusies en eventuele maatregelen naar aanleiding van deze enquête zijn gedeeltelijk getrokken en genomen. Oorzaken van het stijgende verzuim bleken onder andere de onvoldoende geoefendheid van het personeel en de geringe personeelsbezetting te zijn.

Met name op deze afdeling heeft men de arbeidsomstandigheden verbeterd. Gesprekken met de ondernemingsraad, het GAK en enkele artsen hebben echter niet tot concreet beleid kunnen leiden. De bestaande maatregelen ter beïnvloeding van het ziekteverzuim hebben weinig effect. De gedachte bestaat dat het ziekteverzuim in de toekomst zal gaan afnemen. Volgens de heer van Vliet is een mogelijke oorzaak van het tegenwoordig stijgende ziekteverzuim gelegen in het feit, dat er op dit moment veel mensen afkomstig uit de landbouwsfeer bij de glasfabriek werkzaam zijn, die als gevolg van het vroegere zware werk nu afvloeien naar de W.A.O.

Nutricia B.V. te Cuyk

Nutricia telde per 1 januari 1982 216 medewerkers, waarvan iets meer dan de helft in de directe produktie werkzaam is. Het bedrijf heeft zich toegelegd op de bereiding van babyvoeding en klinische voedingen.

Op grond van de ziekteverzuimregistratie van het bedrijf is men in staat jaarlijks de verzuimcijfers te splitsen naar leeftijd, afdeling, functie, geslacht, opleiding en deelname aan de ploegendienst. Het beleid ten aanzien van zieke werknemers is gedurende de afgelopen tien jaar niet veranderd. Na veertien dagen zoekt de afdelingschef de zieke werknemer op. Dit wordt volgens de afdeling personeelszaken positief ervaren, zeker ook omdat uitdrukkelijk het controle-aspekt bij het bezoek ontbreekt. Voor controle is een bezoek na veertien dagen ook te laat, zo meent men op de afdeling. Na zes weken ziekte volgt een oproep voor een gesprek met de bedrijfsarts, waarna wederom de afdelingschef regelmatig

kontakten onderhoudt.

Het motief om een speciaal ziekteverzuimbeleid te ontwikkelen werd ingegeven door het toenmalig vrij hoge verzuim. Toen zowel als nu ziet men de arbeidsomstandigheden als een van de voornaamste oorzaken van ziekte. Voorbeelden die worden genoemd zijn het lawaai en de tocht in het vrij oude gebouw waarin Nutricia is gevestigd. Daar is aan gewerkt, maar men heeft het er niet bij gelaten. Directie, staf, ondernemingsraad en de afdeling personeelszaken hebben elkaar gevonden op het standpunt dat de arbeidsomstandigheden (materieel en immaterieel) de blijvende en voornaamste aandacht nodig hebben in het toekomstige beleid. De dragers van het beleid zijn evenwel vooral de afdelingschefs, die immers het direkte contact met de zieke werknemers onderhouden.

Ondanks een op het oog vrij hoog ziekteverzuim (over 1981 bedroeg het 9,8 procent), ziet men in het bedrijf geen reden tot verandering van het beleid. Dit wordt aannemelijk als men de ziekteverzuimcijfers ietwat nader bekijkt en ze combineert met de samenstelling van het personeelsbestand. Het gemiddelde dienstverband van de werknemers is 16 jaar, wat o.a. betekent dat er vrij veel oudere werknemers bij Nutricia te vinden zijn.

Het ziekteverzuimpercentage krijgt nu zijn waarde door hetzij het minder frekwente maar wel langdurige verzuim van een vrij klein aantal oudere werknemers. Kijkt men naar het verzuim van de rest van het personeel, dan komt men op een verzuimpercentage van ongeveer drie procent. Dit wordt alleszins acceptabel gevonden en geeft geen reden tot extra bezorgdheid.

Zetmeelbedrijven 'De Bijenkorf' B.V. te Koog aan de Zaan

Z.B.B. (Zetmeelbedrijven 'De Bijenkorf' B.V.) heeft 350 werknemers in dienst, van wie 250 mensen in ploegendienst in de Productie en bij de Technische Dienst werkzaam zijn.

Z.B.B. is na het faillissement van K.S.H. op 3 juni 1978 opgericht als een zelfstandige onderneming. Een reorganisatie waarbij van de 580 230 arbeidsplaatsen zijn vervallen, heeft plaatsgevonden. Het bedrijf verkeert momenteel in de opbouwfase. Doordat het bedrijf nog onvoldoende is gestabiliseerd, er bijvoorbeeld nog herhaaldelijk overplaatsingen zijn, is nog weinig bekend omtrent ziekteverzuim en zijn effecten van bepaalde ziekteverzuimmaatregelen dan ook niet te meten. Bekend is dat het ziekteverzuimpercentage op 9% ligt; het kortdurend ziekteverzuim maakt hiervan het grootste deel uit, namelijk 70%. Het verloop binnen het bedrijf is zeer gering; van een jaar geleden dateert de laatste ontslagaanvraag.

Z.B.B. is aangesloten bij de B.G.D. Zaanstreek.

Informatie over ziekteverzuim wordt uitgewisseld tussen de afdelingschef, de Medische Dienst en de afdeling Personeelszaken. Bij afwijkend ziekteverzuim wordt met de desbetreffende persoon door Personeelszaken contact opgenomen. Afhankelijk van de situatie wordt een maatregel getroffen, bijvoorbeeld overplaatsing.

De verzuimregistratie wordt uitgevoerd door de afdeling Personeelszaken. De Z.B.B. is deelnemer van het N.I.P.G.-verzuimregistratiesysteem. Zieke werknemers worden na circa 6 weken opgeroepen door de B.G.D. Contact met zieke werknemers is er altijd schriftelijk (vragen: bv. wat zijn de klachten, wanneer gaat U het werk hervatten etc.). Bij langdurige ziektegevallen wordt bezoek door chef of collega's geïnitieerd. Bij Z.B.B. word momenteel hard gewerkt aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. Is de structuurfase van Z.B.B. afgerond, dan zal duidelijker inzicht verkregen kunnen worden in het bestaande ziekteverzuim en de eventueel bestaande maatregelen ter beïnvloeding hiervan.

Thomassen & Drijver — Verblifa N.V.

Thomassen & Drijver - Verblifa N.V. kortweg genoemd T.D.V. is een dochteronderneming van een Amerikaans concern en een verpakkings-industrie binnen de Benelux. Zij fabriceert in negen productiebedrijven in Nederland en België metalen- en kunststofverpakkingen, zoals: conservendranken- en spuitbussen, sigarendozen, plastic flessen en bekers, glassluitingen enz.

In totaal biedt T.D.V. werk aan 5500 personeelsleden. In het Nederlandse deel van de onderneming werken ongeveer 4700 medewerkers en dit is tevens het deel waarop onze aandacht is gevestigd. Van de 4700 medewerkers is circa 50% werkzaam in 2 of 3 ploegen. Het werk gebeurt op machines met een vrij grote snelheid. Er zijn dan ook een groot aantal technische hulpmiddelen en mensen nodig om de zaak draaiende te houden. Een interview met de verzuimcoördinator van dit bedrijf geeft een beeld van de emancipatie van het sociale denken ten opzichte van het economisch denken en wijst hoe en waar het verzuimbeleid het best gestalte kan krijgen: zo dicht mogelijk bij de mensen zelf.



Het ziekteverzuimpercentage bij T.D.V. Ned. heeft de laatste jaren, vooral in de periode 1972-1978 een sterke stijging doorgemaakt t.w. van 6,5% naar 11,3%.

Dat betekende voor ons bedrijf met een eigen afdelingskas een onophoudelijke aanpassing van de premie. Het hoogtepunt werd bereikt in 1979; 12% van de loonsom was nodig om de reserves weer wat aan te kweken.

Medio 1978 nam de directie, naar aanleiding van een eerste analyse van het verzuim en mede op aandringen van het vertegenwoordigend overleg, het besluit tot het aanstellen van een 'ziekteverzuim coördinator'. Doel van de functie was het stimuleren, ondersteunen en coördineren van een verdergaand onderzoek en het treffen van maatregelen aan de hand van de daaruit getrokken conclusies.

Gezien de functie diende hij niet alleen kennis van en inzicht te hebben in de verzuimproblematiek als aspect van het personeelsbeleid, maar moest hij tevens bekend zijn met de werksituatie in met name de productie-afdelingen. Immers daar had men te kampen met het hoogste verzuim en de grootste ontregeling van het arbeidsproces. Voor het goed kunnen functioneren van een dergelijke functionaris was het verder van belang dat hij de beschikking had over de juiste gegevens ten aanzien van ziekteverzuim en hij veelvuldig contact zou onderhouden met Personeelsafdelingen, bedrijfsartsen en leidinggevend.

Wat de verzuimgegevens betreft waren er geen moeilijkheden te verwachten. T.D.V. registreert sedert 1972 via haar personeelsregistratie een schat van gegevens t.a.v. het ziekteverzuim. Men is in staat vergelijkingen te maken in het verzuimgedrag tussen:

- mannen en vrouwen
- Nederlanders en buitenlanders
- direkten en indirekten
- ploegendienst en dagdienst
- en in de verschillende leeftijd- en funktiegroepen.

Bovendien is er voldoende informatie met betrekking tot:

- het aantal ziekdagen t.o.v. het aantal beschikbare dagen
- het aantal ziek- en herstelmeldingen
- de dag waarop deze meldingen plaatsvinden
- de duur der gevallen
- en het verzuimgedrag per medewerker.

Het spreekt vanzelf dat deze informatie op zichzelf niets oplost maar noodzakelijk is om betrouwbare analyses te maken en eventuele conclusies te trekken.

Wat verder nodig was om tot een aanpak te komen werd getracht in een oriëntatie-periode te achterhalen.

Dat hield in, dat de reeds overvloedige reeks artikelen werd geraadpleegd en aangevuld met de resultaten van gesprekken welke werden gevoerd, zowel binnen als buiten het bedrijf.

Het boekje 'ziekteverzuim en het bedrijf' van de heren Draaisma en Smulders, werkzaam voor het N.I.P.G. is door mij het meest als naslagwerk gehanteerd.

27 Van de 45 factoren schrijven zij toe aan het bedrijfsleven. De waarde daarvan mag men in twijfel trekken. Dat zij wat meer de nadruk leggen op verschillende soorten verzuim te weten: lang — kort en zeer kort met de daarbij mogelijke oorzaken heeft heel duidelijk een rol gespeeld bij de beeldvorming. Zo zou langdurig verzuim veelal te maken hebben met een stuk begeleiding zowel door het bedrijf als door de arts.

Het frequente — korte verzuim daarentegen wordt vaak gezien als een gevolg van een minder betrokken zijn bij en in een verder stadium als balen van het werk. Kort gezegd, dit heeft veelal te maken met de arbeidsomstandigheden. Omdat het langdurig verzuim circa 70% van het aantal ziekdagen, voor zijn rekening neemt ligt het voor de hand, dat indien men het verzuim aan wil pakken louter en alleen om financiële redenen men zich zou moeten bezighouden met een snellere terugkeer van de langdurige zieken.

De bedrijfsartsen, zo bleek uit de gesprekken tijdens de oriëntatie-periode, stuiten vaak op onvoldoende medewerking van het bedrijf. Als zij het nodig achten de medewerker weer aan het arbeidsproces te laten

deelnemen om volledig herstel te bespoedigen, dan wordt het verdraaid moeilijk, als de betrokkene nog voor onbepaalde tijd beperkt inzetbaar is. Ik denk hierbij aan: geen ploegendienst, halve dagen en/of geen 100% prestatie kunnen leveren tijdens zijn afwezigheid.

Het commentaar van de zijde van de ploegbazen en afdelingschefs volgt dan al snel: 'Wij werken met produktiestandaarden, deze zijn gebaseerd op 100% inzetbare mensen. Dagdienstfuncties heb ik niet. Aan het eind van de maand moet ik maar zien te verantwoorden waar mijn loonverlies vandaan komt.' Aangezien het aantal beperkt inzetbaren toeneemt, wordt het probleem voor deze leiding alleen maar groter. Als (de leiding) bovendien onvoldoende op de hoogte is van het ziektebeeld, neemt haar twijfel omtrent de beslissing van de arts toe. Wij hebben het dan voornamelijk over langdurig zieken.

In onze produktiebedrijven, welke over het algemeen in ploegen werken, bleek de leiding meer problemen te hebben met de frequent korte verzuimers.

Hierbij denken wij aan een verzuimduur van een tot twee dagen. Slechts 2,5% van het totaal aantal ziekdagen, maar 22% van het totaal aantal meldingen. Bij vrijwel elke opkomst van een ploeg wordt men geconfronteerd met een of meerdere nieuwe afwezigen. Zoeken naar vervanging is dan noodzakelijk. Dat vergt extra tijd van de leiding en kost produktie. Dit klemmt des te meer als de vervanger dat werk nog niet eerder heeft verricht. Wanneer de leiding geluk heeft en het aantal herstelden even groot is als het aantal nieuwe zieken, dan nog zal hij het werk opnieuw moeten indelen. Het merendeel der aanwezige medewerkers zullen dit als niet prettig ervaren. De stelling 'mobiliteit in de arbeid' blijkt in de praktijk niet zo positief te werken als verondersteld wordt. Het gevolg is natuurlijk ergernis.

Conclusie: Veel korte verzuimers ontregelen het proces, hebben ongewilde verschuivingen tot gevolg, (een stukje) onvrede met de nieuwe situatie, demotivatie en een mogelijkheid een nieuwe ziekmelding te bespoedigen. De bekende vicieuze cirkel. De vraag is, of de arts hier voldoende zicht op heeft, omdat de kort frequente verzuimers zelden onder zijn aandacht gebracht worden.

De aanpak die uiteindelijk werd voorgelegd aan de directie was dan ook meer individueel dan structureel gericht. Dat wil niet zeggen dat de lopende acties m.b.t. het verbeteren van de werkomstandigheden in het gedrang kwamen.

Klimaatbeheersing, lawaai en stankbestrijding en het wegnemen van zwaar lichamelijke arbeid werden op de gebruikelijke wijze gecontinueerd. Ook de activiteiten van onze veiligheidscommissie en het werk van onze veiligheidscoördinator gaan gewoon door. Bij een individuele

aanpak, die we er aan hebben toegevoegd, gingen wij, zoals gezegd, er vanuit dat een hoog-frequent verzuim een indicatie kon zijn van een stuk onvrede met de werkomstandigheden.

In plaats van het toekennen van baaldagen waren wij van mening dat wij het balen van het werk moesten zien te elimineren. Dat betekende, dat wij een beter inzicht moesten zien te krijgen van de oorzaken, wilden wij aan de hand van de verkregen informatie maatregelen treffen die voor het individu en/of groep tot een oplossing zou leiden. Wij meenden dat de direkte leider de aangewezen persoon was om ons daarover te informeren, gezien zijn dagelijkse contact en gingen er vanuit, dat elke leider een dermate goede relatie met zijn medewerkers had, dat dat geen problemen zou opleveren.

Daar waar het nodig was kon men ondersteuning krijgen van de afdeling PZ of in enkele gevallen van een werkgroep.

Op welke wijze en in welke mate zijn de afdelingen betrokken bij het huidige gevoerde beleid?

De aanpak werd, voordat hij werd voorgelegd aan de directie, getoetst bij de ondernemingsraad, de bedrijfsdirecteuren, de PZ-functionarissen en de afdelingsleidingen. Het is de bedoeling, dat wij ooit groeien naar een aanpak die er duidelijk op gericht is, dat het eerste niveau van leidinggeven de taken van die sociaal-medische teams zal moeten overnemen. Op dit moment is het zo, dat de afdelingschefs nog wat ondersteuning nodig hebben.

Zijn er verschillen in ziekteverzuim?

Uiteraard. Dat is sterk afhankelijk van functie, werkomstandigheden, arbeidsverhoudingen en leeftijd. Het interpreteren van cijfers is echter gevaarlijk. Een interessant voorbeeld is het gering verschil in ziekteverzuim tussen mannen en vrouwen. Bekijken wij de cijfers van bijvoorbeeld 1979 dan zien wij dat mannen 11,4% en vrouwen 12,1% verzuimden. Vergelijken we beiden tot een bepaalde functiegroep waartoe de meeste vrouwen behoren, dan ziet het er als volgt uit: mannen 13,3% en vrouwen 12,9%. Hetzelfde doet zich voor bij een vergelijking van Nederlanders met buitenlanders. In het eerste geval geeft de rij Nederlanders 10,4% en buitenlanders 16,5%. En in het tweede geval komen we op Nederlanders 16,7% en buitenlanders 17,3%.

Aan de cijfers die wij afgeven aan het NIPG is niet te zien of het een man of een vrouw betreft.

Wat is de aard van de maatregelen die ter beïnvloeding van het ziekteverzuim worden getroffen?

Zoals gezegd duidelijk individueel gericht. Dat wil zeggen: met die aanpak zijn we gestart nadat wij al structureel veel hadden gedaan in de vorm van het elimineren van zware arbeid door te mechaniseren.

Ergonomisch waren we nogal bezig met lawaai- en stankbestrijding, het opvangen van temperatuurwisselingen etc. We waren al een aantal jaren bezig voordat we gericht op het ziekteverzuim gingen inspelen. Dat gebeurde, omdat we de ervaring hadden, dat het aanbrengen van structurele veranderingen niet terug te vinden was in het ziekteverzuim, althans niet direct. Daarom hebben we bedacht naast ons beleid ten aanzien van de arbeidsomstandigheden ook naar een individuele aanpak toe te gaan. Wij hebben daarbij getracht het zwaartepunt bij de afdelingsleidingen neer te leggen. Echter, om een aantal redenen, waaronder gebrek aan kennis op dit vlak, hebben we besloten tot het oprichten van zogenaamde sociaal-medische teams. In dat team zitten een bedrijfsarts, een verpleegkundige, een personeelschef, de chef van een productieafdeling en ondergetekende, die al die ervaringen uitwisselt tussen de verschillende sociaal-medische teams van de diverse vestigingen. De rol van bedrijfsgeneeskundige kan ook opgepakt worden door een maatschappelijk werker, indien deze aan het bedrijf verbonden is. De grote productie-afdelingen in de verschillende vestigingen hebben een op zichzelf staand sociaal-medisch team, maar er zijn bedrijven waar meer dan één team opereert soms in een wat andere samenstelling. Bij de kleinere bedrijven kunnen we volstaan met één sociaal-medisch team. Overigens zijn die sociaal-medische teams voor een groot deel nog in de maak: we bestrijken op het ogenblik 31% van onze 4600 medewerkers. Door gebrek aan tijd kunnen we niet overal tegelijk die teams oprichten. En er moet voorlichting worden gegeven aan het vertegenwoordigend overleg en aan alle afdelingschefs die in het bedrijf werken. We richten de teams op met een proeftijd van 1 jaar, om dan van de deelnemers te horen of zij vinden dat wij er mee moeten doorgaan. Tot op heden heeft er niemand afgehaakt.

Wanneer en op wat voor manier wordt er ingegrepen?

Aan de hand van een analyse komen allereerst een aantal medewerkers ter sprake welke een opvallend afwijkend frequent verzuim hebben. Na een eerste inschatting van de mogelijke oorzaak wordt vastgelegd wie er namens het team contact zoekt met de betrokkene. Dat dient zorgvuldig te gebeuren.

Allereerst dient men duidelijk te maken, dat er een sociaal-medisch team

is, wat de doelstellingen zijn en of de resultaten van het gesprek terug gerapporteerd mogen worden aan het team. Dat laatste is geen probleem. Aan de hand van de verkregen informatie wordt er gezocht naar oplossingen. De betrokkene krijgt de gelegenheid om hierin te participeren.

Wij hebben op dit moment vijf keer ziekteverzuim per jaar als grens genomen. Anders zien we door de bomen het bos niet meer en zouden we ook niet zo gericht kunnen werken als we nu doen. Het is niet onmogelijk dat wanneer die frequentie zou dalen, gezien de verbetering die kan optreden als gevolg van de verkregen informatie, we de frequentie zouden kunnen verleggen naar vier keer per jaar.

Toen we begonnen in 1978 hebben we gezegd: normaal vinden wij dat iemand op een afdeling gemiddeld twee keer per jaar ziek zou kunnen zijn.

Wij leggen een duidelijke correlatie van hoge frequentie met mogelijke problemen rond het werk, en we willen daar zo mogelijk iets aan veranderen. We moeten daarvoor wel de informatie van de mensen zelf hebben. Dat krijgen we uit die gesprekken die het sociaal-medisch team voert, misschien niet altijd de eerste keer, maar bij de tweede of derde poging lukt het zeker.

Uit de informatie die binnenkomt proberen wij aanbevelingen te doen. Dat kan rechtstreeks naar de afdeling gaan als wij vinden dat dat rechtstreeks door de afdeling kan worden geregeld. Maar als het te maken heeft met iets dat over het hele bedrijf speelt, dan doen we aanbevelingen aan het bedrijf dat er iets moet worden veranderd.

Wat doet u ten aanzien van de langdurige verzuimers?

We richten ons in principe op de frequent korte verzuimers, maar langzamerhand, als een team een tijdje werkt, zie je dat de langdurige verzuimers erbij betrokken kunnen worden. We hebben dan enig idee gekregen waarom mensen vaak kort verzuimen en gaan uit van de filosofie dat langdurige verzuimers veelal korte frequente verzuimers zijn geweest. Daarom komen op een bepaald moment en zonder dat we dat van tevoren plannen in onze beschouwingen ook de langdurige verzuimers ter sprake.

Heeft het functioneren van de sociaal-medische teams effect op het ziekteverzuim?

Wij hebben onderzoek gedaan naar de mensen die wij met onze sociaal-medische dienst bestrijken en daaruit is gebleken dat daar het verzuim twee keer zoveel gedaald was vergeleken met de mensen bij wie niet met

de sociaal-medische teams gewerkt wordt. We zijn 1,3% gedaald, maar bij die 31% van het personeel die onder het bereik van de sociaal-medische teams vallen, is het procentueel gedaald met 15,2% en bij de niet-deelnemers 9,5%.

Heeft het beleid ook effect gehad op de bedrijfsgeneeskundige verzorging?

Voordat de sociaal-medische teams werkten, hadden de bedrijfsartsen het idee onvoldoende medewerking van de leiding te krijgen en was de rol die de bedrijfsartsen eigenlijk vervulden, de leiding niet duidelijk. Door toedoen van de sociaal-medische teams hebben de bedrijfsartsen en de leiding inzicht in elkaars werk gekregen en is de samenwerking veel beter geworden.

Wat zijn de ideeën over het ziekteverzuimbeleid in de toekomst?

In de toekomst willen we toe naar funktioneringsgesprekken, iets heel anders dan beoordelingsgesprekken. Het gaat om gesprekken tussen twee mensen: de chef en zijn medewerker, mensen die beide evenveel recht hebben om te vertellen hoe ze over het werk denken. In zo'n gesprek zou je het ziekteverzuim mee kunnen nemen. De opvallende verzuimers worden niet als een groep geïsoleerd. En het moet ook wel eens prettig zijn te vernemen, dat het opgevallen is, dat je weinig verzuimt.

Maar het invoeren ervan zal nog heel wat jaren kosten. De mensen die de gesprekken moeten houden, moeten ervoor geschoold worden.

Op den duur zouden dan in feite die sociaal-medische teams voor een groot gedeelte overbodig worden. Dan hebben we alleen maar via een zijlijntje de informatie nodig van de bedrijfsarts en/of maatschappelijk werkster. Maar er is ook een belangrijk algemene ontwikkeling. In 1978 keerde onze ziekenkas 16 miljoen uit. Op aandringen van de OR heeft de directie toen stappen ondernomen. Vanzelfsprekend wogen de kosten die met het verzuim gemoeid zijn zwaar. Inmiddels zijn we echter gegroeid naar een sociaal beleid waarin de stijl van leidinggeven verbeterd wordt, waarin de mensen ook gehoord worden door de leiding en waarin problemen in het functioneren van mensen, niet alleen ten aanzien van ziekteverzuim, bespreekbaar worden.



5. Verbetering arbeidsomstandigheden

Veel bedrijven hebben tijd en aandacht besteed aan het zo gezond en zo veilig mogelijk maken van arbeid. Niettemin blijft het een probleem. Niet altijd is het mogelijk om een bepaald optimum te bereiken. Nieuwe ontwikkelingen zijn vaak technisch perfecter dan sociaal, ongevaarlijk lijkende stoffen blijken toch risico's op te leveren en naarmate de normen ten aanzien van gezondheid, veiligheid en welzijn verschuiven is nieuwe actie nodig.

Een niet onbelangrijk deel van het werken aan arbeidsomstandigheden komt via al of niet gespannen overleg met de werknemers tot stand. Binnen het kader van de verscheidenheid van beleid die men in deze inventarisatie aantreft zijn drie suggesties mogelijk. Ten eerste lijkt het erop dat veel bedrijven het werken aan verbetering van arbeidsomstandigheden als een voortdurend proces zien. In de tweede plaats wordt een deel van die activiteit gewoon 'meegenomen' bij het toepassen van nieuwe technische mogelijkheden op het gebied van mechanisering en automatisering. En ten derde blijkt er enige behoefte aan een sociale naast een economische ontwikkeling wil men meer scoren dan alleen op het verminderen van belastende factoren.

Ford Nederland N.V. te Amsterdam

Sinds het voorjaar van 1981 behoort ziekteverzuim niet meer tot de belangrijkste aandachtspunten, zo stelt personeelsfunctionaris van het bedrijf de heer J. Meys. Oorzaak: de op dat moment ingestelde werktijdverkorting, later de bezetting en tenslotte de totale opheffing van de productie-afdeling van het bedrijf.

Ford maakte Transit-bestelwagens en trans-continentials (grote vrachtwagens). Toen het bedrijf nog normaal produceerde had het 1600 werknemers en werkneemsters in dienst, waarvan er tussen de 1100 en 1200 in de directe productie werkten. Van de overige medewerk(st)ers behoorden 325 mensen tot de zogeheten handelsonderneming — de enige afdeling van Ford die in Amsterdam blijft voortbestaan.

Voor 1981 schommelde het verzuim rond de 20%, waarbij in de directe productie en vooral op de afdelingen waar lopende band werk gedaan

werd, pieken voorkwamen van 25%.

Te hoog, vonden directie en personeel van het bedrijf, maar de verschillende groeperingen verschilden sterk in opvattingen over de oorzaken en oplossingen van de ziekteverzuimproblematiek.

De laatstgenoemden, waaronder ook bedrijfsartsen, waren van mening dat het verzuim veroorzaakt werd door slechte omstandigheden. Volgens de eerste groep waren de arbeidsomstandigheden in relatie tot het te maken product niet slecht; eerder zouden de Nederlandse sociale voorzieningen, waaronder het 'in Nederland nu eenmaal gemakkelijk is om thuis te zitten en geld te vangen' verantwoordelijk zijn. Technisch Directeur J.T. Bart in het *Haarlems Dagblad* (15-8-1981).

De ziekteverzuim-geschiedenis bij Ford heeft zo een nogal conflictueus karakter gekregen. Zo is de ondernemingsraad van het bedrijf van eind 1974 tot eind 1977 niet bij elkaar geweest, mede uit onvrede over het feit dat de directie niet wilde ingaan op de door haar geformuleerde kritiek op de arbeidsomstandigheden. De toenmalige bedrijfsarts, die had meegewerkt aan het maken van voorstellen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden, vond eveneens dat hij niet meer naar behoren kon functioneren en diende zijn ontslag in.

In die tijd kwam het diverse malen voor dat het personeel van een bepaalde afdeling het werk neerlegde, omdat het de omstandigheden waaronder het dit moest doen als te gevaarlijk beschouwde.

Volgens personeelsfunctionarissen R. Jansen en J. Meys heeft Ford echter de laatste jaren verschillende miljoenen gestoken in verbetering van de arbeidsomstandigheden. Zo zijn er voorzieningen getroffen om de geluidsoverlast te verminderen en zijn maatregelen op het ergonomische vlak getroffen. Ook in 1980 is nog energie gestoken in verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden: in alle afdelingen zijn zogeheten relif ruimtes (een soort zitjes) gemaakt, waar de werknemers gedurende de productie enige tijd konden uitrusten. De heer Jansen wijst daarbij op de tweeledige doelstelling achter deze vernieuwing. Een groot deel van de maatregelen had naast verbetering van werkomstandigheden tegelijkertijd tot doel de efficiency van het werk te vergroten. Als op een afdeling door bepaalde voorzieningen de loopafstanden in het werk verkort worden kun je dat verbetering van arbeidsomstandigheden noemen. Dat is maar één kant van de zaak en aan de andere kant waren veel van de maatregelen ook bedoeld om de efficiency te verhogen. Over de genoemde relif-mogelijkheden merkt hij op dat deze werden gecreëerd omdat Ford daartoe wettelijk werd verplicht. Overigens werden de zitjes nooit gebruikt — zij bevonden zich in te open hokjes, zodat er teveel lawaai heerste om er ontspannen gebruik van te kunnen maken.

Volgens de heer Jansen waren veel voorstellen ter verbetering afkomstig van de bedrijfsledengroep van de Industriebond FNV. Hij schat dat de directie van Ford verantwoordelijk was voor ongeveer dertig procent van de voorstellen op dit gebied.

Hoewel het — vooral kortdurend — verzuim een probleem was bij Ford, heeft dit zeker niet te maken met het te niet gaan van de productie, aldus de heer Meys. Hij noemt diverse mogelijke oorzaken voor het te hoge ziekteverzuim. Ten eerste kan het komen door arbeidsomstandigheden en problemen op het interrelatie-vlak, bijvoorbeeld door moeilijkheden tussen chefs en personeel. Het is zijns inziens moeilijk te bepalen of de aard van het werk bij Ford een factor in het ziekteverzuim was. Normaal gold dat binnen de gebruikelijke arbeidshandelingscyclus van vijf à zes minuten relatief veel handelingen voorkwamen, zodat niet van monotoon werk gesproken kan worden. Als belangrijk voor de hoogte van verzuim wijst de heer Meys ook op bestaande verzuimdrempels. De drempel om thuis te blijven mag niet te hoog en niet te laag zijn. De soepelheid en de traagheid van het Amsterdamse GAK kan de rem om thuis te blijven verlagen. Tenslotte zou onderlinge beïnvloeding een factor achter het verzuim kunnen zijn.

Bij twijfel over rechtmatigheid van verzuim van collega's zou de in eerste instantie wel werkende personeelslid sneller kunnen beslissen om thuis te blijven.

De maatregelen die Ford verder op het gebied van ziekteverzuim nam zijn nogal divers van aard.

Zo kwam het bedrijf in 1976 in het nieuws toen geprobeerd werd veelverzuimende personeelsleden af te vloeien. Initiatiefnemer was de toenmalig directeur arbeidszaken, de heer Abicht. Deze overwoog te simpele oplossingen volgens de heer Jansen. Uitgaand van de stelling dat een deel van het Ford-personeel zich voornamelijk bezig hield met het lezen van de krant, zou hij vinden dat veelverzuimende werknemers ontslagen moesten worden.

In samenwerking met de productie-afdelingschef is toen een lijst opgesteld van 77 mensen met een 'onbetrouwbaar aanwezigheidspatroon'. Vervolgens bood men een aantal van deze mensen een geldbedrag aan als zij instemden met ontslag. Het ging daarbij om een bedrag in de orde van een loonsom van vier maanden: de opzegtermijn en de periode die nodig was om de ontslagvergunning te verkrijgen.

Een tiental werknemers dat niet op het voorstel inging werd geschorst, waarop voor hen alsnog een ontslagvergunning werd aangevraagd. Intussen kwamen de vakbonden in actie en protesteerden heftig tegen deze vorm van verzuimbestrijding. Ook het arbeidsbureau ging niet zomaar op de aanvragen in. Uiteindelijk zijn twaalf vergunningen — met wederzijdse instemming — verleend, overwegend dat terugkeer bij Ford

ook in het belang van de werknemers zelf niet wenselijk werd geacht. Nog afgezien van de vraag of verzuimactiviteiten als deze uitgaan van een juiste visie kan gesteld worden dat zij door optreden van de vakorganisaties gewoonweg niet uitvoerbaar blijken, aldus de heer Jansen.

Ook via pogingen tot verbetering van de kwaliteit van de arbeid is bij Ford geprobeerd ziekteverzuim te beïnvloeden. Zo is omstreeks 1972 een project uitgevoerd waarin werknemers in plaats van aan een lopende band een deel van een auto, aan een stilstaande installatie een totale wagen afbouwden. Aan de installatie konden echter wel drie of zes, maar nooit vier of vijf auto's gebouwd worden; hierdoor traden dusdanige efficiency-problemen op dat uiteindelijk besloten werd het project te stoppen. Het project had overigens op ziekteverzuim in eerste instantie wel, maar in tweede niet het beoogde effect. Na verloop van tijd was het verzuimgemiddelde onder de betreffende medewerkers zelfs iets hoger dan normaal. Wel was in de persoonlijke verhoudingen een belangrijke verbetering te bespeuren, aldus de heer Meys — een verbetering die zelfs jaren later nog merkbaar was.

Verder heeft Ford op het gebied van de ziekenbegeleiding activiteiten ontplooid. Zo heeft men gedurende enige tijd gesprekken gehouden met langdurig zieken. Deze gesprekken vonden plaats in hotel Krasnapolsky in Amsterdam, dit om buiten de normale bedrijfssfeer te blijven. Doel was de oorzaken van langdurige ziekte op te sporen en indien mogelijk oplossingen aan te dragen. Veel problemen bleken veroorzaakt te worden door de huisvestingssituatie van de veelal buitenlandse werknemers. In een aantal gevallen is het gelukt hiervoor in samenwerking met o.a. de Dienst Herhuisvesting van Amsterdam oplossingen te vinden.

Tijdens de werktijdverkorting van 1981 daalde het ziekteverzuim bij Ford sterk. Mogelijke oorzaken zijn volgens de heer Meys de kleinere belasting van de werknemers, men kon het werk waarschijnlijk beter aan. Ook zou de behoefte aan vrije tijd tijdens de verkorting van de werkweek vanzelf al bevredigd kunnen worden.

Tijdens de bezetting die het personeel tegen de op handen zijnde sluiting van de fabriek organiseerden daalde het verzuim overigens nog verder. Volgens het Economisch Dagblad van 15-7-1981 steeg daarbij de productiviteit met rasse schreden.

Een innovatiebedrijf

Dit innovatiebedrijf op het gebied van elektronische, electrotechnische en fijnmechanische apparatuur biedt werk aan 300 mensen waarvan 220 in de directe productie. Het bedrijf heeft eigenlijk geen last van ziekteverzuim: het verzuimpercentage is de laatste vier jaar (76-81) gedaald van 10 naar 5,1 procent. 'Het is belangrijk om dat zo te houden', zo meent het hoofd van de afdeling Personeelszaken, hieraan toevoegend dat er geen specifiek ziekteverzuimbeleid is. Natuurlijk, als een zieke een maand weg is gaan we er heen met een fruitschaal en de vraag 'wat is er aan de hand'. Maar daar gaat het niet om. Bij ons is belangrijk dat de directie, de leiding en personeelszaken zorgen voor een goed contact met de mensen, niet alleen als ze ziek zijn, maar juist ook als ze dat niet zijn. Ziekteverzuim is bij dit bedrijf een kwestie van vertrouwen. Het gaat daarbij in zekere zin om een persoonlijke relatie tussen personeelschef en werknemer. Hoë kun je met iemand een dienstverband aangaan, als je niet van vertrouwen uit kunt gaan, dan hoeft het van mij niet meer. Ziekte wordt in principe altijd serieus opgevat. En dat betekent voor Personeelszaken dat in een gesprek tussen hem en de werknemer of, bij, langdurig zieken in een gesprek tussen de werknemer en de sinds 1980 in het bedrijf aanwezige BGD, nagegaan wordt of er problemen zijn ten aanzien van het werk of ten aanzien van de privé-omstandigheden van de betrokkenen. Vaak gaat het om een combinatie van beide en dan ook nog eens om een combinatie van fysieke en psychische klachten. Ten aanzien van het tweede noemt de personeelsman het doorlopende sociale contact van belang. Het bedrijf heeft volgens hem eigenlijk geluk gehad dat het er de tijd voor heeft. Toen de personeelsman in 1970 in dienst trad was zijn eigenlijke taak ervoor te zorgen dat niet zozeer buitenlanders als wel mensen uit de eigen regio van de toen krappe arbeidsmarkt werden gehaald. Dat is hem gelukt en met de toen naar binnengehaalde groep is het sociaal contact zowel direct als via de directe leidinggevers gehandhaafd. Voor zover de gesprekken wezen op inconvenienten op het werk is er wat aan gedaan voor zover dat economisch mogelijk was. Het sociaal beleid heeft een duidelijke band met het economisch beleid. Van een kale kikker kun je geen veren plukken: het moet economisch mogelijk zijn om sociaal te kunnen doen.

Vanzelfsprekend is dit beleid niet alleen maar het resultaat van ongestructureerde sociale contacten. Er is alleen geen speciale procedure. Een aantal maatregelen is genomen in overleg met en soms op voorstel van hetzij de BGD die de werkomstandigheden heeft onderzocht, hetzij de ondernemingsraad. De werksfeer, de werkomgeving (vijf keer per uur verse lucht) en met name de ergonomische belasting zijn zo voortdurend onderdeel geweest van sociaal en

economisch beleid. Niet zonder trots weet de personeelsman te melden dat de voor het eigen bedrijf aangepaste werktafels nu ook aan andere bedrijven worden verkocht. Mooier kan het eigenlijk niet, en wat het ziekteverzuim betreft weet hij dan ook niet zo goed waar nu nog aandacht aan moet worden besteed. Zijn belangstelling is inmiddels ook verder gegaan. Er is bijvoorbeeld een afdeling waar het nog wat lawaaiër is, zonder dat dat leidt tot ziekteverzuim. Toch moet je daar dan wat doen, niet vanwege het verzuim maar omdat teveel lawaai gewoon schadelijk is voor de gezondheid. Een probleem daarbij kan soms zijn dat er wel gehoorbeschermers bij de machines worden gehangen, maar dat ze daar dan ook tijdens het werk blijven hangen. Je kan als werkgever nog zoveel leuke dingen proberen te doen, dat betekent niet dat daar ook altijd gebruik van wordt gemaakt. En hij geeft een voorbeeld uit een andere bedrijfstak: 'Er is ooit een arbo-bespreking van de BGD in Doetinchem geweest waar een aannemer vertelde dat er bij zijn bedrijf besloten was de mensen helmen te geven. En wie loopt daar mee? Die aannemer en zijn uitvoerder. De rest niet: je wilt het hoofdje bruin hebben in de zomer hè?'

Dienst der Gemeentereiniging te Den Haag

Bij de dienst der gemeentereiniging vindt een grote verscheidenheid aan werkzaamheden plaats. Huisvuil en groot huishoudelijk afval worden opgehaald; strand en boulevard, met name in Scheveningen, worden schoongemaakt; de straten worden schoongehouden door zowel machinaal als met de hand te vegen en bedrijfsafval wordt weggehaald met behulp van laadkisten. Daarnaast heeft de gemeentereiniging als taak gladheid te bestrijden, ongedierte te bestrijden en, waar nodig, bij huisuitzettingen in opdracht van de politie inboedels op te halen. Tevens wordt het gehele voertuigenpark in eigen werkplaats gerepareerd en onderhouden.

Er zijn 627 mensen bij de gemeentereinigingsdienst werkzaam, van wie ongeveer 500 in de buitendienst. Het ziekteverzuim wisselt per seizoen, maar het totale verzuimpercentage loopt vrij hoog op, tot 18% over het jaar 1981.

De huisvuilophaaldienst is in de loop der jaren aan veranderingen onderhevig geweest. Enerzijds zijn de metalen emmers, vaak loodzwaar door de as, grotendeels uit het straatbeeld verdwenen. Daar tegenover staat de toegenomen hoeveelheid afval per hoofd van de bevolking en de invoering van ophaaldagen voor groot huishoudelijk afval en plastic. Het ziekteverzuimbeleid wordt voor een deel bepaald en ingevuld door een aantal deskundigen. De bedrijfsarts bijvoorbeeld is belast met de controle van de werkne(m)st(ers), maar gaat ook in op hun eventuele

arbeidsklachten. Tevens maakt de bedrijfsarts deel uit van een sociaal team, waarin ook de chef van de afdeling personeelszaken, personeelsconsulenten en een bedrijfsmaatschappelijk werkster alsmede een rayonpsycholoog vertegenwoordigd zijn.

De bedrijfsmaatschappelijk werkster legt zowel bij kortdurende als bij langdurige zieken huisbezoeken af. Hiernaast kan de zieke ook in vele gevallen rekenen op bezoek van collega's.

Nadat het ziekteverzuimbeleid gedurende de laatste vijf jaar op deze manier is gevoerd, lijkt er nu beweging in te komen. Men wil tegenwoordig de directe chefs van de werknemers meer bij het beleid betrekken. Over vorm en inhoud van dit beleid wordt nog overleg gevoerd. Een hulpmiddel hierbij is de registratie van het ziekteverzuim dat per dag wordt bijgehouden en per maand wordt uitgesplitst naar afdeling, soort werkzaamheden en leeftijd.

De beleidsvisie achter het ziekteverzuimbeleid is tweeledig. Enerzijds moeten de werknemers bij de reinigingsdienst voldoen aan de opdracht die de gemeenteraad de dienst oplegt, anderzijds wordt getracht de belasting van de werknemers zo verantwoord mogelijk te houden. Deze tweeledigheid blijkt bijvoorbeeld uit de aanschaf van bezems. Het is bekend, aldus de afdeling personeelszaken, dat het werken met lichtere bezems minder inspannend is dan het werken met zware, maar de lichte bezems hoeven niet het beste vegen. Vandaar dat meestal een gulden middenweg wordt gekozen bij de aanschaf. Een ander voorbeeld is de proef van mini-containers geweest, en binnenkort van start gaat. Deze werkwijze leidt tot vermindering van tilwerk en daardoor tot een geringere lichamelijke belasting.

Tevens is de kans op verwondingen kleiner. D.m.v. werkoverleg wordt getracht de medewerker in de buitendienst nauwer te betrekken bij werk, werkomstandigheden etc. Op deze wijze heeft men de gelegenheid mee te praten over materieel, materiaal, werkwijzen en de reinigingstoekomst. Voorbeelden van initiatieven die uit dit werkoverleg voortkwamen zijn o.a. invoering van veiligheidsvesten, het verbeteren van behuizing en sanitair en het aanschaffen van auto's met een automatische versnellingsbak.

De initiatieven tot deze en vele andere maatregelen worden genomen vanuit verschillende hoeken, zoals personeelszaken, het sociaal team, de medezeggenschapscommissie en de loopbaanbegeleidingscommissie.

Ook adequate vorming en opleiding spelen in dit kader een rol.

Hoewel er sprake is van een veelheid aan maatregelen, worden er toch geen grote verwachtingen gekoesterd ten aanzien van de effecten op het ziekteverzuim. In tegenstelling tot de landelijke daling van het ziekteverzuim, blijft 't ziekteverzuim bij de gemeentereiniging constant. Er is een verandering gekomen in het aanname- en ontslagbeleid. Er

wordt meer gelet op leeftijd en geestelijke conditie. Het is de gewoonte bij aanneme te informeren bij de eventueel vroegere werkgever en dat bij bekend worden van een meer dan gemiddeld verzuim de desbetreffende werknemer niet wordt aangenomen. Deze gegevens naar functioneren en ziekteverzuim van de sollicitant spelen mede een rol bij de selectieprocedure.

Ten aanzien van verbetering van de arbeidsomstandigheden heeft men wel verwachtingen. De laatste jaren zijn er al duidelijke veranderingen op dit gebied geweest. Dit kwam onder andere tot uiting in de betere beveiliging tegen het 'springende' glas uit de roterende trommels van de vuilniswagens en de overgang van 't gebruik van de veegfiets naar de electrotruck.

Vooraf ook het werk van de veiligheidscommissie leidde tot verbeteringen. De verwachtingen van de dienst der gemeentereiniging is dat het ziekteverzuim zich zal stabiliseren in de toekomst.

Fokker, te Woensdrecht

In dit onderdeel van het Fokkerconcern legt men zich enerzijds toe op het onderhoud en de reparatie van vliegtuigen anderzijds op het maken van elektrische en elektronische componenten voor diverse toepassingen. Vijfhonderdvijftig van de 925 werknemers zijn werkzaam in de directe productie. Het ziekteverzuim ligt met 6,2% ruim onder het landelijk gemiddelde. Vanzelfsprekend zijn er verschillen per afdeling, maar ook de 7,5% in de directe productie-afdelingen blijft gunstig afsteken. Volgens de afdeling Personeelszaken is het lage verzuimpercentage verklaarbaar door de vrij gunstige arbeidsomstandigheden. In het algemeen wordt getracht alles wat ook maar enigszins te regelen is, zoals temperatuur en lawaai, zo goed mogelijk in de hand te houden. Soms zijn echter bezwarende arbeidsomstandigheden niet te vermijden, bijvoorbeeld bij het schoonmaken van de brandstoftanks van vliegtuigen.

Gelijk met een algemene reorganisatie van het bedrijf (McKinsey) is men ook bezig de bestrijding van het ziekteverzuim opnieuw te structureren. Rekening houdend met de komende arbeidsomstandighedenwet werd begin 1982 gestart met de inrichting van een complete arbo-dienst voor het Fokker-concern, waarin de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn worden verenigd.

Tot dan toe voerde elke dienst een apart beleid, al is er altijd wel geregeld overleg geweest.

De uit het eigen bedrijf afkomstige ziekenbegeleider bezoekt met name langdurig zieken, bespreekt met hen de problemen op het werk en, als daar aanleiding voor is, geeft hij deze door aan de afdelingschefs. De

BGD verzorgt het bedrijfsgeneeskundig spreekuur, zorgt voor periodiek onderzoek van oudere werknemers en medewerkers in speciale functies en verricht onderzoek op de werkvloer. Binnen de afdeling Personeelszaken probeert men in individuele gevallen problemen te verhelpen, daarbij nauw contact houdend met de lijnorganisatie. Gezien het lage verzuimpercentage is de neiging niet groot om een grootscheepse analyse te (laten) verrichten naar de oorzaken van het verzuim. Vooralsnog betekent de oprichting van de arbo-dienst meer samenwerking, zonder dat het zwaartepunt van het beleid, de fysieke arbeidsomstandigheden verandert.

Edet Nederland B.V. te Tilburg

Tweehonderdentwaalf werknemers zijn betrokken bij de fabricage van de hygiënisch gekrepte papierprodukten voor hygiënische doeleinden waarmee Edet bekend is geworden. Ongeveer 70 daarvan zijn in drieploegendienst en 40 zijn in vierploegendienst direct bij de produktie betrokken, de overigen verrichten hetzij administratieve arbeid, hetzij functies op het terrein van marketing, vertegenwoordiging enz. enz. In de ziekteverzuimcijfers vinden we vrij grote verschillen. Groeide het ziekteverzuimpercentage van acht procent in 1980 naar 9 procent in 1981, de produktieafdeling stak daar met 13 procent in 1981 ongunstig tegen af. De registratie is vrij eenvoudig. Men meldt zich ziek bij de portier, die deze gegevens doorgeeft aan de afdeling personeelszaken. Onderscheid tussen kort en lang verzuim wordt niet gemaakt. Per afdeling wordt per dag en per kwartaal een overzicht gemaakt van het ziekteverzuim. Deze gegevens worden binnen het bedrijf gebruikt, maar ook opgestuurd naar de Vereniging van Nederlandse Papierfabrikanten. De hoogte van het ziekteverzuim, met name dat van de produktieafdeling, leidde tot een zodanig lage produktie dat men in 1978 om economische redenen tot een actief beleid overging. Ten dele is dat gericht op de werknemers, ten dele op de werkorganisatie en het werk zelf.

Het beleid van het bedrijf zelf ten aanzien van de zieke werknemers krijgt concrete vorm na drie weken ziekte. Buiten de normale controle door de bedrijfsvereniging herstelt het bedrijf via de BGD, na drie weken ziekte, het contact met de werknemer door het opsturen van een vragenlijst. Het invullen van standaardvragen vindt plaats op vrijwillige basis. Men hóeft dus niet. Veelal spreekt het echter vanzelf dat de lijst wordt ingevuld: hij dient namelijk als basis voor het gesprek waartoe de bedrijfsarts de werknemer korte tijd later uitnodigt. Komen daarbij voornamelijk de medische problemen aan de orde, erna volgt ook al spoedig een gesprek

met de afdeling personeelzaken. Deze laatste afdeling heeft vooral contact met de bedrijfsarts.

Bij ziekte die duidelijk langer dan drie weken duurt, kan de werknemer een bezoek van zijn afdelingschef verwachten.

De aandacht die op deze wijze aan de zieke werknemer wordt besteed, kan niet uitsluitend als begeleiding worden aangeduid. *Integendeel*, het heeft meer opgeleverd. Op de vraag naar de oorzaken van het hoge ziekteverzuim werd door de afdeling personeelzaken niet zozeer naar de werknemers, maar naar het werk en de werkomstandigheden verwezen. Stof, de eentonigheid van het werk en het ploegensysteem werden als de belangrijkste factoren gezien. Ten aanzien van het werk is daarom sinds 1978 een driesporenbeleid ingezet. Ten dele vanuit de erkenning dat niet al het werk kan worden verbeterd, ten dele vanwege economische redenen, is een automatiseringsproces in gang gezet waardoor een deel van het monotone werk is verdwenen. Voorzover hierdoor arbeidsplaatsen verloren zijn gegaan, is dit met behulp van het natuurlijke verloop opgevangen.

Een tweede spoor werd gevonden nadat de afdeling personeelzaken een enquête had gehouden waarin de werknemer zelf voorstellen konden doen voor een ander systeem van ploegendienst. Het uiteindelijke resultaat is met de vakbeweging doorgesproken en wordt volgens de afdeling personeelzaken door 90 procent van de mensen in die specifieke afdeling gedragen. De uiteindelijke oplossing voor die afdeling komt zowel de werknemers als het bedrijf ten goede. Kernpunten daarbij zijn het variabel maken van de pauzes en het verkorten van de aanwezigheid. De gezamenlijke pauze waar vóór 1978 sprake van was, kostte het bedrijf twee-en-een-half uur machinestilstand per week, terwijl een deel van de werknemers op zaterdagochtend werd terugverwacht. De werkweek inclusief pauzes bedroeg 42,5 uur. Nu is de aanwezigheid drastisch teruggebracht tot 40 uur, terwijl de werknemer exclusief pauzes 38,20 uur daadwerkelijk arbeid verricht en toch voor veertig uur wordt betaald. Doordat de pauzes inmiddels variabel zijn gemaakt, hoeven de machines niet meer gestopt te worden: het bedrijf leidt geen produktieverlies. Het derde spoor bestaat uit het veranderen van de vaardigheden van het personeel en door de grotere nadruk op groepsgericht werken. Sinds half 1980 moeten de werknemers op de afdeling papierfabricage alle functies kunnen uitoefenen die bij en aan de machines zijn te verrichten. De voordelen daarvan zijn volgens de afdeling personeelzaken dat de mensen vaker rouleren op hun werk en dat het probleemoplossend vermogen van de groepen werknemers is vergroot. Er ontstond door de taakroulatie vanzelf een soort van informeel overleg en dan geldt dat tien mensen meer weten dan één!

Een laatste voordeel, voor de werknemers, is dat hun grotere kennis en

vakmanschap hen ook betere salarisperspectieven biedt.

Twee aspecten van het beleid zijn daarmee nog niet weergegeven. Ofschoon er duidelijk veel aandacht wordt besteed aan werknemers en werkomstandigheden, te ver en te lang kan de boog niet gespannen blijven. Van een klein aantal veelverzuimers, die ziekteverzuimpercentages halen van veertig tot vijftig procent, wordt getracht via persoonlijke gesprekken inzicht te krijgen in de hoge afwezigheid om te proberen oplossingen te vinden die dit hoge verzuim kunnen terugdringen.

In die gevallen waarbij dit lukt wordt in het uiterste geval overgegaan tot de mededeling dat zij een ontslagaanvraag bij het GAB tegemoet kunnen zien.

Soms kan het nl. niet anders dan dat het belang van het individu ondergeschikt gemaakt moet worden aan het belang van het kollektief. De vier keer sinds 1978 dat het tot een dergelijke ontslagaanvraag is gekomen, werd deze inderdaad door het betrokken arbeidsbureau gehonoreerd.

De verwachtingen van de afdeling personeelzaken zijn vrij hoog gespannen, mede door de tot nu toe bereikte resultaten. Veranderingen in de verhouding kort en lang verzuim zijn niet te merken, want dat laat het registratiesysteem niet toe. Maar de verbetering van de arbeidsomstandigheden, de verbetering van de beloning en de ruimere arbeidsmarkt heeft wel geleid tot de halvering van het verloop in 1981. Met name het multifunctionele werksysteem schijnt, aldus de afdeling personeelzaken, aangeslagen te zijn bij de mensen.

Dit laatste heeft vanzelf geleid tot een verbetering van de sfeer op het werk door het, zoals al genoemd, vanzelf ontstaan van informeel overleg en de groepsvorming op de werkvloer. Een bijkomend voordeel is dat nieuw aan te trekken werknemers ook aan hogere eisen moeten voldoen, omdat het niveau van het werk is verhoogd.

In hoeverre het pakket van maatregelen dat in het bovenstaande is beschreven van invloed is op de kwaliteit van het gefabriceerde produkt, wordt gemeten. Een voorzichtige conclusie: er is inderdaad sprake van produktverbetering en het afvalpercentage is gereduceerd.

Internationale Handel- en Scheepvaartmij. Jan de Poorter B.V. te Geertruidenberg

Bij Jan de Poorter B.V. worden ingevoerde erts en mineralen verwerkt tot halffabrikaten, die voor 80% voor de export bestemd zijn. Er zijn 160 mensen werkzaam, van wie 75 in de directe productie. Jan de Poorter is een semi-continu bedrijf, waar in ploegendiensten gewerkt wordt.

De BGD-Oosterhout en omstreken, waarbij het bedrijf is aangesloten,

voerde enige jaren geleden een onderzoek uit onder het personeel. Hieruit bleek dat veel mensen ontevreden waren over hun behandeling binnen het bedrijf. Op het gebied van de arbeidsomstandigheden viel nog veel te verbeteren. Het kwam tot 1978 nog voor dat mensen werkten terwijl ze de hele dag met de schoenen in het water stonden. Ook hadden veel mensen last van een constante tocht.

In november 1978 kwam er een nieuwe directie bij Jan de Poorter B.V. met als gevolg dat er veel meer belangstelling voor de mensen in het bedrijf kwam. Onmiddellijk werd een aantal maatregelen genomen ter verbetering van de werkomstandigheden: Men schafte bijvoorbeeld moderne afzakapparatuur aan ter vermindering van de lichamelijke arbeid. Het Veiligheidsinstituut, dat tegelijkertijd met de BGD een onderzoek verrichtte, kwam eveneens met de voorstellen om bepaalde maatregelen op het gebied van de arbeidsomstandigheden te nemen. Deze werden meteen uitgevoerd maar hadden in feite al lang wettelijk afgedwongen kunnen worden.

Van een echt uitsluitend op ziekteverzuim gericht beleid is bij Jan de Poorter geen sprake. Men spreekt daarentegen sinds 1978 van een sociaal beleid, dat voornamelijk gericht is op verbetering van de werksfeer en de werkomstandigheden. Men hoopt door deze brede sociale aanpak ook het ziekteverzuim terug te dringen. De afdeling Personeelszaken nam in samenspraak met de ondernemingsraad en de bedrijfsledengroep het initiatief tot het voeren van het huidige beleid. Daartoe is in 1977 een nota sociaal beleid opgesteld waaraan sindsdien uitvoering wordt gegeven. De afdelingen zijn in zoverre bij het beleid betrokken, dat de afdelingschef, eventueel samen met de produktieleider, gesprekken voert met Personeelszaken.

De grotere belangstelling voor de mensen vanaf 1978 komt ook tot uiting in het waar mogelijk bevorderen van de mensen in hun functie. De mensen werden beoordeeld en er vonden gesprekken met afdelingschefs plaats. Door de bevorderingen kregen de mensen een hogere status en een grotere verantwoordelijkheid. Volgens de afdeling Personeelszaken heeft dit onder andere tot gevolg dat men minder snel geneigd is een 'baaldag' op te nemen. De BGD-arts bekijkt de langdurig zieken en zoekt eventueel aangepast werk.

In 1981 nam de afdeling Personeelszaken het initiatief tot oprichting van een ziektebegeleidingscommissie. De ondernemingsraad zag de noodzaak tot oprichting van de commissie niet in en het voorstel werd niet uitgevoerd. Toch wil de afdeling Personeelszaken graag weten wat nu de oorzaken van het ziekteverzuim zijn (in 1981 10%).

Een eerste vereiste bij de sociale aanpak van Jan de Poorter is dat het bedrijf aan alle eisen van veiligheid en gezondheid, die aan

arbeidsplaatsen en machines gesteld kunnen worden, dient te voldoen. Het bedrijf heeft nog geen commissie opgericht voor de nieuwe arbeidsomstandighedenwet. Wel kent Jan de Poorter al een aantal jaren een door de ondernemingsraad benoemde veiligheidscommissie, waarin een projektbegeleider, een aantal mensen van de technische dienst en een aantal mensen van de produktie-afdeling zitting hebben.

Een tweede verschil met het beleid van vroeger bestaat hierin, dat als er tegenwoordig een nieuwe machine wordt aangeschaft, allereerst de arbeidsinspectie erbij wordt gehaald om te kijken of aan alle eisen voldaan is.

Er valt echter nog meer te doen ten aanzien van de arbeidsomstandigheden. In de fabriek werken nogal wat analfabeten, die ruw werk doen, dat overigens goed wordt betaald. Wat kun je meer doen dan zorgen voor een goede materiële beloning? Langzamerhand wil men echter met de vakbond werken aan verbetering van arbeidsomstandigheden.

Zowel veiligheid en gezondheid als de werkverhoudingen hebben de inhoud en vorm gekregen door gericht technisch en sociaal beleid. Ten aanzien van het laatste geven een aantal zeer zwak geschoolde werknemers wel een punt ter overdenking. Zij zijn gewoonweg niet in staat 'in hun functie te groeien'. En daarom lijkt er niet veel meer mogelijk dan te zorgen voor een goede beloning voor het vrij ruwe werk dat door hen wordt verricht.

MAI Computer Industrie B.V. te Enschede

MAI Computer Industrie is een typisch voorbeeld van een modern, jong en groeiend bedrijf. Vier jaar geleden startte men met vijf man in een klein gehuurd gebouwtje. Begin 1982 werkten er 64 werknemers en vier stageaires (HTS, MTS) in een moderne nieuwe huisvesting. Het werk bestaat uit het assembleren, repareren en het testen van computers. Bij gereedkomen en na de test worden de computers in een magazijn opgeslagen voor verzending. Als klein bedrijf heeft MAI geen ondernemingsraad. Daarvoor in de plaats kent men voorlopig de maandelijks afdelingsvergaderingen en een maal per kwartaal vindt een algemene vergadering plaats waarop iedereen het woord kan voeren. Ten aanzien van het ziekteverzuim voert het bedrijf zelf geen specifiek beleid: het verzuim bedraagt niet meer dan viereneenhalf procent per jaar, er werken voornamelijk jonge mensen en dus ziet men geen reden om verder te gaan dan de normale GAK-controlen. Dat betekent echter niet dat er niets gebeurt. Gebruikelijk is dat een chef of iemand van de afdeling personeelzaken eventuele zieken na drie weken bezoekt.

Oogmerk is alleen belangstelling: men komt met bloemen of een fruitschaal en een praatje. Bij langer durende ziekte komen de collega's op bezoek. 'Dat gaat vanzelf hier, omdat er een goede werksfeer is.' Voorzover er sprake is van een specifiek beleid bestaat dat uit de inschakeling van externe deskundigen, met name een bedrijfsgeneeskundige dienst. Enige tijd nadat het nieuwe gebouw in gebruik was genomen (begin '80) bleken er namelijk klachten van werknemers te bestaan over het licht, de vochtigheid, de temperatuur en het lawaai. De afdeling personeelzaken heeft op grond daarvan de BGD ingeschakeld, die ten aanzien van die aspecten van de werkomstandigheden en metingen heeft verricht. Het resultaat hiervan was het uitbreiden van de verlichting, het aanbrengen van airconditioning in een ruimte die te warm was en het plaatsen van schotten op een grotere afdeling om het lawaai te verminderen.

Daarnaast wordt het bedrijf een maal per veertien dagen afwisselend bezocht door een verpleegkundige en een bedrijfsarts van de BGD tot wie werknemers die gezondheidsklachten hebben zich kunnen wenden. Deze maatregelen worden door de afdeling personeelzaken en door de werknemers voldoende geacht.

Geldt dit het ziekteverzuim, daarnaast kent het bedrijf tegenwoordig (april '82) een veiligheidscommissie samengesteld uit mensen van de verschillende afdelingen. Een eerste inventarisatie van mogelijke problemen is in februari 1982 gestart.

Een Hoofdkantoor met buitendienst

De driehonderd mannen en vrouwen (19%) verrichten zeer uiteenlopende werkzaamheden al naar gelang de taak van de bedrijfsonderdelen, waarbij ze hun brood verdienen. Te noemen vallen de produktie van levensmiddelen, (60 personeelsleden), de verpakkingsdrukkerij, (24 personeelsleden), de afdeling Verkoop (80 personeelsleden), de exportmaatschappij (18 personeelsleden) en de overigen op het hoofdkantoor, terwijl de levensmiddelenfabriek, met ruim 400 personeelsleden, die elders in het land gevestigd is, in dit verhaal buiten beschouwing blijft.

Als eigen risicodragers heeft het bedrijf een groot direct belang bij een laag verzuim. Als het te hoog wordt moet je je gaan afvragen of je niet beter terecht kunt bij de bedrijfsvereniging, zo meent de afdeling Personeelszaken. Een laag percentage is van direct voordeel.

Overigens is er altijd een laag verzuimpercentage geweest: door de jaren heen schommelt het tussen de vijf en zeven procent; al met al meer rond

de vijf dan rond de zeven procent.

De geautomatiseerde registratie van het ziekteverzuim maakt het mogelijk de ziekteverzuimgegevens uit te splitsen naar geslacht, leeftijdsgroepen, nationaliteit, afdeling en werktijden. Zijn er weinig significante gegevens daaruit te putten, als enig opvallende springt naar voren dat het verzuim bij het produktiebedrijf in doorsnee hoger is met als top 10,5% in 1981, waarbij twee groepen duidelijk vertegenwoordigd waren: de groep onder de 24 jaar en de groep van 55 tot 65 jaar. Bij de jongeren ziet men onvoldoende binding met werk en bedrijf, bij de ouderen gaat het meestal om ernstige ziektes zoals chronische rugkwalen, hartinfarct e.d..

Tot nog toe is men er redelijk in geslaagd minder gezonde werknemers/sters te herplaatsen, maar dat wordt steeds moeilijker omdat met name in het produktiebedrijf de werkzaamheden qua lichamelijke belasting niet erg uiteenlopen. Zij die volledig naar de WAO moeten afvloeien, van oudere leeftijd zijn en een lange staat van dienst hebben blijven om psychologische redenen wel in dienst. In de praktijk betekent dit dat deze elk jaar op een attentie van het bedrijf mogen rekenen en dat ze worden uitgenodigd bij viering van dienstjubilea van kollega's e.d. zodat de binding met het bedrijf niet geheel verloren gaat. Het bedrijf is aangesloten bij een regionaal opererende bedrijfsgeneeskundige dienst. Daar worden vóór hun eventuele indiensttreding serieuze kandidaten voor een bepaalde functie medisch gekeurd. Voorts kunnen medewerk(st)ers boven de veertig jaar zich opgeven (op basis van vrijwilligheid) voor een periodiek geneeskundig onderzoek. Het aantal deelnemers daaraan en de frequentie daarvan is in zekere zin afhankelijk van de capaciteit die de bedrijfsgeneeskundige dienst daarvoor beschikbaar heeft. Van medische zijde wordt overigens betwijfeld of een dergelijk onderzoek in alle gevallen even nuttig is. Daarom heeft degene, die een onderzoek wil, eerst een gesprek met de bedrijfsarts.

Verder beschikt deze bedrijfsgeneeskundige dienst over medewerkers die onderzoeken betreffende de arbeidsomstandigheden verrichten. Een voorstel hiertoe kan komen van de bedrijfsarts, maar kan ook door de leiding worden geïnitieerd. Verbetering van de arbeidsomstandigheden staat vooral ook bij de personeelsvertegenwoordigers in de ondernemingsraad en/of zgn. sektorkommissies in het brandpunt van de belangstelling. Het een en ander heeft geleid tot een systematische inventarisatie van zware arbeid, stof, tocht, geluidsoverlast enz. Enerzijds zijn inmiddels bepaalde verbeteringen gerealiseerd, anderzijds is een fasering van te nemen maatregelen opgezet.

Geldt verbetering van de arbeidsomstandigheden de preventie, ten aanzien van de zieke zelf is er sprake van een meer individueel gerichte

benadering in nauwe samenwerking tussen de afdeling Personeelszaken en de bedrijfsarts. De bedrijfsarts is in dienst van de regionale dienst en heeft een keer per week een bedrijfsgeneeskundig spreekuur. Is het beleid in dezen eensluidend gebleven, de uitvoering daarvan kan geschaad worden naarmate er wegens bepaalde omstandigheden een te frequente wisseling van bedrijfsartsen is.

Bij langdurig verzuim houdt de afdeling Personeelszaken het contact met de zieke aan (en gaat indien nodig op bezoek) maar stimuleert ook de afdeling van de betrokken werknemer om eigen activiteiten te ontplooiën.

Frequente kort-verzuimers krijgen een uitnodiging om te praten met de afdeling Personeelszaken en/of de Bedrijfsarts. Relatief vaak gaat het daarbij om werkneemsters.

Hoewel bij werving van personeel een zo goed mogelijke selectie (ook medisch) wordt betracht en aan begeleiding van zieken veel gedaan wordt (ook met betrekking tot handhaving dan wel herinpassing in het arbeidsproces) is toch niet te voorkomen dat een enkele medewerk(st)er, al dan niet vrijwillig, afhaakt.

Ofschoon de afdeling Personeelszaken de centrale rol speelt bij het ontwikkelen en voortzetten van het verzuimbeleid is er voor gezorgd, dat de te nemen maatregelen betrekking hebben op een breed draagvlak.

Nederlandse Middenstands Bank N.V.; 11.000 werknemers en werkneemsters, hoofdkantoor in Amsterdam, vestigingen verspreid over Nederland

Met de in diensttreding van de eerste bedrijfsarts bij de Nederlandse Middenstands Bank, zeven jaar geleden, werd een begin gemaakt met een op langdurige zieken gericht personeelsbeleid. Deze eerste arts was Dr. R.M. Klep, die in de loop der jaren o.a. een actieve Bedrijfsgeneeskundige Dienst opgebouwd heeft.

De taak waar de heer Klep direct na zijn indiensttreding mee geconfronteerd werd was het uitvoeren van een periodiek hart- en vaatonderzoek, waaraan 90% van de bankmedewerk(st)ers meedeed.

Van dit onderzoek maakte hij gebruik om zich in relatief korte tijd een beeld te vormen van de problemen die bij de bank speelden en van de taken die een medische dienst, al dan niet in samenwerking met andere diensten en functionarissen, op zich zou moeten nemen.

Een onderdeel van het erna ontwikkelde beleid bestaat uit aandacht voor alle ziektegevallen waarbij hulp van een personeelsfunctionaris of arts nodig was.

In het begin gebeurde dit door middel van overleg tussen de heer Klep en de verschillende personeelsfunctionarissen. Men merkte daarbij echter dat, vooral door tijdsgebrek, niet alle werknemers en -neemsters de nodige aandacht daadwerkelijk verkregen.

Na een geleidelijke personeelsuitbreiding (in totaal heeft de NMB op dit moment bijvoorbeeld twee full-time en één part-time arts in dienst) is het mogelijk geworden de overlegsituaties te intensiveren en uit te breiden. Sinds drie jaar zijn dan ook bij het hoofdkantoor, de bedrijfssonderdelen en in alle elf districten die de NMB kent speciale overlegteams ingesteld, waarin de Dienst Personeelszaken, een van de bedrijfsartsen en een bedrijfsmaatschappelijk werk(st) zitting hebben. Daarnaast bestaat er nog een landelijk Overlegteam. In deze teams worden ten eerste de ziektegevallen die langer duren dan zes weken besproken. Daarnaast besteedt men aandacht aan frequent zieken. Een derde vast agendapunt is de structuur van de verschillende afdelingen die aanleiding geven tot problemen. De taak van overlegteams is het opsporen van achterliggende problemen en het vinden van adequate oplossingen. Van te voren wordt aan betrokkenen toestemming gevraagd om in het team besproken te worden.

Daarnaast is het zo dat als medewerk(st)ers opgeroepen worden voor een gesprek over de oorzaken van en mogelijke problemen rondom hun ziekte, deze oproep van vrijblijvende aard is: men hoeft niet te reageren. De werkzaamheden bij de bank zijn fysiek gezien niet zo zwaar. Veertig procent van de klachten die bij de Bedrijfsgeneeskundige Dienst naar voren komen zijn dan ook meer van nerveuze aard. Naar de mening van de heer Klep ligt de oorzaak hiervan voor een deel in de onderlinge concurrentie en de promotie-gerichtheid van veel medewerk(st)ers. Men hecht soms erg aan status en doet vaak veel om deze te verhogen, met spanningen als gevolg.

Een andere oorzaak van spanningen is de automatisering die op verschillende afdelingen van de bank doorgevoerd wordt. Jongere werknemers en werkneemsters hebben daar minder moeite mee, aldus de heer Klep; het zijn vooral de ouderen die problemen kunnen hebben met de nieuwe methodes en het vaak verhoogde werktempo. Geprobeerd wordt door gesprekken en door (waar dat mogelijk en volgens alle betrokkenen wenselijk is) overplaatsing of werkaanpassing deze gevolgen van automatisering te verzachten.

Veel energie wordt gestoken in het zoeken naar herplaatsingsmogelijkheden van mensen die geheel of gedeeltelijk in de W.A.O. vallen. Naar schatting krijgt dertig procent van deze mensen weer werkzaamheden bij de bank.

In zijn algemeenheid bezien echter is voorkomen van ziekteverzuim en

langdurige arbeidsongeschiktheid de basis van het beleid. Zo hecht de heer Klep meer waarde aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden en werksfeer dan aan bijvoorbeeld strenge controle. Bij zijn aanstelling heeft hij dan ook bedongen dat in zijn functie geen ziektewetcontrole-taak opgenomen zou worden. Wat betreft arbeidsomstandigheden wordt door hem in geen geval van redelijke klachten de Technische Dienst van het bedrijf ingeschakeld. Indien nodig, wordt de Arbeidsinspectie erbij geroepen, vanwege het gezag dat deze heeft. Zo leidde optreden van de Arbeidsinspectie tot wijziging van de stoffen die gebruikt werden bij het zogeheten munten schoonmaken. Het ziekteverzuimpercentage van de NMB was in 1981 5,6%. Er is een licht dalende tendens te bespeuren in het verzuim van de afgelopen jaren. Of dit te maken heeft met het beleid met betrekking tot ziekteverzuim wordt echter betwijfeld: een relatie met slechte economische situatie in Nederland en de grote werkloosheid zou meer voor de hand liggen.

Inalfa metaalwarenfabriek B.V. te Venraij

Inalfa is een toeleveringsbedrijf met een grote verscheidenheid aan produkten. Speciaal noemenswaard daarbij zijn de autoschuifdaken. De verscheidenheid aan de produkten heeft geleid tot een even grote verscheidenheid aan werkzaamheden. Zo kent Inalfa een lasafdeling, een walserij, een spuiterij, een montage-afdeling en een gereedschapsmakerij. Er werken 330 mensen waarvan 200 in de directe productie.

Vorm en inhoud van het ziekteverzuimbeleid worden bepaald vanuit verschillende afdelingen en diensten.

In 1977 sloot het bedrijf zich aan bij een bedrijfsgeneeskundige dienst. Vangt deze dienst problemen op die zich binnen het bedrijf kunnen voordoen, een speciaal aangestelde personeelsfunctionaris bezoekt daarnaast de afwezigen, met name de frequent en/of langdurig zieke werknemer. Bij langdurig verzuim vindt zijn bezoek gewoonlijk plaats in de tweede of derde week van het verzuim. Tenslotte wordt elke werknemer die zich beter heeft gemeld opgevangen door zijn afdelingschef. Het gesprek draait daarbij om de aard en de oorzaken van de ziekte. Door de afdeling Personeelszaken is in 1981 een klein onderzoek gedaan naar de relatie tussen verzuim en de aard van de werkzaamheden op de verschillende productie-afdelingen. Duidelijke relaties daartussen konden niet worden aangetoond, zowel niet ten aanzien van de zwaarte van het werk als ten aanzien van het werken in ploegendienst. Ten aanzien van de leeftijd van de werknemers bleken er wel duidelijke verschillen. Na hun vijfenveertigste beginnen werknemers

met hun gezondheid te sukkelen en er zijn er nogal wat die in de tien jaar die daarop volgen in de WAO terecht komen. Een andere groep die ongunstig opvalt bestaat uit de ongeveer vijfenzeventig buitenlanders (vooral uit het Middellandse zeegebied) die het bedrijf in dienst heeft, aldus de afdeling personeelszaken. De werknemers uit deze groep kenmerken zich door een twee, in sommige gevallen zelfs drie keer zo hoog ziekteverzuimpercentage als hun Nederlandse collega's. Veel van hen, zowel jongeren als ouderen, blijven aan het eind van hun jaarlijkse verlof, nog maanden ziek in het buitenland.

De conclusies van en de aanbevelingen waartoe het onderzoek heeft geleid moeten nog met directie en ondernemingsraad worden doorgesproken. Duidelijk is in elk geval dat er met name op de produktie-afdelingen iets moet gebeuren. Weliswaar is het ziekteverzuimpercentage teruggelopen van rond de vijftien procent in de jaren '79 en '80 naar 12,8 procent in 1981, maar het verzuim wordt nog steeds als te hoog beoordeeld en noodzaakt met name op de produktie-afdelingen tot handelen. Was het verzuimpercentage op het kantoor in 1981 niet meer dan 3,5 en bij het leidinggevend personeel niet hoger dan 5,2, bij de werknemers in de produktie-afdeling bedroeg het 18,8%. Een eerder uitgevoerd onderzoek door de afdeling Personeelszaken, dat later uitgebreider is overgedaan door de BGD, heeft geleid tot een aantal verbeteringen in de arbeidsomstandigheden. Sommige machines werden tien centimeter opgekrikt zodat een ergonomisch betere werkhouding mogelijk werd gemaakt, de verlichting werd beter, tocht werd verminderd en de lawaai-overlast werd aangepakt. Veel effect op het ziekteverzuim hebben deze maatregelen echter niet gehad.

De motivering om iets aan de arbeidsomstandigheden te doen omvatte overigens meer dan alleen het ziekteverzuim; ook produktiviteit en efficiëntie waren belangrijke achtergronden van het beleid. Het bestaande verzuimpatroon werd economisch gesproken te kostbaar. Met de genomen maatregelen werd daarom getracht mens en bedrijf tegelijkertijd te dienen. Kwam het initiatief hiertoe aanvankelijk van de directie (in overleg met de afdeling personeelszaken) tegenwoordig is het hele personeel in een of andere vorm bij het beleid betrokken.

Het is gebruikelijk om het beleid door te spreken met OR, BLG en op vergaderingen met afdelingschefs. Maar daarnaast zijn twee commissies noemenswaard. Ten eerste de commissie voor arbeidsplaatsverbetering, waarin directie, personeelszaken, afdelingschefs en werknemers van kantoor- en produktieafdelingen samenwerken en ten tweede is er, vooruitlopend op de komende Arbo-wet een soort Arbo-commissie opgericht, bestaande uit OR-leden, werknemers van verschillende afdelingen en een veiligheidsfunctionaris.

De afdeling personeelszaken koestert geen bijzondere verwachtingen ten

aanzien van het ziekteverzuim in de toekomst. Hooguit zal het wat dalen, in overeenstemming met de landelijke ontwikkelingen op dat gebied. Een kleine extra bijdrage is te verwachten van de ingestelde commissies en van het overleg binnen het bedrijf over de resultaten van het laatste (bovengenoemd) onderzoek van de afdeling Personeelszaken. Het verloop is in dit bedrijf anno 1982 minimaal, zodat ook geen bijzondere verwachtingen kunnen bestaan van het aanname- en ontslagbeleid. Het ziekteverzuimpercentage kan mogelijk iets dalen doordat voor werknemers die een echt ongunstig opvallend verzuimpatroon hebben de arbeidsplaats niet gehandhaafd kan blijven, doordat de keuringen door de BGD goed geregeld zijn en men bij het selecteren van werknemers misschien iets meer op nationaliteit gaat letten. De mogelijkheden zijn beperkt omdat in de huidige economische situatie het vrijwillig en onvrijwillig verloop een te kleine groep werknemers betreft.

Gemeentelijk Vervoerbedrijf (G.V.B.) Groningen

Het vervoerbedrijf in Groningen heeft 325 werknemers. Daarvan zijn 225 werknemers buschauffeur en werken 100 mensen bij de onderhouds- en administratieve dienst.

Nadat was gebleken dat het ziekteverzuim onder de Groningse buschauffeurs veel hoger was dan het algemeen landelijk gemiddelde, werd besloten tot een onderzoek. Dit werd uitgevoerd door de Themagroep Noord-Nederland (van het Instituut voor Sociale en Bedrijfpsychologie van de Groningse Universiteit) in samenwerking met de ABVA-groep Gemeentevervoer.

Inmiddels is een groot aantal rapporten over de werksituatie bij het GVB verschenen. De onregelmatigheid in het werk bij de Vervoersdienst is zeer groot. Een voorbeeld: de uitslag van het eerste rapport. Er zijn 90 verschillende diensten. Het onderzoek van de Themagroep startte met een enquête naar de gevolgen hiervan. De uitslag (in februari '79: een kwart van de buschauffeurs komt permanent slaap tekort. 42 procent heeft matige tot zeer ernstige slaapkachten. Chauffeurs draaien soms zeer verschillende diensten in een week en het is niet ongevoerd dat de ene dienst om zeven uur 's avonds afloopt, terwijl de volgende dag om zes uur de volgende ochtend start. Vooral de ochtenddienst veroorzaakt slaapproblemen: 69 procent komt slaap tekort vóór en 47 procent na de ochtenddienst. Het probleem dat de slaapproblemen veroorzaakt is het konstant en telkens op een andere manier afwijken van het leefritme van de chauffeurs van het huiselijk ritme. Het gaat daarbij niet alleen om het slapen; de sociale kontakten en de regelmaat in de maaltijden lijden er evenzeer onder. Volgens hoofd Personeelszaken de heer Prak zijn het

vooral de jonge werknemers die moeite hebben zich te schikken in het ongeregelde ritme. Zij zijn echter niet de groep met de meeste klachten: de grootste slaapproblemen komen voor bij de werknemers tussen de 36 en 45 jaar. Oorzaak: het onregelmatig leven wreekt zich pas op de lange duur.

Prak: 'Het is een proces dat je langzaamaan sloopt.' Dat klachten ook bij oudere werknemers voorkomen, komt doordat na hun veertigste erg veel chauffeurs de dienst verlaten hebben: alleen de allersterksten blijven over. Het ziekteverzuim heeft een jaargemiddelde van tussen de 17 en 18 procent. In de wintermaanden (bijvoorbeeld in januari '82) kent het ziekteverzuim pieken van 20 à 27 procent.

Om voorstellen ter verbetering van de situatie te formuleren is begin '79 de 'Gemeentelijke Werkgroep Ziekteverzuim Onderzoek Buschauffeurs' van start gegaan. Lid hiervan zijn een bedrijfsarts, drie leden van de medezeggenschapscommissie van het bedrijf, de chef vervoersdienst, een ambtenaar van de centr. Afd. P.Z. en de heer Prak zelf. De voorstellen van de werkgroep zijn gericht op een structurele aanpak: het voorkómen van verzuim door middel van goede werkomstandigheden staat centraal. Alle voorstellen betekenen echter meer personeel en stuiten daarom op de bezuinigingen van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Een voorstel voor een eigen blad, om de communicatie tussen de bedrijfsleiding en het overig personeel te verbeteren is daardoor afgewezen. Recent onderzoek heeft getoond dat het aantal rijuren per chauffeur voor veel bestuurders nu al te groot is. Het Ministerie wil dit aantal juist uitbreiden. Een belangrijk aandachtspunt in het beleid dat men wil uitstippelen is het voorkomen van langdurige ziekte en vervroegde pensionering.

Prak: 'We laten mensen verloederen totdat ze aan een pensioenkeuring toe zijn. Dat is niet nodig, al veel eerder is te konstateren dat iemand zijn functie niet meer aankan. Op dat moment moet je naar herplaatsing gaan zoeken. Meer personeel krijgen we echter niet, zodat we in zo'n geval busdiensten zouden moeten gaan schrappen. Ook geen alternatief.'

Aldus worden alleen maatregelen die geen geld kosten doorgevoerd. Aan de verlofregeling heeft men kunnen sleutelen, zodat deze nu beter gereguleerd is. Ook is gedacht over uitbreiding van de controle op het ziekteverzuim, in de vorm van aanstelling van een lekencontroleur. De heer Prak is hier geen voorstander van: 'Ik zie daar geen heil in. Je werkt dan vanuit een vorm van wantrouwen.'

NKF Kabel te Delfzijl

De Nederlandsche Kabelfabriek (NKF) — onderdeel van het concern NKF-Groep B.V. — te Delfzijl produceert telecommunicatie-kabels. De werkzaamheden daarvoor zijn overwegend machine-gebonden; ook wordt wel in een semi-continue-proces, dat wil zeggen een proces, dat als dat noodzakelijk is gestopt kan worden, gewerkt. De Delfzijlse NKF-vestiging heeft 525 werknemers en werkneemsters in dienst, waarvan 310 mensen in de directe productie.

Uitgangspunt bij het personeelsbeleid is het gemeenschappelijke belang van alle medewerk(st)ers bij een goede positie en productie van het bedrijf. Een goede prestatie is een gemeenschappelijke prestatie — daarom staat in het beleid omtrent ziekteverzuim de eigen verantwoordelijkheid, motivering en overtuiging van de personeelsleden centraal.

De Heer H.J. Gort, hoofd van de Afdeling Personeelszaken, stelt daarnaast dat ziekteverzuim een complexe, soms haast ongrijpbare materie is. Uit verschillende invalshoeken is dan ook een beleid op beïnvloeding ervan opgebouwd.

In de eerste plaats is er het beleid in de sfeer van arbeidsvoorwaarden. Eén van de aandachtspunten daarbinnen is het proberen te voorkomen van arbeidsongeschiktheid van werknemers.

Als bijvoorbeeld uit het verzuimpatroon van een ploegdienstwerknemer (NKF is een semi-continuebedrijf met een drie ploegdienstrooster) blijkt dat het werk voor hem te veel wordt, wordt zo snel mogelijk naar overplaatsingsmogelijkheden in andere diensten gezocht. Hierbij zijn afbouw-regelingen van toepassing die voor met name de werknemers met een langdurig dienstverband behoud van een aanzienlijk restrecht van de ploegentoeslag betekenen.

Er is nog een andere regelmatig terugkerende term in het bij NKF gehanteerde beleid: probleemgerichtheid. Voor een probleemgerichte aanpak is bewust gekozen onder meer naar aanleiding van een kwestie waarmee het bedrijf omstreeks juni 1980 de landelijke pers haalde. Oorzaak: een brief die alle werknemers en werkneemsters van NKF Kabel thuisgestuurd kregen. In de brief werd gewezen op het in de eerste helft van 1980 sterk stijgende ziekteverzuim en de nadelen die NKF en haar medewerkers daardoor ondervonden.

Bijgevoegd was een voor ieder personeelslid persoonlijk verzuimoverzicht over de voorgaande drie jaar.

Een groot deel van het personeel reageerde geschokt en beledigd. De

Industriebond FNV wees op het ongerichte karakter van het schrijven: 99% van de medewerk(st)ers was nooit 'onwettig ziek', zodat voor hen een dergelijk bericht overbodig was. Daarnaast stelde de bond dat oorzaken en achtergronden van verzuim aangepakt moesten worden.

De heer A. Gosens, op dat moment plaatsvervangend vestigingsleider stelde tegenover de reacties het feit dat het bedrijf door het hoge verzuim productie- en afleveringsproblemen ondervond. De bewuste brief was een poging daar samen met het personeel iets aan te doen.

'Zo'n brief moet gezien worden in het licht van de openheid binnen een bedrijf. We geven te kennen aan het personeel: daar maken wij ons zorgen over, laten we er met z'n allen iets aan doen.' (Economisch Dagblad, 12-9-1980).

Wel was een en ander reden om een meer specifieke aanpak in praktijk te brengen. Zo werden in samenwerking met de BGD beschermende maatregelen getroffen voor risicodragende groepen. Daarnaast is een programma ontwikkeld om de begeleiding van zieken te verbeteren. In dat programma hebben de direct leidinggevenden een belangrijke functie. Dezen hebben de taak te zorgen voor contact met ieder personeelslid van hun afdeling dat zich ziek meldt. Het doel hiervan is het bewerkstelligen van een altijd adequaat beeld van de oorzaken van verzuim. Verder is als regel ingesteld dat de zieke medewerk(st)er binnen twee weken bezoek ontvangt.

Een attentie in de vorm van een fruitmand moet binnen een maand bij de zieke ter plekke zijn. Het komt voor dat dit tamelijk veelvuldige contact met verzuimend personeel gezien wordt als controle, maar volgens de heer Gort is dat dan niet terecht. Leidinggevenden moeten hun komst altijd vooraf melden; daarnaast geldt de eis dat in geval van verdenking de GAK-controle afgewacht moet worden. Overigens is de uitbreiding van de begeleiding van zieken onderdeel van een groter algemeen programma waarin verbetering van de werksfeer en tevredenheid met het werk van de personeelsleden nagestreefd worden.

Daarvoor zijn o.a. de afdelingen wat aantal medewerk(st)ers betreft verkleind, en wordt de groepsleiders door middel van gesprekstrainingscursussen geleerd de sociale taken binnen hun functie adequater uit te oefenen.

Voor een gerichtere uitvoering van de ziekencontrole werden al in 1978 de eerste plannen gemaakt.

Tot dan toe voerde men een beleid dat zoveel mogelijk op vertrouwen gebaseerd was — een uitgangspunt dat echter averechts uitwerkte. Tot 1978 vond tijdens de eerste tien dagen van het verzuim geen GAK-controle plaats. Met als gevolg dat het Bestuur van de Ziekenkas — die NKF in eigen beheer heeft — verwerd tot een soort commissie van wantrouwen. Door personeelsleden en door bedrijfsleiding werd het

Bestuur steeds vaker benaderd met opmerkingen over mogelijk onterecht verzuim van individuele werknemers en werknemsters. Deze opmerkingen werden begeleid door verzoeken 'toch eindelijk eens wat aan die gevallen te doen'. In de gevallen dat het bestuur op deze verzoeken inging, stootte men ook weer met enige regelmaat de neus. Langzamerhand voelde men zich de 'zwarte pieten' van het ziekteverzuim, aldus de heer Gort. Het in 1978 genomen besluit voortaan de controle door het GAK vanaf de eerste dag uit te laten voeren, heeft dan ook positieve gevolgen gehad.

Een onprettige verantwoordelijkheid is daarmee van de schouders van het ziekenkasbestuur afgenomen. Toch heeft het bedrijf een extra controle-moment in eigen hand gehouden, aldus de heer Gort. Van een kleine twee procent van het personeel heeft men een lijst gemaakt.

Wat betreft deze mensen heeft de Dienst Personeelszaken niet het vertrouwen dat hun verzuim altijd rechtmatig is. Als een medewerk(st)er die op deze lijst voorkomt verzuimt wordt dan ook het GAK gebeld met het verzoek onmiddellijk een medische controle uit te voeren. Criteria om een personeelslid op de lijst te zetten is onder meer de frequentie van het verzuim.

Daarnaast kunnen verbale uitingen van de persoon in kwestie, als hij of zij op de afdeling bijvoorbeeld rondvertelt verzuimd te hebben zonder ziek te zijn geweest, daartoe aanleiding zijn. Verder kunnen 'redelijk gerichte praatjes', geruchten die gepaard gaan met enige bewijsgrond, redenen vormen voor opname in de lijst, aldus de heer Gort.

Ook het feit dat NKF een eigen ziekenkas heeft kan het verzuim beïnvloeden volgens de heer Gort. Er is namelijk een tastbare koppeling tussen ziekteverzuim en geld mogelijk. Door het dalende verzuim kon de te storten premie het afgelopen jaar met twee procent omlaag gaan, waardoor de door de werknemers te betalen premie voor 1982 met een half procent zal dalen. (Het werkgevers-aandeel bedraagt 75% van de totale premie, vandaar dat dit met anderhalf procent wordt verminderd). Wat het produktie-personeel betreft daalde het verzuim van 14,5 procent in 1979, via een gemiddelde van 13,6 procent in 1980 naar 10,8 procent in 1981. Voor het indirecte personeel zijn deze cijfers respectievelijk 9,3, 9,2 en 5,8 procent. De heer Gort is tevreden over deze cijfers, maar is wat de toekomst betreft geen voorstander van het bouwen van luchtkastelen. Verder merkt hij op dat het ziekteverzuim-beleid bij NKF wellicht hier en daar enkele strenge trekjes en hiërarchische kenmerken heeft. Dit alles hangt sterk samen met het feit dat NKF een typisch produktiebedrijf is en daarenboven gevestigd is in een regio waar normen met betrekking tot afwezigheid in verband met ziekte volgens hem nog een belangrijker functie hebben dan elders.



6. Aanzetten tot humanisering van de arbeid

Dit hoofdstuk had evengoed 'naar een ontwikkeling van sociaal beleid' kunnen heten. Aan het begrip humanisering van de arbeid wordt door zeer velen een telkens wisselende inhoud gegeven. Voor een precisering van het begrip is het beter te verwijzen naar andere publicaties van de CCOZ¹⁾. In ieder geval hebben we in dit hoofdstuk die bedrijven opgenomen waarin economisch, technologisch en sociaal beleid, al of niet geïntegreerd, alle drie tot verdere ontwikkeling worden gebracht. Interessant is te merken dat een dergelijk beleid kan voortkomen uit het feit dat er economische ruimte voor is maar ook, zoals het interview met de heer Van den Broek van de Centrale Slagerij van Albert Heijn aangeeft, uit een zekere nood kan worden geboren: humanisering omdat het niet meer anders kan. Opmerkelijk is ook het belang dat aanzetten tot humanisering van de arbeid wordt gehecht aan het verbeteren van de communicatiekanalen en de informatieverschaffing in de werkorganisaties. Zowel uit economisch als uit sociaal oogpunt wordt het noodzakelijk geacht met name de werkplek van zoveel mogelijk informatie over het bedrijf maar ook over de eigen werkzaamheden te voorzien.

Robert Bosch verpakkingsmachines B.V. te Weert

Interessant aan dit bedrijf is dat het onderdeel uitmaakt van een internationale groep (meerdere vestigingen in o.a. Duitsland), waarbij, ofschoon het initiatief voor de aanpak van het ziekteverzuim bij de eigen PZ-functionaris lag, inspiratie te merken valt van de internationale vergelijkingsmogelijkheden die dit bedrijf heeft en de Duitse aanpak van 'Arbeitsplatzgestaltung'. Er zijn 250 medewerkers, waarvan 150 in de productie. Het werk bestaat uit het vervaardigen van enkele of kleine series verpakkingsmachines.

Aanvankelijk startte men met een registratie. Op grond van de zo verkregen gegevens heeft men gesprekken gevoerd met werknemers die vaker dan zes keer per jaar ziek waren. In die gesprekken heeft men getracht de bedrijfsgebonden factoren achter het ziekteverzuim op te

1. Allegro, J.T. ; Humanisering van de arbeid en ziekteverzuimen, Vrooland, V.Chr.; De arbeidsomstandighedenwet. Beide publicaties zijn bij de CCOZ verkrijgbaar.

sporen en samen met de werknemers te kijken hoe ze op te lossen zijn. Dit initiatief van personeelzaken leidde in maart 1981 tot een meer structurele aanpak met behulp van een aanwezigheidscommissie. In deze commissie zijn vertegenwoordigd: de directeur (voorzitter), de ondernemingsraad, personeelzaken, de bedrijfsarts en de bedrijfsleider. Als onderdeel van een eerste actieplan werd in gesprekken met de werknemers geïnventariseerd wat de problemen rond het werk zijn. Daarbij werden genoemd: veel werkonderbrekingen, soms onderbezetting, soms spoedwerk, zowel te afwisselend als te eentonig werk (een tegengesteld oordeel over hetzelfde werk) en soms een te strakke calculatie.

De reden om het ziekteverzuim aan te pakken werd geleverd door een in vergelijking met andere metaalbedrijven, maar vooral ook in vergelijking met de Duitse zusterbedrijven te hoog ziekteverzuim. De visie van waaruit de aanpak werd gestart is tweeledig. Enerzijds ziet men bij ziekte het belang van zowel de werknemer als van het bedrijf. Gaat het bij de eerste om zijn gezondheid, bij het tweede gaat het, aldus personeelszaken, om eventueel te hoge produktiekosten en een bij veel ziekteverzuim onvoldoende benutting van de gedane investeringen. Een tweede onderdeel van de visie van het bedrijf is dat niemand de problemen beter kent dan de werknemers zelf en dat men die dus over de problemen zelf aan het woord moe(s)t laten komen.

Interessant noemde de afdeling PZ het dat zowel spoedwerk als het onderbreken van het werk als problemen werden genoemd: de mensen wilden niet te snel maar wel dóórwerken. De aanwezigheidscommissie heeft niet tot taak het verbeteren van arbeidsomstandigheden: daar is, naar het Duitse voorbeeld van Arbeitsplatzgestaltung, een andere commissie mee bezig. Naast het werk van die laatste commissie is de aanwezigheidscommissie vooral gericht op het geven van informatie aan werknemers over het waarom van de gang van zaken rond het werk. In het kader van de activiteiten van beide commissie wordt vanaf begin 1982 trapsgewijs werkoverleg ingevoerd op alle afdelingen.

De resultaten van deze aanpak reiken volgens informatie van de afdeling personeelzaken aanzienlijk verder dan alleen de vermindering van het ziekteverzuim. In de werkplaatsen is dat overigens verlaagd van 13,1 procent in 1980 tot 10 procent over de eerste elf maanden van 1981. Deze toch wel aanzienlijke daling levert samen met de wat mindere daling bij het kantoorpersoneel (dat op 5,3 procent zat) een algemene daling op van een achtste voor het hele bedrijf over de eerste elf maanden van 1981: men kwam toen uit op 8,5 procent.

De gemiddelde ziekteduur is verlaagd van 11,7 in 1980 tot 8 dagen in 1981. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het personeelbestand in de produktieafdelingen over de jaren '80 en '81 nagenoeg onveranderd is

gebleven: slechts 2 werknemers vertrokken. Ten aanzien van de werksfeer zijn er geen klachten, niettemin verwacht de afdeling van PZ nog een gunstig bijeffect door het in te voeren werkoverleg. Ten aanzien van de werkorganisatie heeft men in 1981 bij wijze van proef het produktiepersoneel gelijkgesteld met het administratief personeel en glijdende werktijden ingevoerd. Men kan beginnen tussen half acht en half negen, een half of een heel uur pauzeren en eindigen tussen vier en half zes. Voorlopig houdt men zich aan de veertigurige werkweek, bij een mogelijke verruiming van de Arbeidswet wil men het ook mogelijk maken uren te 'sparen'. De kwaliteit van de produktie komt in de gesprekken met diverse groepen werknemers aan bod. Exacte cijfers over de resultaten zijn niet beschikbaar. Duidelijker informatie kon worden verstrekt over de effecten van alle ondernomen activiteiten op de omvang van de produktie. Er is aanzienlijk meer geproduceerd met dezelfde mensen. Bij dit bedrijf wordt het personeelbestand vooralsnog op 250 gehouden. Bij pieken in de opdrachtenstroom wordt werk uitbesteed. Bij dezelfde omvang van de produktie hoefde in 1981 aanmerkelijk minder te worden uitbesteed en ook voor 1982 rekent men op aanzienlijk uren minder uitbesteding dan voorheen.

De verwachtingen voor de toekomst zijn hooggestemd te noemen. Enerzijds rekent de afdeling personeelzaken op een verdere vermindering van het verzuimpercentage met nog eens twintig procent, anderzijds op een vergroting van vertrouwen tussen bedrijfsleiding en werknemers. Als voorwaarde voor de bereidheid van de werknemers om mee te werken in de aanwezigheidscommissie werd duidelijkheid over de diverse verantwoordelijkheden en bevoegdheden genoemd. Deze zijn in een reglement vastgesteld, zoals er ook voor is gezorgd dat persoonlijke gegevens van werknemers die eventueel problemen hebben of kennen vertrouwelijk worden behandeld.

Gemeentelijk Autobusbedrijf te Maastricht

Bij het GAB-Maastricht zijn 160 chauffeurs en 6 administratieve medewerkers werkzaam. Net als de andere gemeentelijke vervoerbedrijven kende het GAB-Maastricht jarenlang een hoog ziekteverzuimpercentage. Een integrale benadering van de met ziekteverzuim verbonden problemen maakte daar sinds 1977 een drastisch eind aan. Zowel in 1975 als in 1976 bleek het ziekteverzuimpercentage bij het GAB 17 te bedragen. Als mogelijke oorzaken van dit hoge ziekteverzuim werden genoemd: te weinig duidelijkheid voor de chauffeurs in de structuur en de organisatie van het GAB, in de dienstregeling en in de verlofregelingen.

In 1977 startte een door Burgemeester en Wethouders ingestelde ambtelijke commissie met een inventarisatie van ziekteverzuimproblemen bij alle gemeentelijke diensten. In 1981 bracht deze commissie rapport uit. Bij het vervoerbedrijf was men inmiddels echter zelf aan de slag gegaan. Vanaf 1977 startte een vrij ingrijpende reorganisatie van het bedrijf, op initiatief van de algemene leiding stadsbussen.

De reorganisatie had gevolgen voor de betrokkenheid van de mensen bij het bedrijf, de organisatie van het werk, de zeggenschapsstructuren en de arbeidsomstandigheden.

De 160 chauffeurs werden ingedeeld in groepen van 40 mensen. Iedere groep kreeg twee dienstbegeleiders. Aan het hoofd van de acht dienstbegeleiders staat de chef exploitatie, waarboven de algemene leiding staat. Tevens werden, om het ziekteverzuim terug te dringen, op initiatief van de leiding stadsbussen maatregelen genomen ter verbetering van de werkomstandigheden en de werkverhoudingen; de roosters en de verlofregelingen werden verbeterd, knelpunten in de verkeersroutes werden opgelost, oude bussen werden vervangen door standaardbussen, personeelsbegeleiding kwam van de grond ter bevordering van de groepssfeer en er werd een werkoverleg ingevoerd. Omdat werkoverleg met een groep van veertig mensen niet functioneel is, vindt momenteel vertegenwoordigend werkoverleg plaats, waarbij drie chauffeurs, een dienstbegeleider, de chef exploitatie en een vertegenwoordiger van de gemeentelijke overheid aanwezig zijn. Ten aanzien van de organisatie werden duidelijke afspraken gemaakt omtrent werktijden en verlofregelingen. Per groep van veertig man worden geregeld groepsactiviteiten georganiseerd, waaraan het bedrijf ook haar medewerking verleend, onder andere door het beschikbaar stellen van een bus.

Met deze maatregelen is een grote winst geboekt ten aanzien van de gemotiveerdheid van het inzetbare personeel. Het ziekteverzuimpercentage, dat in 1977 nog 17 bedroeg, is inmiddels teruggelopen en schommelt nu tussen de tien en twaalf. Ter vergelijking zij opgemerkt dat het ziekteverzuim onder de buschauffeurs van de Gemeente Amsterdam in 1981 rond de 25,5 procent lag. Nadere informatie bij het Maastrichtse vervoerbedrijf leert dat het nu (1981) bereikte ziekteverzuimpercentage van 11,7 procent alleen geldt voor de zg. inzetbare chauffeurs. Acht van de honderdzesentwintig chauffeurs zijn namelijk om gezondheidsredenen blijvend niet meer in staat hun functie te vervullen. Telt men hun konstante verzuim bij het verzuimpercentage van de 152 andere chauffeurs op, dan komt men tot ongeveer 15 procent. De acht chauffeurs waar het hier om gaat, worden medisch afgekeurd voor de functie van buschauffeur of gaan met vervroegd pensioen. Het boven omschreven pakket van maatregelen dient er volgens de afdeling

personeelszaken voor te zorgen dat langdurige arbeidsongeschiktheid in de toekomst verder wordt voorkomen of in ieder geval aanzienlijk wordt teruggedrongen. Overigens wordt daarbij ook gebruik gemaakt van een maatregel die nog niet is genoemd, een verscherping van de selectiecriteria bij het aannemen van nieuw personeel. Hoe nodig het boven beschreven pakket maatregelen is, wordt geïllustreerd door de uitspraak dat het nog steeds een unicum is als een chauffeur gezond zijn pensioen haalt.

Lips B.V. te Drunen

In het metaalbedrijf Lips B.V. worden scheepsschroeven en koperhalffabrikaten geproduceerd. Het bedrijf heeft tussen de 1050 en 1100 werknemers en werkneemsters in dienst, waarvan 600 mensen in de directe productie werkzaam zijn. De verschillende werkzaamheden in de productie worden gekenschetst als smelten, gieten en vormen. Het zogeheten slijpen vindt plaats tijdens de afwerkfase van het product. Een deel van het werk is van geoevend, een ander deel van geschoold niveau. De personeelschef van Lips, de heer Koevoets, vindt de term 'ziekteverzuimbeleid' niet geschikt om de activiteiten van het bedrijf te benoemen. Een dergelijke term drukt te veel een doelstelling gericht op alleen het doen dalen van verzuim uit. Aandacht voor ziekteverzuim is er daarentegen wel bij Lips, maar daarbij zijn het sociale overwegingen op het gebied van mens en arbeid die de achtergrond vormen. Het zoveel mogelijk motiveren van mensen speelt hierbij een belangrijke rol. Om deze overwegingen in praktijk te brengen en om de krachten die we in huis hebben op een zo goed mogelijke manier te bundelen, aldus de heer Koevoets, is in de loop van 1980 op initiatief van de directie een Stuurgroep Sociaal Beleid opgericht. Het ziekteverzuim-beleid (om voor het gemak de term te handhaven) dat dus voor een groot deel door de Stuurgroep Sociaal Beleid geïnitieerd wordt, vindt zijn beslag op sociaal-medisch gebied, op de werkomstandigheden en op het gebied van de interne communicatie.

Op het sociaal-medische vlak probeert men vooral oplossingen te vinden voor problemen rond individuele ziektegevallen. Daartoe worden regelmatig gesprekken gevoerd tussen de afd. Personeelszaken en de bedrijfsarts c.q. de bedrijfsverpleegster, met de afdelingschefs en bijvoorbeeld met de Gemeenschappelijke Medische Dienst. Het contact met de G.M.D. heeft vooral ten doel het terugbrengen in de arbeidssituatie van de werknemers en werkneemsters die sinds een jaar ziek zijn.

Anderzijds worden voor werknemers met een hoog verzuim wel ontslagvergunningen aangevraagd. Dit gebeurt volgens de heer Koevoets echter niet voordat men problemen die aan dit verzuim ten grondslag liggen 'binnenshuis' heeft geprobeerd op te lossen. Ontslagen op grond van hoog verzuim komen enkele malen per jaar voor.

Lips heeft de afgelopen jaren ettelijke miljoenen in verbetering van de werkomstandigheden gestoken. Voor een groot deel is dit geld gegaan naar installaties die zand- en stofoverlast moeten verminderen, zoals afzuigsystemen en vernieuwing van air-conditioning. Voor de slijperij-afdeling is een robot voor het meest zware en stoffige werk aangeschaft. Volgens de visie van de Ondernemingsraad zijn verbeteringen in de werkomstandigheden op initiatief van de Algemeen Directeur aangebracht na kritiek van de Raad op het sociale beleid van Lips. In 1979 constateerde de O.R. dat dit beleid 'kil en zakelijk' was. In 1980 werd de mening iets positiever, 'maar tot een echte verwarming is het nog niet gekomen', aldus het jaarverslag van de Ondernemingsraad van Lips, dat de periode van november 1979 tot en met augustus 1980 behandelt. Het Sociale Jaarverslag van de onderneming over dezelfde periode stelt dat verbetering van de arbeidsomstandigheden het inschakelen van meerdere vakgebieden noodzakelijk maakt. Dit zou de oorzaak zijn van het feit dat verbeteringen velen te langzaam gaan (terwijl anderen het tempo overigens wel eens te hoog zouden vinden).

Naast fysieke werkomstandigheden probeert het bedrijf via job-spreiding de inhoud van het werk te verbeteren.

Om de interne communicatie goed te houden heeft de directie een traditie gemaakt van het regelmatig persoonlijk besprekingen voeren met hoofden van afdelingen en divisies. Deze worden daarbij geïnformeerd over de algehele toestand van het bedrijf en de resultaten per divisie, waarbij ziekteverzuim ook, weliswaar zijdelings, aan de orde komt.

Eveneens uit het oogpunt van een goede communicatie is men onlangs gestart met het op gang brengen van werkoverleg in het hele bedrijf. Sinds begin januari 1982 houdt een personeelfunctionaris zich full-time met deze taak bezig. Een derde activiteit die in het licht van communicatie-verbetering is ondernomen is de kadertraining waaraan 120 medewerkers uit het lagere- en middenkader aan hebben meegedaan. Doel van deze training is het ontwikkelen van een goede stijl van leidinggeven.

Het ziekteverzuimpercentage over 1981 was bij Lips 9,8 procent. Evenals in de voorgaande jaren een lager cijfer dan het landelijk gemiddelde voor de metaalindustrie. Omdat de gemiddelde leeftijd van de Lips-werknemers en -werkneemsters niet lager is dan bij andere

bedrijven, neemt de heer Koevoets, weliswaar met enige voorzichtigheid, aan dat de redelijke arbeidsomstandigheden hiervan de oorzaak zijn.

Omgekeerd zouden koude en tocht debet kunnen zijn aan de pieken in het verzuim die op sommige afdelingen te constateren zijn. Ook op afdelingen waar minder geschoold en overwegend monotoner werk gedaan wordt is het verzuim hoger dan op andere afdelingen.

Evenals het landelijk ziekteverzuimgemiddelde vertoont het verzuimcijfer bij Lips een dalende tendens. Hier liggen goede of verbeterde werkomstandigheden niet aan ten grondslag, volgens de heer Koevoets. Wat dit betreft zouden verklaringen eerder in de richting van de economische crisis en de gestegen werkloosheid gezocht moeten worden.

Melkunie B.V. te Rotterdam

De Rotterdamse Melkunie — ook wel ‘bedrijf Spaanse Polder’ genoemd en dochteronderneming van het zuivelconcern Melkunie Holland — produceert zuivelwaren van allerlei soort. De aard van de werkzaamheden die in het bedrijf plaatsvinden zijn hoofdzakelijk machinegebonden. Ook wordt nog — maar door automatisering steeds minder — lopende band werk gedaan. Een deel van het werk is van LTS-niveau, een ander deel kan gekenschetst worden als geoefend werk.

De Melkunie heeft 325 werknemers en werkneemsters in dienst, waarvan plus minus 160 mensen in de directe productie.

Medio 1979 is in het bedrijf een ziekteverzuimcommissie in het leven geroepen. Dit op advies van de Stichting CCOZ en naar aanleiding van het hoge verzuim, vooral op bepaalde afdelingen.

Met name op de vul-afdeling, waar het zogeheten afvulwerk gedaan wordt en in de koelcel, waar de interne distributie van het bedrijf plaatsvindt is het ziekteverzuim verhoudingsgewijs hoog. Volgens de afdeling Personeelszaken wordt dit mede veroorzaakt door de werkomstandigheden op deze afdelingen. Zo brengt het ‘afvullen’ een aanzienlijke hoeveelheid lawaai teweeg en moet in de koelcel bij een temperatuur van 5° Celsius veel sjouw- en trekwerk gedaan worden. Een normaal verzuimpercentage in de vulafdeling is 17%, maar er zijn soms pieken van tegen de dertig procent te constateren. In de koelcel kent men verzuimpieken van plus minus veertig procent. De inventiviteit van de afdelingschefs moet dan groot zijn om het werk draaiende te houden. Wel is gedurende de laatste jaren een dalende tendens in het verzuim te bemerken. Overigens worden bij de verzuimcijfers de langer dan drie maanden durende ziektegevallen niet meegerekend. Daarnaast berekent men verzuim ten opzichte van de gewerkte uren.

De Commissie Ziekteverzuim heeft zich over de arbeidsomstandigheden in de genoemde afdelingen gebogen en het initiatief genomen tot een aantal verbeteringen. Aan sommige zaken is echter weinig te veranderen, aldus Personeelszaken: de temperatuur in de koelcel bijvoorbeeld kan men moeilijk hoger maken. De Commissie Ziekteverzuim, waarin zowel leidinggevenden als uitvoerenden zitting hebben, had als belangrijkste taak het signaleren van de oorzaken van en het vinden van oplossingen voor het ziekteverzuim. Tot nu toe is een drietal praktijkgerichte adviezen uitgebracht. Ten eerste zijn voorstellen gedaan voor verbetering van de administratie, daarnaast is aansluiting van de Melkunie bij de Bedrijfs Geneeskundige Dienst geadviseerd, tenslotte zijn verbeteringen in de contacten met zieke werknemers voorgesteld. Aansluiting bij de Bedrijfs Geneeskundige Dienst is zinnig vanwege de deskundige inbreng die deze instantie kan hebben. Als bijvoorbeeld op dit moment een huisarts stelt dat een bepaalde werknemer vanwege rugklachten niet in staat is de normale taken te verrichten, kan het voor het bedrijf moeilijk te bepalen zijn welk, en in welke mate, vervangend werk kan worden gezocht. Een BGD kan medische deskundigheid combineren met kennis van het bedrijf.

Contacten met zieke werknemers worden sinds enige tijd op advies van de Commissie onderhouden door middel van bezoek van afdelingshoofden of chefs. Tot voor drie jaar had het bedrijf een speciale functionaris voor dergelijke huisbezoeken in dienst. Volgens de afdeling Personeelszaken is aandacht direct van de afdelingschef beter, omdat deze de werknemer of werkneemster beter kent en omdat hij of zij inzicht heeft in de werksituatie — dus gemakkelijker in staat is problemen die met het werk samenhangen op te lossen.

Met controle van zieken heeft het bezoek niet te maken: van te voren wordt de medewerk(st)er op de hoogte gebracht en als er bezwaren tegen het bezoek bestaan kan men het bedrijf vragen of tegen het bezoek geen bezwaren bestaan. Negatieve reacties komen bij weten van Personeelszaken niet voor.

De Commissie Ziekteverzuim is per 1 april '82 opgeheven. Zij gaat dan plaats maken voor een Sociaal Medisch Team, met daarin de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijke werkster, de chef van de Afdeling Personeelszaken en ad hoc, al naar gelang het besproken onderwerp, het hoofd van een bepaalde afdeling. De doelstelling lijkt op die van de huidige commissie: signaleren van verzuimoorzaken, zorgdragen voor de benodigde veranderingen. Alleen zal de uitvoering op een (nog) systematischer wijze dan voorheen gebeuren.

Een hoofdstuk apart is bij de Melkunie, net als in de gehele

zuivelbranche, de snel voortschrijdende automatisering. Werd vroeger de melk in bussen aangevoerd en werden bijvoorbeeld de melkflessen op een lopende band gevuld, tegenwoordig gebeurt alles per tank, in kartonnen verpakking en met behulp van een machine. Het werk is hierdoor voor een groot deel vrij snel veranderd van handmatige arbeid naar hoofdarbeid: veel van de oude functies zullen de vorm van operator gaan aannemen. Vooral het laatste jaar is de Melkunie actief aan het zoeken naar een passend antwoord op de ontwikkelingen en 'kwaliteit van de arbeid' is daarbij een sleutelbegrip.

Enerzijds dreigt de automatisering en mechanisering bepaalde functies uit te hollen — een proces dat voorkomen moet worden — anderzijds bieden de ontwikkelingen mogelijkheden de aard van het werk veelzijdiger en verantwoordelijker te maken — kansen die men aan wil grijpen. Sinds begin januari 1982 heeft het bedrijf dan ook een vakopleidingfunctionaris in dienst die belast is met het creëren van een verdieping van de taakhoud van verschillende functies en het geven van opleidingen om het kennisniveau van de medewerkers in de productie te verhogen.

Het verbreden van de functies in de uitvoerende sfeer heeft consequenties voor de manier waarop leiding gegeven wordt. De werknemers en werkneemsters worden zelfstandiger en dat stelt nieuwe eisen aan het management: naast de zogeheten 'bottom up' voert men bij de Melkunie de 'top down'-benadering uit.

Gemeentelijk Vervoerbedrijf te Utrecht (GVU)

Bij het GVU werken 900 mensen, van wie er ongeveer 630 als buschauffeur werkzaam zijn.

Het ziekteverzuim ($\pm 20\%$) is een groot probleem voor het vervoerbedrijf, evenals voor de overige stedelijke vervoerbedrijven. In de grote steden is het percentage aanmerkelijk hoger dan bij het streekvervoer.

Bij het GVU houdt het 'sociaal team' zich onder meer bezig met het ziekteverzuim.

Dit team is samengesteld uit twee medewerkers van de personeelsafdeling van het GVU, een maatschappelijk werkster en een bedrijfsarts (part-time) van de gemeente Utrecht.

Incidenteel neemt ook een gemeentepsycholoog aan het overleg deel. Doorgaans wordt de afdelingschef in het sociaal team uitgenodigd als er over leden van zijn afdeling wordt gesproken.

Het GVU heeft in afwijking van de overige gemeentebedrijven en -

diensten, een 'eigen' ziekenrapporteur. Deze werkt overigens binnen de normale gemeentelijke regels, die ten behoeve van het GVU op een aantal punten zijn 'toegespitst'.

Tevens werkt men preventief door bij aanname van nieuwe chauffeurs een grondig medisch- en psychologisch onderzoek te laten verrichten

Het effect van deze maatregelen op het ziekteverzuim is onbekend. In elk geval is het percentage niet gedaald. In een Groningse studie, uitgevoerd door de vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie wordt melding gemaakt van het feit dat in het ziekteverzuimpercentage vooral het percentage langdurig zieken opvalt: 60% van de buschauffeurs van 45 jaar en ouder is afgekeurd. Het GVU wijkt hier niet van af.

Enige jaren geleden ('79-'80) heeft het bedrijf zelf getracht de oorzaken van het ziekteverzuim op te sporen en zo mogelijk weg te nemen.

Na een omvangrijke onderzoeks- en overlegfase werd gerapporteerd en werden vervolgens aanbevelingen gedaan.

Aanvullend heeft ook de organisatieafdeling van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) een aantal reorganisatie-adviezen gegeven (medio 1981).

Door omstandigheden (o.m. vacatures op essentiële functies) is de uitvoering van de adviezen zeer vertraagd.

Er is in 1982 een begin mee gemaakt. Getracht zal worden de bedrijfsgebonden oorzaken zoveel mogelijk weg te nemen door enerzijds reorganisatie, gaan werken in kleinere ploegen met meer autonomie en een 'eigen' groepsleider, en anderzijds door opleiding/vorming van het kader, het starten van werkoverleg e.d.

Op langere termijn kan worden gedacht aan het veranderen (verbeteren) van de arbeidsvoorwaarden (gunstiger rooster), het uitbreiden van het aantal deeltijdbanen e.d.

Wat dit laatste betreft denkt en doet het GVU mee in een overlegorgaan van de negen stedelijke vervoerbedrijven in Nederland.

Stork Pompen B.V. te Hengelo

Stork telt acht werkmaatschappijen, waarvan Stork Pompen BV er één is. Gezamenlijke acties op het gebied van ziekteverzuim hebben in het verleden niet veel opgeleverd, zodat men ertoe over is gegaan per bedrijf een specifiek beleid te ontwikkelen. In 1974 vond zo bijvoorbeeld een onderzoek van het NIPG plaats bij Stork Ketelbouw. Ook bij Stork Pompen vond een dergelijk onderzoek plaats. Het probleem bij Stork is

niet zozeer het algemene ziekteverzuim. Dit is namelijk vrij bescheiden met 5,2 procent voor het hele bedrijf. Maar de verschillen per afdeling baarden toch zorgen. Vanzelfsprekend was het ziekteverzuim op de produktieafdeling hoger dan bij het administratief personeel. Met name het verschil tussen de produktieafdeling en de montageafdeling was te groot. Ging het bij de laatste om 6 procent, op de mechanische werkplaats bereikte het ziekteverzuim in 1980 een hoogte van 10 procent meer (16,4 procent).

De bedrijfsleider, het hoofd uitvoering en de afdeling personeelszaken van Stork Pompen deden aanbeveling om meer groepsgericht te gaan werken. Hiermee is men inmiddels anderhalf jaar geleden gestart. Het werk is verdeeld over groepjes van acht tot tien werknemers, die onderling de planning, de productie en de controle te regelen. Ter ondersteuning vinden er regelmatig groepsgesprekken plaats tussen de werknemers van zo'n groepje, de chef ervan en een personeelsfunctionaris. Doel van dit overleg is voornamelijk het oplossen van voorkomende problemen.

De zo tot stand gebrachte organisatie van het werk heeft grote gevolgen gehad voor het ziekteverzuim. Of beter gezegd, voor de zogenaamde ziektedrempel. Volgens de afdeling personeelszaken was de ziektedrempel op de mechanische werkplaats heel laag; men kon zich zeer gemakkelijk ziek melden. Nu de motivatie is verbeterd, er een groepscontrole is ontstaan en de mensen meer eigen verantwoordelijkheid hebben gekregen, is de ziekteverzuimdrempel aanzienlijk verhoogd. Dit blijkt ook uit de cijfers. Het ziekteverzuimpercentage is namelijk van 16 procent in 1979 via 10 procent in 1980 tenslotte naar 6 procent in 1981 teruggelopen.

Endenburg Elektrotechniek B.V. te Rotterdam

Endenburg Elektrotechniek verzorgt electro-technische en vervaardigt verschillende producten op het gebied van elektronische apparatuur. Veel van de producten worden ter plekke aangebracht — in scholen en fabrieken en op schepen. Allerlei verschillende soorten werkzaamheden vinden binnen en buiten het bedrijf plaats; er is enkel- en massaproductie, er wordt geschoold en ongeschoold werk gedaan.

Sinds 1970 is de interne gang van zaken bij Endenburg geregeld via een speciaal organisatieprincipe: het sociocratisch kringmodel.

Gelijkwaardigheid, maar dan ook echte gelijkwaardigheid; zeggenschap van iedereen — maar dan ook werkelijk zeggenschap — zijn volgens directeur Gerard Endenburg de belangrijkste uitgangspunten van dit organisatie-model. Democratie is echter geen begrip dat van toepassing is

op het sociocratische model, want binnen de democratie heerst de macht van het getal: aan minderheden wordt geen recht gedaan, omdat zij zich moeten neerleggen bij de beslissing van de meerderheid. Het is zelfs zo dat aanhangers van het model — waarvan een groot deel verenigd is in de Stichting Sociocratisch Centrum — de democratische maatschappij ziet als stadium in de evolutie naar sociocratie.

Het bedrijf Endenburg is opgebouwd uit kringen: overlegorganen per afdeling en per niveau, waarvan iedereen van het betreffende organisatieonderdeel lid is. Voor een goede communicatie en ter controle op elkaar zijn de kringen door middel van een dubbele afvaardiging aan elkaar gekoppeld.

In plaats van het getal regeert bij Endenburg de macht van het argument. Daarbij is het consent-beginsel (overeenstemming) een belangrijk element — de besluitvorming is pas afgerond als geen van de participanten nog bezwaren heeft. Zelfs nadat een kring een besluit genomen heeft kan ieder lid ervan er nog op terugkomen en opnieuw de discussie op gang brengen. Een belangrijk effect hiervan is volgens de heer Endenburg dat mensen zich niet meer bedreigd voelen door de opvattingen van anderen, zodat de behoefte aan manipuleren wegvalt. Dit heeft alleen al een efficiency-verhogend effect: nutteloos bestede vergadertijd verdwijnt. Aan de andere kant wordt ook plichtmatige betrokkenheid tegengegaan. Endenburg: 'Iedereen moet het recht hebben energie in eigen gekozen onderwerpen te steken.' Vandaar dat de kringvergaderingen niet verplicht zijn. Van te voren is mogelijk consent te verlenen aan de te nemen beslissingen; maar ook dan blijft men 'erbij' horen: te allen tijde kunnen besluiten opnieuw ter discussie staan.

Leiderschap verdwijnt niet zomaar binnen de sociocratische werkwijze, maar wordt wel via de kringen gereguleerd. Leden kunnen taken en bevoegdheden delegeren, via consent kan een individu binnen de vastgestelde grenzen eigenmachtig besluiten nemen.

De afdelingen bij Endenburg hebben een grote mate aan autonomie. Ze beschikken over een eigen budget en hebben eigen onderhoudstechnici en anderszins indirect personeel in dienst. Verder zijn alle afdelingen verantwoordelijk voor het productieproces in zijn geheel. Endenburg: 'Men maakt er het product van de wieg tot het graf. Al met al kunnen binnen elk deel van de organisatie alle kenmerken van een dynamisch proces teruggevonden worden.'

Enige jaren geleden is in het bedrijf een discussie gevoerd over of al dan niet een personeelsfunctionaris aangetrokken zou worden. Besloten is dat niet te doen, omdat moest worden voorkomen dat taken die in feite ieders verantwoordelijkheid zijn, zouden worden afgeschoven naar één persoon. Van een speciaal ontwikkeld ziekteverzuimbeleid kan men bij Endenburg evenmin spreken. Ziekteverzuim als probleem voor het

bedrijf is als zodanig niet aan de orde, aldus de heer Endenburg. Traditionele opvattingen rondom verzuim deelt hij niet. Hij gaat ervan uit dat, als mensen daadwerkelijk de kans hebben in te grijpen in de processen die binnen een organisatie spelen, ziekteverzuim van ondergeschikt belang zal blijven. Aandacht voor zieke collega's is er wel bij Endenburg en met de langdurig zieken wordt zoveel mogelijk contact onderhouden. Waar mogelijk worden oplossingen gezocht voor problemen. Vaak komen de langdurig zieken, zodra zij zich daartoe in staat voelen, naar het bedrijf om daar nog enig werk te doen.

Ten slotte probeert men vanuit het bedrijf zoveel mogelijk de beslissingen van GAK en arbeidsbureau positief te beïnvloeden.

De waarde van verzuimcijfers wordt bij Endenburg sterk gerelativeerd. Van het GAK krijgt men de getallen wel, maar er moet opgepast worden met het gebruik ervan. Cijfers drukken niet zomaar problemen die in een bedrijf spelen uit, en als ze dat wel doen, hoeft het nog niet op de juiste manier te gebeuren. Exacte getallen weet de heer Endenburg dan ook niet te noemen. Wel kan hij zich herinneren dat het verzuimpercentage van het bedrijf in 1981 ongeveer de helft was van het Rotterdamse gemiddelde.

Schoenfabriek Helioform, Drunen

Helioform produceert damesgemaksschoenen en -laarzen; het bedrijf heeft 200 werknemers en -neemsters in de directe produktie, 50 personeelsleden zijn indirect werkzaam.

Helioform geniet landelijke bekendheid als een bedrijf met een arbeiderszelfbestuur. De grootste groep aandeelhouders wordt gevormd door de werknemers zelf: zij bezitten ruim 51 procent van de aandelen. Deze zijn ondergebracht in een stichting, waarvan het bestuur wordt gevormd door een vertegenwoordiging van de werknemers, de werknemerscommissaris en een deskundige van buiten het bedrijf.

Deze situatie is het gevolg van een initiatief van overheid en vakbonden, na de liquidatie van het grote schoenenconcern Hollandia/Bloch en Stibbe in 1972. Helioform was onderdeel binnen dit concern en maakte nog winst, zodat werd besloten tot zelfstandig voortbestaan van het bedrijf, waarbij de medewerk(st)ers hun destijds verkregen afvloeiingsgelden in de nieuwe BV onderbrachten.

Ze verkregen hiermee 14 procent van de aandelen. Na 1972 zijn ze doorgegaan met de aankoop, zodat ze zich nu gezamenlijk de grootste aandeelhouder weten.

De reorganisatie heeft relatief vergaande konsekwenties gehad binnen het bedrijf. Ten eerste werden de overlegmogelijkheden uitgebreid: de

ondernemingsraad kreeg meer bevoegdheden en op alle niveau's zijn werkoverleggen gevormd.

Daarnaast zijn de arbeidsomstandigheden verbeterd. Zo is de lopende band vervangen door een transportband. Net als bij de lopende band wordt het materiaal via de transportband naar de werknemers toegebracht, zodat zij niet hoeven te lopen en te dragen. De transportband stopt echter en kan door de medewerk(st)ers zelf weer in gang worden gezet.

Ook wordt bij Helioform zoveel mogelijk 'geswitcht' van werkzaamheden, waardoor, naar zeggen van de heer Duquesnoy, hoofd Personeelszaken, mensen een meer all-round functie uitoefenen en meer verantwoordelijkheid voor de eigen afdeling dragen.

Het ziekteverzuim heeft bij Helioform in de jaren '70 telkens ruim een procent onder het landelijk gemiddelde gelegen. Wel steeg het cijfer bij Helioform sneller dan het landelijke, zodat in 1980, toen het verzuim in het algemeen daalde naar een gemiddelde van 9,4 procent, dit percentage gelijk was aan dat bij Helioform.

De stikkerij-afdeling heeft een hoger ziekteverzuimcijfer dan de rest van het bedrijf, terwijl de gemiddelde leeftijd van de werknemers en -neemsters op deze afdeling juist laag is.

Een eerste oorzaak kan liggen in het feit dat op sommige andere afdelingen, zoals op de afdeling snijderij, meer individueel wordt gewerkt. Verder zijn er afdelingen, zoals de afdeling montage, waar voor het merendeel oudere werknemers en werkneemsters zitten, waarvan het personeel direct geconfronteerd is geweest met het ineenzakken van de schoen-industrie.

Naar zeggen van de heer Duquesnoy heeft dit een sterke arbeidsmotivatie teweeggebracht; de 'oudere werknemers hebben ex-collega's letterlijk zien wegwijnen.'

Op de 'Stikkerij' werken 70 mensen, waaronder 50 vrouwen. Vooral onder de jonge gehuwde vrouwen is het verzuim verhoudingsgewijs hoog. Dequesnoy wijt dit aan de dubbele belasting van huishouden en werk die deze vrouwen ondervinden. Enkele jaren geleden heeft men daarom de mogelijkheid tot part-time werken ingesteld: medewerk(st)ers kunnen nu ook een dienstverband van 36 of 32 uur aangaan. Dit is echter geen arbeidstijdverkorting per dag. Uit een interviewronde bleek echter dat 70 procent van de vrouwelijke personeelsleden niet vrijwillig, maar uit financiële noodzaak buitenshuis werkt. Animo voor part-time werk is er dan ook nauwelijks: men stelt het geld niet te kunnen missen.

Hoewel Helioform geen eigen risicodrager is, kent het financiële sancties tegen werknemers en werkneemsters die de regels overtreden. Omdat de personeelsleden aandeelhouder zijn, ontvangen zij elke maand bij het salaris een percentage van de winst. Mensen waarvan het GAK heeft

bepaald dat zij zich onterecht hebben ziekgemeld, worden gekort op deze winstdeling. Een speciale commissie, waarin zitting hebben de directeur, de bedrijfsleider en de heer Duquesnoy zelf, stelt per geval de ernst van de overtreding en de strafmaat vast. Deze sanctie wordt één à twee keer per jaar toegepast, vaker is niet nodig. Waarmee naar de mening van Duquesnoy de preventieve werking van deze maatregel kan worden aangetoond.

Vewa Dierenvoedsel B.V. te Zutphen

Vewa is een vier jaar jong bedrijf, waar honden- en kattenvoedsel gemaakt wordt.

In 1980 werkten er 41 mensen bij Vewa, van wie het totale ziekteverzuimpercentage 35 bedroeg.

Aangezien Vewa negatieve bedrijfsresultaten had en in een slechte financiële toestand verkeerde, werd op initiatief van de heer van Duivenvoorden (personeelszaken), het aandachtsveld verlegd naar de werknemers. Met de werknemers worden de bedrijfszaken en zaken toegespitst op hun functie, besproken. Daartoe deelde de heer van Duivenvoorden de werknemers in drie ploegen in, met welke hij iedere maand afzonderlijk een gesprek heeft. Vragen die bij de maandelijkse bespreking aan de orde komen zijn bijvoorbeeld: 'Hoeveel hebben we geproduceerd, wat is de efficiency, en waarom is meneer X nog steeds ziek?'

Het bedrijf is nog niet toe aan een ondernemingsraad volgens de heer van Duivenvoorden. Wel is iedere werknemer — buiten werktijd — bij het huidige beleid betrokken. Naast de genoemde inspraak, doet Vewa aan arbeidsplaatsverbetering. Het zware werk is door machines vervangen en aan drie tot zes mensen per groep, wordt een dag per week externe scholing geboden.

Van de 41 werknemers die Vewa anno 1982 in dienst heeft, zijn er 35 in de produktie werkzaam. In een tijdsbestek van anderhalf jaar, was het verloop onder het personeel 30%. Het ziekteverzuimpercentage bedroeg eind 1981 21%; een daling dus met 14% en ging gepaard met een produktiegroei van 50%.

93% Van het ziekteverzuim wordt in beslag genomen door langdurend ziekteverzuim (is verzuim langer dan twee weken). Aan dit langdurend ziekteverzuim is volgens van Duivenvoorden weinig te doen, niets aan overspannen mensen en niets aan mensen die niet tegen nachtwerk kunnen. Niet geschikt zijn, betekent weg gaan. In het aannamebeleid wordt dan ook veel waarde gehecht aan keuringen.

Over een jaar hoopt van Duivenvoorden door middel van doorzetting

van bovengenoemde maatregelen en door middel van arbeidsplaatsaanpassing, het ziekteverzuimpercentage beneden de acht procent terug gedrongen te hebben.

Philipsvestigingen

Een voorbeeld van een brede en op termijn doorgeplande verzuimaanpak wordt geleverd door het project Werken/Niet Werken bij Philips. Enerzijds gaat het bij Werken/Niet Werken om concrete veldprojecten, anderzijds is het de bedoeling door die projecten, maar ook met behulp van case-studies en literatuurstudies de voor- en nadelen van bepaalde oplossingsmethoden in kaart te brengen. Is daarbij verzuim de ingang, feitelijk gaat het om een zeer ruime relatie tussen mens en arbeid. De activiteiten binnen de verschillende vestigingen zijn nogal verschillend. Niettemin is het wel mogelijk gebleken om enkele algemene handreikingen uit de opgedane ervaringen te destilleren.

Het eerste dat daarbij opvalt is dat men een gestructureerde benadering voorstaat, waarmee op zijn minst twee jaar gemoeid is: ziekteverzuim moet als een gecompliceerd verschijnsel worden opgevat waarvoor geen panklare oplossingen bestaan. De fasering van een verzuimaanpak kent een introductiefase, waarin binnen de organisatie een eerste probleemstelling plaatsvindt, een oriënteringsfase waarin het probleem een andere inhoud wordt gegeven, een structureringsfase waarin naar structuren en hulpmiddelen wordt gezocht om tot oplossingen te komen, een realisatiefase waarin actieprogramma's worden opgesteld en worden uitgevoerd en tenslotte een evaluatiefase waarin conclusies worden getrokken ten aanzien van de effecten van de gevolgde werkwijze en ten aanzien van eventuele mogelijke verbeteringen en leermomenten voor de toekomst, die eventueel ook elders kunnen worden toegepast.

In het rapport 'Het opstarten van een verzuimproject op plantniveau, Philips, april 1981) wordt verslag gedaan van de ervaringen bij drie vestigingen (hierna te noemen, I, II en III).

Kenmerkend was dat, ofschoon het initiatief tot het project bij elk van de drie vestigingen door een ander werd genomen (I: plantmanager, II: GOR-commissie en III: adjunctdirecteur productie) de intake-gesprekken en de condities die daarbij werden gesteld gelijk uitkwamen: in alle drie de gevallen werd bedongen dat de ondernemingsraad zoveel mogelijk bij het project zou worden betrokken. Dit omdat de betrokken onderzoekers van Werken/Niet Werken ervan overtuigd zijn dat een project alleen dan slaagt als de draagkracht in een bedrijf zo groot mogelijk is en blijft. Een tweede conditie was dat van tevoren de vestigingen bereid moesten zijn op termijn intensieve aandacht aan het

probleem te schenken. Bedongen werd een periode van minimaal twee jaar.

De introductiefase van de projecten, waarin de bedrijven werden voorgelicht, vergde vervolgens gemiddeld een half jaar. De wijze waarop de voorlichting werd gegeven liep uiteen, soms werden verschillende groepen apart voorgelicht, in een enkel geval werd een 'mammoet-zitting' georganiseerd voor staf, ondernemingsraad, middenkader en bedrijfsarts. De bedoeling was draagkracht binnen het bedrijf te organiseren, alsmede de mensen ervan te overtuigen dat verzuim niet bij de symptomen maar bij de oorzaken moet worden aangepakt. In de daarop volgende oriëntatiefase werd zowel met kwantitatieve als kwalitatieve middelen getracht het klimaat in de vestiging te peilen. Feitelijk kwam dit neer op het verzamelen van de verzuimgegevens en een reeks individuele interviews, waaraan medewerkers vanuit alle geledingen deelnamen. Per bedrijf bleek de achtergrond van het verzuim nogal uiteen te lopen. Bij vestiging I noemden de geïnterviewden vooral de werkomstandigheden en de onderlinge verhoudingen, bij vestiging II werd de aandacht gevestigd op de stijl van leiding geven en vestiging II gaf een wat ingewikkelder beeld met zaken als de druk waaronder het hoger personeel werkt, de heersende verzuimnormen, onderling wantrouwen en de functie van de chef.

Deze oriëntatiefase duurde bij de drie vestigingen ongeveer twee maanden. Daarmee komen we aan een opmerking die door het project Werken/Niet Werken als handreiking aan anderen wordt gemaakt: neem de tijd, maar neem vooral de tijd in de aanloopfase van een project. Die tijd kan in een latere fase vaak worden teruggewonnen omdat men dan kan profiteren van de consensus over doelstelling, termijn en impact van het project die bij de introductiefase moet zijn bereikt. Een goed begin is het halve werk.

Bij de structureringsfase werd, in overeenstemming met de resultaten van de klimaatpeiling bij elke vestiging voor een andere, specifieke structureringsweg gekozen. Algemeen is nog, in overeenstemming met de visie van het project Werken/Niet Werken dat met name het management in staat is de aandacht rond de problemen 'georganiseerd te houden', dat de rapportage van de klimaatspeiling in eerste instantie werd voorgelegd aan het management. In twee gevallen werd gerapporteerd aan de plantmanager en het hoofd van de personeelsdienst. In derde vestiging werd dit iets uitgebreid en vond de rapportage plaats aan het hele managementteam van het bedrijf. In vestiging I werd door de plantmanager vervolgens een bijeenkomst georganiseerd tussen hemzelf, de staf van de fabriek en de ondernemingsraad. Na bespreking van de rapportage werden nadere adviezen uitgewerkt in enkele gesprekken tussen de plantmanager, de personeelschef en de

onderzoeker van Werken/Niet Werken. Het resultaat daarvan werd gepresenteerd aan het hele kader van de fabriek en aan de ondernemingsraad. Voorgesteld werd twee werkgroepen op te richten, één met duidelijke operationele doelstellingen ten aanzien van een breed scala van hulpmiddelen (registratie, begeleiding, controle, werkplekverbetering, opleiding en training) en een andere, meer voorwaardenscheppende werkgroep, die de operationale werkgroep het instrumentarium moet aanreiken.

Bij vestiging II kon ook na verschillende voorbereidende werkzaamheden van de personeelsdienst, de onderzoeker van Werken/Niet Werken en de plantmanager geen overeenstemming gevonden worden in het bedrijf ten aanzien van de vervolgactiviteiten binnen het project. Er bleek dan ook een breed scala van problemen en voorgestelde oplossingen te bestaan. Vielen bij de bedrijfsgebonden factoren het werk zelf en de stijl van leiding geven op, daarnaast werd ook extra aandacht gevraagd voor bepaalde groepen werkneemsters, in dit geval de vrouwen van de montage-afdeling. Tenslotte bestond het verlangen tot systematisch gebruik van maatregelen ter beperking van de verzuim-mogelijkheden, die te groot zouden zijn.

Bij vestiging III slaagde men er wel in de weg van klimaatspeiling tot realisatiefase zonder problemen af te leggen. Nadat de rapportage van de klimaatspeiling was doorgesproken in het managementteam kreeg een drietal leden van dat team de opdracht een en ander verder uit te werken en te presenteren aan de zogenaamde 'grote staf' (waartoe ook de Ondernemingsraad wordt gerekend). Uiteindelijk heeft dit geleid tot de instelling van een drietal werkgroepen gericht op resp. het verzuim van hogere functionarissen, het verzuim van gehuwde en/of part-time werkende vrouwen en de beperking van de verzuimmogelijkheden. In alle drie de werkgroepen waren de ondernemingsraad, het management en het project Werken/Niet Werken vertegenwoordigd.

Centrale Slagerij Albert Heijn te Zaandam

Eind 1980 kwam de Centrale Slagerij van Albert Heijn te Zaandam in het nieuws met opzienbarende berichten. De twee miljoen die na een verandering van beleid waren besteed aan de arbeidsomstandigheden en werkverhoudingen hadden zichzelf binnen de kortste keren terugverdiend. Verheugend voor veel sociale wetenschappers die daarmee hun mening ondersteund zagen dat veranderingen van arbeidsorganisatie — onder andere was de nachtdienst afgeschaft — lonend kon zijn. Even later werd het weer wat stiller rond het bedrijf. De vooruitgang bleek niet gelijkmatig te verlopen. In het onderstaande licht de heer Van den Broek, directeur van de vleesgroep van Ahold, toe hoe hij verder is gegaan. Een verhaal over de noodzaak de draagkracht van veranderingsprocessen voortdurend te verzekeren.

Is het veranderingsproces waarover we nu hebben gesproken aan te geven in een aantal kerngetallen?



Wij zullen ons beperken tot de centrale slagerij in Zaandam, waarmee wij in de publiciteit stonden. Maar ik teken wel even aan dat deze slagerij deel uitmaakt van een veel groter geheel: de vleesgroep van Ahold. Wat hier gebeurt vind je ook in de andere onderdelen van die groep terug: er is een centraal beleid.

De startpositie was niet riant. Het was zelfs zo dat hier een situatie bestond die gewoon niet langer acceptabel was op basis van de rendements situatie en op basis van het sociale gedrag dat hier werd vertoond. De mensen gingen zich geleidelijk steeds minder conformeren met de doelstelling van de onderneming. Als de leiding dat onvoldoende in de gaten heeft, dan zie je dat heel geleidelijk aan een vorm van crimineel gedrag gaat ontstaan. Er moest gewoon worden ingegrepen in deze organisatie, of het bedrijf kon wel eens gesloten moeten worden. Dat is nooit zo hard uitgesproken, maar mensen voelen dat. Iedereen wist, vandaag of morgen zullen ze wel komen met het sluiten van het bedrijf. En dat was ook daadwerkelijk zo. Op directieniveau was er wel degelijk sprake van goh, moeten we het bedrijf niet sluiten en dan een kleiner hier in de Zaanstreek zetten om de sociale problematiek op te vangen.

Het begin van de verandering is goed aan te geven: de komst van de nieuwe bedrijfsleider in 1977. Dat viel eigenlijk samen met de hele reorganisatie van die vleesgroep. Tot die tijd dacht men namelijk meer in de trant van: dat krijgen we nooit voor elkaar. Er zijn toen nieuwe impulsen aangegeven, in eerste instantie in de vorm van het afschaffen van de nachtdienst. Dat is eigenlijk de eerste daad van de nieuwe leiding geweest. In 1978. Daarna zijn er gesprekken met adviseurs en met

medewerkers gestart, en dat heeft geresulteerd in een verbouwing. Die verbouwing was op zichzelf nuttig en had daarnaast ook een symbolische waarde naar de mensen toe: zie je wel, de leiding is toch bereid om in ruil voor jullie arbeid iets te veranderen. We willen als leiding toch dienstbaar zijn. Dat hebben we gesymboliseerd in een vrij groot bedrag voor de verbouwing. We mochten daartegenover wel een verhoging van de produktiviteit verwachten. Dat is ook belangrijk: kosten en baten. We moesten dat geld via gedane arbeid terugverdienen, minimaal. Het belangrijkste was en is dat we op mensen ingesteld worden. De afschaffing van de nachtdienst en de verbouwing hebben beide een zeer directe gunstige invloed gehad op het ziekteverzuim en op de produktiviteit. Al zat er later ook weer een terugslag in. De verklaring daarvoor is dat de verbouwing eigenlijk een kapstok was waar alles aan werd opgehangen. Tijdens de verbouwing werd er eigenlijk heel natuurlijk aan werkoverleg gedaan, want er moest gewoon besproken worden op welk tijdstip de metselaar of de timmerman aan het werk mochten. Dat moest groepsgewijs worden doorgepraat. Onder heel moeilijke omstandigheden moest het produktieproces toch doorgaan. Het was gewoon een heel natuurlijke aanleiding om een werkoverleg te starten, om anders met elkaar te gaan werken. Daardoor liep onder andere het ziekteverzuim terug. Na de verbouwing viel er heel geleidelijk weer een gat. Wij hadden namelijk niet geleerd om ook over andere dingen te praten dan over de verbouwing. Nu stel ik het even zwart-wit, maar daar kwam het wel een beetje op neer. Het is de wet op behoud van ellende: de mensen hebben op een gegeven moment gezien dat de leiding in hen geïnteresseerd is en ergens geld in stopt, daar zijn ze je dan nog drie maanden dankbaar voor, ja, en dan zie je het heel geleidelijk aan weer verwateren. In de eerste fase kwamen er reacties van de dames van de inpak: wij houden het spul schoon, de garderobe en de toiletten. En op een gegeven moment ontstaat dan weer het idee: waarom wij, laat dat maar door een schoonmaakdienst doen. Dan zie je heel geleidelijk aan weer zaken insluipen die er in het verleden ook waren.

— Daarna is er weer een herstel opgetreden...

Ja, uit de statistiek blijkt dat we al onze prognoses dik hebben gehaald. Kenmerkend is dat we daarbij niet volgens één bepaald plan hebben gehandeld, niets hebben opgelegd. Je hebt in feite wel een idee van meer mensgericht werken en organiseren, van participerend leiding geven op de werkvloer, maar je moet zo iets vanzelf laten ontstaan. Wij leggen werkoverleg niet op aan de organisatie. Werkoverleg, alleen al het woord is besmet, in elk geval in mijn organisatie. Met name het middenkader denkt, dat is iets dat de top van de onderneming wil, de sociale

wetenschapper, de afdeling personeelszaken. Al die jongens die willen dat, maar wat schiet je er nou mee op. Je bent hier voor het werk. In die zin is werkoverleg besmet.

In zijn algemeenheid hebben wij nu als stelregel dat we er eerst voor moeten zorgen dat de behoefte manifest aan bijvoorbeeld werkoverleg wordt in een organisatie en dat we dan hulpmiddelen aanreiken. Als dat lukt zet het middenkader zich aan een werkoverleg. Je zult het middenkader duidelijk moeten maken dat ze door middel van overleg, in welke vorm dan ook, kunnen komen tot een verbetering van de resultaten, in welk vlak dat ook moge zijn. We proberen dat vanuit de top, maar ook de bottom-up, via bijvoorbeeld de OR. In gesprekken met haar achterban maakt de OR heel geleidelijk aan duidelijk dat het nuttig is als chef X eens een keer met zijn mensen praat. Bovendien wordt de chef steeds meer van bovenaf beoordeeld in welke mate hij participatief aan de gang is. We moeten wel ook de tijd nemen om dat te laten groeien. Dat is als volgt gegaan. Eerst hebben we binnen het management consensus bereikt over een aantal beleidsuitgangspunten. Consensus als resultaat van een proces dat we echt met z'n allen hebben doorgemaakt. Die consensus hield de visie in dat, willen we op termijn de continuïteit van het bedrijf waarborgen, het een heel belangrijke zaak is om erin te slagen een stelsel van participatief leiderschap in te voeren. Dat impliceert dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden geplaatst, enz. enz. In feite is op een soortgelijke manier ook consensus bereikt met de OR. Daarmee zijn we drie dagen in het bos geweest, om de beleidsuitgangspunten te bepraten. We zijn ook drie dagen het bos in geweest met het management. Dan krijg je beweging in de zaak. Al is het een proces dat betrekkelijk lang duurt. Daar moet je ook de tijd voor nemen. Mensen willen in feite elke keer weer in de kuilen trappen waarvan anderen weten dat ze er liggen. En waarschuwen van pasop nou trap je in die kuil helpt meestal niet. Ze willen eerst zelf de pijn voelen. Dat is dat groeiproces. Daar zijn we nog steeds mee bezig en daar zijn we ook nooit mee klaar, denk ik. Het is de bekende wet van het behoud van de ellende. Een vergelijking: je bent bezig een bepaalde berg te beklimmen. Dan schat je in hoe hoog die berg is, hoe het pad eruit ziet, en dan zet je een strategie uit hoe je dat denkt te verwezenlijken. Maar het probleem is dat op het moment dat je dan de top bereikt hebt, daar nog een berg achter zit. Die nog even iets hoger is. Maar die zie je pas als je daar staat. Je moet dan voorkomen dat je teleurgesteld bent en niet meer verder wilt. Je zult toch eerst in een dal moeten. Dat vind je terug in onze statistieken over verzuim zowel als produktiviteit. Geleidelijk aan zijn we er nu aan toe, omdat we dit nu een enkele keer hebben meegemaakt, en 'we' is dan de organisatie als geheel, om middelen en methoden te vinden om een brug te slaan tussen de bergtoppen, zodat je niet elke keer die dip

krijgt, of dat die dip gewoon wat minder wordt. Als er op een gegeven moment spontaan werkoverleg ontstaat, en dat is er nu, — in grote lijnen vindt er op natuurlijke wijze werkoverleg plaats — dan ervaren de mensen hoe moeilijk dat soms is en dan vallen ze terug. Dat kun je verhinderen door hulpmiddelen aan te reiken. Wat dat betreft zijn we natuurlijk erg concreet bezig.

Bij werkoverleg zijn allerlei concrete hulpmiddelen te gebruiken. Om bijvoorbeeld ook de zwijgers los te laten komen.

Het meest algemene hulpmiddel dat wij gebruiken, door het hele bedrijf, is het verbeteren van de informatiestroom. We hebben een vijfjarenplan dat erop gericht is elf informatiesystemen op te bouwen. Dat maakt dat het hele werkproces zichtbaar wordt voor de mensen zelf en dat je zelf ook beter kunt managen omdat je grip krijgt op je organisatie.

Je moet er eigenlijk naar toe, dat mensen, ook lager in die organisatie, zichtbaar krijgen of ze het goed doen of slecht. Dat hoeft hun baas niet te vertellen, dat moeten ze zelf uit het informatiesysteem kunnen halen. Dat moet dan opgebouwd zijn uit veel meer elementen dan je normaal gewend bent in een onderneming. De plaats waar die informatie besproken wordt is dat werkoverleg. In feite zijn we bezig de mensen uit de organisatie duidelijk te maken dat het om de totale, integrale, toegevoegde waarde gaat. Het gaat niet alleen om de kosten, het gaat evenzeer om de opbrengstenkant. Dat is een groeiproces, zover zijn we bij lange na niet. Op de vloer niet en op centraal niveau niet. Het is een groeiproces dat je doormaakt, en waar je natuurlijk ook voortdurend in moet sturen. Maar het wordt straks wel mogelijk om de effecten van beleid op allerlei niveaus op tafel te krijgen. Dan ontstaat ook op centraal niveau meer begrip voor onverwachte tegenvallers, komt er, zeker als de toegevoegde waarde blijft stijgen, meer beleidsruimte. We moeten wel goed leren omgaan met een dergelijk informatiesysteem.

Je kunt, als je de informatiebehoefte voor nu en de komende jaren hebt geïnventariseerd, prioriteiten aanbrengen. Dat hebben we gedaan. Dus we hebben bijvoorbeeld in eerste instantie een basis-informatiesysteem ontwikkeld. Dat is in ons geval een produktie-informatiesysteem geworden. Waar uit komt rollen wat er geproduceerd is per dag, de normen, de uren die daar voor nodig zijn, welke tijdstippen die daarvoor nodig zijn, welke grondstoffen, op welke tijdstippen die voor welke deur moeten staan enz. Het volgende informatiesysteem geeft antwoord op vragen die in het eerste systeem nog blijven bestaan. Er is een koppeling naar verschillende niveaus, ook de toegang tot informatie is in niveaus opgedeeld. De mensen die bijvoorbeeld bij een ontvangstafdeling werken hebben toegang tot die informatie die betrekking heeft op ontvangst. Enzovoort.

Het is in eerste instantie vrij duur. We hebben periodes gekend dat er 15 mensen aan de opbouw van de systemen werkten. Er is bijvoorbeeld het afgelopen jaar een systeem gebouwd dat alleen aan soft-ware in de buurt van de 1½ miljoen zat. En dat kun je rustig verdubbelen met de tijd en de energie die er aan de gebruikerskant in gestopt wordt. In de vorm van opleiden, van daadwerkelijk invullen en gebruiken. Het is inderdaad vrij ambitieus. Maar het is in die zin niet duur, dat we natuurlijk gigantische opbrengstmogelijkheden hebben op het moment dat je in staat bent op lagere niveaus in je organisatie dit soort informatie te verschaffen. Want op het moment dat je in staat bent om de effecten van het handelen van een groep zichtbaar te krijgen, gekwantificeerd, dan hoeft je eigenlijk als leiding daar niets meer aan te doen, dan controleren mensen zichzelf. Er kan vanzelf een onderlinge competitie ontstaan, die mensen eigen is. Dat zie je vanzelf gebeuren. Ze hebben er plezier in om het goed te doen als ze weten dat daar een stukje van hun waarde van afhangt. Een soort motivatie-betrokkenheid verhouding, die je krijgt als je bereid bent als leiding om je dienstbaar aan de mensen op te stellen.

Ik denk dat we op dit moment in een fase zijn aangeland dat we, en dan heb ik het niet alleen over Zaandam, door in de sociale verhoudingen dingen te wijzigen positieve effecten creëren die leiden tot resultatenverbetering.

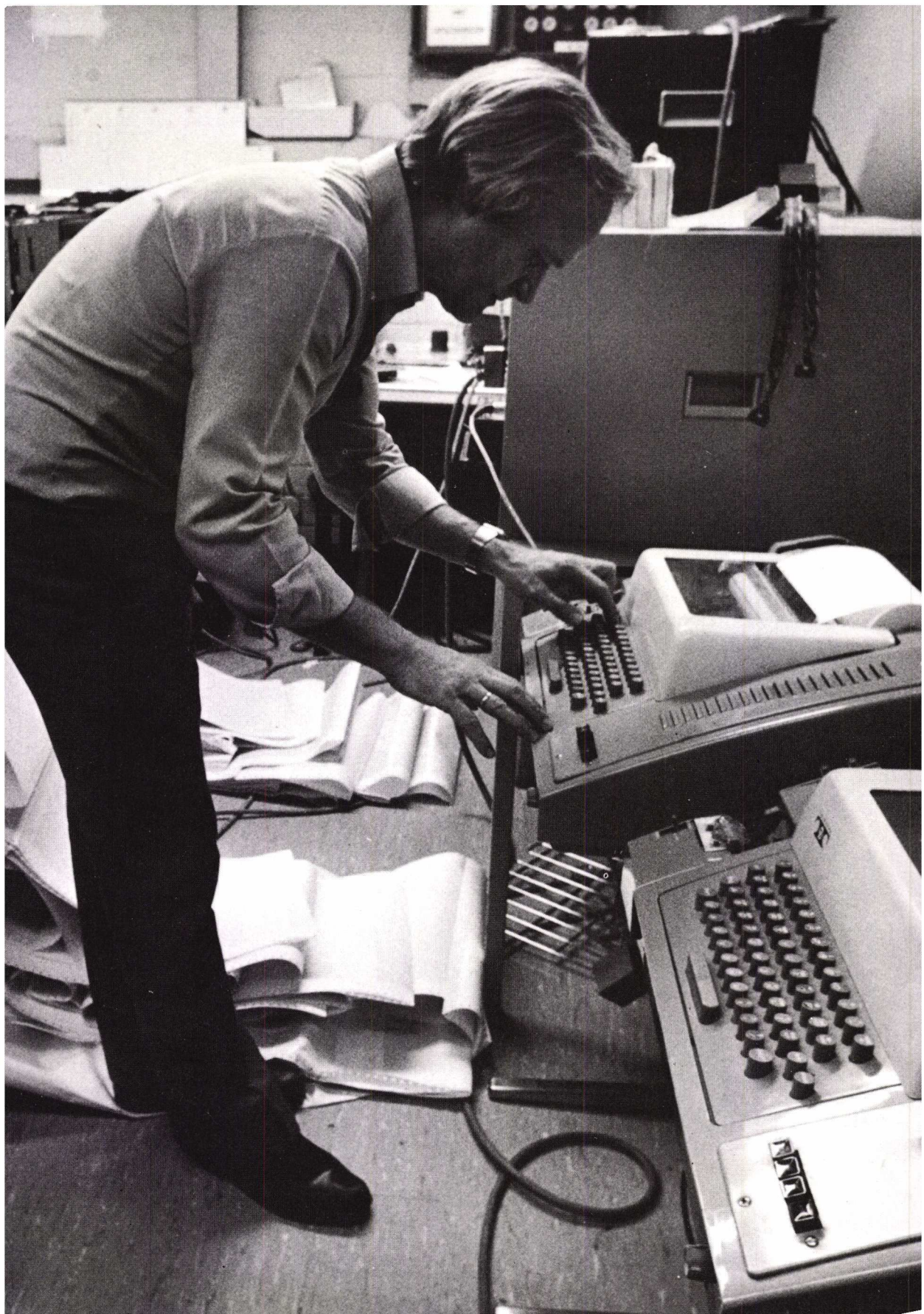
— Het ziet er naar uit dat de algemene economische situatie vernieuwingen van de sociale verhoudingen tegenwerkt...

Ik zie al om me heen dat in feite het spreken over innovatie van sociale verhoudingen al als een kostenfactor wordt gezien. Dat de wet op de ondernemingsraden weer als een kostbare verplichting wordt gezien. Zonde van de tijd. Werkoverleg, modernistisch gedoe. Je komt het nog vrij zelden tegen, denk ik, dat managers bij innovatie van de sociale verhoudingen ook naar opbrengstcriteria omzien. Laat ik zeggen dat ik denk dat de meerderheid van de mensen die ik ken naar de OR toetreden met de neiging tot het idee: jongens, het is nu eenmaal bij de wet gegeven, dus laten we er maar van maken wat er van te maken valt. Laten we nu maar proberen om die OR rustig te houden, zodat we er niet te veel last van hebben. Dat het spel goed wordt gespeeld. Maar ik denk ook dat er genoeg directeuren zijn die zeggen: hé wacht eens even, er zitten eigenlijk hele positieve elementen in het feit dat er een ondernemingsraad is. En als we nou eens geen wet zouden hebben, dan zou ik die willen. Want moet je eens kijken wat voor opbrengstmogelijkheden daar liggen. Er ligt de mogelijkheid om te toetsen hoe het voorgenomen beleid ontvangen wordt in je onderneming. Je kunt het als de spiegel van je organisatie beschouwen. Je kunt alle mogelijke verstoppingen in je hiërarchie

zichtbaar maken. Je kunt..., nou, zo kun je een aantal heel positieve waarden van de OR opnoemen. Je kunt dat op handen en voeten geven, doordat je ervaring en voorbeelden hebt, hoe je niet in kuilen getrapt bent waar je in getrapt zou hebben als je geen OR zou hebben. Daarvan zijn er natuurlijk hele series. Je moet eens kijken hoeveel risico je loopt als je beleid niet wordt gedragen in je organisatie.

Ik denk dat het om iets heel gecompliceerds gaat, dat je de mensen in een organisatie het gevoel moet geven, moet kunnen geven als manager ook, dat ze een team zijn. Een winning team. Als je die winnersmentaliteit eenmaal hebt, soms tegen het chauvinistische aan, van wij zijn de besten, wij zijn de grootsten... Dat moet je niet zelf zeggen, de mensen moeten zichzelf zo identificeren met die onderneming: ik ben blij dat ik bij die club hoor, het is de grootste slager van Nederland en het is de beste slager van Nederland, en we zijn de enigen die groeien, we zijn de enigen die geld verdienen of we zijn een van de weinigen die geld verdienen aan vlees. Zoiets.

Daarmee komen we aan de economische kern van het verhaal. Onze doelstellingen zijn ruimschoots gehaald. De kosten per kilogram uitgeleverd produkt zijn met dertig procent gedaald, de produktiviteit nam met 35 procent toe en de capaciteit van het bedrijf is met 35 procent opgelopen ten aanzien van de medewerkers zal ik volstaan met twee kerncijfers. Het ziekteverzuim daalde met vijftig procent en het personeelsverloop zakte met tachtig procent.



7. De toekomst van het ziekteverzuim

Aan het eind van een zo lange rij case-beschrijvingen gekomen bekruipt je de neiging om deze en gene tegenover elkaar te zetten, dwarsverbanden te leggen en er een eigen woord aan toe te voegen. Maar tegelijkertijd komt er ook een rem naar voren. Omdat het niet ging om een representatief beeld maar om de verscheidenheid aan beleid zijn generalisaties niet mogelijk. Natuurlijk, een paar zaken zijn duidelijk. In bijna elk gesprek komt de economische crisis naar voren. Op velerlei manieren is er sprake van een invloed op ziekteverzuim en ziekteverzuimbeleid. Mensen zouden angst hebben om zich 'nu je niet meer aan elke hand tien bazen hebt', vaker zien te melden dan strikt nodig is. Aan de andere kant is er in veel gesprekken ook sprake van een verscherpte selectie, met name bij het aannamebeleid. Telt men daar de langzamer gaande maar toch gestage groei van het aantal WAO-ers en het verdwijnen van oudere werknemers door de VUT of andere afvloeiingsregelingen bij op dan heeft men meteen vier factoren achter het dalend ziekteverzuim, waarvan pas na grondige studie het onderlinge gewicht kan worden vastgesteld. In ieder geval is de daling zo algemeen dat op grond van deze inventarisatie niet kan worden uitgemaakt welk beleid het meest effectief is. Overal is er wel sprake van een daling. Hoewel, bij een groot bedrijf als Thomassen/Verblifa, dat over intern vergelijkingsmateriaal kan beschikken, blijkt de combinatie van verbetering van arbeidsomstandigheden en een intensivering van de begeleidingsactiviteiten door sociaal-medische teams een extra gunstige invloed op de betrokken afdelingen uit te oefenen.

En het valt op dat vooral bij bedrijven die een meersporenbeleid hebben ontwikkeld op technisch, economisch en sociaal vlak niet uitsluitend over ziekteverzuim maar ook over produktiviteitsverhoging en verbetering van de kwaliteit van het produkt kan worden gesproken. Hun aantal in deze inventarisatie is echter te klein om er algemene conclusies aan te verbinden. Hooguit zijn het eye-openers voor bedrijven die denken over genoeg flexibiliteit te beschikken — of die door tijd en energie te kunnen maken — om ook een dergelijk beleid te ontwikkelen. Wat eye-openers betreft is ons wel meer opgevallen. Iets dat door veel verhalen speelt is de groepsgerichtheid van het beleid. Buitenlanders, vrouwen, het verzuim van de werknemers in de directe productie, wie de CCOZ-registratiecijfers kent kan niet nalaten toch te suggereren dat een goed registratiesysteem kan laten zien dat veel verschillen tussen groepen werknemers en

werknemers aanzienlijk verminderen als men ook hun functie en soort werk mee in beschouwing neemt.

Iets dat maar door weinigen (Van der Giessen/de Noord en Philips) is genoemd is het interne verzuim. Bij Van der Giessen ging het daarbij om inproductieve uren, bij Philips wordt meer aandacht geschonken aan — en daarom komen we er hier op — het interne verzuim onder kantoorpersoneel. Het idee bestaat daar dat er eigenlijk niet zoveel verschil is tussen het verzuim van bijvoorbeeld de groep produktiewerkers en groepen administratieve medewerkers, maar dat het één zich in cijfers uitdrukt terwijl het andere vooralsnog onzichtbaar blijft.

Heel in het algemeen komt naar voren dat er drie visies zijn van waaruit ziekteverzuimbeleid in de praktijk kan worden ontwikkeld. Als bronnen van ziekteverzuim kunnen zo respectievelijk worden genoemd maatschappelijke, individuele en bedrijfsgebonden factoren. De meeste bedrijven zitten ergens tussen de drie visies in. Bij een aantal bedrijven bestaat daarbij een zekere tendens om te verschuiven naar een combinatie van deze drie polen maar dan uitgedrukt in een in of meer breed sociaal beleid, met arbeidsomstandigheden en werkverhoudingen als zwaarste elementen.

En er lijkt ook inderdaad aanleiding te zijn het ziekteverzuim apart als onderwerp te nemen maar het ook te omgeven met een sociaal beleid gericht op veel meer aspecten van de relatie tussen mensen en hun arbeid. De voorbeelden die daarvan in deze inventarisatie zijn gegeven laten zien dat dat geen sinecure is. De voorbereidingsfase er van duurt langer dan men in eerste instantie mag hopen zo blijkt uit het verslag van de Philipsvestigingen. Met het inventariseren van het klimaat in de onderneming en het inventariseren van knelpunten komt er zoveel los dat men ruim de tijd moet nemen om via overleg tot een actie- en realisatieprogramma te komen. Na de erkenning van het bestaan van bedrijfsgebonden problemen moet de erkenning volgen van de noodzaak tot participatie van de werknemers en hun vertegenwoordigers.

Waarna nog eens van beide zijden de erkenning van tegenstellingen en het bestaan van gezamenlijke belangen is vereist. Dat een dan op gang gezet veranderingsproces de moeite loont blijkt gelukkig ook uit de voorbeelden in deze inventarisatie.

De vraag is nu in hoeverre er belangstelling bestaat voor een beleid in een dergelijke richting. Er lijken redenen te zijn, of te komen, voor optimisme. Op zichzelf lijkt er een tegenstelling te bestaan tussen een afnemende financiële ruimte en een groeiende behoefte aan een verdere verbetering van de relatie werk en gezondheid. Albert Heijn is echter niet het enige bewijs dat humanisering van de arbeid ook juist uit nood kan worden geboren. Tegenover het idee dat de meer op sociaal beleid gerichte veranderingen in ieder geval tijdelijk het feitelijke werk kunnen

storen, kunnen ook geluiden worden gehoord dat het de moeite loont om ook de economische opbrengsten van de ontwikkeling van een breed sociaal beleid eens te kwantificeren. Interessant in dat verband is de opmerking van Van Wijk van Van der Giessen/de Noord dat de meerdere produktie uit het welzijnsgevoel van de mensen moet komen.

Los daarvan zijn er echter nog een drietal autonome ontwikkelingen die de aandacht voor een brede en forsere aanpak van het ziekteverzuim, ondanks de al ingezette daling, hoogstwaarschijnlijk zullen verhogen. In de eerste plaats is daar de toename van de arbeidskosten zelf. Dat levert alleen al een economische reden om in de toekomst te proberen voor handhaving van de arbeidskracht en dus teruggang van verzuim en ziekte de arbeidskosten terug te dringen. Een tweede ontwikkeling die toch zeker niet verdwenen lijkt is het eigen risico dat te zijner tijd voor werkgevers dan wel werknemers of beide in de ziektewet kan worden ingevoerd. Van beide zijden zal daardoor de behoefte groeien meer aandacht aan het ziekteverzuim en de aanpak daarvan te besteden. Maar het belangrijkste is waarschijnlijk wel de komende arbeidsomstandighedenwet. Kenmerk daarvan is dat de traditionele zorg voor veiligheid en gezondheid wordt uitgebreid met welzijn en dat men niet meer moet voldoen aan bepaalde normen maar moet streven naar optimalisering. De overheid wil daarbij wel stimulerend optreden maar niet langer alleen het voortouw nemen. Er is sprake van een duidelijke accentverschuiving van het overheidsbeleid naar het beleid dat in de bedrijven moet worden ontwikkeld. Bases daarvoor zijn de veranderende positie van de werknemers (en in kleinere bedrijven de vakbonden) die meer recht op informatie krijgen, de inrichting van aparte commissies in bedrijven zodat er een speciaal forum voor overleg over arbeid, gezondheid en welzijn zal ontstaan en de in de toekomst meer naar leiding zowel als werknemers gerichte rol van groepen deskundigen in het bedrijfsleven. De arbeidsomstandighedenwet brengt wat dat betreft op die manier de juiste mensen op de juiste plek en in de juiste rol bij elkaar.



Lijst van meewerkende bedrijven in volgorde van plaatsing:

Tektronix Holland N.V. te Heerenveen
 Afbouwbedrijf te Den Bosch
 Verolme Machinefabriek te IJsselmonde
 Hoechst Holland N.V., vestiging Breda
 Een Textielmaatschappij
 Golfkartonfabriek Movi N.V. te Etten-Leur
 Een glasfabriek
 Een dakpannenfabriek te Tegelen
 Van der Giessen/de Noord
 Sturko B.V. te Doetinchem
 Wasserij De Molen te Apeldoorn
 Data Service Nederland B.V. te Hengelo
 Draka — Kabel B.V. te Emmen
 N.V. Gemengd Bedrijf Haagsche Tramweg-Maatschappij
 Vicon N.V. te Nieuw Vennep
 Industria B.V. te Emmen
 Veco Beheer te Eerbeek
 Zeepfabriek De Klok te Heerde
 ICI Holland B.V. te Rozenburg
 DMV Campina B.V. te Zevenbergschehoek
 Dow Chemical Nederland B.V.
 Akzo Zout Chemie Nederland B.V. te Delfzijl
 Luxan B.V. te Elst (Gld.)
 Glasfabriek Sas van Gent B.V. te Sas van Gent
 Nutricia B.V. te Cuyk
 Zetmeelbedrijven 'De Bijenkorf' B.V. te Koog aan de Zaan
 Thomassen & Drijver — Verblifa N.V.
 Ford Nederland N.V. te Amsterdam
 Een innovatiebedrijf
 Dienst der Gemeentereiniging te Den Haag
 Fokker, te Woensdrecht
 Edet Nederland B.V. te Tilburg
 Internationale Handel- en Scheepvaartmij. Jan de Poorter B.V. te Geertruidenberg.
 MAI Computer Industrie B.V. te Enschede
 Een Hoofdkantoor met buitendienst
 Nederlandse Middenstands Bank N.V.
 Inalfa metaalwarenfabriek B.V. te Venraij
 Gemeentelijk Vervoersbedrijf (GVB) Groningen
 NKF Kabel te Delfzijl

Robert Bosch verpakkingsmachines B.V. te Weert
Gemeentelijk Autobusbedrijf te Maastricht
Lips B.V. te Drunen
Melkunie B.V. te Rotterdam
Gemeentelijk Vervoerbedrijf te Utrecht (G.V.U.)
Stork Pompen B.V. te Hengelo
Endenburg Elektrotechniek B.V. te Rotterdam
Schoenfabriek Helioform, Drunen
Vewa Dierenvoedsel B.V. te Zutphen
Philipsvestigingen
Albert Heijn
Océ Holland

Foto's: Han Singels, pag. 10 en 124
Michel Pellanders, pag. 34, 70 en 120
Co Press Studio, pag. 42
Joh. de Haas, pag. 95

LIJST VAN CCOZ-PUBLIKATIES

REKENREGELS, handleiding voor het berekenen van enkele ziekte-verzuimecijfers

Door: R. Prins en J.J.Chr. Verhulst, januari 1978

ZIEKTEVERZUIMREGISTRATIE ALS SOCIAAL BELEIDS-INSTRUMENT

Door: R. Prins en A.S. Velthuisen, mei 1979

HUMANISERING VAN DE ARBEID EN ZIEKTEVERZUIM

Door: J.T. Allegro, maart 1979

HET ONTBREKENDE ALTERNATIEF, een onderzoek naar de persoons- en funktiekenmerken van WAO-toetreders

Door: H.J. Kruidenier, maart 1980

BEDRIJFSGENEESKUNDE, de rol van de bedrijfsgeneeskunde en de bedrijfsgeneeskundige bij de beheersing en begeleiding van ziekteverzuim

Door: R. Holthuis, oktober 1980

VERZEKERINGSGENEESKUNDE, over de rol van de sociale verzekeringsgeneeskunde en de verzekeringsgeneeskunde bij de beheersing van het ziekteverzuim en de begeleiding van de verzuimde verzekerde

Door: R. Holthuis, oktober 1980

WAO EN WERKGELEGENHEID, een discussie over een recente schatting van de 'verborgen werkloosheid' in de WAO

Door: H.J. Kruidenier, oktober 1980

ZIEKTEVERZUIM 1977-1979, enkele gegevens uit het registratiesysteem van de Stichting CCOZ

Door: H.J. Kruidenier, oktober 1980

EVALUATIE SUBSIDIEREGELING ARBEIDSPLAATSVERBETERING 1977. Eindrapport van een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken verricht door de Stichting CCOZ

Door: R. Fortuin, D. Wijnen, T. Keimpema

INVENTARISATIE van lopend, recent afgesloten en op stapel staand onderzoek op het gebied van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in Nederland

Door: E. Verhulst en V.Chr. Vrooland, jaarlijkse uitgave

AKTIVITEITENVERSLAG van de Stichting CCOZ
jaarlijkse uitgave

ZIEKTEVERZUIM, INFORMATIE EN BELEID

Een evaluatie van bruikbaarheid en gebruik van een ziekteverzuim-registratiesysteem

Door: R. Prins

DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDENWET

Een overzicht van de discussie over en de mogelijkheden van de arbeidsomstandighedenwet ten aanzien van de verbetering van arbeidsomstandigheden en de bestrijding van ziekteverzuim

Door: V.Chr. Vrooland

Het is een goed gebruik om zieken, zeker als het om vrienden, kennissen of collega's gaat te bedenken met een attentie, een bloemetje, een fruitmand. Ook in dit boek, dat handelt over het ziekteverzuimbeleid in werkorganisaties, worden heel wat fruitmanden en bloemstukken overhandigd. Uit belangstelling. Of uit zorgzaamheid. Maar het ziekteverzuimprobleem is natuurlijk veel groter. Enerzijds vanwege de financiering. Werkgevers, werknemers en overheid zijn in voortdurende en soms heftige discussie over de premies en de uitkeringen van de sociale verzekering. En anderzijds gaat het om het beleid in de ondernemingen. In het bedrijfsleven komen zeer uiteenlopende benaderingen van het verzuim voor. Soms gericht op symptomen, soms op de oorzaken. Selectie, controle, begeleiding, het inroepen van deskundige hulp, humanisering van de arbeid; rond deze sleutelbegrippen en hun combinatie bestaat in de praktijk een zeer uitgebreide verzameling van beleidsmogelijkheden. De doelstelling van dit boekje is daarvan een beeld te geven door een groot aantal personeelsfunctionarissen, directie- en stafleden aan het woord te laten. Over hun visie op de verzuimproblematiek, over hun beleid, over hun mogelijkheden en beperkingen. Niet de doorsnee maar juist de verscheidenheid in beleid is in dit boek opgenomen. Voor sommige lezers zal dit boek daarom een eye-opener kunnen zijn voor de praktijk, voor anderen kan het vergelijkingsmateriaal of nieuwe ideeën aandragen. Maar hopelijk bevat het voor iedereen genoeg om het gevoel van machteloosheid te doorbreken dat soms ten aanzien van het ziekteverzuim overheerst.

Mocht zich een nieuwe trend in het ziekteverzuim voordoen dan moeten meteen de oren worden gespitst: we willen gewoon blijven...

Bij fraude volgt onmiddellijk ontslag op staande voet. Dat noemen we hier misbruik van de sociale verzekering...

Je moet je dienstbaar durven opstellen aan de mensen die je organisatie dragen...

Wat kun je méér doen dan zorgen voor een goede materiële beloning...?

Het is een proces dat je langzaam sloop...

Wij willen proberen om de mensen die we op de loonlijst hebben zoveel mogelijk op het bedrijf te hebben, en als ze daar zijn, zo veel mogelijk te laten produceren. Daar zitten we hier voor...

Van een kale kikker kun je geen veren plukken: het moet economisch mogelijk zijn om sociaal te kunnen doen...

Het is een kwestie van vertrouwen, anders dan hoeft het niet meer...

Het liefst neem ik een boerendochter aan, die weet tenminste dat om half zeven de koeien gemolken moeten worden...

Vroeger vond men: ziek is ziek en men ging er van uit dat daar niets aan te doen viel...

Weinig aan te doen, niets aan overspannen mensen en niets aan mensen die niet tegen nachtwerk kunnen...