



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

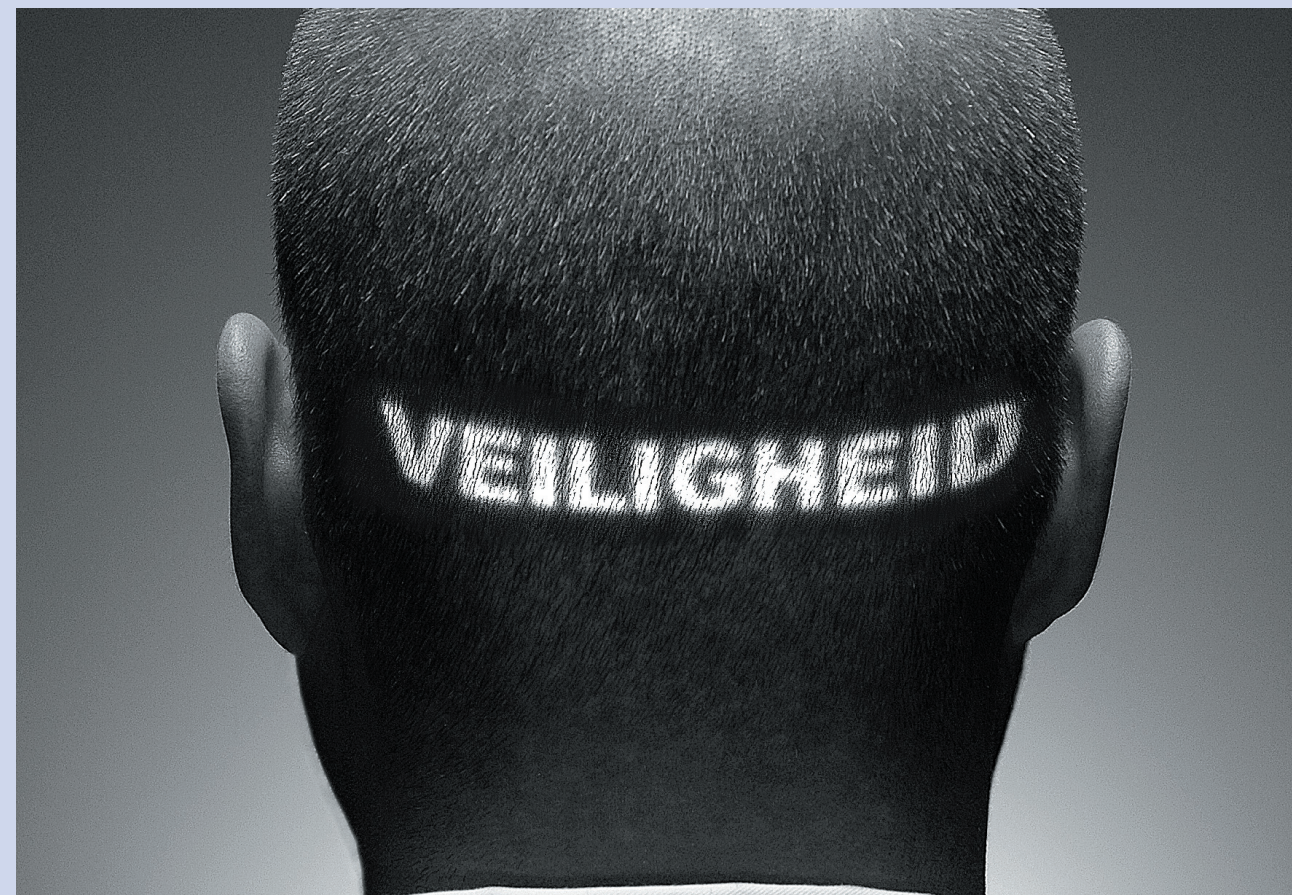
Veiligheid tussen de oren

Versterken van arbeidsveiligheidscultuur: zo doe je dat



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Postbus 90801
2509 LV Den Haag



Veiligheid tussen de oren

Goede praktijken voor het versterken van de veiligheid(scultuur) in bedrijven

Januari 2005

Hanneke van den Berg
Rob Pranger

*Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door IVA beleids-
onderzoek en advies*

Inhoudsopgave

Inleiding	Veiligheid op het werk	5
	Ingrediënten van interventies	7
Deel 1	Kosten en baten van arbeidsveiligheid	9
	• Een gezonde afweging van kosten en baten	9
	• Inzicht in kosten door goede informatieverzameling	11
Deel 2	Interventies en goede praktijken	13
Hoofdstuk 1	Algemene kenmerken van interventies	15
	• Commitment	15
	• Concrete, haalbare doelstellingen	16
	• Heldere prestatie-indicatoren	17
	• Communicatie	17
	• Integrale aanpak	18
	• Duidelijkheid over de eind- verantwoordelijkheid	19
	• Duidelijkheid over de doelgroepen	19
Hoofdstuk 2	Betrekken van medewerkers	21
	• Workshops en klankbordgroepen	21
	• Observatie en feedback	22
	• Bestaande overlegstructuren	24
	• Betekenis van de instrumenten voor cultuur en bewustzijn	24
Hoofdstuk 3	Communicatie richting medewerkers	25
	• Trainingen	25
	• Campagnes en voorlichting	26
	• Digitale tools	26
	• Huur eventueel (tijdelijk) externe deskundigheid in	27
Meer weten over		29

Inleiding: veiligheid op het werk

De afgelopen jaren is de aandacht voor veiligheid en gezondheid op het werk sterk toegenomen, mede onder invloed van (Europese) wetgeving en arboconvenanten. Veel bedrijven besteden er expliciet aandacht aan in hun beleid, communicatie en trainingen. Daarbij hanteren ze uiteenlopende instrumenten en werkwijzen.

Uit de ervaringen van bedrijven valt te leren dat verbetering van de arbeidsveiligheid en gezondheid van medewerkers samengaat met een verhoging van de arbeidsproductiviteit en verlaging van uitval en verzuim onder medewerkers.

Waarom een handreiking?

Het bieden van een veilige werkomgeving is een belangrijk onderdeel van de verantwoordelijkheid die bedrijven voor het wel en wee van hun personeel hebben: aandacht voor veiligheid is aandacht voor medewerkers. Het resultaat is niet alleen minder arbeidsongevallen, maar ook beter betrokken medewerkers, minder verzuim en een gunstig bedrijfsimago. In verschillende sectoren zijn inmiddels ervaringen opgedaan met arbeidsveiligheidsbeleid en zijn initiatieven genomen om die veiligheid te verbeteren. Uit deze voorbeelden kan veel geleerd worden door andere bedrijven.

Dit betekent niet dat er kant-en-klare 'recepten' uit af te leiden zijn, maar bedrijven kunnen ze wel gebruiken als inspiratie en kunnen de adviezen eruit in overweging nemen. De praktijken

bij andere bedrijven kunnen ook niet zonder meer één op één over worden genomen, omdat ieder bedrijf zijn eigen unieke kenmerken heeft die zich in maatregelen ter verbetering van de arbeidsveiligheid moeten weerspiegelen. Welke (combinatie van) maatregelen passend zijn, is een keuze van het bedrijf zelf en moet volgen uit de doelstellingen en uitgangssituatie van het bedrijf.

Wat biedt deze handreiking?

Met de handreiking willen we een beeld geven van de initiatieven die bedrijven nemen om de arbeidsveiligheid te bevorderen (in de handreiking zullen we spreken van "interventies" ter vergroting van de arbeidsveiligheid, het veiligheidsbewustzijn en een op arbeidsveiligheid gerichte bedrijfscultuur). In het bijzonder kijken we naar 'goede praktijken' (good practices) en

de invloed daarvan op de bedrijfscultuur en het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Wat kunnen we uit de opgedane ervaringen leren? Welke middelen worden ingezet? Zijn succesfactoren te onderscheiden wat betreft de gekozen aanpak? Deze vragen staan centraal in deze handreiking.

De focus op bedrijfscultuur en veiligheidsbewustzijn betekent dat de voorbeelden in deze handreiking niet ingaan op specifieke technische kanten van arbeidsveiligheid. Daarover bestaat wel veel informatie, die goed via het internet toegankelijk is. U kunt daarvoor onder andere terecht op www.preventisme.org. Verschillende (internationale) voorbeelden van veiligheidsmaatregelen op deze site gaan in op sectorspecifieke risico's en technische verbeteringen die hier met succes zijn toegepast. Voor informatie over wetgeving en beleid verwijzen wij naar www.arbo.nl.

Voor wie is de handreiking geschreven?

In deze handreiking besteden we vooral aandacht aan de vraag hoe bepaalde instrumenten en werkwijzen toepasbaar en haalbaar zijn voor kleinere bedrijven. Voor zulke bedrijven is het nemen van initiatieven ten aanzien van veiligheid niet altijd eenvoudig, omdat de tijdsinvestering en de kosten zwaarder op het bedrijf drukken. Kleinere bedrijven zijn in dat licht vooral op branche-initiatieven of samenwerking met andere (regionale of lokale) partijen aangewezen. Aan de andere kant bestaat in kleinere bedrijven directer zicht op het werk, waardoor risicovolle situaties ten aanzien van arbeidsveiligheid eerder aan het licht kunnen komen.

Desalniettemin blijkt het aantal goed gedocumenteerde voorbeelden van goede praktijken bij kleine bedrijven relatief klein. Dit vormt de reden dat we in deze handreiking relatief veel aandacht besteden aan de praktijk van grotere bedrijven en initiatieven op sector- en brancheniveau. Dat neemt echter niet weg dat deze handreiking voor MKB-bedrijven een belangrijke bron van informatie kan zijn. Het zal voor iedere zelfstandig ondernemer interessant zijn om stil te staan bij de vraag welke kosten er

gemoeid zijn met onveilige werksituaties en hoe standaardmiddelen als een werkoverleg gebruikt kunnen worden om het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten, zonder dat hiervoor grote investeringen gedaan worden.

De handreiking kan met name van dienst zijn voor beleidsmedewerkers en managers die verantwoordelijk zijn voor het veiligheidsbeleid van hun bedrijf, maar biedt ook ondernemingsraden en medewerkers in het algemeen nuttige informatie die hen kan helpen bij het verbeteren van de veiligheid in hun bedrijf.

Hoe is de informatie verzameld?

Bij het zoeken naar goede praktijken ter verbetering van de arbeidsveiligheid en vergroting van het veiligheidsbewustzijn is gebruik gemaakt van bestaande bronnen, die voornamelijk via het internet verkregen zijn. We verwijzen regelmatig naar deze bronnen, waarnaar de lezer zich kan richten voor meer informatie.

Hoe kan de handreiking worden gebruikt?

De handreiking is zodanig vormgegeven, dat de hoofdstukken los van elkaar te lezen zijn. Wij raden de lezer aan in elk geval deel 1 door te nemen, aangezien daarin ingegaan wordt op zaken die in het algemeen voor iedere interventie gelden.

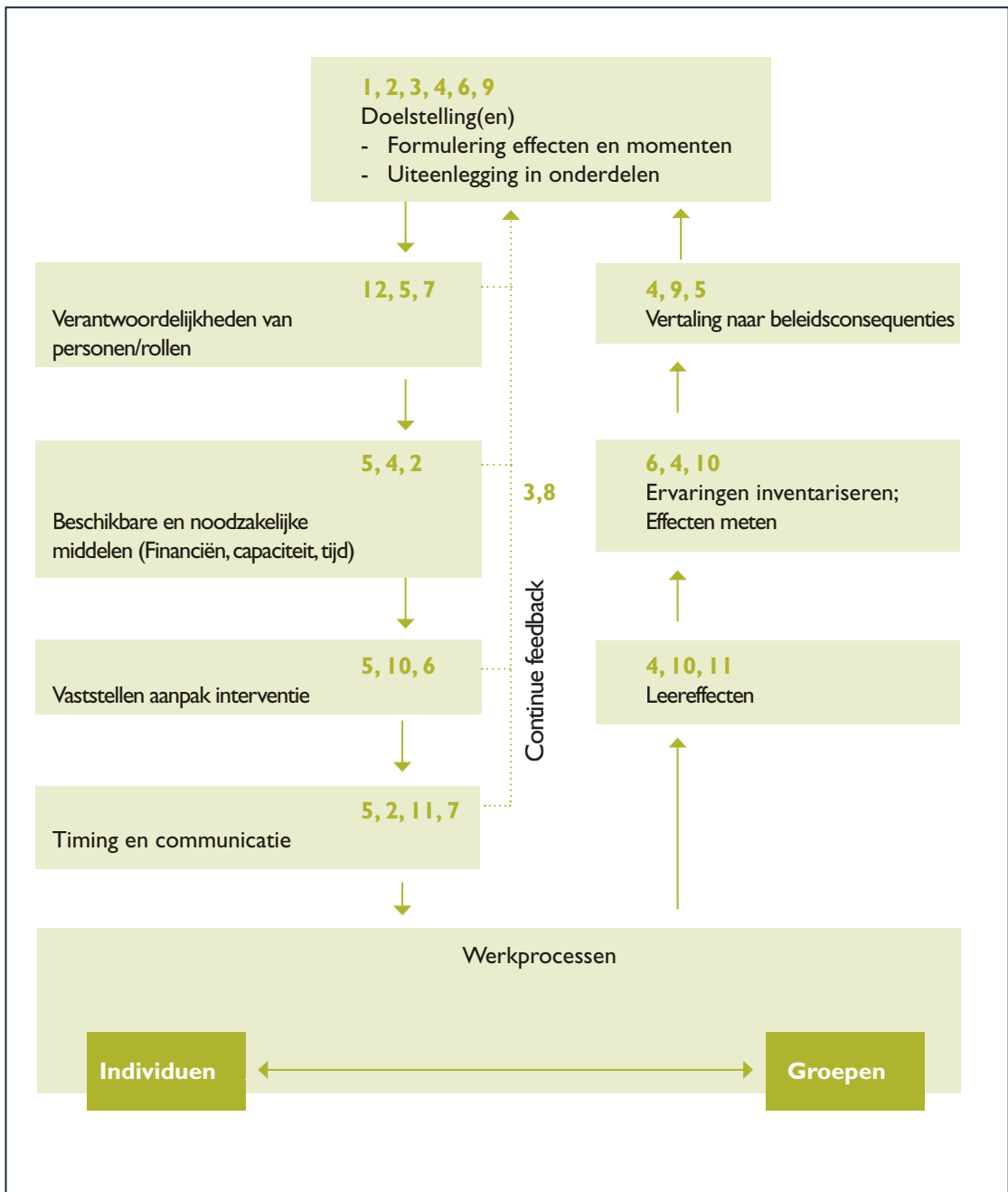
In deel 2 volgen de daadwerkelijke interventies. Deze zijn ingedeeld naar type, waarbij de praktijkvoorbeelden illustraties van de betreffende interventie geven. De praktijkvoorbeelden geven meestal maar een deel van de interventies weer die in een bedrijf plaatsvinden. Meestal voeren bedrijven meerdere maatregelen uit. Omdat we gezocht hebben naar de duidelijkste voorbeelden ter illustratie van (het succes van) een interventie, hebben we ervoor gekozen niet het gehele pakket aan maatregelen van een bedrijf te beschrijven, maar alleen een specifiek onderdeel daarvan. Deze inleiding sluiten we af met het samenvattende overzicht "Ingrediënten van interventies" waarin we de belangrijkste ingrediënten van de gevonden goede praktijken op een rijtje hebben gezet.

Ingrediënten van interventies

Goede praktijken ter verbetering van de arbeidsveiligheid en vergroting van het veiligheidsbewustzijn lijken in elk geval de volgende ingrediënten te hebben (zie ook het 'schema interventiekader'):

- 1 De bedrijfsleiding committeert zich aan de doelstelling.
- 2 Dit wordt naar de medewerkers toe uitgestraald, bijvoorbeeld door een directielid in een project- of discussiegroep deel te laten nemen.
3. Er bestaat een goed zicht op de risico's die worden gelopen, maar dit beeld kan en moet gedurende het proces worden bijgesteld.
- 4 De leiding heeft zicht op de kosten die onveilige situaties in het werk met zich meebrengen (in termen van tijd of kwaliteitsverlies van de productie).
- 5 De aanpak is planmatig: vooraf vastgelegd en volgens een duidelijk tijdpad. In het plan kunnen alle activiteiten een plaats krijgen.
- 6 Doelstellingen zijn concreet en haalbaar.
- 7 Doelgroepen en verantwoordelijkheden zijn in kaart gebracht en afgestemd.
- 8 Continuïteit en terugkoppeling van informatie hebben het voordeel dat de interventie actueel blijft.
- 9 Bij de start van een interventie moet er genoeg informatie over de werkomstandigheden zijn; te veel informatie kan de voortgang belemmeren.
- 10 Medewerkers worden in het proces betrokken:
 - bij het toetsen van de risicoanalyse;
 - in een klankbordgroep bij de ontwikkeling van beleid/de interventie;
 - als deelnemers in training, observaties, et cetera.
- 11 De interventies zijn eenvoudig: slogans bevatten bijvoorbeeld een heldere boodschap, feedbackgesprekken worden ondersteund met een gespreksprotocol.
- 12 Activiteiten passen bij de taken, verantwoordelijkheden en werkhouding van betrokken medewerkers.

Schema Interventiekader



Deel I

Kosten en baten van arbeidsveiligheid

Voor elke investering is de vraag relevant of ze noodzakelijk en haalbaar is, dus ook voor investeringen in arbeidsveiligheid. Ten aanzien van arbeidsveiligheid zien we dat de wet in bedrijven goed gevolgd wordt, maar dat men vooral in kleinere bedrijven vaak niet verder gaat dan dat. In sommige gevallen komt deze beslissing voort uit de verwachting dat extra aandacht voor dit onderwerp niet nodig is, aangezien men aan de wettelijke verplichting voldoet. In andere gevallen speelt ook de verwachting dat extra investeringen op (korte) termijn niet worden terugverdiend een rol.

Deze twee afwegingen verdienen bijzondere aandacht en zijn vooral voor kleinere bedrijven van belang. We willen ze hier op twee manieren onder de aandacht brengen. Enerzijds door in te zoomen op ervaringen uit de praktijk op het punt van kosten en baten. Anderzijds door een nadere beschouwing van de risico's: geeft de verzamelde informatie over de risico's een betrouwbaar beeld van de kosten van "onveiligheid"?

A. Een gezonde afweging van kosten en baten

Naast wettelijke verplichtingen spelen altijd bedrijfseconomische belangen een rol in de afwegingen ten aanzien van investeringen. Inzicht in de kosten als gevolg van onveiligheid en gezondheidsrisico's kan twijfel over investeringen wegnemen. Het GBW (Centrum voor Gezondheidsbevordering op de Werkplek) stelt vast dat de investeringen in de gezondheid van medewerkers samengaan met een vermindering van de ziektekosten en een toename van de arbeidsproductiviteit.¹

Internationale vergelijking van MKB-bedrijven

Uit internationaal vergelijkend onderzoek van het 'European Network Workplace Health Promotion' (WHP) blijkt niettemin dat kleinere bedrijven in Nederland minder geneigd zijn in de gezondheid en veiligheid van medewerkers meer te investeren dan wettelijk noodzakelijk.² Onder kleine en middelgrote bedrijven in Europa trof het WHP weinig initiatieven aan op bedrijfsniveau en voor Nederland leidde dat ertoe dat er onvoldoende informatie beschik-

¹ Zie voor meer informatie: <http://www.gbwnl/luxverklaring.html>

² Zie WHP in Europe, Report on the Current Status of Workplace Health Promotion in Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Document kan worden gedownload via de website van het GBW: www.gbwnl

baar was om een beeld te krijgen van de stand van zaken ten aanzien van investeringen in de gezondheid en veiligheid van medewerkers.

Bedrijven zijn zeer gemotiveerd om voor hun werknemers een veilige en gezonde werkomgeving te creëren, maar de investeringskosten vormen een reële drempel. De Nederlandse projecten die in het WHP-onderzoek werden aangetroffen, waren meestal niet planmatig en systematisch opgezet. Het WHP stelde vast dat de bedrijven onvoldoende ondersteuning en expertise kregen om hierin verbetering aan te brengen. Instanties als het Centrum GBW en brancheverenigingen zouden hierbij een ondersteunende rol moeten spelen.

Winstgevendheid van de investeringen

Productiviteitswinst wordt behaald doordat (tijd en ziekte)kosten omlaag gaan en doordat producten van betere kwaliteit geleverd worden. De arbeidsproductiviteit verbetert dus zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht. Ter illustratie: door NYFER (wetenschappelijk economisch onderzoeksbureau) is berekend dat iedere euro die werkgevers inzetten voor verzuimpreventie een besparing oplevert van 10 euro.³ Er zijn in de praktijk veel voorbeelden van bedrijven waar deze winst met investeringen in de arbeidsveiligheid(scultuur) is behaald.⁴

De economische voordelen van veiligheidsbeleid vinden we onder andere terug in de praktijk van bedrijven als MIBRAG (zie kader) en Sermelux. Bij Sermelux (Luxemburg) worden relatief hoge kosten voor veiligheidsbeleid gemaakt, mede voor continue training en

nieuwe machines. Toch concludeert het bedrijf dat de productiviteitswinst de investering compenseert⁵.

Motieven en economisch perspectief

De wetgeving die sinds de jaren '90 in Europa geldig is, zette een groot aantal bedrijven op een nieuw spoor. Bij het voormalig Oost-Duitse MIBRAG⁶ werken 1700 medewerkers. Het bedrijf opereert in een sterk competitieve energiemarkt. Veiligheid en gezondheid zijn door het bedrijf tot een hoofddoelstelling gemaakt en hebben een belangrijke plaats gekregen in het managementsysteem. De kostenbesparing die zo behaald is, boekte het bedrijf vooral door vermindering van het aantal ongevallen en van verloren werktijd.

Binnen Nederland zien we dat deze economische afweging het uitgangspunt is geweest in de horecabranche. Hier werd in het kader van het arboconvenant de campagne "Happy Horeca; Beter functioneren is beter renderen" gestart (zie kader).

Happy Horeca

De horecabranche heeft in het kader van het arboconvenant voor de horecabedrijven uiteenlopende instrumenten ontwikkeld, gericht op vermindering van de werkdruk en verbetering van het bedrijfsrendement. Bij enkele voorbeeldbedrijven zijn de maatregelen getoetst om op grond van deze ervaringen de succesfactoren over te dragen aan andere bedrijven binnen de branche (voor meer informatie: www.arbohoreca.nl)

³ NVVInfo, juni 2004: www.veiligheidskunde.nl

⁴ Op de voordelen van ongevallenpreventie wordt verder ingegaan door het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk. De lezer kan onder meer factsheet nummer 28 raadplegen, die door deze instantie wordt aangeboden via dezelfde website als genoemd bij voetnoot 2 en ook een zeer uitgebreide inventarisatielijst bevat waarmee kosten van ongevallen in kaart gebracht kunnen worden. Daarnaast kan de lezer nog te rade gaan op de website van de NVVK, waar eveneens in uiteenlopende publicaties van de NVVInfo aandacht aan kostenbesparing van maatregelen wordt besteed: www.veiligheidskunde.nl.

⁵ European Agency for Safety and Health at Work, *The Use of Occupational Safety and Health Management Systems in the Member States of the European Union; Experiences at company level*, ISBN 92-95007-59-X, Luxembourg, 2002, p49 e.v. Het rapport kan tevens gedownload worden via <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/307/en/index.htm>.

⁶ http://www.mibrag.de/html/index_e.htm

Grafimedia

De Grafimedia ontwikkelden een besparingswijzer die bedrijven helpt bij het inventariseren van mogelijkheden om subsidies te ontvangen met het oog op doelstellingen binnen het arboconvenant. Deze tool wordt enthousiast ontvangen, omdat het de bedrijven gemiddeld per medewerker een besparing van 600,- euro kan opleveren (voor meer informatie: www.arbografimedia.nl).

Een ander voorbeeld binnen Nederland zien we terug bij de GGZ-instellingen⁷. Die instellingen namen het initiatief om gezamenlijk met de medewerkers de kosten van verzuim onder de loep te nemen. Deze “cijfers om van te schrikken” werden op die manier bespreekbaar gemaakt, wat uiteindelijk resulteerde in een flinke daling van de verzuimcijfers. Ondanks de kosteninvestering voor het trainen van leidinggevenden en het structurele karakter van het initiatief, levert het de instellingen zowel een kostenbesparing als een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening op.

Alles bij elkaar genomen, wordt na de investering bij veel bedrijven een kostenneutraal of zelfs winstgevend resultaat bereikt. Investeren in arbeidsveiligheid blijken dus te lonen!

B. Inzicht in kosten door goede informatieverzameling

Bedrijven die het initiatief nemen om veiligheid en gezondheid te bevorderen, hebben doorgaans al een idee over de risico's binnen het bedrijf. Vaak dient de RI&E (of een vergelijkbare meting) als startpunt, maar ook het aantal ongevallen, ziekte en uitval kunnen op zich al aanleiding zijn om veiligheidsrisico's meer aandacht te geven.

Voor MKB-bedrijven is het minder vanzelfsprekend dat men zicht heeft op de manier waarop deze informatie wordt verzameld, omdat de kennis hiervoor niet altijd noodzakelijkerwijs in huis is. Ondersteuning op dit punt is dan van belang. Dit blijkt ook uit internationaal onderzoek van het Europees Agentschap⁸.

Initiatief van bovenaf

Zeer vaak is het initiatief voor een risicoanalyse afkomstig van de leiding van het bedrijf. Die moet de beschikking hebben over de juiste en voldoende gegevens voordat gedacht kan worden aan het ontwikkelen van interventies. Interventies vragen doorgaans een verandering van houding en gedrag van medewerkers; iets dat niet tot stand komt zonder dat de bedrijfsleiding het probleem serieus neemt en het belang ervan uitstraalt. De leiding moet er dan ook van overtuigd zijn dat ze een goed beeld heeft van de kosten die met de risico's verbonden zijn. Op dit aspect van 'commitment' komen we terug in het eerste hoofdstuk van deel 2.

Van risicoanalyse naar beleid

De bedrijfsleiding moet voldoende zeker zijn van de juistheid van de uitkomsten van de risicoanalyse, voordat doelstellingen en maatregelen geformuleerd worden.

Om die zekerheid te krijgen, kan men: verzamelde informatie toetsen bij betrokkenen, medewerkers of specialisten en expliciet nagaan of er belangrijke informatie ontbreekt en zo ja, nagaan of het mogelijk is om die informatie alsnog te verzamelen.

Hoe objectiever de verzamelde informatie is, hoe meer steun kan worden verwacht voor te nemen beslissingen en interventies.

⁷ zie onder meer hierover de website van de GGZ: www.arbo-ggz.nl/download.php?id=70

⁸ Door de NVVK is daarnaast in NVVKinfo, juni 2004 een inzichtelijk overzicht gegeven van een mogelijke kostenraming: http://www.veiligheidskunde.nl/upl_documents/1336.pdf.

Een ander belangrijk punt is dat de hoeveelheid informatie niet groter moet zijn dan nodig. Hoe complexer en verscheidener de informatie is, hoe moeizamer kan men op basis ervan tot keuzes en heldere doelstellingen komen. Een 'overkill' aan informatie kan leiden tot een situatie waarin men door de bomen het bos niet meer ziet.

De vraag naar de juistheid van informatie is niet alleen bij aanvang van (nieuwe) beleidsmaatregelen van belang. Gaandeweg het proces blijft de vraag relevant of het beeld dat men van de risico's heeft (nog steeds) klopt. Planmatig meetmomenten inlassen, biedt de mogelijkheid om (tijdig) bij te sturen. Het management houdt zo grip op het verloop en het succes van de interventie.

Geen risico's, wel kansen

Zowel binnen de Grafimedia als binnen de Houthandel zien we dat de risicoanalyse op een positieve manier is benaderd⁹. Er wordt binnen deze branches gesproken over kansen in plaats van risico's. Zo wordt een sfeer gecreëerd waarin veiligheidsrisico's beschouwd worden als een uitdaging en niet (uitsluitend) als een probleem.

Verskillende interventievormen kunnen worden ingezet om dit proces van (continue) informatieverzameling over veiligheidsrisico's te ondersteunen. In deel 2 worden verschillende van die instrumenten besproken.

Het is denkbaar dat bedrijven voor een continue risico-inventarisatie kiezen, zoals in het geval van Amplifon Italia (zie kader). Dit vereist echter dat er in het bedrijf al in voldoende mate sprake is van een veiligheidscultuur en van open communicatie. Om mee van start te gaan, is een continu inventarisatieproces meestal geen aantrekkelijke optie: medewerkers zijn zich mogelijk

nog te weinig van veiligheid bewust, de ideeën zijn divers en vallen soms buiten de beoogde doelstelling en de aanpak is ongestuurd en niet ingekaderd. Hierdoor hebben direct leidinggevenden in met name grotere bedrijven de lastige taak om een eerste prioritering voor de bedrijfsleiding te maken. Dit heeft als risico dat informatie blijft 'hangen' bij het middenkader, dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen als er niet iets met hun opmerkingen gedaan wordt en dat het draagvlak voor het nieuwe beleid wordt ondermijnd.

Amplifon Italia¹⁰

Amplifon produceert en verkoopt hoortoestellen. Het bedrijf telt 1000 medewerkers, heeft een eigen R&D-afdeling en een netwerk van ongeveer 300 winkels. De afgelopen 10 jaar heeft men beleid op het gebied van veiligheid en gezondheid tot ontwikkeling gebracht. Een onderdeel daarvan vormt het jaarlijkse evaluatierapport over gezondheids- en veiligheidsrisico's.

Een belangrijke filosofie van het bedrijf is dat de medewerkers niet blind de regelgeving over veiligheid en gezondheid volgen, maar zelf de verantwoordelijkheid dragen om risico's in het eigen werk in te schatten. Medewerkers kunnen deze risico's aandragen bij hun leidinggevers, die vervolgens verantwoordelijk zijn voor vervolgacties.

Resultaten uit risicoanalyses

De risicoanalyse biedt een goede basis om de ernst en omvang van risico's en de daarmee gemoeide kosten te bepalen. De uitkomsten uit deze analyse zijn richtinggevend voor de invulling en aanpassing van maatregelen. Een goede risicoanalyse kenmerkt zich door getoetste informatie op grond waarvan een nauwkeurige probleemomschrijving gemaakt kan worden.

⁹ Houthandel: Kansen benutten met de RI&E, in: Arboconvenanten: het betere werk, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p20 e.v.

Grafimedia: Geld besparen via digitale tools, in: Arboconvenanten: het betere werk, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p20 e.v.

¹⁰ <http://www.amplifon.it/index.asp>. Zie voor onderzoeksgegevens: European Agency for Safety and Health at Work, The Use of Occupational Safety and Health Management Systems in the Member States of the European Union; Experiences at company level, ISBN 92-95007-59-X, Luxembourg, 2002, p46 e.v. Het rapport kan tevens gedownload worden via <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/307/en/index.htm>.

Deel 2

Interventies en goede praktijken

In dit deel van de handreiking bespreken we verschillende instrumenten die voor een interventie kunnen worden ingezet. In veel gevallen wordt door bedrijven voor een combinatie van interventies gekozen. Omdat we gezocht hebben naar de duidelijkste voorbeelden van (het succes van) een interventie, hebben we ervoor gekozen niet het gehele pakket aan maatregelen van een bedrijf te beschrijven, maar alleen een specifiek onderdeel daarvan ter illustratie van een bepaalde interventie.

In dit deel van de handreiking volgt een bespreking van de volgende interventietypen:

1 Algemene kenmerken van interventies

- Commitment
- Concrete en haalbare doelstellingen
- Communicatie
- Integrale aanpak en managementsystemen

2 Het actief betrekken van medewerkers in het proces

- Workshops en klankbordgroepen
- Observatie en feedback
- Bestaande overlegstructuren
- Betekenis van de instrumenten voor cultuur en bewustzijn

3 Communicatie richting medewerkers

- Training
- Campagnes en voorlichting
- Digitale tools
- Externe deskundigheid

I

Algemene kenmerken van interventies

De algemene kenmerken van interventies hebben betrekking op de wijze waarop de interventie in het bedrijf 'op de kaart' wordt gezet. Het gaat dan om commitment en draagvlak, concrete en haalbare doelen, communicatie en de mogelijkheden om de aanpak van een beleid een integraal karakter te geven. Met dit laatste bedoelen we dat de aanpak aansluit op bestaand beleid en dat de verschillende elementen van de interventie op elkaar zijn afgestemd. We lichten deze kenmerken hierna verder toe.

Commitment

Zonder uitzondering zien we in de praktijkvoorbeelden dat het management zich committeert aan de doelstellingen en aan de interventie die daarop het antwoord is.

Dit gaat verder dan een intentieverklaring of het formuleren van een 'mission statement' en krijgt de status van een 'beleidsinterventie'.

Een beleidsinterventie wordt verwoord in een planmatig en systematisch uitgewerkt plan van aanpak. Het is veelal het antwoord op de uitkomsten van risicoanalyses en andere informatie omtrent arbeidsomstandigheden (personeel-senquète, ongevallenfrequentie en dergelijke). Doordat het plan van aanpak zowel de concrete acties als prestatie-indicatoren en evaluatiemomenten bevat (waarover later meer), krijgt

de interventie een serieuze plaats binnen het bestaande beleid.

Vervolgens is het van belang dat het management aan medewerkers laat zien dat het zich aan de doelstelling van de interventie committeert. Alleen dan is het mogelijk om ook het nodige draagvlak bij de medewerkers te creëren en te krijgen.

Het management weet wat er speelt, committeert zich aan de te nemen vervolgstappen en laat dit blijken aan de medewerkers.

Om dit te bereiken, is het noodzakelijk dat doelstellingen en communicatie een plaats krijgen in beleid en in zichtbare acties van (leden van) het management. Hoe dit wordt ingevuld, is afhankelijk van de grootte van het bedrijf, van de wijze waarop de arbeidsorganisatie is ingericht en van de 'cultuur' van het bedrijf (hoe wordt in het bedrijf gecommuniceerd, hoe kijken medewerkers tegen het management aan, wat zijn gewoonlijk de omgangsvormen tussen medewerkers en management?).

Gedacht kan worden aan zitting nemen in een klankbordgroep die een paar keer per jaar samenkomt ter ondersteuning van de projectleider van de interventie. Maar naast formele acties zijn uiteraard ook de informele kanten van belang. De aandacht voor de interventie mag immers niet ophouden als de vergaderzaal verlaten wordt.

Zo kan het management zélf ongevallen onderzoeken of zélf met enige regelmaat veiligheidsrondes doen. Het commitment van het management moet ook blijken uit het feit dat de aandacht voor veiligheid consequent wordt doorgevoerd. Dus ook als serieuze aandacht voor veiligheid betekent dat er kosten mee gepaard gaan.

Zonder commitment van het management is draagvlak voor interventies bij medewerkers moeilijk te verkrijgen. Dit is een harde voorwaarde waaraan voldaan moet worden, vooral als bedrijven overwegen om kostbare investeringen te doen in bijvoorbeeld 'Behavioral Based Safety Programs' (vaak langdurige en kostbare programma's die gebaseerd zijn op de gedachte dat bedrijfsongevallen voor het merendeel veroorzaakt worden door het gedrag van medewerkers zelf en die gericht zijn op bewustwording en verandering van dat gedrag; voor meer informatie zie bijvoorbeeld

www.multinationalmonitor.org/mm2000/00november/corpl.html).

Concrete en haalbare doelen

Uit de gangbare cijfers over verzuim en ongevallen kunnen vrij eenvoudig concrete doelstellingen worden afgeleid. Het streven kan bijvoorbeeld zijn om verzuim en ongevallen te verminderen. Een concrete doelstelling als 'terugdringen van tijdverlies door onveiligheid' is hiervan een voorbeeld. Nog concreter en daarmee richtinggevender zijn doelstellingen met concrete streefgetallen. Dus 'terugbrengen van het aantal arbeidsongevallen met 10% ten opzichte van 2004' in plaats van 'terugbrengen van het aantal arbeidsongevallen'.

De beste doelstellingen zijn SMART geformuleerd:

S = Specifiek (als het doel betrekking moet hebben op arbeidsgerelateerd ziekteverzuim,

is het goed om dat in de doelstelling op te nemen in plaats van daarin alleen te spreken over terugdringen van 'het' ziekteverzuim).

- M** = Meetbaar (een doelstelling als 'vergroting van het veiligheidsbewustzijn' is moeilijk meetbaar, want hoe te meten of dat bewustzijn gegroeid is?).
- A** = Acceptabel (als een doelstelling niet geaccepteerd wordt door betrokkenen, zal het moeilijk zijn hen ertoe te bewegen zich ervoor in te zetten).
- R** = Realistisch (het aantal ongevallen reduceren tot nul is nagenoeg onmogelijk; een bedrijf voor zo'n doelstelling zetten, staat garant voor het creëren van frustratie).
- T** = Tijdgebonden ('eind 2005 moet het aantal ongevallen met 10% gedaald zijn ten opzichte van 2004' maakt heel helder wanneer het doel bereikt moet zijn).

Bij een heldere omschrijving van het probleem wordt direct de ideale doelstelling van de organisatie zichtbaar. Dit ideaal kan aanvankelijk te ver weg zijn of uiteenlopen voor verschillende betrokkenen. Doelstellingen moeten haalbaar zijn, voor de organisatie als geheel en voor individuele medewerkers voor wie ze gelden. Wordt te hoog ingezet, dan kan dit tot ongelof bij medewerkers leiden. Zet men echter te laag in, dan wordt te weinig uitgestraald dat het management prioriteit geeft aan de geconstateerde gevaren in het werk. Beide situaties werken dus ongunstig uit op het draagvlak voor beleid.

In het kader van werkdrukvermindering hebben we de afgelopen jaren gezien dat in arboconvenanten streefpercentages zijn opgenomen waaraan veel organisaties (universiteiten, provincies, e.a.) zich committeerden¹. Een meetbaar doel is van belang om het effect van maatregelen vast te kunnen stellen, maar werkt ook motiverend voor alle betrokkenen.

Hoe concreter het doel, hoe sterker de focus van leiding en medewerkers op dat doel.

¹ Zie voor het covenant van Universiteiten (HOO) en van Provinciën <http://www.arbo.nl/systems/strategies/covenants/>

Concrete en haalbare doelstellingen spelen een doorslaggevende rol bij het verkrijgen van commitment en draagvlak bij alle medewerkers in de organisatie.

Prestatie-indicatoren

Onder voorwaarde dat concrete en haalbare doelstellingen geformuleerd zijn, kunnen prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Soms vallen die met de doelstelling samen ('vermindering van het aantal ongevallen binnen een jaar met 10% ten opzichte van 2004'; de prestatie-indicator is hier het aantal ongevallen in 2005).

Als sprake is van een veelheid aan subdoelstellingen, zal het management behoefte hebben aan stuurgetallen, waarin de prestaties binnen de interventieactiviteiten kernachtig kunnen worden weergegeven. Dat geldt ook als doelstellingen in meer algemene formuleringen zijn verwoord (bij een doelstelling als 'vergroting van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers' kunnen prestatie-indicatoren geformuleerd worden als 'het aantal door medewerkers zelf gemelde onveilige situaties', 'het aantal door medewerkers zelf aangereikte oplossingen voor onveilige situaties' en 'het aantal maal dat arbeidsveiligheid in werkoverleg aan de orde is geweest').

Deze indicatoren zullen ook aansluiten op de risicoanalyse, aangezien het daar gaat om de meting van de feitelijke risico's. In samenhang hiermee worden de prestatie-indicatoren op vooraf vastgestelde momenten geëvalueerd.

Voor grotere bedrijven kan het zinvol zijn om meer complexe registratiesystemen te benutten waarmee de informatie over de prestaties wordt verzameld. Hier wordt onder andere

mee gewerkt door Stork GLT VoF. Meer informatie vindt de lezer op de website van de NVVK: www.veiligheidskunde.nl, in de NVV-Kinfo van oktober 2004.

Prestatie-indicatoren maken het mogelijk om planmatig de voortgang van de interventie te evalueren en om te beoordelen in welke mate de doelen zijn bereikt.

Communicatie

Concrete en haalbare doelstellingen worden ondersteund door een goede, organisatiebrede communicatie. Meestal zal al bij de risicoanalyse een begin met de communicatie gemaakt worden. Het is aan te bevelen om voorafgaand aan de interventie duidelijk te hebben wanneer met medewerkers over het interventieproces gecommuniceerd wordt en waarover en op welke manier dit wordt gedaan. Het levert transparantie en voorspelbaarheid op. Medewerkers worden niet overspoeld, zodat het gewone werk niet in het gedrang komt.

Investeren in relaties en goede sfeer
De Branchebegeleidingscommissie Provincies heeft sterk ingezet op professionele communicatie om te bereiken dat het arboconvenant bij de medewerkers zou gaan leven. Daarvoor is samen met een communicatieadviesbureau een communicatieplan ontwikkeld². In dit plan is nauw aangesloten op de cultuur bij de provincies. Herkenbaarheid van het onderwerp waarover wordt gecommuniceerd is bereikt met een stripfiguur en een slogan, waarmee in één oogopslag zichtbaar wordt waarover de informatie die wordt gecommuniceerd gaat.

Dat de basishouding van medewerkers een

¹² Zie hiervoor het bij het arboconvenant behorende Plan van Aanpak, dat gedownload kan worden via <http://www.arbo.nl/systems/strategies/covenants/>.

belangrijk uitgangspunt is bij de bepaling van de manier waarop naar medewerkers wordt gecommuniceerd, is onder andere ondervonden in de timmerindustrie en de kappersbranche.¹³ Bij de bespreking van campagne en voorlichting als interventievorm gaan we nader op dit aspect van communicatie in.

Communicatie is de olie voor het verloop van het proces. Het verdient aanbeveling om voorafgaand aan de interventie de aanpak van de communicatie te bepalen en desgewenst vast te leggen.

Integrale aanpak en management-systemen

Interventies staan bij een integrale aanpak niet los van andere doelen en processen in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf Ballesmar (zie kader)¹⁴, maar ook bij veel andere bedrijven zien we dat er van een integrale aanpak sprake is. Zo is bijvoorbeeld het arbobeleid bij de provincies (zie voorgaand kader) ingebed in het HRM-beleid en de planning & control cyclus. De interventie staat dus zelden los van andere processen in de organisatie. Bij een voorlichtingscampagne zou dat tot op zekere hoogte nog wel kunnen, maar ook dan is de vraag relevant of de interventie niet botst met andere doelstellingen van de organisatie.

De integrale aanpak betekent dat de bestaande processen moeten worden doorgelicht en beoordeeld. Deze investering kan zich terugverdienen, doordat vernieuwing ook een kwaliteitsverbetering teweegbrengt. De afstemming van processen biedt daarnaast een grondige basis voor de gewenste cultuurverandering: veilig-

heidspreventie is geen losstaande activiteit meer, maar is een onderdeel van de bedrijfsvoering zelf.

Continuïteit in preventie

Bij Ballesmar werken 142 medewerkers. Het bedrijf produceert keramiek en tegels. Vooral het werken met ruwe materialen levert risico's op en veel machines vragen om vakkundige bediening.

Het voornaamste doel van Ballesmar was om de preventie van ongevallen tot een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te maken en hieraan hoge prioriteit te geven.

Om het doel te realiseren werden onder andere beleid en administratie op preventie afgestemd, medewerkers geconsulteerd, trainingen voor nieuwe medewerkers verzorgd en een externe partij gevraagd om een inspectieprogramma te ontwikkelen. De initiatieven raken daarmee aan alle gebieden van het werkproces en worden ingericht als continue processen. Er is geen sprake van een eenmalige interventie.

In een meer bescheiden vorm kunnen interventies aansluiten op de bestaande systemen en processen, zonder dat een herziening hiervan noodzakelijk is. Dit neemt niet weg dat ze hierbinnen een plaats krijgen en in overeenstemming moeten zijn met andere aspecten van de bedrijfsvoering. Zo kan bijvoorbeeld een verdoorgevoerde taakverdeling in de organisatie belemmerend werken voor de actieve inbreng van medewerkers in het inventariseren van verbeteringen, als individuele medewerkers geen totaaloverzicht hebben over hun werkzaamheden.

¹³ Voor beide voorbeelden verwijzen we naar de publicatie Arboconvenanten: het betere werk, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p22 en 32.

¹⁴ European Agency for Safety and Health at Work, The Use of Occupational Safety and Health Management Systems in the Member States of the European Union; Experiences at company level, ISBN 92-95007-59-X, Luxembourg, 2002, p52 e.v. Het rapport kan tevens gedownload worden via <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/307/en/index.htm>.

Managementsystemen voor grote en kleine bedrijven

De integrale aanpak van veiligheidsbeleid kan worden ondersteund door een managementsysteem waarin risicomanagement een vaste plaats krijgt. Voor kleinere bedrijven die nog weinig ervaring hebben met dit type beleid is door de IOSH een 'Risk Management Toolkit' ontwikkeld, dat te downloaden is via www.iosh.co.uk.

In een rapport over het zogeheten OSH-management (veiligheidsmanagement) heeft het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk verschillende aspecten, stappen en fasen waaruit het managementsysteem is opgebouwd zeer gedetailleerd omschreven. In het rapport worden uiteenlopende praktijkvoorbeelden aangehaald waar de systemen met succes zijn toegepast.¹⁵

Een integrale aanpak voorkomt dat zich strijdigheden binnen een beleidsinitiatief en tussen beleidslijnen voordoen. Komen die strijdigheden voor, dan vormen ze een risico voor de steun (het draagvlak) voor het beleid en de uiteindelijke resultaten.

Duidelijkheid over de eindverantwoordelijkheid

Alhoewel het management verantwoordelijk is voor het eindresultaat, verdient het de voorkeur om de coördinatie van de uitvoering van een veiligheidsproject bij één persoon te beleggen (als coördinator of projectleider). Deze draagt zorg voor de dagelijkse voortgang ten aanzien van de gekozen interventie. De bedrijfsleiding voorziet de coördinator van de nodige middelen en komt op evaluatie- en beslismomenten in actie. De coördinator krijgt tijd beschikbaar om zijn taken uit te voeren, waardoor ook de vorderingen in het proces zichtbaar worden.

Het beleggen van de coördinatie van een interventie bij één persoon biedt het management de noodzakelijke ondersteuning en bevordert de herkenbaarheid van de interventie bij medewerkers.

Duidelijkheid over de doelgroepen

Het moet helder zijn wie wel en wie niet tot de doelgroep van het beleid behoren. Voorafgaand aan de keuze van het type interventie wordt bepaald op welke functies of groepen medewerkers het beleid gericht zal zijn. Een duidelijke omschrijving van de doelgroep maakt de uitwerking van het beleid eenvoudiger en doelgerichter.

De keuze van het type interventie en de invulling ervan zijn mede afhankelijk van de doelgroep. Voor specialistische functies zal bijvoorbeeld eerder voor een training gekezen worden, voor andere functies kan algemene voorlichting juist een effectieve interventie zijn.

Het onderscheiden van de doelgroepen geeft inzicht in de omvang van de beoogde interventie. Waar het grote groepen medewerkers in vergelijkbare functies betreft, kan men er bijvoorbeeld voor kiezen deze medewerkers door één of een paar van hen te laten vertegenwoordigen in een klankbordgroep. Participatie van alle medewerkers kan in sommige gevallen onnodig of niet haalbaar zijn.

Duidelijkheid over de doelgroep zorgt ervoor dat medewerkers gericht aangesproken kunnen worden en hun eigen verantwoordelijkheden binnen de kaders van de interventie (her)kennen.

¹⁵ Zie <http://agency.osha.eu.int>, factsheet 26.

2

Het betrekken van medewerkers

In het eerste hoofdstuk is het belang van commitment en draagvlak besproken. Iets wat we in veel goede praktijken tegen komen, is het actief betrekken van medewerkers in de interventie. Dit kan al beginnen tijdens de risicoanalyse, maar kan ook als een op zichzelf staande interventie worden beschouwd. Hierna bespreken we enkele manieren waarop dit vorm kan krijgen.

Workshops en klankbordgroepen

Workshops en klankbordgroepen kunnen voor zeer verschillende doelen worden ingezet. Zo zien we dat gemeenten (zie kader)¹⁶ dit instrument in hebben gezet om kennisoverdracht te organiseren. Het lijkt dan sterk op een “teach the teacher concept”, waarbij één of enkele medewerkers (na bijvoorbeeld een training buiten het bedrijf) hun kennis op collega's overdragen.

Gemeenten

Met het oog op kennisoverdracht zijn voor personeelsfunctionarissen en OR-leden workshops in het hele land georganiseerd. De regionale spreiding van de deelnemers maakte het belangrijk om de workshop goed verspreid over het hele land te houden, zodat de bijeen-

komsten laagdrempelig waren. Een leerpunt uit deze ervaring is dat de doelgroep goed in kaart moet worden gebracht om zo de inhoud van de workshop nauwkeurig op hun wensen en behoeften af te stemmen. Als de doelgroep niet scherp is afgebakend, loopt men bijvoorbeeld het risico dat de inhoud van de workshop te algemeen wordt. Dat maakt de workshop minder informatief.

Een klankbordgroep is qua opzet vergelijkbaar met de workshops. Ook hierin hebben de medewerkers zitting en ook hier gaat om informatieverzameling en overdracht. In het Waterlandziekenhuis te Purmerend maakt men gebruik van klankbordgroepen om de wensen en voorstellen tot verbetering in de organisatie van onderaf te verzamelen¹⁷.

De ideeën die uit deze klankbordgroepen naar boven komen, worden waar mogelijk door het management vertaald in beleidsinitiatieven. De klankbordgroepen hebben als bijkomend voordeel dat ze bijdragen aan het creëren van draagvlak: medewerkers hebben een stem in het beleidsproces, worden gehoord en zien in de praktijk iets terug van de ideeën die zij hebben aangedragen.

¹⁶ Gemeenten: Workshops bieden OR en P&O nuttige informatie, in: *Arboconvenanten: het betere werk*, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p.88 e.v.

¹⁷ Zie voor een meer uitgebreide beschrijving http://www.arbo.nl/content/network/gbw/docs/mogp_nwsbrf_2002-2003.pdf.

Betrokkenheid en draagvlak bij alle partijen Binnen de sociale werkvoorziening¹⁸ is gebruik gemaakt van een drietal klankbordgroepen waarin arbocoördinatoren zitting hebben. De klankbordgroepen worden nauw betrokken in de ontwikkeling van instrumenten. Aanvankelijk hadden de bedrijven het idee dat zij geen invloed hadden op afspraken die binnen de kaders van het arboconvenant werden gemaakt. Door de klankbordgroepen is de betrokkenheid vergroot en de weerstand tegen de instrumenten die ontwikkeld zijn doorbroken.

Observatie en feedback

De techniek van observatie en feedback kan door medewerkers zelf worden toegepast in hun werk en komt erop neer dat medewerkers elkaar observeren bij het uitvoeren van bepaalde taken. Na de observatie bespreken de observant en de geobserveerde wat er is waargenomen aan de hand van de aantekeningen die door de observant zijn gemaakt. Ook van de nabespreking worden aantekeningen gemaakt.

Tijdens het waarnemen kan de observant gebruik maken van een checklist. Hierin kan men bijvoorbeeld potentieel risicovolle handelingen opnemen, waarvan de observant moet nagaan of en hoe vaak die zich voordoen.

Doordat het waarnemen tijdens het werk door iemand anders dan de uitvoerder gebeurt, is de waarneming vaak nauwkeuriger. Automatismen (routinematige handelingen die wellicht tot onveilige situaties kunnen leiden) worden eerder opgemerkt. Men kan daarbij bijvoorbeeld geholpen worden door voorafgaand aan het toepassen van de observatie foto's te maken van de werksituatie waarin onveilige situaties zich voor kunnen doen¹⁹. Een belangrijk bij-

komend voordeel van deze techniek is dat de deelnemers bewuster naar risico's kijken. In het geval van SPO (zie kader)²⁰ geldt dat veel medewerkers de techniek in praktijk brachten, waardoor een cultuurverandering richting meer veiligheidsbewustzijn in gang werd gezet.

Naast vergroting van het veiligheidsbewustzijn verschafte het instrument aanvullende informatie voor de risicoanalyse. Vanwege de veelheid aan informatie die deze methode oplevert, is het van belang om vooraf helderheid te hebben over de manier waarop de informatie zal worden gebruikt. De verwerking ervan kan bijvoorbeeld een taak zijn van de projectleider. Maar men kan er ook voor kiezen om het nemen van actie op de evaluatie door direct leidinggevers te laten plaatsvinden.

SABIC

SABIC Polyolefine GmbH (SPO) is een productielocatie voor petrochemische activiteiten. Ter bevordering van veiligheid, gezondheid en milieu zet deze organisatie al geruime tijd instrumenten in. Het streven blijft om het aantal letselincidenten verder terug te dringen.

Het organisatiebestuur nam het initiatief om de techniek van observatie en feedback in te zetten voor dit doel. Bepaald werd dat iedere medewerker minimaal vier keer per jaar te maken krijgt met observatie en feedback op zijn gedrag. De maatregel vergroot de zichtbaarheid van risico's en stimuleert bewustwording van medewerkers.

Het initiatief kreeg de vorm van een project onder leiding van een projectleider. Nadat de risico's per doelgroep in kaart waren gebracht, stelde men 'veilig gedrag regels' op. Deze dienen als checklist en protocol voor de observaties. Ook het feedbackproces wordt ondersteund met een protocol. De opgetekende ervaring wordt vervolgens naar de projectleider teruggekoppeld.

¹⁸ Sociale Werkvoorziening: Klankbordgroep zorgt voor betrokkenheid, in: Arboconvenanten: het betere werk, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p.98 e.v.

¹⁹ Zie ook de praktijksituatie van het bedrijf Electrocat op <http://be.osha.eu.int/print/62GH7U-02>.

²⁰ Zie voor een uitgebreide casebeschrijving de NVVKinfo van juli/juni 2004: Een observatie- en feedbackmethode succesvol aangepast aan de bedrijfscultuur; door G.C.J. Uitenhout; te downloaden via http://www.veiligheidskunde.nl/upl_documents/1341.pdf

Het resultaat

Nieuwe kennis, een groeiend bewustzijn ten aanzien van risico's en open communicatie over veiligheid zijn de ingrediënten van deze interventie. Samen stimuleren ze de ontwikkeling van een veiligheidscultuur, vooral ook omdat de veranderingen door zowel de bedrijfsleiding als de medewerkers worden ondersteund. De grote invloed van medewerkers op het resultaat van het proces schept een sterk draagvlak voor het beleid en is betekenisvol voor het wel-slagen ervan.

Een *bijzondere succesfactor* van de manier waarop SPO het instrument invulde, was het rouleren van de taak als observator. Men wilde voorkomen dat observatoren in hun rol 'sleten'. De feedbackgesprekken krijgen daardoor niet snel een routinekarakter. Bijkomend voordeel is dat de nieuwe kennis die in de rol van observator wordt opgedaan door een grotere groep medewerkers wordt gedragen en in praktijk gebracht.

Een paar lessen die uit het praktijkvoorbeeld geleerd kunnen worden, willen we speciaal onder de aandacht brengen.

1. Beginnen bij het management

De methode bij SPO is niet van de ene op de andere dag ingevoerd. Men heeft in eerste instantie veel aandacht besteed aan leidinggevers. Vooral bij grotere bedrijven vraagt het een investering om 'alle neuzen één kant op te krijgen'. Daarvoor is het noodzakelijk dat in de eerste plaats het management zich aan de doelstellingen committeert en voldoende over de interventie is geïnformeerd, voordat van de medewerkers gevraagd kan worden om hun werkwijze te veranderen, nieuwe werkmethoden toe te passen, et cetera.

2. 'No Blaim Culture'

In het geval van SPO kregen observanten een cursus aangeboden voor het voeren van feedbackgesprekken. Deze training bestond uit een

dagdeel scholing. Omdat de medewerkers zelf deze techniek toepasten, verwachtte men niet dat zij de kennis hiervoor al in huis hadden. Het feedbackgesprek diende nadrukkelijk positief te zijn en geen weerstand op te roepen of medewerkers te demotiveren. Verloopt een feedbackgesprek op een positieve manier, dan zal dit een open communicatie bevorderen. De ontwikkeling van een 'No Blaim Culture' ('iedereen kan en mag fouten maken, als je er maar van wilt leren') is dan ook inherent aan deze interventie.

Deze cultuurverandering vraagt in de eerste plaats een bewustzijnsverandering van het management. In een interview voor NVVKinfo (februari 2004)²¹ merkt gedrags- en organisatieadviseur John Vollenbroek²² op dat medewerkers snel geneigd zijn anderen of het toeval de schuld te geven van fouten. Door leidinggevers kennis te laten nemen van psychologische (groeps)processen, kan het bewustzijn in de organisatie groeien dat fouten normaal zijn en dat ervan geleerd kan worden. Dit motiveert medewerkers mee te denken over verbeteringen in werkomstandigheden.

3. Beperkingen

Uit de beschrijving van SPO blijkt dat het succes van de interventie vooral afhankelijk is van de kwaliteit waarmee de medewerkers zelf de maatregel uitvoeren. Zij worden daarin geholpen door protocollen, een cursus en het feit dat zij zelf bekend zijn met de werkzaamheden die zij moeten observeren en bespreken.

De wijze waarop het instrument wordt toegepast, dient in iedere organisatie opnieuw te worden bekeken. Medewerkers beschikken niet altijd over de noodzakelijke kennis en ook hiërarchische verhoudingen kunnen een flexibele toepassing van het instrument in de weg staan. Die hiërarchische verhoudingen kunnen tot uitdrukking komen in starre regelgeving die zelfstandig werken van medewerkers in de weg staat.

²¹ www.veiligheidskunde.nl

²² Vollenbroek is gespecialiseerd in foutenmanagement en teamdevelopment (zie ook www.mensenmakenfouten.nl)

Bestaande overlegstructuren

De meest eenvoudige manier om medewerkers in de interventie te betrekken, is door gebruik te maken van bestaande overlegstructuren, zoals werkoverleg en functioneringsgesprekken. Het Waterlandziekenhuis, dat aan het begin van dit hoofdstuk ter sprake kwam in het kader van klankbordgroepen, heeft ‘gezondheid’ als vast agendapunt van verschillende overleggen geplaatst.

Zeker met het oog op een *integrale aanpak* is het zinvol om het onderwerp van de interventie aan de orde te stellen in zulke overleggen. Hoe deze overleggen voor de interventie worden gebruikt, kan zeer uiteenlopen. Bedacht moet worden dat de interventie wel prioriteit gegeven moet worden. In een “gewoon werkoverleg” waar veel andere alledaagse onderwerpen aan de orde komen, loopt men het risico dat de interventie ondergesneeuwd raakt of dat de prioriteit die aan het onderwerp gegeven moet worden onvoldoende duidelijk op de medewerkers overkomt.

Hiertegenover staat dat werkoverleg en functioneringsgesprekken bij uitstek een middel zijn om arbeidsveiligheid als “normaal” gespreksonderwerp over de dagelijkse gang van zaken (structureel) onder de aandacht van medewerkers te brengen.

Betekenis van de instrumenten voor cultuur en bewustzijn

Het actief betrekken van medewerkers bij interventies en beleid ten aanzien van arbeidsveiligheid op de manieren die in dit hoofdstuk aan de orde zijn gekomen, houdt in dat medewerkers zelf betrokken worden bij de het onderwerp. Zij worden *medeverantwoordelijk* en daarnaast worden zij door de kennisoverdracht meer bewust van de praktijken van arbeidsveiligheid wat betreft hun eigen werk.

Een bijzonder aspect is hier dat het onderwerp bespreekbaar moet zijn. Het is denkbaar dat de cultuur in een bedrijf zodanig is dat er op het bespreken van veiligheidsrisico's een taboe rust. Een passend voorbeeld hiervan is de wijze waarop de Belastingdienst Douane omgegaan is met het bespreekbaar maken van psychische klachten (zie kader).

Een taboe doorbroken

Bij de Douane²³ kampte men met een groot aantal medewerkers dat verzuimde vanwege psychische klachten. De belangrijkste stap bij het oplossen van dit probleem was het bespreekbaar van dit onderwerp, dat zich in de taboesfeer bevond. Ter ondersteuning hebben in eerste instantie de leidinggevenden een training gevolgd die hen hielp om over het onderwerp te praten en om te gaan met verzuimende medewerkers. Vervolgens is een boekje met “10 Gouden Regels” uitgegeven. In verschillende werkvormen komen deze Gouden Regels aan de orde. Het proces is ondersteund met ervaringsvoorlichters (medewerkers die zelf psychische klachten gehad hebben) die tijdens een werkoverleg hun ervaringen bespreken.

²³ Praten over psychisch verzuim, in: *Arboconvenanten: het betere werk*, Ministerie van SZW, ISBN 90-9017797-3, Nijmegen januari 2004, p.96-97.

3

Communicatie richting medewerkers

Communicatie richting medewerkers kan als interventie bedoeld zijn om kennis en informatie over te dragen, om draagvlak voor maatregelen te creëren, maar bijvoorbeeld ook om het bewustzijn van arbeidsveiligheid te vergroten. We bespreken hierna veelvoorkomende interventies uit de praktijk.

Training

Trainingen vormen in veel gevallen geen losstaand onderdeel van de interventies. Ze zijn meestal bedoeld om kennis over te dragen op specifieke doelgroepen, zoals onder andere in het voorbeeld van observatie en feedback naar voren kwam. Ook bij de andere onderdelen die in het voorgaande hoofdstuk aan de orde kwamen, zagen we dat leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen en anderen specifieke trainingen volgen om met de opgedane kennis vervolgens beter op de praktijk te kunnen reageren. Daar waar een kennistekort bestaat over het onderwerp, is een training een goed startpunt. Vervolgens kunnen aanvullende werkvormen worden ingezet, zodat de opgedane kennis verspreid wordt over andere leden van de organisatie.

Inhoudelijk is de keuze van een training sterk afhankelijk van de aard van het werk en de informatiebehoefte. Bij een bibliotheek kan timemanagement een geschikte keuze zijn, in de binnenvaart een cursus Europese regelgeving ten aanzien van gevaarlijke stoffen. Ook wat betreft de frequentie waarmee de informatie

wordt overgedragen, kunnen geen algemene aanwijzingen worden gegeven. Sommige trainingen moeten bij voorkeur jaarlijks terug komen. Wil men een cultuurverandering in gang zetten, dan kan het voldoende zijn om leidinggevendenden eenmalig een training aan te bieden. In alle gevallen stellen we vast dat de trainingen die gevolgd worden nauwkeurig moeten aansluiten op het werk en de vaardigheden van de medewerker.

Tijdelijke medewerkers

Trainingen kosten tijd en geld, vooral als ze worden gegeven of ondersteund door externen. Bedrijven stellen zich de vraag of de investering zich terugverdient. Die vraag speelt zeker als het om tijdelijke medewerkers gaat. Dan wordt immers geïnvesteerd in mensen die slechts tijdelijk in dienst zijn. Als het om veiligheidsrisico's gaat, is een dergelijke investering in training van tijdelijke krachten echter wel degelijk van belang, omdat er relatief juist veel ongevallen optreden bij uitzendkrachten.

Om met dit dilemma om te gaan, kunnen drie oplossingsrichtingen behulpzaam zijn:

- Voor een deel zullen tijdelijke medewerkers kunnen 'meeliften' met de activiteiten die voor hun (vaste) collega's worden aangeboden.
- Waar dit niet mogelijk is, worden oplossingen gezocht op de werkplek zelf. Een ervaren medewerker kan de taak toebedeeld krijgen om tijdelijke krachten te informeren en te coachen tijdens het werk.
- Naarmate een bedrijf meer tijdelijke krachten in dienst heeft, wordt dit punt belang-

rijker. De aanpak zal dan eerder gericht zijn op een passende werving en selectie en afspraken met bijvoorbeeld uitzendbureaus.

Campagnes en voorlichting

In uiteenlopende branches en bedrijven wordt voorlichting gegeven. Voor de campagnes wordt veelal gebruik gemaakt van media (films, posters, websites, nieuwsbrief, et cetera). Een goed voorbeeld is de interventie in de kappersbranche (zie kader). Door de kosten hiervan zien we dat bedrijven in het MKB meestal samenwerkingspartners zoeken. De kappers-branch is daarvan een goed voorbeeld.

Voorlichtingscampagne in de kappersbranche²⁴
Naar aanleiding van de doelstellingen in het arboconvenant is in 2003 op initiatief van de branchebegeleidingscommissie de voorlichtingscampagne "Healthy hairdresser, jouw gezondheid telt"²⁵ gestart. De communicatie is verzorgd door een extern adviesbureau.

Succes

Een belangrijke succesfactor van deze campagne vormden de klankbordgroepen waarin mensen van de werkvloer vertegenwoordigd waren. Deze mensen beoordeelden of initiatieven ook zouden aanslaan in de praktijk. Zo is men gekomen tot een campagne die nauw aansluit bij de doelgroep. Omdat kappers vaak modebewust en visueel ingesteld zijn, ontwikkelde men een theatervoorstelling waarin aandacht werd geschonken aan zowel haarmode als veiligheid en gezondheid. De gedeelde interesses van de doelgroep zijn dus gebruikt om andere informatie dichterbij de belevingswereld van kappers te brengen.

Succesfactoren

Uit het voorbeeld van de kappersbranche kunnen we sterke succesfactoren afleiden.

Een voorlichtingscampagne moet nauw aansluiten bij de beleving (feitelijke kennis, interesse en werksituatie) van de medewerker. Werkhouding en werkwijze zullen er niet op slag drastisch mee veranderen, maar worden bijgesteld en gestuurd in de gewenste richting. De toegankelijkheid van informatie zorgt ervoor dat de medewerker het geleerde eenvoudig in haar/zijn eigen werk kan vertalen.

Om te toetsen of de voorlichtingscampagne die aansluiting bood, heeft men mensen van de werkvloer gevraagd op de ideeën te reageren.

In de campagne is de centrale boodschap eenvoudig en helder: "Healthy hairdresser, jouw gezondheid telt". De eenvoud in de boodschap zorgt ervoor dat de informatie die wordt gegeven makkelijker onthouden wordt: het schept het kader of is een kapstok voor die informatie. De eenvoud wordt nog versterkt doordat men gebruik maakt van beelden die direct uit de praktijk afkomstig zijn.

Digitale tools

Digitale tools krijgen steeds meer aandacht, vooral bij grotere bedrijven en daar, waar op brancheniveau wordt samengewerkt. De tools kunnen in verschillende fasen van de interventie (en daaraan voorafgaande fasen) van nut zijn. Risicoanalyses, discussieforums, checklists, informatievoorzieningen en vele andere instrumenten kunnen in de vorm van een digitale tool worden aangeboden.

Deze instrumenten kunnen worden afgestemd op alle doelgroepen die toegang hebben tot het inter- of intranet. Van belang is uiteraard dat alle leden van de doelgroep hierover goed zijn

²⁴ Zie voor een uitgebreide toelichting op deze campagne

http://www.arbo.nl/euweek/2003/good_practices/Vakraad_Kappersbedrijf.pdf

²⁵ De website behorend bij deze campagne is toegankelijk via <http://www.healthyhairdresser.nl/>

geïnformeerd en weten hoe zij bij de informatie kunnen komen. Hoe dit gedaan kan worden, kan bijvoorbeeld goed worden gezien op de websites van de Universiteit Utrecht en de Universiteit Twente²⁶. Hier is voor medewerkers op overzichtelijke wijze de informatievoorziening aangeboden.

We willen de lezer er nogmaals op wijzen dat voor kleinere bedrijven die nog weinig ervaring hebben met dit type beleid, er door de IOSH een 'Risk Management Toolkit' is ontwikkeld, dat vrij te downloaden is via www.iosh.co.uk.

Externe deskundigheid

Bij uiteenlopende bedrijven die in deze handreiking zijn beschreven, speelden externe deskundigen een rol in vormgeving en invulling van het beleid. Lang niet alle kennis kan immers intern binnen de organisatie aanwezig zijn. In het algemeen zijn het grotere bedrijven of branchesamenwerkingen die externe expertise inhuren. Bij de Verenigde Bouwproducten Industrie (VBI)²⁷ wordt met één vaste externe (branche)deskundige gewerkt, omdat kennis omtrent risicovolle arbo-onderwerpen niet noodzakelijkerwijs aanwezig is binnen het bedrijf. Men maakte de afweging om die kennis in huis te halen, maar realiseerde zich dat ook het actueel houden van deze kennis een investering betekent. Aangezien het bedrijf vrij groot is (ongeveer 750 medewerkers), konden enkele medewerkers (verspreid over vestigingen) worden "vrijgemaakt" om taken te vervullen in het kader van het arbozorgsysteem.

De externe deskundige is niet eenmalig ingehuurd, maar kan worden ingeschakeld als daaraan behoefte is bij de medewerkers die op de uitvoering van het arbozorgsysteem toezien. Het resultaat van het inzetten van een vaste externe arbodeskundige is dat de advisering specifiek en doelmatiger geworden is. Deze investering in externe deskundigheid zal voor MKB-bedrijven niet altijd rendabel zijn. Deze bedrijven zullen eerder aangewezen zijn op ondersteuning vanuit bijvoorbeeld de branchevereniging en de mogelijkheden om hiervoor (lokaal of sectoraal) gerichte subsidies te benutten. Voor meer informatie over subsidiemogelijkheden in het kader van arbobeleid: www.subsidieshop.nl.

²⁶ www.uu.nl en www.utwente.nl

²⁷ Samenwerking loont; door Y. Jansma en U. Looman, te downloaden via http://www.veiligheidskunde.nl/upl_documents/1345.pdf.

²⁸ Meer informatie vindt de lezer in de NVVKinfo van juni 2004: www.veiligheidskunde.nl

Meer informatie over . . .

1) MKB-praktijken op regionaal, sectoraal, nationaal en internationaal niveau

Via de website van het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk (www.agency.osha.eu.int) kunnen diverse rapporten worden gedownload, waaronder:

European Agency for Safety and Health at Work, *Promoting Health and Safety in European Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*, ISBN 92 9191 071 6, Luxemburg 2004.

European Agency for Safety and Health at Work, *How to Reduce Workplace Accidents; Accident Prevention Programmes in the Member States of the European Union*, ISBN 92-95007-42-5, Luxemburg 2001.

2) Praktijken met betrekking tot managementsystemen

European Agency for Safety and Health at Work, *Systems and Programmes; The use of occupational safety and health managementsystems in the member states of the European Union (experiences at company level)*, ISBN 92 95007 59 X, Luxemburg 2002.

En:

Health and Safety Executive, *Strategies to promote Safe Behaviour as part of a Health and Management System*, Contract Research Report no. 430/2002. Te downloaden via

http://www.hse.gov.uk/research/crr_htm/2002/crr02430.htm.

3) Veiligheidsmaatregelen gericht op specifieke onderwerpen

De ILO heeft meerdere publicaties uitgebracht over onderwerpen die de arbeidsveiligheid en gezondheid betreffen. Het betreft onder meer geweld, vrouwelijke medewerkers, trainingen en opleiding, et cetera. Alhoewel de publicaties niet specifiek op cultuuraspecten van veiligheid ingaan, dragen ze bij aan een ruimer begrip van de relatie tussen organisatiekenmerken en veiligheid. De lezer kan de publicaties vinden via de website van de ILO

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/>.

Specifiek voor trainingen kan het publicatieoverzicht worden geraadpleegd op <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/publicat/iloshcat/train-ed.htm#reports>.

Met betrekking tot psychosociale stressrisico's in het werk is de volgende publicatie verschenen: European Agency for Safety and Health at Work, *Working on Stress; Prevention of Psychological Risks and Stress at Work*, ISBN 92 9191 012 0, Luxemburg 2002.

4) Arboconvenanten

Binnen Nederland kunnen praktijkvoorbeelden in het kader van arboconvenanten informatief zijn daar ze veel raakvlakken vertonen met beleid in het kader van arbeidsveiligheid. Het volgende rapport is in dat licht met name relevant:

Arboconvenanten: het betere werk; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ISBN 90-9017797-3, januari 2004

5) Arbo algemeen

Algemene informatie over arbobeleid is te vinden op www.arbo.nl.

6) Arbeidsveiligheid algemeen

Voor algemene informatie over arbeidsveiligheid kunt u terecht op de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, www.arbeidsveiligheid.szw.nl, en de website van de NVVK, www.veiligheidskunde.nl.