

E.C.M.P. Lourijsen, R.W.M. Gründemann

Minder verzuim in huis van bewaring

Een hoog verzuim van een van de aanloopproblemen in een nieuw huis van bewaring. Een onderzoek naar de werkdruk leverde aanzienlijke besparingen op.

Een huis van bewaring met circa 220 medewerkers is in 1991 graag bereid actief mee te werken aan een verzuimproject. De relatief jonge organisatie wordt geconfronteerd met 'startproblemen' van diverse aard. In samenspraak met de inrichting worden als speciale doelgroepen voor het project de Penitentiair Inrichtingswerkers (PIW-ers) en de bewaarders/portiers (Bepo's) aangewezen. Deze twee functies komen binnen de inrichting het meest voor en bovendien ligt het verzuimpercentage bij hen het hoogst: circa 16% in 1990.

Voor de uitvoering van het project is een projectgroep samengesteld die de koers en de inhoud van het project bepaalt en bewaakt. Om het project te introduceren binnen de inrichting, verzorgt één van de TNO-adviseurs een korte presentatie in alle werkoverlegsituaties. Er wordt deelgenomen aan verschillende diensten van Bepo's en PIW-ers om een beter beeld van de werksituatie te krijgen en om oriënterende gesprekken te voeren met medewerkers.

Om een eerste indicatie te krijgen van de problematiek vullen leden van de projectgroep een aantal checklists in met mogelijke knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen (Lourijsen & Kompier, 1994); de resultaten worden bediscussieerd in de projectgroep. Vervolgens is ondermeer een vragenlijstonderzoek ('Vragenlijst Arbeid en Gezondheid' VAG) (Gründemann e.a., 1993b) uitgevoerd onder alle medewerkers van de inrichting. Er blijkt sprake van werkdruk (taakinhoud en organisatie van werk), van enkele technische problemen en de procedures rond de verzuimbegeleiding zijn nog weinig uitgewerkt.

Daarom wordt gekozen voor een tweesporenbeleid. Dit is enerzijds gericht op het wegnemen en verminderen van ziekmakende werkomstandigheden en anderzijds op een intensivering van controle en begeleiding van het ziekteverzuim.

DE AANPAK

Voor een deel was dit een heel procedurele zaak. Er zijn enkele werkgroepen binnen de organisatie samengesteld om voor de verschillende sporen oplossingen te bedenken en uit te werken. Na vaststelling van het pakket van maatregelen is eind 1991 een tijdsplanning opgesteld voor de verdere uitwerking en invoering van de maatregelen. Bewaking van de voortgang vond plaats door in elke projectgroepvergadering het gehele implementatie-plan door te nemen en eventuele aanvullende maatregelen en acties te nemen.

In verband met afspraken met de opdrachtgever voor het project is de betrokkenheid van TNO-PG bij het project van betrekkelijk korte duur geweest: 1991/1992. In deze periode zijn de lijnen uitgezet voor de

activiteiten en is ook de continuïteit van het project geregeld. De inrichting heeft vervolgens zelf -in de periode 1993/1995- het merendeel van de voorgenomen maatregelen gerealiseerd, waaronder een aantal specifiek op de aanpak van werkdruk gericht: Deze maatregelen hielden in:

- verbeteringen in de functie van PIW-er en Bepo, zoals vergroting van de regelmogelijkheden, betere samenwerking en communicatie en een beter loopbaanperspectief;
- invoering van een betere organisatiestructuur, waardoor de hiërarchische- en communicatielijnen zijn verkort.
- het beter op elkaar afstemmen van het dienstrooster en het dagprogramma van de gedetineerden;
- verbetering van de informatievoorziening door het invoeren van een Management Informatie Bulletin;
- leidinggevenden zijn in toenemende mate verantwoordelijk voor het terugdringen van het verzuim.

RESULTATEN:

Het project is succesvol gebleken. Het verzuim is flink gedaald, van circa 14% in 1990 naar 10% in 1994, vergelijkbaar is met het landelijk cijfer voor het gevangeniswezen. De opbrengsten als gevolg van de verzuimdaling, 1,4 miljoen, blijken de kosten, 7,5 ton, ruim te overstijgen.

De integratie van het project in de bestaande organisatie heeft de aandacht voor zowel overmatige arbeidsbelasting, als lichamelijk, en het arbeidsverzuim structureel gemaakt. De leidinggevenden spelen hierbij een cruciale rol door jaarlijks planmatig aan te geven wat de kernactiviteiten worden ter preventie van verzuim.

... stapsgewijze aanpak ...

Foto:
Hans v/d Boogaard

Vervolg op pagina 19»



tie is de wijze waarop de communicatie verloopt. De interne informatievoorziening loopt gesmeerd. Andere sterke punten zijn de dominantie van de bedrijfskundige aanpak - alle leidinggevers worden op dit vlak sterk bijgeschoold - en de kritische blik die we op onze eigen organisatie hebben geworpen.

"Een voor de hand liggend probleem bij een reorganisatie is de lange looptijd. Dit brengt met zich mee dat men tijdens het proces de knelpunten en de oplossingen minder duidelijk in elkaars verlengde ziet liggen.

Zijn er adviezen voor anderen die werkdruk op deze manier willen aanpakken?

Een advies is dat men eerst aandacht moet besteden aan de analyse. Alleen met concrete resultaten kun je een goed veranderingsplan opzetten. Indien wij gewoon waren uitgegaan van onze eigen directe ervaring of van wat een deskundige zou hebben gezegd, dan zou ons veranderingsplan er helemaal anders hebben uitgezien. Door juist de stem van iedereen aan bod te laten komen, hebben we, denken we, een plan opgezet dat meer aan de behoeften van de organisatie beantwoordt.

"Een apart aandachtspunt is dat het goed is om reorganisaties in een breder kader te plaatsen. Wij hebben het gekoppeld aan arbeidsomstandigheden en werkdruk. Juist door te reorganiseren worden ook de arbeidsomstandigheden verbeterd. Op dat verband moet men ook blijven hameren."

Steven Dhondt, senior projectleider bij TNO Preventie en Gezondheid, Divisie Arbeid en Gezondheid, te Leiden.

»Vervolg van pagina 17

SUCCESSFACTOREN

De volgende factoren hebben deze positieve uitkomst bepaald:

- De systematische en stapsgewijze aanpak. Het vragenlijstonderzoek heeft de vele opstart-problemen concreet gemaakt, waardoor maatregelen goed zijn onderbouwd.
- De strakke tijdsplanning voor het invoeren van de oplossingen is een essentiële 'stok achter de deur' gebleken.
- De cursus verzuimbegeleiding voor leidinggevers en het feit dat de verantwoordelijkheid voor het verzuim bij de leidinggevers is gelegd, heeft de betrokkenheid van het middenkader bij het terugdringen van het verzuim vergroot.

E.C.M.P. Lourijssen, R.W.M. Gründemann, zijn werkzaam bij TNO Preventie en Gezondheid, Divisie Arbeid en Gezondheid, Leiden.

Literatuur:

R.W.M. Gründemann, E.C.M.P. Lourijssen, S. Vaas en P. Vink, Verbetering van de kwaliteit van de arbeid en de gezondheid bij de rijksoverheid. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1993a. R.W.M. Gründemann, P.G.W. Smulders, Cr. de Winter, De vragenlijst arbeid en gezondheid (VAG): handleiding voor de praktijk. Lisse: Zwets & Zeitlinger, 1993b. M.A.J. Kompier, R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders, Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Alphen a/d Rijn, Samson, 1996. E.C.M.P. Lourijssen, M.A.J. Kompier, Stress in de werksituatie. Hulpmiddel bij risico-inventarisatie en -evaluatie. Deventer, Kluwer, 1994.



Federatie Nederlandse Vereniging Bedrijfshulpverlening

Elk bedrijf moet op grond van de ARBO-wet beschikken over een BHV-organisatie met adequaat opgeleide BHV-ers, afhankelijk van de aard en risico's van uw bedrijf.

De NVB is een vereniging van bedrijven met een BHV-organisatie, die al ruim 35 jaar ervaring daarmee heeft. Bedrijven kunnen een beroep doen op de NVB voor het bepalen van de juiste BHV-opleiding en de juiste aantallen BHV-ers. De NVB heeft daarvoor een BHV-risico-analyse ontwikkeld titel: "Bedrijfshulpverlening in de praktijk" en biedt de bij uw bedrijf passende BHV-opleidingen en lesstof aan:

- * hulpverlening in het wegverkeer
- * elementaire cursus-BHV (16-urig)
- * BHV-Basiscursus
- * BHV-Brandbestrijding
- * BHV-Redding en Gewondenzorg
- * BHV-Adembescherming
- * BHV-Levensreddende hulp in Bedrijven
- * BHV-reanimatie
- * Ploegleider BHV
- * Management Leergang Hoofden BHV

Ook neemt de NVB examens af van opleidingen die zichzelf of ander opleidingsinstituten verzorgen. Deze examens voldoen aan de kwaliteitseisen die de Nederlandse stichting voor de Certificatie van de Bedrijfshulpverlening (NCBHV) op grond van de Europese norm NEN-EN-45013 stelt aan de vakbekwaamheid van Bedrijfshulpverlening. Kwaliteit en onpartijdigheid zijn daardoor gewaarborgd.

NVB is kwaliteit



Fruitweg 17, Postbus 16800, 2500 BV Den Haag, Tel. 070 - 388 69 76, fax 070 - 384 41 86