

Arboprofessionals: kop uit de wolken en poten uit de modder!

Door: Cecile van der Velde en Pauline Miedema

Waarom is verzuim zo belangrijk dat er zelfs wetgeving voor is? Wat ligt daaraan ten grondslag? Hoe kunnen wij verzuim voorkomen? En misschien is de belangrijkste vraag: is verzuim een onderwerp dat in de spotlights moet staan, of is het een symptoom van iets groters...



Het onderzoek van het FNV in 2013 heeft het aantal klachten in beeld gebracht rondom verzuim.

FNV Bondgenoten start haar rapport ‘Verzuimbegeleiding: een corrupt systeem’ met de zin: *“Na anderhalf jaar onderzoek moeten wij constateren dat verzuimbegeleiding niet meer gaat over duurzaam re-integreren, maar een factor is geworden om mee te concurreren op arbeidsvoorwaarden. Hoe zijn wij zo ver verwijderd geraakt van de intentie van de Wet verbetering Poortwachter?”*

Aanleiding voor het onderzoek van FNV bondgenoten was de uitzending van “Zembla” over de verzuimbegeleiding. De conclusie van de uitzending is dat werkgevers teveel invloed hebben gekregen op het advies, terwijl de arbodeskundige een “onafhankelijke” rol heeft vanuit wetgeving. Waarom ligt de focus op verzuim?

Om die focus op verzuim beter te begrijpen, zoomen we een stukje in op de geschiedenis.

De geschiedenis van kwaliteit van arbeid in vogelvlucht

In 1874 wilde de overheid de kwaliteit van leven van Nederlanders verbeteren en werd de kinderarbeid afgeschaft met het Kinderwetje van Houten. Maar dit bracht geen verbetering voor de arbeidsomstandigheden in Nederland, velen hielden zich er namelijk niet aan. Daarom werd in 1899 een dienst opgericht die de wet moest handhaven: *de Arbeidsinspectie*.

Ondertussen ontwikkelde Nederland zich door de industrialisatie in sneltreinvaart. Klachten over slechte werkomstandigheden en verschillende beroepsziekten bij arbeiders namen toe. Dit leidde in 1908 tot een handvest voor kennis tot beroepsziekten.

Eind jaren vijftig kregen organisaties met meer dan 750 mensen in dienst, de verplichting om eigen bedrijfsgezondheidsdiensten op te zetten. Tijdens de jaren zeventig en tachtig ontwikkelde de kennis zich zeer snel, waardoor een toenemende belangstelling ontstond voor welzijn en de organisatie van arbeid. Naast de bedrijfsarts ontstonden in de jaren tachtig en negentig disciplines als arbeidshygiëne en arbeids- en organisatiedeskundigheid.

In 1994 waaide plots een andere wind door Nederland. Arbodienstverlening werd commercieel en verzuimbeleid verplicht. De aanleiding tot deze complete transformatie in de arbozorg was de maatschappelijke onrust over het toenemende WAO-volume en hoge ziekteverzuim in ons land.

Minister Lubbers zei in 1990: *“Als men de statistieken van arbeidsongeschiktheid, ziekteverzuim, drop-outs en daaraan gerelateerde werkloosheid in ons land bestudeert, moet men erkennen dat Nederland ziek is.”*

Het aantal personen met een uitkering krachtens de WAO naderde toen de 900.000. De ziekteverzuimbegeleiding, voorheen uitgevoerd door de bedrijfsverenigingen, werd in 1994 een taak van de arbodiensten. Bovendien was ieder bedrijf verplicht zich aan te sluiten bij een arbodienst.

Na 2001 staat verzuim centraal!

In 2001 komt de overheid, als reactie op het aantal mensen met een WAO-uitkering, met de Wet verbetering Poortwachter. De intentie is om werkgevers zelf de kosten te laten betalen in het eerste ziektejaar.

Vervolgens verdwijnt de plicht tot verzuimbeleid en is Nederland onder druk van Europa gedwongen om de Arbowet aan te passen. De verplichte aansluiting bij een commerciële arbodienst druist immers in tegen de handelsregels in die in Europa zijn afgesproken. Zodoende kregen organisaties de vrije keuze om te stoppen met het “arbo”contract en in zee te gaan met allerlei bureaus. Naar expertise werd niet meer gevraagd. De verschuiving van arbo naar verzuim is ingezet.

De re-integratiebedrijfjes groeien als paddenstoelen uit de grond. Om mee te doen in deze concurrentiestrijd richten arbodiensten zich tot op heden voornamelijk op de uitvoering van de Wet verbetering Poortwachter. De Arbowet, die over arbeidsomstandigheden in de volle breedte gaat, laten ze links liggen. Met verzuim verdient men immers geld.

Arbowetgeving in de huidige tijd

Anno 2014 staat op de site van de overheid de vraag: *“Hoe krijg je mensen zo snel mogelijk aan het werk?”* Ze legt hierbij de focus op reparatie in plaats van preventie. Opvallend, omdat in de jaren negentig de focus juist lag op preventie. De Arbowet is destijds van kracht geworden om bedrijven te helpen met goede arbeidsomstandigheden om te voorkomen dat mensen ziek worden door het werk. De filosofie achter de Arbowet gaat veel verder dan verzuim, het gaat over arbeidsomstandigheden in de volle breedte, over kwaliteit van arbeid.

De werkgevers bepalen met wie ze in zee gaan en krijgen zodoende steeds meer invloed op adviezen. De intentie van de Wet verbetering Poortwachter is om de werkgever te laten betalen voor de “schade” in de vorm van ziekteverzuim. De kwaliteit van arbeid is de filosofie van de arbowetgeving. In tegenstelling tot het rapport van de FNV.

Pleidooi voor kwaliteit van arbeid

Een hoog ziekteverzuim is een symptoom van een onderliggend organisatieprobleem. En dat verschilt per bedrijf. Door dat onderliggende probleem aan te pakken, zal het verzuim ook dalen. Bedrijven die werken aan preventie - in de breedste zin van het woord - pakken ook ziekteverzuim aan én presteren op alle aspecten beter.

Wat is dan de reden dat de focus blijft op ziekteverzuim?

Verzuimprofessionals en arboprofessionals

Daarvoor moeten we terug naar de praktijk. Daarin zien we een tweedeling. De wereld van kennis en wetenschap en de wereld van de praktijk. De wereld van met je kop in de wolken en die van met je poten in de modder.

De professionals met hun kop in de wolken

Onderzoek, inzicht en alles moet *evidence based* zijn. Dat is de grote drijfveer van deze groep. Als het niet grondig onderzocht en theoretisch is onderbouwd, dan is het niet waar. Vele richtlijnen zijn hierdoor ontstaan.

We zien onderzoek na onderzoek vertaald in richtlijnen voor arbodeskundigen. Ook wij doen daar graag aan mee. Maar hebben organisaties hier iets aan? Kunnen we dit ook concreet toepassen? En wat doen we met de vraagstukken die net even buiten het *evidence based* stuk vallen?

Een voorbeeld van een *evidence based* benadering: “*Wetenschappelijk is bewezen dat bevlogenheid bijdraagt aan meer productiviteit.*”

De realiteit uit het voorbeeld is dat gemiddeld 11 procent van de medewerkers ‘bevlogen’ is. Evenveel als dat er mensen een burn-out hebben. Dit houdt in dat ongeveer 80 procent van de medewerkers ‘gewoon’ hun werk doen. Een *evidence based* benadering kan hierdoor een hele smalle benadering worden die ver van de realiteit af staat.

De wetenschappers ontdekten een relatie met verzuim en bevlogenheid. Zo zouden bevlogen medewerkers minder verzuimen. Dit verschil is aanwezig, maar zeer klein. Of ze ook langer werken of leven is de vraag, dat is niet onderzocht. We weten echter dat veel bevlogen beroemdheden vroeg zijn gestorven.

Voor de groep arboprofessionals met hun kop in de wolken, is de wereld wetenschappelijk, gestructureerd en logisch en kan menselijk gedrag worden gemodelleerd en voorspeld.

De professionals in de modder

De arboprofessionals die met hun poten in de modder staan, doen precies het tegenovergestelde. Deze groep zwaait met *best practices* uit hun eigen praktijk. Zij gaan uit van wat in een bepaalde situatie heeft gewerkt en plaatsen dat in een bredere context. Als het bij mij werkt, dan werkt het overal!

Hiermee ontstaan er hypes in de modder en komen er gefragmenteerde stukjes oplossing die niet aansluiten bij wat de vraag eigenlijk was. Er wordt helemaal geen onderzoek meer gedaan naar wat er precies speelt. Ze verkopen een product of dienst als standaardoplossing die ergens anders ook prima werkte.

De ‘moddergroep’ praat vanuit “wat langs komt” in de praktijk. Ze bewandelen de experimentele weg. Beetje pielen op de werkvloer. Verzuim is het leidende thema. Vanuit hun eigen gevoel of overtuiging gaan ze er vanuit dat wat zij gezien hebben geldt voor iedereen.

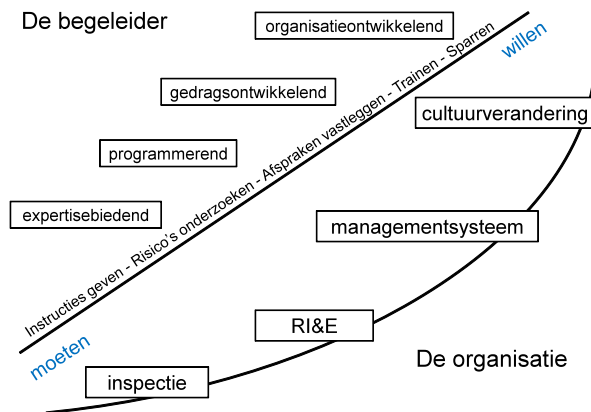
De balans

Tussen de wereld van *evidence based* onderzoek en de praktijk ligt de balans. De ‘linking pin’ start met de dialoog tussen praktijk en kennis. In samenhang met de omgeving én de omstandigheden! Dáár ligt de rol van de arboprofessional. Met ons hoofd in de wolken of onze poten in de modder gaan we organisaties niet verder helpen, het antwoord ligt tussen deze twee werelden.

Dit zien wij ook bij organisatieontwikkeling; legt de organisatie de focus op verzuim, dan zit men meestal in de fase van “moeten”. De organisaties die aan kwaliteit van arbeid werken, zitten meestal in de fase van “willen”.

De bedrijven die “willen” zijn geïnteresseerd in de gevolgen van verzuim en daar hebben ze een goede reden voor. Ze stellen vragen over duurzame inzetbaarheid, worstelen openlijk met de organisatie van werk, betrekken hun medewerkers, hebben aandacht voor leiderschap en durven nieuwe zaken uit te proberen.

We zien dat de adviesrol van de organisatieadviseurs bij deze bedrijven verschuift van “expertise advies” naar “trainen en sparren”. Ofwel, deze adviseurs bekijken vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken en voegen kennis toe aan de organisatie. Ze bieden maatwerk.



Figuur 1: Zwaard, W, Velde van der, C, "van risico inventarisatie tot cultuurverandering"

Poten in de modder en kop in de wolken

En waarom lukt het toch zo slecht om arbeidsomstandigheden en kwaliteit van arbeid weer centraal te stellen in plaats van ziekteverzuim?

De onderwerpen in de Arbowet, zoals pesten, veilig werken en gezondheid, gaan onder andere over menselijk gedrag, groepsdynamiek en cultuur. Dit is complex. Het is bovendien moeilijk te meten en te voorspellen.

De meeste organisaties willen graag snelle oplossingen voor hun problemen. Een dienstverlener die aangeeft eerst onderzoek te willen doen naar wat er precies aan de hand is, verliest het van de concurrent die een kant en klare oplossing verkoopt die in drie maanden het hele organisatieprobleem oplost.

Het onderwerp verzuim verkoopt bovendien makkelijker dan het werken aan duurzame oplossingen. Dan lijken er soms maar twee opties te zijn: met je kop in de wolken of je poten in de modder.

Waar draait het eigenlijk om?

Uiteindelijk wil iedereen hetzelfde: leuk werk dat goed bij je past in een organisatie die ook bij je past. De drijfveer ligt bij leuk en goed werk! De vraag is dan niet: hoe staat het met het ziekteverzuim? Het gaat over de vraag: wat heb je nodig om met plezier en op een gezonde manier te werken? Wat heb je nodig om later nog te genieten van de vrije tijd die overblijft?

Wat heeft de starter op de arbeidsmarkt nodig om een werkend leven op te bouwen? Wat heb je nodig om je te kunnen concentreren, of om ideeën of kennis om te zetten in de praktijk?

Wanneer functioneer je het best? Hoe zie je jouw toekomst? Hoe wil je samenwerken met collega's en hoe is je relatie met je leidinggevende? Wat kun je als leidinggevende doen om te faciliteren?

Organisaties die de kwaliteit van arbeid centraal stellen in plaats van ziekteverzuim, functioneren uiteindelijk beter. Centraal daarbij staan:

- samenwerken met collega's
- steun van de leidinggevende
- regelruimte binnen je eigen team
- regelmatige feedback over 'resultaten' of 'opbrengsten'
- inbreng van je eigen ideeën over het werk
- een training of opleiding om bij veranderingen bij te blijven
- informatie over de achtergronden van keuzes die de directie maakt

Arboprofessionals: bredere blik op samenhang!

Ons pleidooi is dan ook om meer naar het midden te gaan, niet alleen in de wolken en de modder, maar terug naar de realiteit van onze opdrachtgevers. Niet verzuim centraal stellen, maar arbeidsomstandigheden in volle breedte. Luisteren naar klanten en medewerkers. De nadruk leggen op de dialoog tussen kennis en praktijk. Want daar worden organisaties en mensen uiteindelijk écht blij van. De omstandigheden waarin wij ons werk willen en kunnen doen. Wat heeft u nodig om úw werk met plezier te doen?

Cecile van der Velde is partner van de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen, www.naaw.nl, zelfstandig arbeids- en organisatiedeskundige, auteur en docent.

Pauline Miedema is arbeids- en organisatiedeskundige, consultant van [Eforis](http://eforis.nl) (eforis.nl), eigenaar van adviesbureau voor mens en organisatie [de zebra-fabriek](http://www.zebra-fabriek.nl) (www.zebra-fabriek.nl) en directeur van NWLRN (NWLRN.nl).

Dit artikel wordt u aangeboden namens Eforis, Duurzame Inzetbaarheid voor medewerkers en Organisaties, www.eforis.nl

