

BEST PRACTICES ARBEIDSVEILIGHEID  
BUITENLANDSE WERKNEMERS



BEST PRACTICES  
ARBEIDSVEILIGHEID  
BUITENLANDSE WERKNEMERS

- eindrapport -

drs. M. Brukman  
drs. N. Tijsmans  
ir. H. Visee

Amsterdam, januari 2010  
Regioplan publicatienr. 1900

Regioplan Beleidsonderzoek  
Nieuwezijds Voorburgwal 35  
1012 RD Amsterdam  
Tel.: +31 (0)20 - 5315315  
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan  
Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie  
van SZW.



## INHOUDSOPGAVE

### Voorwoord

<b>Samenvatting .....</b>	<b>I</b>
---------------------------	----------

### Deel 1: Arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers in de praktijk

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	Onderzoeksvragen.....	1
1.3	Aanpak.....	2
1.4	Leeswijzer .....	3
<b>2</b>	<b>Arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers.....</b>	<b>5</b>
2.1	Inleiding.....	5
2.2	Aandacht voor arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers	5
2.3	Wat wordt er gedaan?.....	6
2.4	Selectie van voorbeelden voor de casestudies .....	8
<b>3</b>	<b>Best practices arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers .....</b>	<b>11</b>
3.1	Inleiding.....	11
3.2	Best practices op hoofdlijnen.....	11
3.3	Bredere toepasbaarheid .....	14
3.4	Overdraagbaarheid .....	15

### Deel 2: Casebeschrijvingen

-	Aanpak Nieuwkomers.....	19
-	BMWT.....	23
-	EU-Flex.....	31
-	FNV Nederlands op de Werkvloer.....	35
-	Lans Zeeland .....	41
-	Bouw Shell Technology Centre Amsterdam.....	47
-	STC-Group. ....	57
-	Succes Schoonmaak Volendam.....	63
-	Twence.....	69



## VOORWOORD

De afgelopen maanden hebben wij intensief en met veel plezier gewerkt aan het zoeken naar en het in kaart brengen van best practices arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers. Veel partijen hebben hun medewerking verleend aan de totstandkoming van dit rapport.

Ten eerste willen we alle bedrijven die hebben meegewerkt aan het onderzoek bedanken en in het bijzonder de tien bedrijven / brancheorganisatie / vakbond wiens praktijk is opgenomen in dit rapport. Daarnaast hadden wij de best practices niet kunnen vinden zonder de hulp van sectorexperts, vakbonden en brancheorganisaties. In dit kader willen wij Annick Starren van TNO specifiek noemen en bedanken voor het delen van informatie uit het onderzoek naar arbeidsrisico's van lager opgeleiden en het aanleveren van een best practice voor dit onderzoek.

Bij het onderzoek zijn wij op constructieve wijze bijgestaan door een begeleidingscommissie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaande uit: Willem Deken, Ad van Duyn en Piet Venema.

Hetty Visee (projectleider)  
Mariëtte Brukman  
Nanda Tijsmans





## SAMENVATTING

Uit de veiligheidsverbetertrajecten in het kader van het Programma Versterking Arbeidsveiligheid (VAV) is naar voren gekomen dat bedrijven vaak te maken hebben met diversiteit op de werkvloer dat voor veiligheidsproblemen kan zorgen. Tevens is recent gebleken dat het aantal dodelijke arbeidsongevallen bij niet-ingezetenen relatief hoog is. Ondanks dat de primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering van arbeidsveiligheidsbeleid bij werknemer en werkgever ligt, onderneemt het ministerie van SZW op bovengenoemd terrein een aantal samenhangende activiteiten. Eén hiervan is onderzoek naar best practices in het omgaan met verschillen in taal en cultuur die gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van betrokkenen en anderen en de mogelijkheid deze best practices te verspreiden in andere bedrijven.

Regioplan heeft aan de hand van deskresearch, gesprekken met sectorexperts en een (niet representatieve) enquête onder werkgevers die meer dan vijftig werknemers in dienst hebben in de bouw, textiel-, kleding- en leerindustrie, metaal, zorg, schoonmaak, land- en tuinbouw en de voedingsmiddelenindustrie best practices gezocht. Hieruit zijn tien praktijkvoorbeelden geselecteerd. Deze praktijkvoorbeelden zijn vervolgens uitgebreid in kaart gebracht aan de hand van bedrijfsbezoeken of uitgebreide telefonische interviews. Daarnaast is onderzocht in hoeverre de praktijkvoorbeelden overdraagbaar zijn naar andere bedrijven. Hiervoor zijn tien telefonische interviews gevoerd met bedrijven die buitenlandse werknemers in dienst hebben, maar geen specifiek arbeidsveiligheidsbeleid voor deze werknemers hebben.

Belangrijk resultaat van de enquête onder werkgevers is dat in veel bedrijven wel buitenlandse werknemers werken, maar slechts een beperkt aantal bedrijven apart veiligheidsbeleid heeft voor deze doelgroep. Bedrijven leggen veelal geen relatie tussen cultuurverschillen en arbeidsveiligheid. Wel ervaren bedrijven met buitenlandse werknemers in dienst problemen op het gebied van communicatie in relatie tot arbeidsveiligheid. De gevonden aanpakken op het gebied van arbeidsveiligheid voor buitenlandse werknemers richten zich dan ook voornamelijk op het vertalen en begrijpen van veiligheidsinstructies.

In dit onderzoek zijn tien best practices geselecteerd die als voorbeeld kunnen dienen voor andere bedrijven. De best practices zijn grofweg in te delen in bedrijfsspecifieke en bedrijfsoverstijgende aanpakken. Veel van de best practices richten zich op taalverschillen. Door vertalingen, visualisaties en duiding van informatie proberen bedrijven met de best practices het aantal ongevallen onder buitenlandse werknemers terug te dringen. Bedrijven die zelf nog geen arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers hebben, zijn over het algemeen geïnteresseerd in

voorbeeldpraktijken op dit gebied. Echter, een gebrek aan relevantie is veelal een reden om een dergelijke aanpak momenteel niet in het bedrijf te implementeren. Mogelijke interessante aanpakken kunnen volgens de tien geïnterviewde bedrijven voor het grootste bereik het best via brancheverenigingen worden gecommuniceerd in de vorm van workshops, ondersteunt door digitale informatie.

**DEEL 1      ARBEIDSVEILIGHEID BUITENLANDSE  
WERKNEMERS IN DE PRAKTIJK**



## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond

Eén van de algemene doelstellingen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is het bevorderen van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en een goede verzuimaanpak. Om de veiligheid en gezondheid van werknemers te beschermen en arbeidsuitval te voorkomen, is goed arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid noodzakelijk. Uitgangspunt bij dit beleid van het ministerie is dat de werkgever en werknemer verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.

Begin 2009 is het Programma Versterking Arbeidsveiligheid (VAV) afgerond, gericht op het verbeteren van de veiligheidscultuur in bedrijven. Onderdeel van het VAV was het opzetten van veiligheidsverbetertrajecten gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van goede praktijken voor het versterken van de veiligheidscultuur en het vergroten van het veiligheidsbewustzijn binnen bedrijven. Uit deze trajecten bleek dat bedrijven vaak te maken hebben met verschillende veiligheidsculturen op één werkvloer. Verschillende bedrijven hebben aangegeven dat diversiteit op de werkvloer voor veiligheidsproblemen kan zorgen. Tevens is recent gebleken dat het aantal dodelijke arbeidsongevallen bij niet-ingezetenen relatief hoog is: het gaat om circa twintig procent van het totaal aantal dodelijke arbeidsongevallen.<sup>1</sup> Van de niet-dodelijke arbeidsongevallen is bekend dat ze bij allochtonen ongeveer anderhalf keer zo vaak voorkomen als bij autochtonen.

Ondanks het feit dat het de verantwoordelijkheid is voor de werkgever om, op basis van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), te bezien of bovenstaande in hun bedrijf speelt en zij daar in hun bedrijf iets aan moeten doen, wil SZW op dit terrein een aantal samenhangende activiteiten ondernemen. Eén hiervan is onderzoek naar best practices in het omgaan met verschillen in taal en cultuur die gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van betrokkenen en anderen en de mogelijkheid deze best practices te verspreiden in andere bedrijven. Regioplan heeft dit onderzoek uitgevoerd, in onderliggende rapportage doen we hier verslag van.

### 1.2 Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van best practices in het omgaan met verschillen in taal en cultuur die gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van de betrokkenen en anderen en bepalen in hoeverre het

---

<sup>1</sup> Zie Monitor Arbeidsongevallen in Nederland van TNO en Stichting Consument en Veiligheid.

mogelijk is deze best practices te verspreiden in andere bedrijven.  
De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

*Zijn er bedrijven in Nederland waarvan een deel van het personeel, wat betreft taal en/of culturele of etnische achtergrond, verschilt van de rest van het personeelsbestand, met de daarbij te verwachten communicatie- en andere problemen, terwijl de arbeidsveiligheid er op een gelijk of hoger niveau ligt of lijkt te liggen dan het voor hun sector geldende landelijke gemiddelde?*

Deze hoofdvraag is uitgewerkt in de onderstaande vier onderzoeksvragen:

- Zijn er bedrijven die voldoen aan de omschrijving in de hoofdvraag en hebben zij een daarop gerichte aanpak, en zo ja, waaruit bestaat die best practices?
- Hoe kunnen de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de best practices worden omschreven?
- Zijn de gevonden best practices toepasbaar in andere bedrijven?
- In hoeverre zijn andere bedrijven bereid om een dergelijke, voor hen vreemde, aanpak/best practices toe te passen?

### 1.3 Aanpak

In de eerste fase van het onderzoek zijn op basis van deskresearch een aantal sectoren geselecteerd die het startpunt vormen voor de zoektocht naar best practices, te weten:

- Bouw;
- Textiel-, kleding- en leerindustrie;
- Metaal;
- Zorg;
- Schoonmaak;
- Land- en tuinbouw;
- Voedingsmiddelensector.

Deze keuze is gebaseerd op het hoge gemiddelde ziekteverzuim in deze sectoren en de kans dat daar personen werkzaam zijn die in de doelgroep 'buitenlandse werknemers' vallen. De definitie van 'buitenlandse werknemers' is breder dan alleen niet-Nederlandse ingezetenen, maar ook Nederlanders van buitenlandse komaf of Nederlanders die opgegroeid zijn in een omgeving met buitenlandse invloeden. Feitelijk gaat het om werknemers die een andere cultuur, attitude, taal, et cetera. hebben en waarvoor de verschillen in taal, cultuur en attitude gevolgen kunnen hebben voor de veiligheid van de betrokkenen en anderen. Waar we in het vervolg van de rapportage over buitenlandse werknemers praten dan doelen we op deze brede definitie. We benadrukken dat het niet alleen gaat om de veiligheid van de buitenlandse werknemers zelf, maar om de veiligheid van iedereen op de werkvloer.

Aan de hand van deskresearch, een enquête onder werkgevers en gesprekken met sectorexperts, zijn best practices gezocht.

In juli en augustus zijn in de eerder genoemde zeven sectoren willekeurig bedrijven<sup>2</sup> met meer dan vijftig werknemers telefonisch benaderd voor een enquête. De vragenlijst bestond uit drie onderdelen:

1. Vaststellen of het bedrijf tot de doelgroep van het onderzoek behoort: heeft het bedrijf buitenlandse werknemers in dienst?
2. Nagaan of er arbeidsveiligheidsbeleid wordt gevoerd waarin apart rekening wordt gehouden met verschillen in taal en cultuur: heeft het bedrijf arbeidsveiligheidsbeleid specifiek gericht op buitenlandse werknemers, zo ja welk beleid?
3. Bepalen van de mate van bereidheid bij bedrijven om arbeidsveiligheidsbeleid gericht op buitenlandse werknemers te voeren: is er belangstelling voor het toepassen van best practices van andere bedrijven?

Naast de enquête onder werkgevers is ook gebruikgemaakt van een gerichte benadering via sectorexperts. We hebben ons in eerste instantie gericht op de zeven eerder genoemde sectoren. Wanneer we hoorden van initiatieven in andere sectoren hebben we ook deze meegenomen in de inventarisatie. Vervolgens zijn tien praktijkvoorbeelden geselecteerd.<sup>3</sup> Deze praktijkvoorbeelden zijn vervolgens uitgebreid in kaart gebracht aan de hand van bedrijfsbezoeken of uitgebreide telefonische interviews. Tot slot is er onderzocht in hoeverre de praktijkvoorbeelden overdraagbaar zijn naar andere bedrijven. Hiervoor zijn tien diepte-interviews gevoerd met bedrijven die zelf buitenlandse werknemers in dienst hebben. We hebben gesproken met arbomedewerkers of veiligheidskundigen van de bedrijven.

## 1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staat de arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers centraal. We beschrijven kort welke initiatieven er in het veld zijn genomen om de arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers te verbeteren. In hoofdstuk 3 analyseren we de tien gevonden best practices. Hier staan we stil bij de overeenkomsten en verschillen tussen de best practices en kijken we naar de overdraagbaarheid van de deze praktijken. In deel II van dit rapport zijn de individuele casebeschrijvingen van de best practices weergegeven.

---

<sup>2</sup> Er is gesproken met iemand van personeelszaken, de arbo- of veiligheidscoördinator.

<sup>3</sup> Voor de resultaten van de inventarisatie en de selectiecriteria verwijzen we naar hoofdstuk 2.





## 2 ARBEIDSVEILIGHEID BUITENLANDSE WERKNEMERS

Ondanks dat in veel bedrijven buitenlandse werknemers werken, heeft een beperkt aantal bedrijven apart veiligheidsbeleid voor deze doelgroep. Bedrijven leggen veelal geen relatie tussen cultuurverschillen en arbeidsveiligheid. Wel ervaren bedrijven met buitenlandse werknemers in dienst problemen op het gebied van communicatie in relatie tot arbeidsveiligheid. De gevonden aanpakken op het gebied van arbeidsveiligheid voor buitenlandse werknemers richten zich dan ook voornamelijk op het vertalen en begrijpen van veiligheidsinstructies.

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de zoektocht naar best practices arbeidsveiligheid voor buitenlandse werknemers. Er is op twee manieren gezocht, namelijk door navraag te doen bij sectorexperts en via een telefonische enquête onder een grote groep werkgevers in zeven sectoren (textiel-, kleding- en leerindustrie, schoonmaak, land- en tuinbouw, voedingsmiddelenindustrie, zorg, metaal en bouw). Voor dit onderzoek zijn alleen bedrijven benaderd die meer dan vijftig werknemers in dienst hebben. Hier is voor gekozen omdat kleinere bedrijven veelal geen grote groepen buitenlandse werknemers in dienst of een gespecificeerd arbobeleid op dit terrein hebben. We doen verslag van de gevonden resultaten en beschrijven welk beleid werkgevers inzetten om de arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers te verbeteren. De inventarisatie heeft niet het doel om een representatief beeld te schetsen van de situatie met betrekking tot arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers in de genoemde sectoren. De resultaten en de percentages in deze paragraaf zijn derhalve indicatief.

### 2.2 Aandacht voor arbeidsveiligheid buitenlandse werknemers

In de onderzochte sectoren heeft zeventig procent of meer van de geënquêteerde bedrijven buitenlandse werknemers in dienst. Het aandeel is het hoogst in de schoonmaakbranche, waar vrijwel alle geënquêteerde schoonmaakbedrijven buitenlandse werknemers in dienst hebben (97%). Het aandeel bedrijven met buitenlandse werknemers in dienst is met zeventig procent het laagst in de land- en tuinbouw.

Specifiek arbeidsveiligheidsbeleid gericht op buitenlandse werknemers komt het meest voor in de voedingsmiddelenindustrie en bij schoonmaakbedrijven (zie tabel 2.1).

**Tabel 2.1 Bedrijven met buitenlandse werknemers en arbeidsveiligheidsbeleid voor deze doelgroep (op basis van telefonische enquête n=250)**

Sector	Buitenlandse werknemers in dienst	Arbeidsveiligheidsbeleid doelgroep
Textiel (n=30)	77% (n=23)	17% (n=5)
Schoonmaak (n=36)	97% (n=35)	42% (n=15)
Land- en tuinbouw (n=53)	70% (n=37)	28% (n=15)
Voedingsmiddelenindustrie (n=35)	89% (n=31)	43% (n=15)
Zorg (n=35)	74% (n=26)	6% (n=2)
Metaal (n=35)	89% (n=31)	26% (n=9)
Bouw (n=26)	73% (n=19)	12% (n=3)

In tabel 2.1 is tevens te zien dat met name de zorgsector achterblijft bij het voeren van arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers. In de zorg is echter het spreken van Nederlands bij vrijwel alle instellingen een vereiste waardoor er weinig specifiek arbeidsveiligheidsbeleid is gericht op communicatie.

## 2.3 Wat wordt er gedaan?

Arbeidsveiligheidsbeleid waarin apart rekening wordt gehouden met verschillen in taal en cultuur richt zich vooral op bestaande taalbarrières. Meest voorkomende maatregelen zijn het vertalen van voorschriften, het bieden van een cursus Nederlands of het bieden van een (veiligheids)cursus in de eigen taal. Werkgevers leggen nauwelijks tot geen link tussen cultuurverschillen en arbeidsveiligheid. Er wordt bijvoorbeeld wel rekening gehouden met verschillen in cultuur bij de indeling van ploegen, maar hier ziet men geen directe relatie met de arbeidsveiligheid.

In deze paragraaf beschrijven we per sector kort welke initiatieven we zijn tegengekomen tijdens onze zoektocht naar best practices van arbeidsveiligheidsbeleid van buitenlandse werknemers.

### 2.3.1 Textiel

In de textielsector hebben we nauwelijks initiatieven kunnen vinden die zich richten op de arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers. Veel van de bedrijven in de textiel hebben wel te maken met werknemers van buitenlandse komaf, maar hebben hier veelal geen 'apart' veiligheidsbeleid voor. In de textielsector heeft de arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers niet de hoogste prioriteit. Het beeld is dat werknemers over het algemeen Nederlands spreken op een redelijk niveau, waardoor het vertalen van veiligheidsvoorschriften en het geven van extra toelichtingen volstaan.

### **2.3.2 Schoonmaak**

De schoonmaaksector blijkt de sector te zijn waarin bedrijven het vaakst te maken hebben met buitenlandse werknemers. Het is één van de sectoren waarin we relatief veel arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers zijn tegengekomen. In de schoonmaaksector zien we verschillende aanpakken. Schoonmaakbedrijven vertelden tijdens de telefonische enquête dat zij bijvoorbeeld gebruikmaken van tweetalige instructies. Ook maken een aantal bedrijven gebruik van een zogenaamd 'mengbeleid'. Buitenlandse werknemers worden 'gekoppeld' aan werknemers die goed Nederlands spreken en bekend zijn met de Nederlandse werkwijze. Ook houden een aantal schoonmaakbedrijven bij ploegenindelingen rekening met mogelijke cultuurbotsingen. Dit laatste is echter lastig op te nemen in een algemeen beleid omdat persoonlijke voorkeuren hierin ook een belangrijke rol spelen. Verder zijn er veel bedrijven die het personeel een taal cursus aanbieden.

### **2.3.3 Land- en tuinbouw**

In de land- en tuinbouw is het beeld zeer eenzijdig wat betreft het arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers. De nadruk ligt hier vooral op taalbarrières. De meeste initiatieven in deze sector richten zich op het vertalen van veiligheidsinstructies en handleidingen.

### **2.3.4 Voedingsmiddelenindustrie**

De voedingsmiddelenindustrie kent net als de schoonmaaksector relatief veel bedrijven die in het arbeidsveiligheidsbeleid expliciet rekening houden met buitenlandse werknemers. Ook in deze sector is taal de belangrijkste component van het arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers. Naast het vertalen van veiligheidsinstructies bieden een beperkt aantal werkgevers ook cursussen Nederlands aan. Verder zien we dat een aantal werkgevers al bij de werving 'testen' of buitenlandse werknemers de veiligheidsvoorschriften begrijpen.

### **2.3.5 Zorg**

In tabel 2.1 was al te zien dat in de zorg zes procent van de ondervraagde bedrijven arbeidsveiligheidsbeleid heeft dat zich specifiek richt op buitenlandse werknemers. Belangrijkste reden voor dit lage percentage is dat vrijwel alle door ons geënquêteerde zorginstellingen aangeven, dat het beheersen van de Nederlandse taal een vereiste is om te kunnen worden aangenomen. Bij twee instellingen worden voor buitenlandse medewerkers instructies in het engels vertaald, in dit soort gevallen gaat het bijna altijd om tijdelijke krachten (bijvoorbeeld buitenlandse studenten).

### **2.3.6 Metaal**

In de metaalsector heeft ongeveer een kwart van de bedrijven met buitenlandse werknemers in dienst arbeidsveiligheidsbeleid specifiek gericht op buitenlandse werknemers. Ook in deze sector zien we dat de maatregelen zich richten op taal. Het vertalen van veiligheidsvoorschriften en mondelinge instructie (in meerdere talen) zijn veel gehoorde maatregelen. Verder zien we dat werkgevers in de metaal taalcursussen aanbieden aan buitenlands personeel.

### **2.3.7 Bouw**

In de bouw hebben we relatief weinig bedrijven gesproken die een arbeidsveiligheidsbeleid hebben specifiek voor buitenlandse werknemers. De bedrijven / sectorexperts geven aan dat de economische recessie hier een belangrijke oorzaak van is. De bouwbedrijven geven aan dat door de huidige recessie arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers geen prioriteit heeft. Wanneer bouwbedrijven wel beleid hebben specifiek voor de veiligheid van buitenlandse werknemers zien we dat men vaak gebruikmaakt van vertaalde veiligheidsvoorschriften. In een enkel geval wordt gebruikgemaakt van tekeningen en/of pictogrammen.

## **2.4 Selectie van voorbeelden voor de casestudies**

Tien van de gevonden goede praktijken worden in het kader van dit onderzoek nader uitgewerkt en beschreven. De keuze van deze best practices is gebaseerd op de mate waarin voldaan wordt aan de criteria voor best practices, de spreiding van best practices over de sectoren en het type arbeidsveiligheidsbeleid, bijvoorbeeld gaat het om een organisatorische of op een communicatie gerichte maatregel. De criteria zijn voorafgaand aan de zoektocht geformuleerd om de zoektocht te structureren, maar zijn niet gebruikt en moeten ook niet worden gezien als minimumvereisten. Kader 2.1 geeft een overzicht van de criteria.

## Kader 2.1 Criteria best practices

### Inhoudelijke criteria:

- De best practices hebben als doel de arbeidsveiligheid voor iedereen op de werkvloer te vergroten (zowel personeel als derden)
- De best practices hebben betrekking op de wijze waarop organisaties omgaan met verschillen in taal, cultuur en attitude in relatie tot veiligheid op de werkvloer
- De best practices hebben een duidelijk beschreven doel, welke voorkeur is vastgelegd in een projectplan, plan van aanpak etc. Afgeronde en geëvalueerde projecten hebben onze voorkeur.
- De best practices hebben een meetbaar rendement. Mogelijke indicatoren hiervoor zijn bijvoorbeeld minder ongevallen, minder ziekteverzuim, meer bewustwording van veiligheid en daling van overtredingen van veiligheidsregels.

### Uitvoeringscriteria:

- De opbrengsten van de best practice zijn duurzaam.
- De uitvoering van de best practice kan tegen redelijke kosten. Tot de kosten worden zowel directe kosten zoals het inhuren van externen en het aanschaffen van benodigde materialen als indirecte kosten zoals gedeelde omzet gerekend.
- De implementatie van de best practice kan binnen een redelijk termijn worden afgerond.
- De uitvoering van de best practice mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van het werk.
- De best practice is breed inzetbaar, dat wil zeggen dat het verspreid kan worden over verschillende typen organisaties in verschillende branches.

Uiteindelijk hebben wij nauwelijks tot geen arbeidsveiligheidsbeleid gericht op buitenlandse werknemers gevonden dat voldoet aan alle criteria. Vooral een meetbaar rendement blijkt in de praktijk lastig te zijn. Men heeft wel het gevoel dat het risico op ongevallen is verkleind, maar heeft hier geen 'harde' bewijzen voor. Een andere complicerende factor bij de selectie van best practices is de eenzijdigheid van de gevonden arbeidsveiligheidsmaatregelen gericht op buitenlandse werknemers, namelijk het wegnemen van taalbarrières door het vertalen van voorschriften en het bieden van taalcursussen. Het biedt ons inziens geen meerwaarde om tien 'dezelfde' aanpakken te beschrijven.<sup>1</sup>

Met het oog op de overdraagbaarheid van best practices, de verdeling over verschillende sectoren en de bereidheid tot deelname aan dit onderdeel van het onderzoek (bedrijfsbezoek/uitgebreid telefonisch interview en best practice in rapport) hebben wij gekozen om naast het arbeidsveiligheidsbeleid van vier bedrijven ook drie branchebenaderingen en de benadering van twee uitzendbureaus en een vakbond te selecteren. De geselecteerde bedrijven gaan in hun arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers een stap verder dan het vertalen van voorschriften en het bieden van taalcursussen. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de tien geselecteerde best practices. De telefonische enquête leverde oorspronkelijk twee best practices

<sup>1</sup> Daarnaast gaven een aantal bedrijven met dergelijk beleid aan dat zij het niet zinvol vonden om in te stemmen met een bedrijfsbezoek of aanvullend telefonisch interview, omdat ze alles al hadden verteld tijdens de telefonische enquête.

op. Helaas bleek één case gaandeweg toch niet geschikt. In het andere geval trok het betreffende bedrijf haar toezegging tot deelname terug. Dit heeft ertoe geleid dat alle casebeschrijvingen afkomstig zijn uit de gerichte benadering via sectorexperts.

**Tabel 2.2 Geselecteerde best practices**

<b>Naam</b>	<b>Sector (nadere specificering)</b>
Twence	Afvalverwerking
Succes	Schoonmaak (van treinen)
Bouw Shell Technology Centre Amsterdam	Petrochemie (contractors die worden ingezet bij verbouwing)
Lans	Land- en tuinbouw (tomatenkwekerij)
EU-Flex	Uitzendbureau (productie- en magazijnmedewerkers in de logistiek)
OTTO Workforce	Uitzendbureau (technisch personeel)
FNV Nederlands op de Werkvloer	Alle sectoren
STC-Group	Expertisecentrum scheepvaart
BMWT	Brancheorganisatie voor importeurs en/of fabrikanten van bouwmachines, magazijninrichtingen, wegenbouwmachines en transportmaterieel
Aanpak Nieuwkomers	Metaal en metaalelektronica

### **3 BEST PRACTICES ARBEIDSVEILIGHEID BUITENLANDSE WERKNEMERS**

De best practices zijn grofweg in te delen in bedrijfsspecifieke en bedrijfsoverstijgende aanpakken. Veel van de best practices richten zich op communicatieve maatregelen. Er is weinig inzicht in de opbrengsten en de kosten van de aanpakken. Bedrijven zijn over het algemeen wel geïnteresseerd in voorbeeldpraktijken op het gebied van arbeidsveiligheid, maar veelal is het gebrek aan relevantie een reden om een dergelijke aanpak niet in het bedrijf te implementeren. Mogelijke interessante aanpakken kunnen voor het grootste bereik het best via brancheverenigingen worden gecommuniceerd in de vorm van workshops, ondersteunt door digitale informatie.

#### **3.1 Inleiding**

In het eerste deel van dit hoofdstuk beschrijven we de verschillen en overeenkomsten van de tien best practices. Hierbij hebben wij ons gericht op het niveau van de aanpak, het type maatregelen en de doelgroep van de aanpak. In paragraaf 3.3 besteden we aandacht aan de bredere toepasbaarheid van de best practices. Op basis van de resultaten uit de telefonische enquête en informatie uit tien diepte-interviews zijn we nagegaan of andere bedrijven ook geïnteresseerd zijn in de best practices en in hoeverre deze aanpakken voor hen bruikbaar zijn. Tot slot is nagegaan op welke wijze de best practices het beste kunnen worden gecommuniceerd om de kans op toepassing te vergroten.

#### **3.2 Best practices op hoofdlijnen**

In deel twee van dit rapport zijn alle afzonderlijke casebeschrijvingen<sup>1</sup> van de best practices te vinden. Iedere aanpak is uniek in opzet en uitvoering, maar er zijn op hoofdlijnen ook overeenkomsten te zien. We zullen in deze paragraaf kort de overeenkomsten en verschillen tussen de aanpakken beschrijven. Bij de beschrijving van deze overeenkomsten en verschillen wordt gekeken naar het niveau waarop de aanpak is geïnitieerd, het type maatregelen en de doelgroep waarop de aanpak zich richt.

##### **Niveau van initiatie**

Grofweg kunnen de aanpakken worden onderverdeeld in twee soorten; bedrijfsspecifieke en bedrijfsoverstijgende aanpakken. Bedrijfsspecifieke

---

<sup>1</sup> De casebeschrijving van OTTO Workforce was ten tijde van de oplevering van dit rapport nog niet beschikbaar en is derhalve niet opgenomen in deel 2.

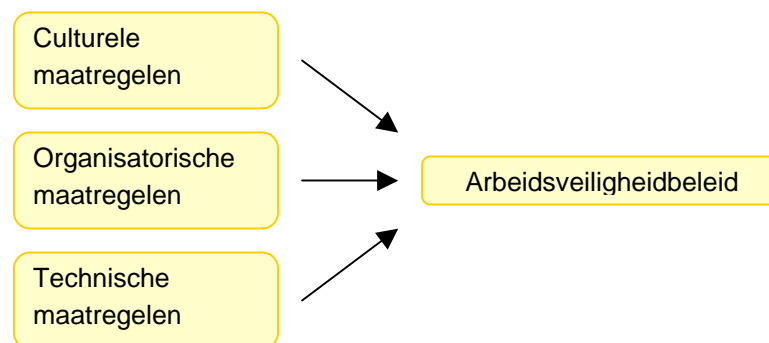
aanpakken hebben wij gedefinieerd als een aanpak die binnen één bedrijf is opgezet en ontwikkeld. Deze aanpakken zijn ontwikkeld om specifieke problemen binnen een bedrijf aan te kaarten en op te lossen (maatwerk). Bedrijfsspecifieke maatregelen vormen doorgaans een onderdeel van een breder arbeidsveiligheidsbeleid. Ze zijn specifiek gericht op de processen binnen het betreffende bedrijf en daardoor lastiger te vertalen naar andere situaties/bedrijven. De casebeschrijvingen van Bouw STCA<sup>2</sup>, Succes Schoonmaak Volendam, Lans Zeeland en Twence zijn voorbeelden van bedrijfsspecifieke aanpakken.

Bedrijfsoverstijgende aanpakken daarentegen zijn minder toegespitst op de specifieke processen binnen één bedrijf, maar richten zich meer op algemene problematiek die bij ieder bedrijf kan voorkomen. Het gaat in het algemeen om kant-en-klare maatregelen die vrij geïsoleerd kunnen worden toegepast binnen een bedrijf. Het voordeel van een dergelijke kant-en-klare maatregel is de laagdrempeligheid. Bedrijven kunnen de maatregel rechtstreeks toepassen in hun bedrijf zonder daarvoor zelf extra energie in te steken. De casebeschrijvingen van BMWT, FNV Nederlands op de Werkvloer (NodW), Aanpak Nieuwkomers, EU-Flex, STC-Group en OTTO Workforce zijn voorbeelden van bedrijfsoverstijgende aanpakken.

### Type maatregelen

In een arbeidsveiligheidsbeleid worden doorgaans drie type maatregelen onderscheiden (zie figuur 3.1).

**Figuur 3.1** Type maatregelen in het kader van arbeidsveiligheid



Kenmerkend van arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers is dat dit zich met name richt op communicatieve maatregelen.<sup>3</sup> Dit zien we terug in zowel bedrijfsspecifieke als bedrijfsoverstijgende aanpakken. Hierbij valt te denken aan taalcursussen, posters en pictogrammen, vertaalde veiligheidsinstructies en persoonlijke begeleiding. Bedrijfsspecifieke aanpakken hebben daarnaast vaak ook organisatorische elementen,

<sup>2</sup> Bouw Shell Technology Centre Amsterdam.

<sup>3</sup> Communicatieve maatregelen vallen in figuur 3.1 onder culturele maatregelen.



bijvoorbeeld in de vorm van toolboxmeetings, betrokkenheid van management en beloningssystemen voor veilig werken. Technische maatregelen zijn niet terug te vinden in het arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers. Dit wil overigens niet zeggen dat er helemaal geen technische maatregelen worden genomen. Vaak vormen technische maatregelen een onderdeel van het algehele veiligheidsbeleid dat zich richt op alle medewerkers. Taal blijkt de grootste barrière te zijn in de samenwerking met buitenlandse werknemers. Alle aanpakken richten zich op het overbruggen van deze taalverschillen. Met name bij bedrijfsoverstijgende aanpakken zien we dit terug. Deze aanpakken richten zich op communicatieproblemen met anderstaligen. De communicatie is geheel gericht op taal, cultuurverschillen spelen geen rol in de aanpakken.

Naast de communicatieve maatregelen zien we eigenlijk geen andere maatregelen die uitsluitend voor buitenlandse werknemers in het leven zijn geroepen. Vaak maken de maatregelen die we zien onderdeel uit van een algemeen veiligheidsbeleid dat van toepassing is op alle medewerkers binnen het bedrijf, dus ook Nederlandstalige medewerkers. Bijvoorbeeld het veiligheidsbeleid van Shell tijdens de bouw van STCA. In de casebeschrijving is te lezen dat veel van de veiligheidsmaatregelen betrekking hebben op alle medewerkers. Er wordt continue aandacht besteed aan veiligheid, waardoor de medewerkers zich bewust worden van onveilige situaties en naar gelang maatregelen kunnen treffen.

### **Doelgroep**

Alle maatregelen richten zich op de werknemers. Daarnaast zien we dat een aantal bedrijfsspecifieke aanpakken zich ook richten op managers en derden. Derden zijn in de cases bedrijven die eigen (buitenlandse) arbeidskrachten uitlenen voor de duur van een project, bijvoorbeeld contractors (onderaannemers) of uitzendbureaus. Shell, Twence, Lans en Succes stellen dezelfde eisen aan deze partijen als aan hun eigen personeel, soms worden er ook aanvullende eisen gesteld. Wanneer derden niet willen of kunnen voldoen aan deze eisen wordt de samenwerking opgezegd. Verder zien we dat bedrijfsspecifieke aanpakken ook het management betrekken bij het arbeidsveiligheidsbeleid. Bij Twence is het hoger management bijvoorbeeld ook verplicht een VOL-VCA certificaat te halen, zodat zij net als het personeel op de hoogte zijn van veiligheidsmaatregelen en op die manier het goede voorbeeld kunnen geven.

### **Kosten**

Op basis van de bedrijfsbezoeken hebben we niet kunnen vaststellen wat de kosten zijn voor de verschillende best practices (aanpakken). Het is voor bedrijven vaak moeilijk om de kosten van een arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers te kwantificeren. Dit heeft veelal te maken met het gebrek aan inzicht in de kosten. Zoals eerder gezegd maakt het arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers vaak onderdeel uit van een groter arbeidsveiligheidsbeleid. Hierdoor is het voor bedrijven lastig aan te

geven hoeveel kosten er in één specifiek onderdeel van het beleid gaan zitten. Ook wordt er vaak geïnvesteerd in zaken als aandacht en bewustzijn, welke slecht te vertalen zijn naar geld.

### Resultaten

Er zijn bijna geen harde cijfers beschikbaar over de resultaten van de best practices. De aanpakken richten zich op het voorkomen van ongevallen, maar het is lastig vast te stellen in hoeverre een aanpak verantwoordelijk is voor het uitblijven van een eventueel arbeidsongeval. Bovendien is een ongeval binnen een bedrijf vaak een incidentele gebeurtenis, waardoor het lastig vast te stellen is of een aanpak de kans op een dergelijk incident verkleint. De frequentie is daarvoor te laag.

Voor de bedrijfsoverstijgende aanpakken geldt dat er vaak niet wordt bijgehouden hoeveel bedrijven hiervan gebruikmaken.

Het is wel belangrijk om vast te stellen dat de bedrijven zelf vaak erg positief zijn over de aanpakken en in elk geval het gevoel hebben dat de maatregelen een positieve bijdrage leveren aan veilig en gezond werken.

Bij wijze van overzicht zijn in tabel 3.1 alle tien de aanpakken op het terrein van arbeidsveiligheid voor buitenlandse werknemers schematisch weergegeven.

**Tabel 3.1**      **Overzicht maatregelen en doelgroepen van de best practices**

Best Practice	Type maatregel			Doelgroep		
	Communi- catief	Organi- satorisch	Technisch	Werk- nemer	Manage- ment	Derden
<b>Bedrijfsspecifiek</b>						
Twence	X	X		X	X	X
Bouw Shell						
Technology Centre Amsterdam	X	X		X	X	X
Lans	X	X		X		X
Succes (NedTrain)	X	X		X	X	X
<b>Bedrijfsoverstijgend</b>						
BMWT	X			X		
FNV NodW	X			X		
Aanpak Nieuwkomers	X			X		
EU-Flex	X	X		X		
STC-Group	X			X		
OTTO Workforce	X	X		X		

### 3.3      **Bredere toepasbaarheid**

In de telefonische enquête (zoals beschreven in hoofdstuk 2) is tevens de bereidheid van bedrijven getoetst voor het gebruiken van best practices. Bedrijven met buitenlandse werknemers in dienst, zonder specifiek

arbeidsveiligheidsbeleid gericht op verschillen in taal en of cultuur, is gevraagd of ze bereid zijn best practices toe te passen. De resultaten van de telefonische enquête tonen aan dat veel bedrijven belangstelling tonen (zie tabel 3.2). Een opvallend resultaat is de grote belangstelling vanuit de zorg. Bij de zorg werd immers eerder op basis van de telefonische enquête geconcludeerd dat specifiek arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers niet nodig is, gelet op eisen die worden gesteld aan werknemers qua beheersing van de Nederlandse taal. Bedrijven die tijdens de telefonische enquête hebben aangegeven geen belangstelling te voelen, geven als reden aan dat ze geen problemen ervaren, waardoor er geen noodzaak bestaat voor het toepassen van best practices.

**Tabel 3.2 Bedrijven met buitenlandse werknemers zonder specifiek arbeidsveiligheidsbeleid voor de doelgroep met belangstelling voor best practices (op basis van telefonische enquête)**

Sector	Belangstelling best practices
Textiel (n=18)	78% (n=14)
Schoonmaak (n=20)	45% (n=9)
Land- en tuinbouw (n=22)	36% (n=8)
Voedingsmiddelenindustrie (n=16)	75% (n=12)
Zorg (n=24)	79% (n=19)
Metaal (n=22)	68% (n=15)
Bouw (n=16)	63% (n=10)

### 3.4 Overdraagbaarheid

Op basis van tien diepte-interviews hebben we onderzocht in hoeverre de passieve belangstelling die kenbaar werd gemaakt tijdens de telefonische enquête, ook betekent dat bedrijven met de best practices aan de slag gaan (actieve belangstelling). Voor de diepte-interviews hebben we tien bedrijven uit de telefonische enquête geselecteerd die buitenlandse werknemers in dienst hebben en behoren tot één van de sectoren met verhoogde arbeidsveiligheidsrisico's, máár naar eigen zeggen daar geen specifiek beleid voor hebben ontwikkeld. Voor de diepte-interviews hebben we gesproken met bedrijven uit alle onderzochte sectoren, behalve de land- en tuinbouw. In deze sector konden we geen bedrijf vinden dat bereid was tot deelname aan het interview. In de interviews is ook gevraagd via welk kanaal en in welke vorm de best practices richting de bedrijven zou moeten worden gecommuniceerd om de kans op toepassing te vergroten.

Hieronder beschrijven we de uitkomsten. We wijzen er nadrukkelijk op dat het hier gaat om (slechts) tien diepte-interviews en de resultaten derhalve niet representatief zijn. Wel geven de resultaten een goede indicatie van de overweging die bedrijven maken op het gebied van arbeidsveiligheidsbeleid voor buitenlandse werknemers.

### 3.4.1 Interesse en relevantie

Uit de gesprekken blijkt dat de belangstelling voor best practices wel aanwezig is, maar in veel gevallen niet (meer) relevant wordt geacht. We spraken in het algemeen met arbeidsdeskundigen, veiligheidskundigen en/of KAM managers. Vanuit hun beroepsperspectief zijn zij vrijwel allemaal geïnteresseerd in best practices. Echter, veel van de best practices zijn uit praktische overwegingen niet relevant voor bedrijven.

Allereerst zien we dat er in het huidige economische klimaat minder schaarste ontstaat op de arbeidsmarkt, waardoor bedrijven in mindere mate genoodzaakt zijn om buitenlandse werknemers in dienst te nemen. Bedrijven selecteren, indien mogelijk, werknemers die de Nederlandse taal voldoende beheersen. Mocht het toch nodig zijn om buitenlandse werknemers in te huren dan maakt men gebruik van externe hulp. Bijvoorbeeld door een uitzendbureau in de arm te nemen dat gespecialiseerd is in het werken met buitenlandse werknemers. De casebeschrijvingen van EU-Flex en Otto Workforce zijn hier voorbeelden van.

Verder zien we dat bedrijven vaak te maken hebben met enkele buitenlandse werknemers, vaak zijn het er slechts één of twee. De gangbare veiligheidsmaatregelen worden wel genomen, maar aanvullend beleid voor een dergelijke beperkte groep is niet lonend. Bovendien is het beleid voor de autochtone werknemers vaak ook toepasbaar voor buitenlandse werknemers. Op veel werkplaatsen wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van posters en pictogrammen die attenderen op gevaarlijke situaties. Deze pictogrammen zijn vaak niet speciaal ontworpen voor buitenlandse werknemers, maar door hun eenvoud en duidelijkheid begrijpt iedereen (zowel autochtoon als allochtoon) de boodschap.

Tot slot geven een aantal bedrijven aan dat er binnen het bedrijf geen risicovolle werkzaamheden worden uitgevoerd, waardoor een specifiek arbeidsveiligheidsbeleid niet nodig is.

### 3.4.2 Communicatie

In alle zes sectoren zijn de respondenten het eens over het meest effectieve communicatiekanaal voor best practices. De branchevereniging wordt genoemd als het meest doeltreffende communicatiekanaal. Veel bedrijven zoeken regelmatig informatie bij de branchevereniging over zaken als arbeidsveiligheid en scholing. Bovendien geven brancheverenigingen specifiek op de sector afgestemde adviezen. Zij menen daarom dat dit het aangewezen kanaal is om over best practices te communiceren.

Daarnaast wordt het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vaak genoemd als belangrijk en gewichtig orgaan. Idealiter zien de bedrijven dat het ministerie van SZW communicatie op het gebied van arbeidsveiligheid van buitenlandse werknemers initieert en vervolgens via de brancheverenigingen specifieke informatie verspreidt.

Uitleg en naslag zijn belangrijk in de communicatie over best practices. Uitleg kan plaatsvinden in de vorm van bijeenkomsten of workshops. Veelal bieden dit soort bijeenkomsten een persoonlijke benadering, waardoor er direct kan worden gecommuniceerd over best practices, vragen kunnen meteen worden beantwoord en persoonlijke verhalen illustreren het geheel. In aanvulling op een bijeenkomst is het belangrijk dat informatie op elk gewenst moment kan worden geraadpleegd. Een website is hiervoor het meest geschikte medium. Boekjes en folders kunnen snel verouderen. Daarentegen kan een digitaal portaal regelmatig worden vernieuwd en worden aangevuld met actuele informatie. Wel geven sommige veiligheidskundigen aan dat zij worden overladen met informatie en soms door de bomen het bos niet meer zien. Zij waarschuwen daarom voor verzanding van de informatie over best practices.



## **DEEL 2      CASEBESCHRIJVINGEN**





## AANPAK NIEUWKOMERS

Onderzoek in de metaalsector maakt duidelijk dat jongeren, flexwerkers en werkers van buitenlandse komaf in deze sector meer risico's lopen als het gaat om veilig en gezond werken. '5x Beter, Werken is gezond' wil in dat kader oorzaken achterhalen en verbeterkansen aangrijpen. Het project 'Aanpak Nieuwkomers' richt zich op veilig en gezond werken voor deze groepen werknemers.

### Hoe werkt het?

Het project 'Aanpak nieuwkomers' is nog in ontwikkeling en is gericht op jongeren, flexwerkers en werkers van buitenlandse komaf. Het project moet bedrijven ondersteunen bij veilig en gezond werken voor nieuwkomers en besteedt nadrukkelijk aandacht aan taal- en cultuurverschillen onder nieuwkomers. Het project 'Aanpak nieuwkomers' is onderdeel van het programma '5x Beter, Werken is gezond'. Momenteel is de projectgroep '5xBeter, Werken is gezond' bezig met het ontwikkelen van praktische hulpmiddelen, waarmee bedrijven zelf aan de slag kunnen.

### Achtergrond

#### 5x Beter

Werkgeversorganisaties en vakbonden trekken samen op om het werken in de Metaalbewerking en Metalektro veiliger en gezonder te maken. '5x Beter' is hun gemeenschappelijke aanpak. Het programma '5x Beter' zet zich breed in voor veilige en gezonde werkomstandigheden in de metaalbewerking en metalektro. Op [www.5xbeter.nl](http://www.5xbeter.nl), de website van dit samenwerkingsproject van vijf partijen (Koninklijke Metaalunie, Vereniging FME-CWM, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond en De Unie), zijn diverse kosteloze en op de praktijk gerichte hulpmiddelen te vinden. Deze kunnen worden ingezet om te komen tot een veilige en gezonde werkomgeving. De hulpmiddelen zijn beschikbaar voor alle bedrijven in de metaalbranche.

De metaalbedrijven worden vanuit '5x Beter' ondersteund door zeven verbetercoaches. Deze coaches bieden informatie en advies op het terrein van veilig en gezond werken. Metaalbedrijven kunnen zelf de verbetercoaches benaderen voor advies en informatie, maar de verbetercoaches nemen zelf ook initiatief om assistentie te bieden. Ongeacht de grootte van een onderneming of de omvang van het probleem bieden de verbetercoaches informatie en advies in het bedrijf. Alle werkgevers én werknemers die onder de CAO voor het Metaalbewerkingsbedrijf of de CAO Metalektro vallen, kunnen de verbetercoaches kosteloos raadplegen of inschakelen. '5x Beter' constateerde dat jongeren, flexwerkers en werkers van buitenlandse

komaf een hoger risico lopen voor veilig en gezond werken. Deze drie (risico)groepen hebben ervoor gezorgd dat er binnen '5x Beter' een focus is ontstaan op nieuwkomers. Hier liggen drie punten aan ten grondslag. Ten eerste zijn dezelfde eigenschappen vaak in één werknemer verenigd: een werknemer is flexwerker en jong of van buitenlandse komaf en werkt via het uitzendbureau. De tweede reden is dat 'de eerste dag' dat een werknemer als nieuwkomer bij het bedrijf aan de slag gaat, een heel herkenbaar moment is voor een bedrijf en zich goed leent om een aanpak aan te koppelen. Dit -als derde- werd ook bevestigd door de praktijk en ervaringen van bedrijven.

## Werkwijze

### Stand van zaken en verwachtingen voor de toekomst

Het project 'Aanpak Nieuwkomers' bevindt zich momenteel nog in een ontwikkelfase. In november 2009 is fase 1, het inventariseren, afgerond en wordt een start gemaakt met fase 2, het daadwerkelijk vormgeven van de aanpak.

#### *Fase 1 Inventariseren*

In de eerste fase van 'Aanpak nieuwkomers' stond het inventariseren van praktijken, ervaringen en behoeften centraal. Bij deze inventarisatie zijn niet alleen de metaalbedrijven zelf betrokken, maar ook uitzendbureaus en het onderwijs. Deze drie partijen hebben in de praktijk te maken met jongeren, flexwerkers en werkers van buitenlandse komaf.

De verbetercoaches hebben in hun bedrijfsbezoeken de ervaringen, praktijken en behoeften van de metaalbedrijven nagevraagd. Dit is gebundeld en in landelijke ontbijtsessies besproken met metaalbedrijven. Zo kwamen vragen langs als: Hoe regelt het bedrijf de voorlichting en het toezicht? Welke afspraken maakt het bedrijf met het uitzendbureau? Hoe gaat het bedrijf om met andere talen en culturen? Kan het beter? En hoe kan '5x Beter' hierbij helpen?

Uitzendbureaus leveren flexwerkers aan de bedrijven. Daarom is er met uitzenders aan de metaalsector een rondetafelgesprek georganiseerd. In dit gesprek stond de rol en de verantwoordelijkheid van het uitzendbureau in de metaal centraal en werd geïnventariseerd op welke manier zij een bijdrage kunnen leveren aan veilig en gezond werken in de metaalsector. Verder heeft de uitzendbranche gegevens beschikbaar gesteld uit een enquête waarin aan flexwerkers zelf is gevraagd wat zij vinden van de zorg voor veilig en gezond werken bij de inlenende bedrijven.

In het onderwijs is tevens geïnventariseerd op welke manier er in de opleiding aandacht wordt besteed aan het veilig en gezond werken in de toekomstige loopbaan.

Naast de praktijken, ervaringen en behoeften is meer achtergrondinformatie verzameld. Er is opdracht gegeven voor het uitvoeren van een gedegen ongevalanalyse van 9000 ongevallen uit de metaalsector en aanvullend literatuuronderzoek.

De inventarisatie van praktijken, ervaringen en behoeften en de achtergrondinformatie is eind september 2009 afgerond. Op basis van deze informatie is een aanpak geformuleerd die in fase 2 van het project verder zal worden uitgewerkt.

#### *Fase 2 Maken 'Aanpak Nieuwkomers'*

De bevindingen uit fase 1 bevestigen de noodzaak van een 'Aanpak Nieuwkomers'. Nieuwkomers blijken kwetsbaarder voor restrisico's dan andere werknemers. De bevindingen hebben geleid tot de formulering van een 'Aanpak Nieuwkomers' die bestaat uit zeven maatregelen die bedrijven kunnen nemen om veilig en gezond werken voor nieuwkomers te borgen. Het programma '5xBeter' wil de bedrijven instrumenten bieden om hen te informeren over deze aanpak en te ondersteunen de aanpak toe te passen. Belangrijke uitgangspunten voor de ontwikkeling van de instrumenten zijn dat ze aansluiten bij de behoeften van bedrijven en makkelijk in gebruik zijn. Bedrijven blijken vooral behoefte te hebben aan (het delen van) informatie, ondersteuning bij voorlichting en instructie en ondersteuning bij werkplekcommunicatie met anderstaligen.

Het project heeft twee sporen t/m juni 2010:

- Het *realiseren* van een tweetal Quick Wins voor bedrijven:
  - Een **informatiekit** over de 'Aanpak Nieuwkomers' voor bedrijven. Deze informatiekit zal worden vormgegeven in een boekje waarin de zeven stappen/maatregelen worden benoemd die bedrijven kunnen nemen om veilig en gezond werken voor nieuwkomers te waarborgen.
  - Een **toolkit** communicatie op de werkplek met anderstaligen. Deze toolkit moet ondersteuning bieden bij de werkplekcommunicatie met anderstaligen. De toolkit zal vertalingen en beeld bieden voor veelgebruikte termen in de metaal om zo de communicatie op de werkvloer te vereenvoudigen.
- Het *concretiseren* van:
  - Een middellange termijnagenda gericht op:
    - Het leren van en ontwikkelen van goede praktijken en ervaringen in bedrijven.
    - Acties met/gericht op het onderwijs en uitzendbureaus.
  - Een derde Quick Win: een toolkit voorlichting en instructie.

## **Beoogde resultaten**

Het programma '5x Beter' zal in de zomer van 2010 de eerste instrumenten opleveren. De instrumenten zullen kosteloos ter beschikking worden gesteld aan alle bedrijven die vallen onder de CAO Metaal en de CAO Metalelektro. Tijdens de inventarisatie in de eerste fase van het project is gebleken dat veel bedrijven geïnteresseerd zijn in de 'Aanpak Nieuwkomers'. De bedrijven geven aan dat '5x Beter' hen kan helpen door informatie en ondersteuning te bieden

en kennis en praktijken te innoveren. De verwachting is dan ook dat veel bedrijven gebruik zullen maken van de instrumenten die ter beschikking komen.

### **Bredere toepasbaarheid**

Het initiatief '5x Beter' en in het bijzonder het project 'Aanpak Nieuwkomers' is een sprekend voorbeeld van een sectorale aanpak waarvan alle bedrijven in de sector kunnen profiteren. Mogelijk is dit een interessante aanpak voor andere branches.

## BMWT

De BMWT is een brancheorganisatie van importeurs en/of fabrikanten van bouwmachines, magazijninrichtingen, wegenbouwmachines en transportmaterieel. De BMWT is geen werkgeversorganisatie. Zij richt zich vooral op het behartigen van de collectieve belangen van de leden in markt-technische zaken. Ook gemeenschappelijke zaken wat betreft de bedrijfsvoering krijgen aandacht. Hierbij richt de BMWT zich op haar leden. Alleen op het vlak van gezondheid en veiligheid vindt directe communicatie plaats met de klanten van de leden.

### Hoe werkt het?

Aandacht voor gezond en veilig werken!

De BMWT heeft voor bedrijven die veel buitenlandse werknemers in dienst hebben non-verbale arboaffiches en bijbehorende folders met opdrachten (ook verkrijgbaar in het Pools) ontwikkeld. Deze affiches gaan over gezondheid en veiligheid in het omgaan met de heftruck en situaties in het magazijn. Door de arbothema's luchtig en non-verbaal te presenteren, tracht de BMWT te bewerkstelligen dat iedereen op de werkvloer, juist ook buitenlandse werknemers, open gaan staan voor deze thema's. Door ieder jaar opnieuw actuele arbothema's in een nieuw visueel jasje te presenteren, geeft de BMWT blijvende aandacht aan gezond en veilig werken.

### Achtergrond

De BMWT voert haar taken uit onder zes kwaliteitssystemen, één daarvan is BMWT-Train. De activiteiten die vallen onder BMWT-Train hebben de aanleiding gevormd voor het ontwikkelen van de arboaffiches en arbothemabladen.

BMWT-Train is om verschillende redenen opgezet. Een belangrijke reden heeft te maken met de wijzigingen in de WAO. Doordat werkgevers sinds 1 januari 2004 zieke werknemers twee jaar moeten doorbetalen in plaats van één jaar en men in deze branche veel te maken heeft met ervaren vakkrachten die wegens fysieke beperkingen niet meer geschikt zijn voor het werk dat zij jarenlang hebben gedaan, ontstond er een behoefte aan omscholing. Werknemers met veel ervaring en een breed netwerk<sup>1</sup> die de werkzaamheden, zoals het besturen van heftrucks, magazijntrucks, hoogwerkers, graafmachines, verreikers en hijskranen, niet meer konden uitvoeren wegens fysieke beperkingen (slechte knieën, rugklachten, etc), zijn

---

<sup>1</sup> Deze werknemers zijn al bij veel klanten over de vloer geweest en hebben daardoor veel contacten in het veld.

omgeschoold tot trainers. Een andere belangrijke reden is dat lidbedrijven van de BMWT in toenemende mate fullservice-contracten gingen aanbieden aan hun klanten. Met deze contracten verzekerden klanten zich van een totaalpakket. Daarmee ontstond voor de aanbieders van de contracten het belang dat hun klanten op deskundige wijze met de machines zouden omgaan. Omwille van de borging van de vereiste deskundigheid bij werknemers die met materieel werken en omwille van het omscholen van ervaren vakkrachten tot trainers, is besloten om BMWT-Train op te zetten.

Wanneer een werkgever zijn medewerker door BMWT-Train heeft laten trainen, dan heeft hij voldaan aan de wettelijke verplichting van deskundigheid. Bij een arbeidsongeval kan hij dan niet aansprakelijk worden gesteld, omdat de werknemer die het ongeval veroorzaakte niet deskundig zou zijn. Vanwege het hoge aantal buitenlandse werknemers in de branche, zijn de BMWT-trainingen in zestien verschillende talen beschikbaar.

De certificaten die middels BMWT-Train worden behaald, zijn vijf jaar geldig. Om gedurende die vijf jaar de deskundigheid van de werknemers op peil te houden en de aandacht voor arbeidsveiligheid niet te laten verslappen, is bij de BMWT de posterfilosofie ontstaan. Het idee hierachter is dat werknemers door een visuele benadering en humor ontvankelijker worden voor de boodschap dat verantwoord, veilig en gezond werken belangrijk is.

Om de posterfilosofie uit te werken heeft de BMWT een enquête uitgezet. Met deze enquête heeft de BMWT achterhaald wat de vier meest voorkomende onveilige situaties zijn bij het omgaan met de heftruck en werken in het magazijn. Op basis van deze informatie heeft de BMWT vier posters (de arboaffiches) ontwikkeld. Deze eerste versies van de vier arboaffiches bevatten vrij veel tekst en waren alleen in het Nederlands verkrijgbaar. De affiches werden aanvankelijk gratis door de BMWT verstrekt. Vanwege het grote succes en de hoge afname, heeft de BMWT het drukken en verzenden van de arboaffiches uiteindelijk overgedragen aan een distributiebedrijf.

Omdat bijna alle bedrijven in de branche buitenlandse werknemers in dienst hebben, is de BMWT naar aanleiding van de eerste versie van de vier arboaffiches vanuit het veld benaderd met de vraag of de posters vertaald konden worden. Bedrijven gaven aan dat juist vanwege de andere invalshoek, cultuur en taalachtergrond van hun buitenlandse werknemers, de behoefte aan 'luchtige' communicatiemiddelen over gezondheid en veiligheid groot was. Om te kunnen voldoen aan deze vraag uit het veld heeft de BMWT de arboaffiches aangepast. Om de affiches zowel voor de Nederlandse als ook voor de buitenlandse werknemers begrijpelijk te maken, zijn de affiches gewijzigd. De 'talige' affiches zijn omgezet naar non-verbale affiches, waardoor ze voor iedere taalgroep toegankelijk zijn. De opdrachten die aanvankelijk op de talige affiches stonden, zijn apart afgedrukt in folders die zowel in het Nederlands als in het Pools verkrijgbaar zijn. Afhankelijk van de vraag uit het veld, kunnen deze opdrachtfolders ook vertaald worden naar andere talen. De folders

worden door de BMWT gratis uitgegeven. De arboaffiches kunnen tegen een kleine vergoeding worden verkregen via het distributiecentrum.

## Werkwijze

De BMWT houdt zich als brancheorganisatie niet alleen bezig met het management, maar richt zich juist op de operationele mensen. *“Deze mensen rijden de schade en hebben te maken met arbeidsveiligheidsrisico’s die onder andere worden veroorzaakt door de diversiteit op de werkvloer. Op hen moet je de aandacht focussen”*.

Kenmerkend is dat het daarbij niet alleen gaat om het verzorgen van trainingen, keuren van werkmaterieel of het certificeren van werknemers, maar juist ook om het tussentijds oprispen van de kennis van die werknemers op het vlak van veiligheid en gezondheid. Daarnaast organiseert de BMWT in samenwerking met de vakbonden masterclasses in het veilig en verantwoord omgaan met de heftruck en situaties in het magazijn en is zij mede-initiatiefnemer voor de prijs voor het Veiligste Magazijn.

De BMWT is dus constant bezig haar instrumentarium te verfijnen. De trainingen worden aangeboden in zestien verschillende talen, de arboaffiches zijn ontwikkeld naar non-verbale posters en daardoor toegankelijk voor alle taalgroepen en de bijbehorende folders met opdrachten zijn ook beschikbaar in het Pools. De masterclasses zijn gericht op de vaardigheden van werknemers en daardoor ook toegankelijk voor alle taalgroepen. De competitie voor het Veiligste Magazijn van Nederland bewerkstelligt dat werknemers bewuster bezig zijn met veiligheid en elkaar zullen aanspreken op onveilige situaties.

Aangezien het onderzoek gaat over best practices op het vlak van arbeidsveiligheid en buitenlandse werknemers, illustreren we in deze case de kenmerken van arboaffiches en bijbehorende folders. De arboaffiches kunnen tegen een kleine vergoeding worden gekocht via de website van de BMWT. De bijbehorende folders zijn gratis. In bijlage I zijn de eerste versies van de arboaffiches afgezet tegen de non-verbale vertaling daarvan. Bijlage II bevat de inhoud van één van de folders.

## Resultaten

Het bereik van de arboaffiches en bijbehorende folders is groot. Er worden namelijk veel affiches en folders besteld. Ook de lidbedrijven hebben belang bij een grote verspreiding van de arboaffiches. Met de affiches wordt immers de deskundigheid van de werknemers van hun klanten op peil gehouden, waardoor, naar verwachting, minder ongelukken gebeuren en geleasde machines minder onderhoud nodig hebben.

Daarnaast krijgt de BMWT ook positieve feedback van de keurmeesters die bij de keurmerkgecertificeerde bedrijven in dienst zijn en de trainers die om de vijf jaar de trainingen verzorgen. Zowel de keurmeesters als de trainers geven aan dat de (buitenlandse) werknemers bewuster omgaan met het arbeidsveiligheidsbeleid en op meer deskundige wijze omgaan met machines en situaties in het magazijn.

Voor de werknemers geldt dat de arboaffiches, in combinatie met de trainingen van BMWT-Train en de door de BMWT gekeurde machines, extra acceptatie en herkenbaarheid opleveren. Zowel op de gekeurde machines en het andere gekeurde materieel waarmee zij werken, als op het trainingscertificaat en de bijbehorende badge<sup>2</sup>, alsook op de arboaffiche staat het logo van de BMWT. Hierdoor zien zij dat het bedrijf, waarvoor zij werken, de nodige maatregelen neemt om ervoor te zorgen dat zij gezond en veilig kunnen werken.

### **Bredere toepasbaarheid**

Alle partijen hebben belang bij de arboaffiches. Voor zowel de lidbedrijven die de machines verhuren, alsook de klanten die de machines huren en hun personeel, is het van groot belang dat aandacht voor gezondheid en veiligheid levendig blijft. Daarbij zijn de kosten voor deze aanpak zeer laag.

Een dergelijke aanpak is vanwege de laagdrempeligheid en gedeelde belangen waarschijnlijk goed toepasbaar in andere branches.

---

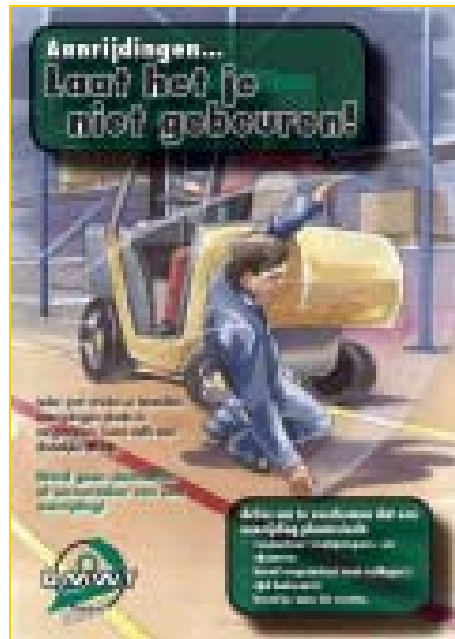
<sup>2</sup> Met de badge kan op de werkvloer worden aangetoond dat men in het bezit is van het certificaat.



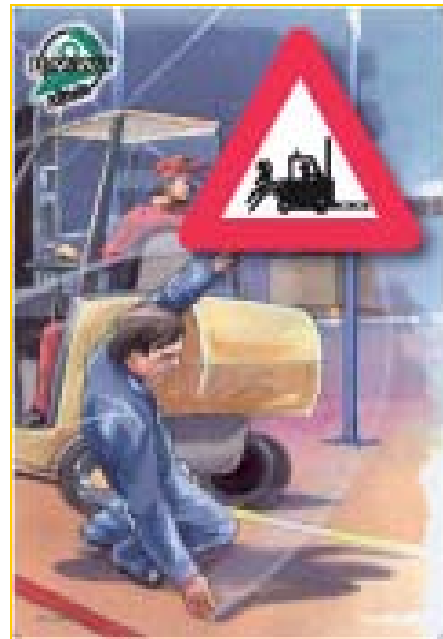
BIJLAGE I

De oude arboaffiches versus de nieuwe arboaffiches

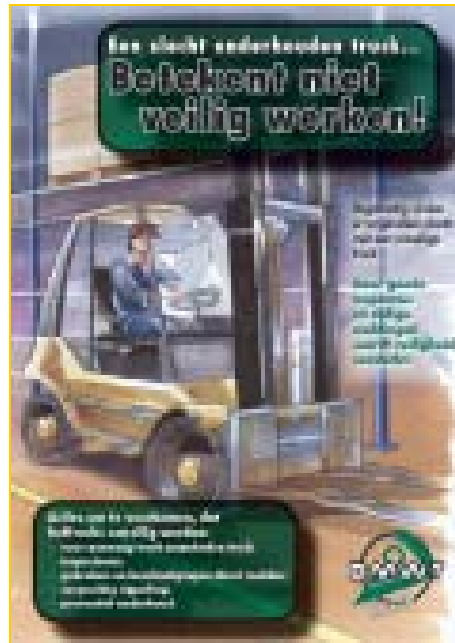
De oude versie



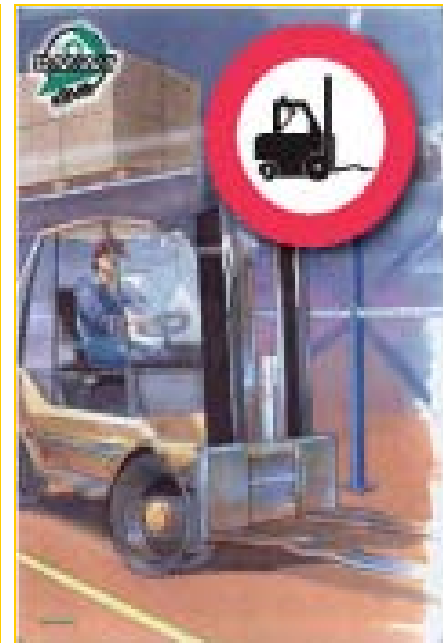
De nieuwe versie



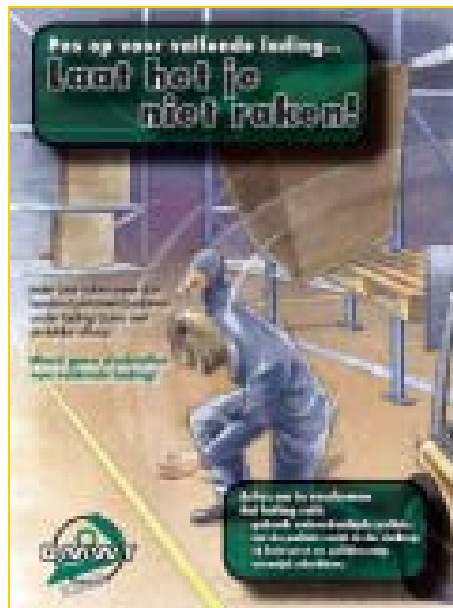
De oude versie



De nieuwe versie



De oude versie



De nieuwe versie



De oude versie



De nieuwe versie



## BIJLAGE II

### Inhoud van de folder die hoort bij een van de arboaffiches

#### 'Aanrijdingen... laat het je niet gebeuren'

# Aanrijdingen... Laat het je niet gebeuren!

**E**en ongeval in een magazijn wordt vaak veroorzaakt door een aanrijding met een truck. In deze opdracht wordt aangegeven welke omstandigheden kunnen leiden tot een aanrijding. Je krijgt een checklist hoe je aanrijdingen kunt voorkomen en een opdracht om in de praktijk mee aan de slag te gaan.

**Ken de risico's**  
Veel aanrijdingen ontstaan door een gebrek aan contact tussen de bestuurder van de truck en de collega die in de nabijheid van de truck werkt. Wanneer je in een truck rijdt, is het van groot belang dat je oogcontact hebt en houdt met je collega's. Daarnaast kunnen aanrijdingen gebeuren als collega's zich in plaats van in de voetgangerszone in de rijzone bevinden. Ook als je als bestuurder niet voldoende (rij)ervaring hebt of niet weet hoe de truck bestuurd moet worden, kunnen er ongelukken gebeuren.

**Wie is verantwoordelijk**  
Werken met een truck kan gevaarlijk zijn als de chauffeur niet de juiste training en houding heeft om veilig te werken. Bedien geen truck zonder adequate training daarvoor. Je leidinggevende moet er voor zorgen dat je de juiste opleiding krijgt.



Tevens moet hij er voor zorgen dat er een verkeersplan is voor het magazijn. Dit betekent niet dat je de verantwoordelijkheid voor je veiligheid helemaal kunt overlaten aan je leidinggevende. Het gaat uiteindelijk om jouw gezondheid, veilig werken begint bij jezelf.

**In de praktijk**  
Jouw veiligheid is in de eerste plaats jouw verantwoordelijkheid, ongeacht wat je leidinggevende moet doen. Zorg er daarom voor dat je onder alle omstandigheden veilig blijft werken! Breng je eigen werksituatie in kaart:

- komt het voor dat je een truck bestuurt waar je niet de juiste opleiding voor hebt?
- is er een verkeersplan in het magazijn? Zo ja, ken je de inhoud en houd je je er ook aan?
- komen er in het magazijn aanrijdingen voor? Zo ja, hoe zouden die volgens jou voorkomen kunnen worden?
- is er overal voldoende overzicht in het magazijn, zodat je je collega's tijdig kunt zien en waarschuwen? Zo niet, hoe zou dit volgens jou verbeterd kunnen worden?

#### Checklist veilig werken

Onderstaande checklist helpt je om veilig in de truck te rijden:

- neem niet plaats in de bestuurdersstoel als je geen training voor die machine hebt gevolgd;
- ga met je leidinggevende na welke werkzaamheden je precies moet doen en wat je moet weten om de truck goed te kunnen bedienen;
- wees altijd alert bij het besturen van een truck;
- houd tijdens het rijden steeds je collega's in de gaten;
- zorg ervoor dat je collega's weten waar jij heen rijdt, maar zorg er ook voor dat jij weet waar je collega's heen lopen;
- rijd beheerst, ga vooral niet te hard rijden;
- zorg ervoor dat je de routes in het magazijn kent;
- zorg ervoor dat je weet uit welke gangen collega's en andere trucks kunnen komen;
- houd je aan het verkeersplan;
- draag veiligheidsschoenen;
- kijk goed of er collega's op jouw route staan of lopen en waarschuw ze ruim van tevoren;
- laat nooit iemand meerijden op de truck;
- hef nooit iemand met een truck omhoog.

Door bovenstaande regels in acht te nemen, kun je aanrijdingen voorkomen.



## EU-FLEX

**EU-Flex helpt bedrijven bij het inzetten van buitenlandse flexwerkers. Specifiek biedt EU-Flex werkgevers die (buitenlandse) Poolse flexwerkers in willen huren ondersteuning bij de begeleiding van deze medewerkers, waarbij het zwaartepunt ligt op productie- en magazijnmedewerkers in de logistiek.**

### Hoe werkt het?

Voordat een buitenlandse flexwerker in een bedrijf komt werken, screent EU-Flex de medewerker zorgvuldig. Na deze screening krijgt hij of zij begeleiding. De begeleiding begint al in het land van herkomst met duidelijke afspraken over waar iemand gaat werken, welk werk hij of zij gaat doen en voor hoe lang. EU-Flex regelt ook huisvesting en helpt de medewerkers op weg in de Nederlandse samenleving.

### Achtergrond

EU-Flex is ontstaan vanwege schaarste op de arbeidsmarkt. Tempo-Team kon eind jaren '90, door de schaarste op de arbeidsmarkt, niet meer in alle gevallen voldoen aan de vraag van klanten. Noodgedwongen is toen het idee ontstaan om ook buitenlandse flexwerkers op te nemen in het bestand. Het gaat hierbij voornamelijk om Poolse en Duitse flexwerkers. Om de kwaliteit van de flexwerkers te waarborgen, heeft Tempo-Team EU-Flex opgericht. Het uitgangspunt is dat buitenlandse flexwerkers duidelijk worden geïnformeerd over hun werkzaamheden nog vóórdat zij naar Nederland komen. Bij hun aankomst in Nederland worden de buitenlandse flexwerkers vervolgens verder begeleid, zodat de kwaliteit van de dienstverlening door Tempo-Team behouden blijft.

### Werkwijze

EU-Flex is een onderdeel van Tempo-Team. EU-flex heeft een uitgebreid programma voor buitenlandse flexwerkers. Dit bestaat uit:

- Vertaalde voorlichtingsfilms over:
  - De taakomschrijving en arbeidsveiligheid.
  - 'Wat staat je te wachten in Nederland?'
- Folders in Duits en Pools:
  - 'Hoe werkt het bedrijf?' richt zich op de werkzaamheden en gang van zaken in het een bedrijf (werkinstructies).

- 'Hoe werkt het in Nederland?' gaat in op praktische zaken als het ziek melden, uitleg over het Nederlandse belastingsysteem en de salarisstrook.
- Begeleiding op de werkvloer.
- Tweetalige jobcoaches.

EU-Flex begeleidt flexwerkers vanaf de werving in het land van herkomst tot het daadwerkelijke werkproces in Nederland. EU-Flex heeft eigen kantoren in Polen en Duitsland van waaruit de werving plaatsvindt. In het land van herkomst wordt uitvoerig gesproken over de werkzaamheden die de flexwerker in Nederland gaat verrichten, zodat hij of zij weet wat voor werk hij of zij gaat doen. Iemand wordt op één type werk ingezet, dus niet elke dag wat anders. Door deze aanpak is voor beide partijen duidelijk wat er wordt verwacht.

Eenmaal aangekomen in Nederland worden de buitenlandse flexwerkers opgevangen door een jobcoach. Jobcoaches zijn Nederlandse medewerkers van EU-Flex met een Poolse of Duitse achtergrond. Een jobcoach biedt extra informatie over en ondersteuning bij de werkzaamheden in Nederland. Samen met de flexwerker worden de administratieve verplichtingen doorgenomen (bijvoorbeeld aanvraag van SOFI-nummer, huisvestingsvergunningen en loonbelastingformulieren). Er wordt door de jobcoach niet alleen aandacht besteed aan de administratieve verplichtingen, maar er is ook aandacht voor specifieke informatie over Nederlandse normen (bijvoorbeeld over verzekeringen en informatie over het gebruik van alcohol in het verkeer). EU-Flex zorgt niet alleen voor huisvesting van de buitenlandse medewerkers, maar verstrekt tegelijkertijd ook informatie over veilige huisvesting (één jobcoach begeleidt ongeveer honderd flexwerkers).

Afhankelijk van de werkgever gaat de jobcoach de eerste dag mee naar het bedrijf en is bijvoorbeeld aanwezig bij de rondleiding door het bedrijf en bemiddelt bij het eerste contact tussen werkgever en flexwerker.

Jobcoaches hebben wekelijks een persoonlijk spreekuur, op het woonpark of op de werkplek, waar de flexwerkers langs kunnen komen met vragen en voor begeleiding. De lokale vestigingen van Tempo-Team hebben bijna dagelijks contact met de flexwerkers over de werkzaamheden en werktijden. Ook wanneer de uitzendperiode eindigt vervult de jobcoach een belangrijke rol. De jobcoach bespreekt, regelt en begeleidt de terugreis van de flexwerker.

## Resultaten

EU-Flex merkt dat de intensieve begeleiding van buitenlandse flexwerkers effectief is. Zowel klanten (inhurende bedrijven) als flexwerkers zijn tevreden en keren terug naar EU-Flex. Tempo-Team heeft geen indicaties dat het

aantal ongevallen onder buitenlandse medewerkers groter is dan onder Nederlandse medewerkers. EU-Flex is dan ook niet opgezet met de intentie om het aantal ongevallen met buitenlandse flexwerkers te beperken. Er hebben zich desondanks nog nooit arbeidsgerelateerde ongevallen voor gedaan met buitenlandse werknemers. Verder is de uitval van buitenlandse flexwerkers (bijvoorbeeld door ziekte) erg laag. EU-Flex is van mening dat de intensieve begeleiding van buitenlandse flexwerkers hier belangrijk voor is.

EU-Flex heeft regelmatig overleg met haar klanten wanneer er buitenlandse flexwerkers worden ingezet. Tijdens deze overleggen wordt ook aandacht besteed aan de acceptatie op de werkvloer. EU-Flex is van mening dat er op de werkvloer een goede balans moet zijn tussen buitenlandse flexwerkers en Nederlandse medewerkers. Nederlandse medewerkers mogen zich niet ondergesneeuwd voelen door de buitenlandse flexwerkers. Omgekeerd moeten buitenlandse flexwerkers zich geaccepteerd voelen op de Nederlandse werkvloer.

EU-Flex is zich bewust van de impact indien er niet goed wordt omgegaan met buitenlandse flexwerkers. Veelvuldig is uitbuiting van deze groepen uitzendkrachten in het nieuws geweest, met name op het gebied van huisvesting en het niet betalen van CAO-lonen.

EU-Flex vermijdt daarom zoveel mogelijk risico's; flexwerkers worden goed voorgelicht en gewezen op mogelijke risico's die zij kunnen ondervinden als zij in Nederland werken. Indien bijvoorbeeld de Nederlandse taal zeer belangrijk is om het werk goed en veilig te kunnen verrichten, wordt hier rekening mee gehouden alvorens buitenlandse flexwerkers aan het werk gaan in zo'n soort branche.

Er wordt met de klant ook vooraf duidelijk gesproken over de inzet van deze specifieke groepen. Daarbij moet de woonsituatie van de flexwerkers goed zijn. 'Waken voor veiligheid' is belangrijk in de strategie om EU-Flex te onderscheiden van andere partijen.

## **Bredere toepasbaarheid**

Vooralsnog richt EU-Flex zich op alleen op Poolse en Duitse productie- en magazijnmedewerkers in de logistiek. De vraag naar technische flexwerkers neemt erg toe. EU-Flex sluit dan ook niet uit dat zij zich ook op deze medewerkers te zullen richten. Ook wordt gedacht aan de inzet van andere nationaliteiten indien deze hun toetreding tot de EU gaan maken (bijvoorbeeld Roemenië).





## FNV NEDERLANDS OP DE WERKVLOER

**Een werknemer vraagt aan een buitenlandse collega om een steeksleutel aan te geven. De collega begrijpt hem niet. Hij zet de machine aan, waardoor de werknemer bijna zijn vingers verliest. Er zijn vele voorbeelden te noemen van miscommunicatie die tot bijna-ongelukken leiden. De FNV besloot dan ook tot het project “Nederlands op de werkvloer”.**

### Hoe werkt het?

Een cursus ‘Nederlands op de Werkvloer’ (NodW) draait om de mondelinge en/of de schriftelijke communicatie tussen werknemers onderling en tussen werknemers en het bedrijf. De cursus wordt zo veel mogelijk opgebouwd rond praktijksituaties op de werkvloer en de taalhandelingen die daarbij nodig zijn. De lestijden sluiten aan bij de werktijden en de cursus wordt in-house gegeven. Het programma is voor een groot deel maatwerk en de cursus sluit dus ook aan bij de ‘taal van het bedrijf’. Zogenaemde taalmaatjes vormen een belangrijk onderdeel van NodW. Taalmaatjes zijn vaak collega’s van de cursisten. Een taalmaatje in het bedrijf kan de cursist op de werkvloer stimuleren om Nederlands te spreken, hij kan feedback en uitleg geven en samen met de cursist praktijkopdrachten uit de les oefenen.

### Achtergrond

Ook bij laaggekwalificeerd werk wordt steeds meer een beroep gedaan op de lees- en schrijfvaardigheid van werknemers, bijvoorbeeld bij het lezen van werk- en veiligheidsinstructies en de CAO. Daarom startte de FNV in 2007 het project ‘Nederlands op de werkvloer’. In dit project vonden cursussen ‘Nederlands op de werkvloer’ plaats in de bouw, de persoonlijke dienstverlening, de sociale werkvoorziening, gesubsidieerd werk, de schoonmaak, de zorg en de industrie. Met subsidie van de Stichting Instituut Gak werden twintig cursussen in verschillende sectoren georganiseerd.

‘Nederlands op de Werkvloer’ is al zo’n dertig jaar oud, maar in 2007 probeerde de FNV het project opnieuw onder de aandacht te brengen bij bedrijven. Oorspronkelijk ging het bij ‘Nederlands op de werkvloer’ vaak om anderstalige werknemers: werknemers uit etnische minderheidsgroepen of werknemers uit Oost-Europa. Maar NodW kan ook worden ingezet voor de scholing van autochtone, laaggeletterde werknemers. NodW richt zich op werknemers voor wie de taal op de een of andere manier een belemmering vormt voor het functioneren in het bedrijf. Het kan daarbij gaan om mondelinge vaardigheden, om schriftelijke vaardigheden of een combinatie ervan.

NodW heeft ten opzichte van een 'gewone' taal cursus als voordelen dat:

- een NodW-cursus aansluit bij de praktijk van de werkvloer;
- de cursus in het bedrijf wordt gegeven en de lestijden aansluiten op de werktijden van de werknemers;
- een NodW-cursus het materiaal en de actualiteit van de werkvloer gebruikt in de les;
- de cursus een gezamenlijk project is van bond, OR en bedrijf;
- de cursus niet alleen gericht is op verandering bij de cursisten, maar ook op die van hun omgeving, hun collega's en leidinggevenden;
- bij een NodW-cursus de cursist actief bij zijn leerproces wordt betrokken.

## **Werkwijze**

Tijdens het project NodW, zoals de FNV dit in 2007 en 2008 begeleidde, werden twintig cursussen gegeven in tien bedrijven. Het project had een aanjaagfunctie, dat wilde zeggen: het was de bedoeling dat bedrijven met buitenlandse werknemers na dit project zelf aan de slag gingen met 'Nederlands op de werkvloer'. Bedrijven moeten momenteel zelf NodW-trajecten opzetten. FNV is wel nog steeds beschikbaar voor informatie en advies en als vraagbaak voor bedrijven. De vakcentrale ontwikkelt, samen met VNO-NCW en MKB, een laagdrempelige taalscan, die vakbondsleden en personeelsfunctionarissen kunnen afnemen bij werknemers die problemen ervaren met de Nederlandse taal.

Een cursus NodW wordt in een bedrijf georganiseerd. Het lesmateriaal is onder andere gebaseerd op materiaal uit het bedrijf en gesprekken met werknemers en leidinggevenden. De docent krijgt tijdens de cursus 'voeding' van de werkvloer. Briefjes, memo's, personeelsbladen, verslagen van werkoverleg, formulieren en dergelijke kunnen als lesmateriaal worden gebruikt.

Een belangrijk onderdeel van NodW is het zogenoemde taalmaatje. Taalmaatjes zetten zich actief in om de cursist te ondersteunen bij het leren van Nederlands. Ze zorgen ervoor dat degene die Nederlands leert ook met de taal in aanraking komt en ermee kan oefenen. Een taalmaatje is bij voorkeur een directe collega van de cursist. Op deze manier krijgt de cursist ook buiten de cursus ondersteuning en aanwijzingen om de taal snel te beheersen.

## **Resultaten**

De tien bedrijven die in 2007 en 2008 hebben deelgenomen aan het project NodW zijn volgens de FNV erg enthousiast. Zes bedrijven hebben op eigen initiatief een vervolg gegeven aan NodW (zie tabel 1). Eén bedrijf heeft

vervolgcursussen opgezet, andere bedrijven hebben bij binnenkomst van nieuwe werknemers een taaltoets ingesteld en weer een ander bedrijf heeft NodW onderdeel gemaakt van de persoonlijke opleidingsplannen van werknemers. Op sectoraal niveau is NodW ook actief opgepakt. Er zijn naar aanleiding van NodW diverse initiatieven gestart. Zo is er een aantal (CAO-) afspraken gemaakt. Bijvoorbeeld in de Bouw, waar taalcursussen NodW voor anderstaligen worden vergoed uit het scholingsfonds van de Bouw. Of in de uitzendbranche waar in vijf regio's afspraken zijn gemaakt over samenwerking van werkgevers, ROC's en gemeenten om mogelijke cursisten te benaderen en hun cursussen aan te bieden.

**Tabel 1 Resultaten NodW 2007-2008**

<b>Actie</b>	<b>Aantal</b>
Deelnemers in 2007-2008	10 bedrijven
Vervolg op bedrijfsniveau	6 bedrijven
Vervolg op sectoraal niveau (o.a. sectorfondsen en CAO-afspraken)	6 initiatieven
Nog openstaande plannen voor vervolg (op bedrijfsniveau of sectoraal niveau)	5 plannen

### **Ervaringen**

De wisselwerking tussen werkvloer en de cursus NodW zorgt er volgens deelnemende bedrijven voor dat het geleerde beter blijft hangen. De communicatie op de werkvloer werd beter en daardoor ontstonden er minder misverstanden. Maar dit is volgens de FNV niet de enige opbrengst. Wanneer collega's of leidinggevenden bij het leerproces worden betrokken, gaan zij ook beter letten op hun eigen communicatie en hebben ze meer waardering voor de werknemers die hun best doen beter Nederlands te leren. Verder meldden deelnemende bedrijven dat medewerkers meer bij elkaar zijn betrokken. Er worden bijvoorbeeld minder groepen op basis van taal gevormd tijdens de pauzes.

### **Royal Stone**

Royal Stone is een bedrijf dat gespecialiseerd is in het vervaardigen van onder meer keukenbladen en tafels uit natuursteen. Royal Stone telt ongeveer 70 medewerkers, inclusief een aantal Poolse medewerkers. Royal Stone heeft in 2007 deelgenomen aan NodW.

#### *Waarom NodW?*

Tijdens een overlegvergadering met de OR kwam aan het licht dat er spanningen waren op de werkvloer tussen Poolse en Nederlandse werknemers. De directeur is samen met de OR op zoek gegaan naar een oplossing. Ze kwamen terecht bij de FNV en hebben meegedaan aan NodW.

#### *Hoe ging het in zijn werk?*

FNV had een opzet voor de cursus klaar liggen en regelde een docent. Er deden uiteindelijk veertien Poolse medewerkers van Royal Stone mee aan de cursus. De cursisten kregen iedere week twee uur les. De lessen werden aansluitend op het werk gegeven en werden voor de helft uitbetaald. Een aantal Nederlandse medewerkers was bereid om als taalmaatje te functioneren. De taalmaatjes zorgden dat de stof uit de les ook in de praktijk werd gebruikt. Het project dat de FNV initieerde duurde een half jaar. Royal Stone heeft op eigen initiatief de cursus met nog een half jaar verlengd.

#### *Opbrengsten*

De belangrijkste resultaten van NodW zijn volgens de directeur, dat de sfeer is verbeterd en er wederzijds begrip is ontstaan tussen de Nederlandse en Poolse medewerkers. 'De Poolse gemeenschap is geen apart deel meer op de werkvloer en iedereen eet samen zijn boterham'. Bovendien spreken de Poolse medewerkers nu in die mate Nederlands dat er goed kan worden gewerkt. Alle aansturing vindt plaats in het Nederlands.

#### *Investing*

Het eerste deel van de cursus van NodW is opgezet en deels gefinancierd door de FNV. Voor Royal Stone was het daarom een uitgelezen kans om kennis te maken met NodW. Achteraf denkt de directeur dat het organiseren van een cursus NodW minder tijd in beslag neemt dan veel bedrijven in eerste instantie zouden denken. 'Natuurlijk weet je in het begin de weg niet te vinden naar de juiste instellingen, maar met de hulp van de FNV kom je een heel eind.' De kosten voor de cursus zijn goed te overzien, het tweede half jaar heeft ongeveer € 3.000,- gekost voor veertien deelnemers.

### **Stappenplan**

In 2007 en 2008 heeft de FNV twintig cursussen opgezet en begeleid. Dit was een eenmalig project om NodW onder de aandacht van werkgevers te krijgen. Na de afronding van het project NodW is een brochure opgesteld die bedrijven kan helpen zelf een cursus NodW op te zetten. In de brochure "Begrijpen is het meest bijzondere woord", Stappen in het FNV-project Nederlands op de Werkvloer' staan deze stappen beschreven. In de brochure staan handreikingen voor het opzetten van een cursus. Er wordt stilgestaan bij de voorbereidingen, organisatie, succesfactoren en kosten van de cursus, zodat werkgevers zelfstandig een cursus NodW kunnen organiseren.

### **Kosten**

De kosten voor een cursus NodW zijn sterk afhankelijk van het aantal deelnemers en de aanbieder van de cursus. Per lesuur kost een cursus gemiddeld tussen € 90,- en € 150,-. Soms is deze prijs inclusief evaluatie, lesmateriaal, lesvoorbereiding, reistijd, reiskosten, verslaglegging en dergelijke, soms (gedeeltelijk) exclusief.

In de brochure van de FNV is een rekenvoorbeeld weergegeven. Een cursus NodW voor twaalf deelnemers bestaande uit twintig lessen, voorbereiding, evaluatie en lesmateriaal kost werkgevers tussen de € 7.000,- en € 7.500,-. Hierbij is geen rekening gehouden met eventuele verletkosten wanneer de cursus onder werktijd wordt gevolgd.

In een aantal CAO's zijn afspraken gemaakt over financiering van taalcursussen, bijvoorbeeld in de bouw. Werkgevers kunnen via het Scholingsfonds in aanmerking komen voor een vergoeding van de cursus 'Beter Nederlands in de Bouw'. De cursus kost € 90,- per dag en neemt in totaal tien dagdelen (vijf dagen) in beslag. Het Scholingsfonds vergoedt € 89,- per dag. Bovendien biedt het Scholingsfonds ook een vergoeding voor reis- en verletkosten.

Ook in andere sectoren zijn afspraken gemaakt over de financiering van cursussen NodW (bijvoorbeeld in de schoonmaak, de uitzendsector, vleessector en Kartonnage- en Flexibele Verpakkingen).

Een cursus NodW kan ook worden gefinancierd uit de educatiefaciliteiten van gemeenten (WEB-gelden). De overheid stelt jaarlijks geld beschikbaar aan gemeenten voor het inkopen van cursussen op het terrein van volwasseneneducatie. Werkgevers kunnen werknemers bij de gemeente aanmelden voor een cursus.

### **Bredere toepasbaarheid**

'Nederlands op de Werkvloer' is een project dat door bedrijven uit verschillende sectoren kan worden uitgevoerd. Steeds meer sectoren maken scholingsafspraken om Nederlands op de werkvloer te verbeteren. (CAO-) afspraken en financiële vergoedingen (op basis van de CAO of van de gemeente) stimuleren werkgevers om gebruik te maken van de cursussen. Elke sector heeft zijn eigen afspraken. Maar ook in sectoren waar geen afspraken zijn gemaakt omtrent NodW, kunnen werkgevers zelf initiatief nemen en de cursus (laten) organiseren. Om het regelen van cursussen goed te laten verlopen, is het aan te raden om op voorhand afspraken te maken met de gemeente en ROC's over aanmelding, toeleiding en plaatsing van cursisten en over de vormgeving van cursussen en de bijdrage van het bedrijf.



## LANS ZEELAND

Lans is een glastuinbouwbedrijf met locaties in het Westland en Zeeland. Voor deze casebeschrijving hebben wij een bezoek gebracht aan de locaties in Zeeland. Op de twee locaties in Zeeland worden diverse soorten tomaten geteeld. Hierbij staan milieu, arbeidsomstandigheden en kwaliteit van het product hoog in het vaandel. Naast een team van vaste medewerkers, zijn op iedere locatie ook uitzendkrachten en scholieren aanwezig. De uitzendkrachten, althans het overgrote merendeel, worden ingehuurd via NL Jobs, een uitzendorganisatie opgericht op initiatief van (onder andere) Lans. De werkzaamheden die door de uitzendkrachten worden gedaan zijn: oogsten van tomaten, dieven, indraaien, zakken, blad breken en andere onderhoudswerkzaamheden.

### Hoe werkt het?

“Een medewerker die weet dat alles 100% geregeld is, kost misschien wat meer geld, maar presteert beter, is meer geneigd de veiligheidsvoorschriften te volgen en levert daardoor uiteindelijk meer rendement op”. Dit geldt niet alleen voor de vaste medewerkers, maar juist ook voor het tijdelijke personeel uit het buitenland. Binnen Lans is er daarom veel aandacht voor de (arbeidsveiligheid van de) medewerkers. In veel gevallen loopt Lans zelfs voor op de arbowetgeving. Onderstaande case vormt daarvan een illustratie.

### Achtergrond

Vanwege krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt had Lans in het verleden vaak problemen met de invulling van de arbeidsbehoefte tijdens de oogst. Daarnaast was er sprake van een verslechterde opinie van consumenten over de gehele sector, vanwege vele misstanden bij de huisvesting van tijdelijke werknemers uit Polen en andere landen in Midden- en Oost-Europa. Om de pieken in het arbeidsverloop te kunnen opvangen en adequate huisvesting van buitenlandse werknemers te kunnen garanderen, heeft Lans in samenwerking met drie andere glastuinbouwbedrijven in 2002 het uitzendbureau NL Jobs opgericht. Op dit moment is Lans aandeelhouder in NL Jobs.

De vier glastuinbouwbedrijven hebben NL Jobs opgericht vanuit de visie dat door alle zorg uit handen te nemen, zoals het regelen van vervoer<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> Vaste shuttle service tussen Polen en Nederland en het ter beschikking stellen van auto's in Nederland voor de Poolse medewerkers. Hiermee mogen ze ook een aantal kilometers per week privé rijden.

huisvesting<sup>2</sup>, een verzekering en een bankrekening, buitenlandse werknemers beter presteren en dus meer rendement opleveren. De reden dat er bij Lans zoveel aandacht bestaat voor het zo aangenaam mogelijk maken van het verblijf van de buitenlandse werknemers heeft dus niet alleen te maken met de regelgeving, maar ook met de productiviteit.<sup>3</sup> Daarnaast wordt ook het imago van Lans hierdoor positief beïnvloed.

Alhoewel Lans de meeste uitzendkrachten inhuurt via NL Jobs, worden er ook uitzendkrachten, met name Portugezen, via andere uitzendbureaus ingehuurd. Aan deze uitzendbureaus worden dezelfde eisen gesteld als aan NL Jobs wordt gedaan. In deze casebeschrijving wordt daarom alleen ingegaan op NL Jobs.

## **Werkwijze**

NL Jobs is gespecialiseerd in het werven en selecteren van Poolse medewerkers. NL Jobs richt zich op Polen, aangezien veel Poolse mannen en vrouwen vanwege de economische situatie en werkloosheid in het thuisland, in Nederland willen werken om geld te verdienen. Omdat NL Jobs goede arbeidsvoorwaarden en huisvesting garandeert, beschikt NL Jobs over een groot personeelsbestand. Lans kan via NL Jobs hierdoor snel en op betrouwbare wijze over voldoende tijdelijk personeel beschikken.

Deze toename aan diversiteit in personeel heeft wel consequenties voor het veiligheidsbeleid van Lans. Zo dient er bijvoorbeeld rekening te worden gehouden met het feit dat door taalproblemen de veiligheids- en gezondheidsvoorlichting minder goed worden begrepen. Ook het relatief lage veiligheidsbewustzijn van nieuwe Poolse medewerkers kan een bedreiging vormen voor de arbeidsveiligheid bij Lans. In Polen gelden minder strenge regels en daardoor moeten nieuwe medewerkers wennen aan de Nederlandse regels. Om deze problemen aan te pakken hebben Lans en NL Jobs specifiek veiligheidsbeleid ontwikkeld voor de Poolse medewerkers.

### Werkwijze NL Jobs

NL Jobs heeft een aantal vestigingen in Polen. Via deze vestigingen worden Poolse medewerkers geworven en geselecteerd. De belangrijkste eis die wordt gesteld, is dat de nieuwe medewerker kan lezen en schrijven. Dit is niet alleen van belang voor het begrijpen van de (talige) vormen van veiligheids- en gezondheidsvoorlichting, maar ook voor de dagelijkse werkzaamheden in

---

<sup>2</sup> Hierbij wordt rekening gehouden met de woonwensen van de uitzendkracht. Ook wordt werk en privé nadrukkelijk gescheiden, zodat je niet met je collega's in hetzelfde huis hoeft te wonen.

<sup>3</sup> De visie dat door te investeren in mensen de productiviteit van de organisatie kan worden verhoogd, wordt onderstreept met het certificaat Investors in People (IIP) en het certificaat 'Aequor erkend leerbedrijf'.



de glastuinbouw, zoals het invoeren van de gegevens na afwerking van een pad. Verder dient men een bewijs van goed gedrag en een geldige identiteitskaart te kunnen overleggen. Indien er sprake is van een match, krijgt de nieuwe werknemer op de vestiging in Polen mondeling en schriftelijk uitleg over de werkzaamheden die hij zal gaan uitvoeren in Nederland en informatie over de arbeidsveiligheid- en huisregels die gelden in Nederland. Voor deze regels dient op het kantoor in Polen getekend te worden. Aan de hand van de uitleg kunnen de nieuwe medewerkers zich beter voorbereiden, bijvoorbeeld op gebied van kleding.

Eenmaal in Nederland aangekomen, dient de nieuwe medewerker, alvorens aan de slag te kunnen gaan, eerst nog bij één van de Nederlandse vestigingen van NL Jobs langs te gaan. Hier worden nogmaals nadrukkelijk alle huis-, veiligheids- en gezondheidsregels uitgelegd. Door uit te leggen waarom de regels gelden, probeert men op het uitzendbureau al een deel van de weerstand weg te nemen.

Voor de eerste werkdag geldt dat de nieuwe medewerkers worden begeleid en rondgeleid door een zogenaamde jobmate van NL Jobs. De belangrijkste taak van de jobmate op deze dag is het nogmaals informeren van de uitzendkrachten over het bedrijf (veiligheidsvoorschriften, kledingvoorschriften, housekeeping, etc). Daarbij legt hij extra nadruk op de specifieke arbeidsveiligheidsrisico's. Ook in het verdere traject blijft de jobmate aanspreekpunt voor zowel het uitzendbureau, de uitzendkracht, als ook het bedrijf. Zo komt hij regelmatig tijdens de lunch even langs om te vragen naar de stand van zaken, het oplossen van kleine ongemakken en het regelen van P&O zaken. Wanneer er, ondanks alle voorzorgsmaatregelen, een bedrijfsongeval plaatsvindt (hierbij gaat het in bijna alle gevallen om kleine verwondingen aan vingers door het knippen van de trostomaten en het snijden van blad), wordt de uitzendkracht door de jobcoach begeleid naar de huisarts of de eerste hulp.<sup>4</sup> Voor noodgevallen is er, naast de jobmate, ook 24 uur per dag een alarmnummer beschikbaar.

#### Begeleiding nieuwe Poolse uitzendkrachten vanuit Lans

Naast alle begeleiding en mondelinge en schriftelijk informatie die de nieuwe medewerkers vanuit NL Jobs krijgen, krijgen zij ook vanuit Lans persoonlijke begeleiding op hun eerste werkdag. Verder worden zij de eerste weken extra in de gaten gehouden door hun teamleiders en bedrijfsleiders op het juist toepassen van persoonlijke beschermingsmiddelen en het volgen van veiligheidsprocedures.

---

<sup>4</sup> In 2007 ging het om twee huisartsbezoeken, in 2008 om zes huisartsbezoeken en in 2009 om één huisartsbezoek.

Drie voorbeelden van veiligheidsregels:

Vanwege de kwaliteit van de producten en de veiligheid in de kas, mag er in de kas niet worden gerookt. Er hangen in de kassen echter geen rookmelders, waardoor veel nieuwe medewerkers toch geneigd zijn stiekem een sigaretje op te steken. Wanneer zij hierop worden betrapt, krijgen zij een waarschuwing en een uitgebreide uitleg over de reden waarom er niet mag worden gerookt. Worden ze een tweede keer betrapt, dan kunnen ze vertrekken.

Naast het rookverbod geldt ook dat werknemers zelf geen eten of drinken mogen meenemen de kas in. Openstaande blikjes frisdrank trekken hommels aan en ook rond slingerende koelboxen kunnen een (val)gevaar vormen. Daarnaast is het onhygiënisch wanneer mensen met etensresten aan hun vingers de tomaten gaan oogsten.

Er zijn ook veiligheidsregels wat betreft de kleding. Werknemers dienen schone kleding te dragen (t-shirts en petten worden gratis verstrekt door het uitzendbureau en Lans) en mogen niet met open schoenen in de kassen werken. Schoenen worden niet standaard door Lans vertrekt. Geeft een medewerker aan geen geld te hebben voor (nieuwe) dichte schoenen, dan zal het uitzendbureau de medewerker hierbij helpen. In de huizen is altijd wel een voorraad schoenen aanwezig.

Naast deze drie voorbeelden zijn er nog veel meer regels opgesteld ten behoeve van de arbeidsveiligheid.

De begeleiding op de eerste werkdag wordt gegeven door een medewerker van Lans die ook goed Pools spreekt. Hij loopt de eerste dag met de groep nieuwe medewerkers mee, legt alles uit (door het voor te doen) en checkt of de uitzendkrachten het begrepen hebben. Ter bevordering van het veiligheidsbewustzijn van de nieuwe medewerkers, wordt ook hierbij weer nadrukkelijk aandacht besteed aan de arbeidsveiligheid. Daarnaast liggen er standaard op de tafels in de kantine folders (in diverse talen<sup>5</sup>) met informatie over arbeidsveiligheidsonderwerpen, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsnoodplan of het omgaan met gewasbeschermingsmiddelen. Een ander belangrijk gegeven is het feit dat één van de (Nederlandse) BHV'ers van Lans, naast Engels en Duits, ook vloeiend Pools spreekt.

Om de communicatie op de werkvloer (met Nederlandse collega's en met de bedrijfsleider) te bevorderen, bevat ieder team tenminste één uitzendkracht die naast het Pools, ook een woordje Nederlands en Duits of Engels spreekt. Doordat NL Jobs gratis cursussen Nederlands aanbiedt, zijn er altijd wel Poolse uitzendkrachten te vinden die een woordje Nederlands spreken. Voor zowel de Nederlandse als de Poolse medewerkers geldt verder dat werkzaamheden die vallen buiten de reguliere (oogst)werkzaamheden, zoals het rijden op de heftruck of het mengen van de gewasbeschermingsmiddelen, alleen verricht mogen worden door medewerkers die daarvoor gecertificeerd zijn.

---

<sup>5</sup> Niet alleen in het Nederlands, Pools en Duits, maar ook in het Portugees en het Engels.

## Resultaten

Monitoring vindt plaats op basis van gegevens over de dagelijkse productie per medewerker en dagelijkse controlerondes door de teamleiders en bedrijfsleiders op naleving van de veiligheidsprocedures. Doordat het strenge toezicht wordt gecombineerd met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, is het draagvlak voor het arbeidsveiligheidsbeleid hoog.

Een direct gevolg van de samenwerking tussen Lans en NL Jobs is dat Lans een vrij vaste pool van tijdelijke Poolse medewerkers heeft weten op te bouwen. Een deel van de Poolse medewerkers is bijvoorbeeld al meer dan vier jaar via NL Jobs bij Lans werkzaam. Allemaal goed ingewerkte werknemers die zich bewust zijn van de arbeidsveiligheidsrisico's en daardoor gemotiveerd en in staat zijn om veilig te werken. Alhoewel er geen cijfers beschikbaar zijn waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, laat het totaalbeeld een afname zien van het ziekteverzuim en het aantal bedrijfsongevallen.

## Bredere toepasbaarheid

Vanuit de overtuiging dat tevreden medewerkers meer opleveren, heeft Lans bij haar zoektocht naar personeel om de arbeidspieken op te vangen, een oplossing ontwikkeld waarbij meer wordt gedaan dan alleen het naleven van verplichtingen. Er is een uitzendbureau opgericht dat investeert in haar medewerkers. Dit gebeurt in de eerste plaats door de nieuwe medewerkers al in het eigen land te rekruteren en te screenen op kwaliteiten en motivatie. In de tweede plaats gebeurt dit door de nieuwe medewerkers, eenmaal in Nederland aangekomen, zoveel mogelijk zorgen uit handen te nemen (door het regelen van adequate huisvesting, vervoer, een verzekering en een bankrekening) en de mogelijkheid te bieden om Nederlands te leren. Niet alleen Lans, maar ook NL Jobs en niet in de laatste plaats de Poolse uitzendkracht profiteren van deze constructie.

Deze samenwerking met een uitzendbureau kan ook bij andere bedrijven en in andere sectoren worden toegepast.



## BOUW SHELL TECHNOLOGY CENTRE AMSTERDAM

In het afgelopen jaar is Shell Amsterdam verhuisd naar een nieuwe locatie: Shell Technology Centre Amsterdam (STCA). Naast de verplaatsing van werkplekken en kantoorfaciliteiten, werden 900 experimentele installaties stopgezet, schoongemaakt, gedemonteerd, verplaatst en weer opgebouwd. Op 16 september 2009 is het STCA officieel in gebruik genomen. Het STCA beslaat 80.000 m<sup>2</sup> voor laboratoria en kantoorruimte.

De bouw van de nieuwe locatie is uitgevoerd door Heijmans Bouw BV en Burgers Ergon BV installatietechniek. Vanwege het complexe karakter van de bouw, met name op het vlak van installatietechniek, hebben Heijmans en Burgers Ergon met verschillende specialistische buitenlandse contractors gewerkt. Dit zorgde voor culturele diversiteit op de werkvloer. Daarnaast hebben beide bedrijven zzp'ers en uitzendkrachten moeten inhuren. Een groot deel van deze bouwvakkers was afkomstig uit de MOE-landen.

Niet alleen de complexiteit van de industriële verbouwing, maar ook het werken met zoveel verschillende culturen en talen op één bouwplaats bracht verhoogde arbeidsveiligheidsrisico's met zich mee. Daarnaast heeft de bouwnijverheid een van de slechtste veiligheidsprestaties binnen de industrie, terwijl de petrochemie een van de beste heeft. Door een combinatie van het strikt naleven van de arboregels en het belonen van veilig werken zijn de veiligheidsprestaties verbeterd. Shell en Heijmans hebben met deze aanpak een veiligheidsprestatie neergezet die, naar eigen zeggen, twintig tot vijftig maal beter is dan wat binnen de bouw gebruikelijk is.

### Hoe werkt het?

Health, Safety & Environment (HSE)/VGWM is een belangrijk onderdeel binnen Shell. Doelstelling van Shell is 'Goal Zero', oftewel geen incidenten. Dit wil het bedrijf bereiken door het veiligheidsbewustzijn van iedere werknemer en aannemer te vergroten. Zo zijn er wereldwijd ter verbetering van de veiligheidsprestaties de Life Saving Rules ingevoerd. Dit zijn regels waaraan alle medewerkers – zowel Shell- als contractorpersoneel – zich dienen te houden. Bij de bouw van het STCA zijn er nog een aantal specifieke maatregelen genomen. Uniek is bijvoorbeeld de inzet van Veiligheidscoaches en het Veiligheidsinformatiecentrum (VIC). Samen met andere maatregelen die in deze casebeschrijving worden uitgewerkt, heeft dit bijgedragen tot de verbeterde veiligheid op de bouwplaats. De achterliggende visie is dat men niet zozeer kijkt naar het incident of ongeval, maar de focus legt op de onderliggende oorzaak en het gedrag.

## Achtergrond

Naast kwaliteit, kosten en planning was veiligheid bij de selectie van de hoofdaannemer een belangrijke factor. Om deze reden heeft Shell in het bouwcontract een aantal extra veiligheidsvoorwaarden opgenomen.<sup>1</sup> Een aantal van deze voorwaarden worden in deze casebeschrijving verder uitgewerkt.

De voorwaarden zijn:

1. Op elke 200 bouwvakkers een Veiligheidscoach.
2. Het inrichten van een veiligheidsinformatiecentrum met verplichte introductietraining voor alle medewerkers voordat men toegang krijgt tot de bouwplaats.
3. Beveiligen van het bouwterrein.
4. Veiligheid Certificaat Aannemerij (VCA) voor alle bouwvakkers.
5. Het dragen van de noodzakelijke Persoonlijke Beschermings Middelen (PBM's), naar aanleiding van de restrisico's die zijn bepaald in een risico-inventarisatie. Daaraan is toegevoegd: het dragen van een veiligheidshesje met reflecterende strepen en een veiligheidsbril.
6. Wekelijkse keuring van steigers.
7. Personeelsbijeenkomst na een ongeval (bouwwerkzaamheden worden dan stilgelegd).
8. Boete voor het niet melden van incidenten.
9. Incentive schema voor bouwvakkers en bonus voor aannemer bij veilig werken.

Ondanks de extra veiligheidsvoorwaarden bleek gaandeweg dat het aantal incidenten niet overeen kwam met het streven van Shell naar Goal Zero. Dit vormde de concrete aanleiding voor Shell om samen met Heijmans en Burgers Ergon te bekijken waar verbeteringen mogelijk waren. Om het aantal incidenten op de bouwplaats naar beneden te schroeven, hebben Heijmans en Burgers Ergon in 2007 een externe veiligheidskundige als V&G coördinator ingehuurd. Daarnaast heeft Shell, gezamenlijk met Heijmans en Burgers Ergon, een drietal veiligheidscoaches aangesteld die actief op de bouwplaats toezicht houden op het veilig uitvoeren van de werkzaamheden. De V&G coördinator en de veiligheidscoaches kregen de opdracht om de bouwplaats veilig te maken en het veiligheidsbewustzijn van iedere bouwvakker en onderaannemer of contractor te vergroten. Om deze doelen te kunnen behalen, hebben de V&G coördinator en de veiligheidscoaches zich niet speciaal gericht op de buitenlandse contractors en bouwvakkers, maar op alle mensen die op de bouwplaats aanwezig waren. De kern van de aanpak bestond uit het verscherpen van het toezicht op de contractors enerzijds, zij zijn immers samen met de projectdirectie direct verantwoordelijk voor de

---

<sup>1</sup> Bron: Veilig bouwen in de bouw, utopie of werkelijkheid door mr. Rob Heezius, HSEQ manager, Shell Global Solutions.

veiligheid, en het positief belonen en actief betrekken van de werknemers op de bouwplaats anderzijds.

## **Werkwijze**

Naast de Veiligheidscoaches en het Veiligheidsinformatiecentrum (VIC), zoals genoemd in het kader en onder de veiligheidsvoorwaarden, zijn er ook tal van andere maatregelen ingevoerd ten behoeve van de veiligheid. In deze paragraaf worden de belangrijkste maatregelen uitgewerkt.

### **Veiligheidscoaches:**

De Veiligheidscoaches zijn aangenomen ter ondersteuning van alle medewerkers om veilig te werken. Vanwege het grote aantal buitenlandse bouwvakkers en contractors op de bouwplaats, was meertaligheid een vereiste. De coaches moesten naast de Nederlandse taal, ook Engels en Duits spreken. De coaches hielden kantoor in het VIC. Bij hen kon men terecht bij incidenten en onveilige situaties, maar ook met vragen over arbeidsveiligheid. De Veiligheidscoaches verzorgden de (meertalige) introductietrainingen en gaven toelichting op de gebeurde incidenten. Belangrijk punt hierbij bleek het beheersen van de Poolse taal door één van de veiligheidscoaches. Daarnaast hadden zij de taak aanwezig op de bouwplaats aan te spreken op (onveilig) gedrag. Ook hebben ze nadrukkelijk gelet op orde en netheid op de bouwplaats en waren zij aanwezig bij het wekelijks overleg met alle hoofduitvoerders. Op deze wijze konden zij de veiligheid 'coachen' en bewaken. Ter verantwoording rapporteerden de Veiligheidscoaches maandelijks aan de directies van Shell, Heijmans en Burgers Ergon.

### **Veiligheidsinformatiecentrum:**

Het VIC fungeerde als toegangscontrole (er werd o.a gecontroleerd op: identiteit, VCA, E101(sociale verzekeringen en belastingen)) en als dagelijkse passage. Middels de toegangscontrole kon inzichtelijk worden gemaakt wie wanneer en hoe lang op de bouwplaats aanwezig was. Middels de dagelijkse passage konden bouwvakkers worden geïnformeerd over de actuele veiligheidsinformatie van de bouw, de vaste regels en de regels die golden bij de specifieke werkzaamheden. Ter verduidelijking van de regels die golden bij de specifieke werkzaamheden werd aannemers verzocht om demonstratiemateriaal aan te leveren. Naast posters over arbeidsveiligheid (zoals posters over trappen en ladders, geluid, chemicaliën, stof, trillingen, etc.) en voorlichting over bijvoorbeeld het gebruik van hijsbanden, werd ook demonstratiemateriaal door onderaannemers aangeleverd zoals een afgekeurde en goedgekeurde trap, een rolsteiger, een laskar en een veiligheidsharnas voor het werken op hoogte. Door continu het aanbod aan informatie te actualiseren bleven de boodschappen boeien. Nieuwe bouwvakkers kregen tijdens een verplichte rondleiding en vertoning van een speciaal voor het STCA ontwikkelde (meertalige) introductiefilm uitleg

over de werkwijze op de bouwplaats. Vervolgens moesten zij examen doen alvorens ze een toegangspas konden krijgen. Indien zij het examen niet haalden, werd toegang tot de bouwplaats geweigerd. Ook vonden er in het begin wekelijks toolboxmeetings plaats over arbeidsveiligheid. Toen het aantal bouwvakkers en het aantal verschillende talen dat werd gesproken te groot werd, zijn deze toolboxmeetings uitbesteed aan de uitvoerders. De uitvoerders werden geacht Nederlands of Engels te spreken en uiteraard de taal van hun eigen medewerkers. Wanneer het contractorpersoneel geen Nederlands, Engels of Duits sprak, werden de uitvoerders geacht op te treden als vertaler. Om de continuïteit en kwaliteit van de toolboxmeetings, gehouden door de uitvoerders, te bewaken werden de uitvoerders ondersteund door de V&G coördinator door middel van het aanleveren van informatiebladen en presentielijsten. De toolboxmeetings werden regelmatig door de V&G coördinator en de veiligheidscoaches bezocht om de waarde van deze bijeenkomsten te onderstrepen.

**Figuur 1.1**      **Veiligheidsinformatiecentrum**



#### **Housekeeping:**

Een opgeruimde bouwplaats met degelijk materieel is van groot belang voor de arbeidsveiligheid. Omdat met name buitenlandse werknemers niet altijd doordrongen zijn van de gevaren die bijvoorbeeld niet gekeurde of afgekeurde gereedschappen, rondslingerende koelboxen en afval op de bouwplaats met zich meebrengen, is bij de verplichte introductie en in het VIC extra aandacht besteed aan deze onderwerpen. Alle materialen moeten VCA zijn gekeurd, gereedschap en materialen moeten na gebruik netjes worden opgeborgen en eten en drinken mag alleen in de kantine. Bouwvakkers kregen een kluisje,



waarin ze hun koelboxen en materialen kwijt konden, aannemers kregen grote containers waarin ze hun materialen konden opbergen, onnodige materialen werden verwijderd, looproutes gemarkeerd en voor de keuring van klein elektrisch gereedschap werd een aantal keer een dag gereserveerd waar ook de zzp'ers hun gereedschap (gratis) konden laten keuren conform de NEN 3140. Afgekeurde gereedschappen werden direct gerepareerd of ingenomen. Direct gevolg hiervan was dat de bijna dagelijks voorkomende elektriciteitsstoringen op de bouw nauwelijks meer voorkwamen.

#### **Veiligheidsbeleid ten aanzien van contractors:**

De contractors zijn direct verantwoordelijk voor de veiligheid van hun personeel en dienen daarom de gestelde veiligheidsvoorschriften te handhaven. Aangezien (buitenlandse) contractors en hun personeel, vanuit de bouwnijverheid en/of een andere culturele achtergrond, vaak ideeën hebben over veiligheid en veilig werken t.o.v. de petrochemie, werd extra scherp toezicht gehouden op hoe de contractors de arbeidsveiligheidsregels van Shell, Heijmans en Burgers Ergon onder hun personeel uitdroegen en handhaafden. Het niet naleven van de regels resulteerde voor de contractors in een maximaal passende disciplinaire maatregel die uiteen liep van een mondelinge waarschuwing tot en met het niet meer mogen werken voor Shell. De bouwvakkers zelf werden ook aangesproken op de onveilige situatie waarin zij zich bevonden of die zij hadden veroorzaakt. De nadruk hierbij lag echter meer op het uitleggen waarom het een gevaarlijke situatie was, vanuit het perspectief van de bouwvakker zelf. Men moet immers eerst het gevaar kunnen zien en weten hoe gevaarlijk het is, alvorens men er iets mee kan doen. De bouwvakkers werden dus op een andere wijze aangesproken en aangepakt dan hun leidinggevendenden (de contractors). Bij overtredingen waardoor situaties ontstonden waarin de veiligheid van hunzelf en/of hun collega's direct in gevaar werd gebracht, zoals bijvoorbeeld het niet nemen van de juiste maatregelen bij het werken op hoogte, gold echter voor de bouwvakkers een zero tolerance beleid, oftewel verwijdering van de bouwplaats.

Toezicht en controle op het naleven van de veiligheidsregels werd niet alleen gedaan door de Veiligheidscoaches en de V&G coördinator, ook onderling spraken contractors en bouwvakkers elkaar aan op onveilig gedrag en onveilige situaties. Hoe dit systeem van onderlinge controle werd gestimuleerd, wordt duidelijk onder de uitwerking van veiligheidsincentives en veiligheidssancties.

Om de veiligheidsprestaties optimaal te houden, werden door contractors dagelijks Startwerkbijeenkomsten gehouden. Het contractorpersoneel kreeg op basis van een 'risk board' met plattegrond uitleg over wie wat waar moest doen en welke veiligheidmaatregelen hierbij in acht moesten worden genomen, zonder daarbij collega's in gevaar te brengen. Het contractorpersoneel moest voor de bijeenkomst tekenen, zodat zij konden worden aangesproken wanneer zij niet voldeden aan de afspraken. Naast de

dagelijkse Startwerkbijeenkomsten, dienden de contractors (vanaf het moment dat de coaches deze taak niet meer konden vervullen) ook wekelijks een toolboxmeeting te geven over arbeidsveiligheid en aanvullende toolboxmeetings naar aanleiding van onveilige situaties. De uitvoerders/supervisors zelf werden wekelijks tijdens het planningsoverleg en maandelijks tijdens een Veiligheidslunch geïnformeerd over de stand van zaken en de actuele veiligheidsinformatie. Tijdens de Veiligheidslunch werden lunchpakketjes beschikbaar gesteld en een presentatie gehouden met betrekking tot veiligheid. Hierna was er gelegenheid om met elkaar te discussiëren over de veiligheidsbeleving van de uitvoerders/supervisors.

Naast het veiligheidsbeleid vanuit Shell, Heijmans en Burgers Ergon, voerden de contractors zelf ook extra maatregelen uit om ondanks de diversiteit op de werkvloer toch zo veilig mogelijk te kunnen werken. Zo probeerden zij hun personeel zoveel mogelijk te groeperen naar culturele achtergrond en taal, rekening houdend met het feit dat de groep minstens één voorman moest bevatten die naast de eigen taal ook Nederlands, Engels of Duits sprak. De contractor die voor dit onderzoek is geïnterviewd, gaf aan het als zijn taak te zien zo toegankelijk mogelijk te zijn, juist ook de buitenlandse werknemer die gevoeliger is voor autoriteit en daardoor misschien minder snel op een leidinggevende durft af te stappen. Dit bereikte hij door met al zijn werknemers een gezellig praatje te maken en constant te benadrukken dat iedereen gelijk is. Verder gaf hij aan de eerste twee weken, met name bij zijn buitenlandse personeel, extra te letten op hoe zij omgaan met de veiligheidsregels. In de praktijk bleek dat met name het dragen van de veiligheidsbril door veel buitenlandse bouwvakkers als onhandig en niet nodig werd ervaren. Toch is iedereen verplicht deze te dragen. Ook de regel dat men verplicht is de juiste werkkleding te dragen (zoals veiligheidsschoenen en werkhandschoenen) werd door (buitenlandse) bouwvakkers in het begin niet altijd nageleefd. Door deze spullen waar nodig gratis te verstrekken, namen Shell, Heijmans en Burgers Ergon alle excuses voor het niet nakomen van de kledingvoorschriften, zoals bijvoorbeeld geldtekort, weg.

#### **Veiligheidsincentives en veiligheidssancties:**

Zoals al genoemd onder de extra veiligheidsvoorwaarden in het bouwcontract, is er speciaal voor de bouw van het STCA een incentive schema voor bouwvakkers gemaakt.

Het incentive schema voor de bouwvakkers bestond uit irischeques & gadgets, een loting en dinerbonnen. Het systeem met de irischeques & gadgets gold voor bouwvakkers die per week 32 uur of meer werkten. De voorwaarden die hierbij golden, waren dat de betreffende week ongevalvrij moest zijn en dat men in die week onder de grens van vijf gele kaarten bleef. De cheques werden uitgedeeld door de uitvoerders. Hierdoor konden zij weer een moment creëren om met al hun personeel de veiligheidsonderwerpen die waren besproken tijdens de veiligheidslunches en de stand van zaken die was besproken in het planningsoverleg, door te nemen. Middels een

informatiescherm in het VIC kon men zien hoeveel gele en rode kaarten er die week al waren uitgedeeld. De kaarten werden uitgedeeld door de V&G coördinator en de Veiligheidscoaches. Contractors moesten weliswaar ook op basis van het gele en rode kaartensysteem hun personeel aanspreken op onveilig gedrag en bij ernstige situaties zelfs verwijderen van de bouwplaats, maar deze sancties hadden geen gevolg voor het incentive/ sanctiebeleid dat alle bouwvakkers betrof. Hierdoor werd de contractor niet in een positie gedwongen waarbij zijn corrigerend optreden de verstandhouding met zijn personeel negatief zou beïnvloeden.

Naast de irischeques, konden de bouwvakkers ook voor een gadget sparen. Net zoals bij de irischeques waren ook voor deze gadgets een aantal voorwaarden ingesteld. Men ontving elke keer een ander gadget, zoals bijvoorbeeld een vishengel, brandblusser, rookmelder, zaklamp of een koelbox. Daar bovenop werd er bij het behalen van een mijlpaal op basis van de irischeques een loterij gehouden. De eerste loterij werd gevierd met een grote barbecue. De bouwvakkers met het winnende lot kregen de prijs uitgereikt door de directeur van het STCA, die hiermee zijn betrokkenheid toonde. Naast de irischeques, gadgets en loterij werden er wekelijks één of meerdere dinerbonnen uitgedeeld voor de beste SOS meldingen. Deze SOS meldingen konden door iedereen worden ingeleverd en betroffen onveilige situaties op het bouwterrein.

Resultaat van dit uitgebreide incentive en sanctiebeleid was een veiliger bouwplaats. Om gele en rode kaarten te voorkomen, gingen bouwvakkers, ongeacht van welke nationaliteit ze waren, elkaar aanspreken op onveilige situaties en onveilig gedrag. Met de dinerbonnen werden de bouwvakkers gestimuleerd om alert te zijn op onveilige situaties en deze te melden bij de Veiligheidscoaches.

Naast het incentive schema voor bouwvakkers bestond er ook een bonussysteem voor aannemers, gebaseerd op “hoe minder ongevallen, hoe hoger de bonus”.

#### **Vaste regels:**

Naast de unieke maatregelen om de veiligheidsprestaties ten tijde van de bouw van het STCA te verhogen, golden op de bouwplaats ook de algemene regels die Shell hanteert: de Life Saving Rules (zie figuur 1.2). Op het niet naleven van een Life Saving Rule volgde de volgende sanctie: verwijdering van de bouwplaats en het niet meer mogen werken voor Shell.

Figuur 1.2 Life Saving Rules



### Informatieverstrekking:

Om de bouwvakkers te informeren, werden er, naast de verschillende Toolboxmeetingen, maandelijks nieuwsbrieven uitgedeeld. Deze werden tijdens de lunch uitgedeeld door de V&G coördinator en de Veiligheidscoaches. Door bij het uitdelen van de nieuwsbrieven een praatje te maken, juist ook met de buitenlandse bouwvakkers, werd getracht de vertrouwensband te vergroten.

Wanneer er een ongeluk was gebeurd, werden alle aanwezigen op de bouwplaats bij elkaar geroepen voor een personeelsbijeenkomst. Tijdens zo'n sessie werd door directieamleden van Shell, Heijmans en Burgers Ergon, ook weer betrokkenheid getoond en uitgelegd wat er was gebeurd en hoe dit voorkomen had kunnen worden.

### Resultaten

De combinatie van het strikt naleven van de arboregels (handhaven) en het belonen (incentive bij veilig werken) heeft de veiligheidsprestaties enorm verbeterd: sinds de verbeterde aanpak (2007) heeft het bouwproject geen ongevallen met verzuim meer gekend.

Samen met hoofdaannemers Heijmans en Burgers Ergon heeft Shell met haar aanpak een veiligheidsprestatie neergezet die twintig tot vijftig maal<sup>2</sup> beter is dan wat binnen de bouw gebruikelijk is.

<sup>2</sup> Bron: Veilig bouwen in de bouw, utopie of werkelijkheid door mr. Rob Heezius, HSEQ manager, Shell Global Solutions.

## **Bredere toepasbaarheid**

De wijze waarop Shell haar verantwoordelijkheid neemt als opdrachtgever en zich intensief bemoeit met de veiligheid op de bouwplaats, vormt een voorbeeld voor andere bedrijven die werken met aannemers.

Shell neemt haar verantwoordelijkheid door het veiligheidsbeleid niet alleen te laten gelden voor Shell-personeel, maar ook voor aannemers die voor Shell werken. Zo heeft Shell, tijdens de bouw van het STCA, net zulke hoge veiligheidseisen gesteld als bij de bouw van een eigen nieuwe fabriek, met als gevolg dat er veel minder incidenten en ongevallen zijn gebeurd dan anders waarschijnlijk het geval zou zijn geweest. De rol van de opdrachtgever in het bouwproces ziet Shell als essentieel; al bij de aanbesteding moeten afspraken en doelstellingen worden vastgelegd in het bestek en goed worden doorgesproken vóór de opdracht wordt gegeven. Registratie en controle op de bouwplaats is een must, want succes kan alleen bereikt worden door bouwvakkers, uitvoerders en aannemersmanagement, die samen veilig willen werken.



## STC-GROUP

Scheepsbemanningen zijn steeds multicultureler samengesteld. Daardoor worden vaker problemen ervaren in de samenwerking en communicatie, zowel aan boord als in het contact met de wal. Vanwege deze problemen heeft de STC-Group<sup>1</sup> specifiek voor de scheepvaart een aanpak ontwikkeld om het cultureel bewustzijn en culturele vaardigheden van de (toekomstige) bemanning te vergroten.

Het managen en begrijpen van verschillende culturen is cruciaal voor de veiligheid aan boord. Elkaar slecht begrijpen kan zeer riskant zijn. Daarom heeft de STC-Group, in opdracht van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, een cursus ontwikkeld om (toekomstige) bemanning interculturele kennis en vaardigheden te laten opdoen. De cursus draait om het bevorderen van het cultureel bewustzijn, het stimuleren van een positieve houding ten aanzien van culturele verschillen, het verbeteren van de kennis van verschillende culturen en het ontwikkelen van interculturele vaardigheden. De cursus is toegankelijk voor alle medewerkers en studenten van Nederlandse en buitenlandse zeevaartscholen en rederijen.

## Achtergrond

De koopvaardij of handels(scheep)vaart kent een lange traditie in het varen met multinationale crews. Ook op de Nederlandse schepen neemt het aantal buitenlandse zeevarenden de laatste jaren steeds meer toe. De meeste van hen komen uit de Filippijnen, China, Rusland, Turkije, India, Indonesië en Oekraïne. Om deze buitenlandse werknemers voor te bereiden op een leven aan boord van een Nederlands schip, hebben de meeste rederijen voorlichtingsmateriaal, zoals bijvoorbeeld 'Wat te verwachten op een Nederlands schip?', in diverse talen ontwikkeld. Ook wordt vaak extra tijd besteed aan het inwerken van de nieuwe officieren, zodat zij beter kunnen omgaan met de diversiteit onder hun bemanning. Maar ondanks deze voorzorgsmaatregelen nemen de problemen in de samenwerking en communicatie aan boord van schepen toe. Uit onderzoek (Horck, 2006)<sup>2</sup> is gebleken dat tachtig procent van de ongelukken op schepen is veroorzaakt door miscommunicatie wegens culturele verschillen.

---

<sup>1</sup> De STC-Group Rotterdam bundelt wereldwijd de expertise van dienstverleners voor de keten van scheepvaart, havens, transport en logistiek en de havengebonden olie- en chemiesector. De STC-Group combineert de ontwikkeling van human resources met onderwijs, advisering, technische hulpverlening, onderzoek en implementatie.

<sup>2</sup> Horck, J. (2006). *Cultural and gender diversities affecting the ship/port interface*. Website HE Alert (<http://www.he-alert.org/documents/published/he00765.pdf>).

Terwijl rederijen al bezig waren met het vergroten van het cultureel bewustzijn aan boord van hun schepen, was er op de meeste Nederlandse en buitenlandse maritieme onderwijsinstututen nog nauwelijks aandacht voor het managen en begrijpen van verschillende culturen. Naar aanleiding van een aantal ernstige ongelukken, waarbij miscommunicatie en culturele aspecten een sleutelrol speelden, kwam hier verandering in. De noodkreet van de rederijen, dat er meer aandacht moest komen voor interculturele kennis op maritieme onderwijsinstututen en daarbuiten, werd opgepakt door het ministerie van Verkeer en Waterstaat. In 2005 heeft het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan de STC-Group de opdracht gegeven een cursus cultureel bewustzijn te ontwikkelen. Deze cursus moest niet alleen geschikt zijn voor het toekomstige zeevarende personeel, maar ook voor het huidige personeel.

Bij de uitvoering van de cursus cultureel bewustzijn bleek ruimte voor verbetering: naast aandacht voor cultureel bewustzijn bleek in de praktijk ook behoefte te bestaan aan aandacht voor interculturele vaardigheden. Met steun van de EVD<sup>3</sup> en in samenwerking met een aantal rederijen, die tevens een klankbordgroep vormden, heeft STC aanvullend onderzoek gedaan naar het gedrag aan boord. Op basis van dit onderzoek en informatie uit de klankbordgroep is de cursusinhoud aangepast.

Case study, door de STC-Group

#### **Conflict due to cultural differences**

On the afterdeck everything was prepared for scrubbing the deck. A hose was disentangled, buckets with soda solution stood ready and the brushing machine was ready. At that time, on a higher deck, a Dutch engineer was enjoying his leisure time in the sun and he happened to look down on the lower deck. Before the deck was moistened the Indonesian rating had already turned the brushing machine on and had started to brush. This is very bad for the brushing machine, as the friction of a dry deck with the brushes is too high and there is a big chance that the machine will break down. The engineer noticed this and went into a fury with the rating. He told the rating to stop the machine immediately and that he knew very well that he had to wet the deck first, before starting to scrub. He pointed out: the machine will breakdown, you will have to bring it to the engine room and it must be repaired again by us.

The Indonesian rating looked down humbly from underneath his cap. For him this was a normal reaction, to pay respect to people higher in rank. But the engineer got even angrier by this behaviour, he ripped the cap off the head of the rating, threw it on the floor and shouted at him: "when I speak to you I expect you to look me in the eyes".

At that moment other ratings went up to the engineer and a fight developed. The helmsmen heard the noise and intervned, thus preventing the fight from happening. He took the engineer with him. Wisely the engineer stayed out of the way of the ratings until he disembarked, otherwise they might have punished him for his actions.

The engineer touched the head of the Indonesian rating; this is something you never should do. When this is done his colleagues will form a group and defend their colleague. Feelings of revenge can linger for a long time. The formation of groups is also applicable to other cultures.

<sup>3</sup> Uitvoeringsorganisatie voor de rijksoverheid op het gebied van internationaal ondernemen en internationale samenwerking.



## Werkwijze

Kenmerkend aan schepen is dat men leeft en werkt in een gesloten omgeving. Samenwerking is van levensbelang en het is onmogelijk om mensen te ontwijken.

### Kenmerken aanpak

Om het begrip en de communicatie onderling te kunnen optimaliseren en de veiligheid aan boord te verhogen, is de cursus die de STC-Group heeft ontworpen gericht op het ontwikkelen van de culturele competenties, oftewel het vermogen om effectief met mensen van verschillende culturen om te gaan. Dit vermogen wordt door Martin en Vaughn (2007) geoperationaliseerd aan de hand van vier componenten:

- bewustwording van iemands eigen culturele kijk op de wereld;
- houding ten opzichte van culturele verschillen;
- kennis van verschillende culturele praktijken en perspectieven;
- interculturele vaardigheden.

De inhoud van de cursus is afgestemd op deze vier componenten (figuur 1).

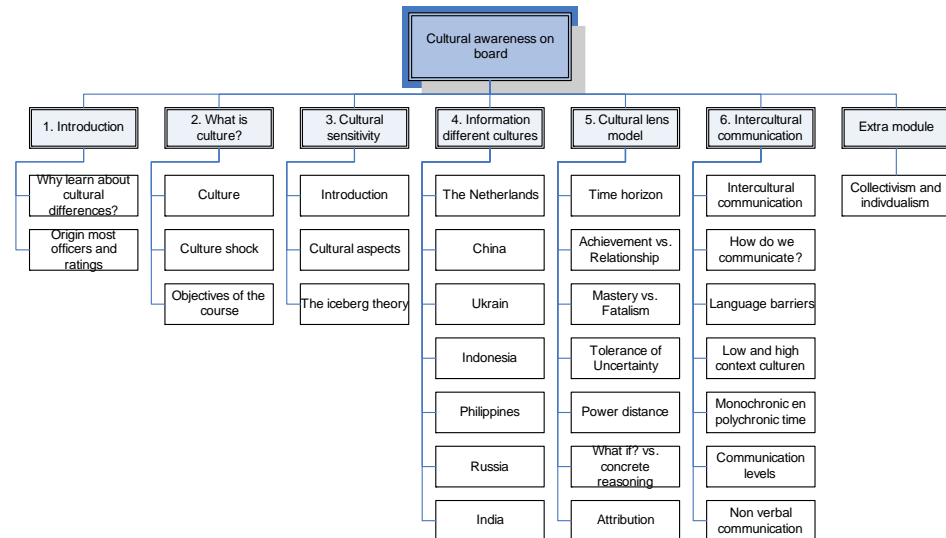
**Figuur 1 Competenties met bijbehorende modules**

Culturele competentie	Module
A. Awareness of one's own cultural worldview	1. Introduction 2. What is culture?
B. Attitude towards cultural differences	3. Cultural sensitivity
C. Knowledge of different cultural practices and worldviews	4. Information different countries 5. Cultural Lens model
D. Cross-cultural Skills	6. Intercultural communication

Het is de bedoeling dat de diverse rederijen, scholen, trainingsinstituten en andere instellingen zelf de cursus verzorgen. De STC-Group levert (op aanvraag) het cursusmateriaal. Om de cursus geschikt te kunnen maken voor deze bedrijven, is de cursus opgezet als een kader waarin men zelf inhoud kan toevoegen. De cursus is hierdoor per doelgroep, rederij of zelfs per schip aan te passen. Een ander belangrijk gegeven is het feit dat het grootste deel van het cursusmateriaal gratis verkrijgbaar is. Er is een handleiding beschikbaar voor cursusinstructeurs en een werkboek voor de deelnemers. Daarnaast heeft de STC-Group voor de cursusinstructeurs een cd-rom beschikbaar gesteld, waarop een PowerPoint presentatie, diverse casestudies en filmpjes staan. De handleiding voor de instructeurs bevat per module een introductie, informatie over de bijbehorende sheets en richtlijnen voor de benodigde tijd en materialen. Ook bevat de handleiding achtergrondinformatie over de benadering en methodes die gebruikt zijn door de STC-Group en achtergrondinformatie over de landen waar de meeste zeevaarders vandaan komen. Het werkboek voor de deelnemers bevat oefeningen om de verschillende culturele contexten te kunnen ervaren. Deelnemers worden zich

niet alleen bewust van de verschillende culturele perspectieven, maar ook van bewust en onbewust gedrag die horen bij de verschillende culturele identiteiten en praktijken.

**Figuur 2 Inhoud van de cursus in diagramvorm**



### Doelgroep en implementatie

De doelgroep (tabel 1) bestaat uit studenten van maritieme onderwijsinstututen (zowel in Nederland als in andere landen), professionals (zoals officiers), crewmanagers en zeevarenden die de cursus aangeboden krijgen vanuit de rederij waarvoor zij werken (in de vorm van een inhouse training). De studenten en professionals zijn de grootse groepen afnemers.

Om zowel het toekomstige als ook het huidige zeevarende personeel te kunnen bereiken, is de cursus verspreid onder de Koninklijke Vereniging van Nederlandse Reders (KVNR), alle zeevaartscholen in Nederland en de internationale zeevaartscholen waarbij de STC-Group in uitvoerende zin is betrokken. Dit zijn scholen in Korea, Oman, Zuid-Afrika en de Filippijnen. Een aantal van de Nederlandse en buitenlandse scholen hebben een workshop gevolgd waarbij nadere uitleg gegeven werd over het lesgeven met behulp van deze cursus. Een gunstig bijeffect hiervan was de extra informatie over de verschillende culturen die werd verkregen tijdens de bijscholing op de buitenlandse scholen. Deze informatie is weer gebruikt om de cursus aan te passen en aan te vullen.

Instructeurs in dienst bij rederijen of andere professionals, die door rederijen kunnen worden ingehuurd, kunnen tegen vergoeding ook een workshop volgen. Voor hen heeft de STC-Group een cursus 'train de trainer' opgezet.

Door de modulaire opzet van de cursus is de cursus makkelijk te integreren in bestaande onderwijsprogramma's en trainingen. De STC-Group bijvoorbeeld heeft de inhoud van de cursus verwerkt in het vak Intercultureel Management

dat wordt gegeven aan de hbo-studenten Maritiem Officier in Nederland en diverse buitenlandse scholen om ze voor te bereiden op hun leven en werken aan boord van schepen. Verder zijn delen van de cursus opgenomen in de ERM (Engine room Resource Management) en BRM (Bridge Resource Management) trainingen voor professionals.

**Tabel 1 Implementatie matrix**

Bedrijf	Gebruikers-groep	Tijd	Informatie	Module
School	Studenten	3-daagse cursus of geïmplementeerd in reguliere onderwijsprogramma (Intercultureel Management)	Gebruik alle modules en voeg eigen voorbeelden toe. Focus op bewustzijn.	Alle modules
Rederij	Inhouse company training/ refresher course	½ tot 1daagse cursus	Kies zelf de modules en maak deze op maat. Voeg bedrijfsspecifieke voorbeelden toe.	Bijv. modules 1,2,3,4
Trainings-instituut	Professionals	1-daagse cursus of geïmplementeerd in BRM/ ERM cursus	Voeg modules toe aan de BRM/ ERM cursus. Focus op vaardigheden en bewustzijn m.b.v rollenspellen en bedrijfsspecifieke voorbeelden.	Definieer zelf welke modules kunnen worden toegevoegd aan de bestaande cursus
Beleids-makers	Crewmanagers	½ tot 1-daagse cursus		Afhankelijk van het doel van de cursus

## Resultaten

Zoals al beschreven, heeft de STC-Group in samenwerking met een klankbordgroep van rederijen de eerste cursus verbeterd. De klankbordgroep was zeer positief over de cursus en wilde graag meewerken aan verbetering. Toen aanvullend onderzoek nodig was voor de tweede cursus, bleek ook vanuit de praktijk veel steun te zijn. Rederijen wilden graag meewerken aan het onderzoek naar verbetermogelijkheden. Er was dus voldoende draagvlak om de cursus verder te ontwikkelen. Een ander gegeven, waaruit blijkt dat het draagvlak groot is, is het aantal stijgende aanvragen. Deze aanvragen zijn niet alleen afkomstig uit Nederland, maar ook uit andere Europese landen. Daarnaast heeft de STC-Group veel positieve feedback ontvangen vanuit de Nederlandse en buitenlandse maritieme onderwijsinstututen.

Om de aanpak te kunnen monitoren heeft de STC-Group aan het cursusmateriaal van de verbeterde cursus een feedbackformulier toegevoegd. Middels dit formulier hoopte de STC-Group meer zicht te kunnen krijgen op de gebruikerstevredenheid en de resultaten.

Om toch een gevoel te kunnen krijgen van de mate waarin meer ontwikkelde culturele competenties de veiligheid op schepen heeft verbeterd, kan worden gekeken naar de conduite. Dit zijn beoordelingsrapporten die worden geschreven door de kapitein van een schip.

### **Bredere toepasbaarheid**

Om een brede toepasbaarheid te kunnen bewerkstelligen, is het van belang dat bedrijven (of in dit geval rederijen) de mogelijkheid hebben de aanpak uit te voeren. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is het minimaliseren van de kosten van de aanpak. De aanpak van de STC-Group voldoet aan deze voorwaarde: het grootste deel van het cursusmateriaal wordt gratis beschikbaar gesteld. De beschikbaarheid van financiële middelen vormt dus geen knelpunt om de aanpak uit te voeren. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de aanpak zonder al te veel moeite kan worden afgestemd op het betreffende bedrijf of de doelgroep. Door de opzet van de cursus, als een kader waarin men zelf inhoud kan toevoegen, wordt ook aan deze voorwaarde voldaan.

## SUCCES SCHOONMAAK VOLENDAM

De ruim 3000 rytuigen van de NS moeten regelmatig worden schoongemaakt. Onderhoudsbedrijf NedTrain is daarvoor verantwoordelijk. NedTrain besteedt het reinigen van treinen uit aan externe schoonmaakbedrijven. Bij de selectie van deze bedrijven is niet alleen gekeken naar de verhouding tussen prijs en kwaliteit, maar ook naar de waarborging van de veiligheid. Schoonmaak van treinen is namelijk niet zonder risico's. De schoonmaakactiviteiten gebeuren langs doorgaande railverbindingen en emplacements waar gerangeerd wordt.

Eén van de schoonmaakbedrijven die reinigingswerkzaamheden verrichten voor NedTrain is Succes Schoonmaak Volendam (verder aangeduid als 'Succes'). Succes is op diverse grote stations door heel Nederland verantwoordelijk voor het reinigen van de binnenkant van de treinen. In totaal werken er ± 250 medewerkers van Succes bij NedTrain, waarvan de meeste van buitenlandse afkomst.

### Hoe werkt het?

Wanneer mensen in dienst treden bij het onderdeel schoonmaak van treinen, moeten ze, naast de erkende SVS-vakopleiding, ook de opleiding 'Veiligheid langs het spoor' volgen. Nog belangrijker is de training on the job. Deze training wordt één op één gegeven door de leidinggevende die zelf uit het vak komt en de taal van de medewerker spreekt. Daarnaast worden medewerkers op structurele wijze gemotiveerd tot veilig en gezond werken. Voorlichting en opleiding zijn daarbij van groot belang. Succes is daarom ook opgenomen in het Register van Erkende Leerbedrijven en kiest ervoor een leerbedrijf te zijn.

### Achtergrond

Schoonmaakdienstverlening is een 'onzichtbare' dienst. Schoonmakers komen of gaan vaak zonder dat mensen dit zien. Dit geldt met name voor de schoonmaak van treinen, wat hoofdzakelijk 's avonds en 's nachts gebeurt. Het rooster is lichamelijk en sociaal zwaar en het werk vaak smerig.

*“Je ziet dat bekertje omgekeerd op tafel staan en denkt dus dat het leeg is. Dan pak je het en zit het vol stront. Dat is dus héél erg smerig. Maar als je zo'n trein dan weer helemaal schoon hebt, is het toch wel mooi.”*

Om schoonmaakactiviteiten te kunnen verrichten op de emplacements, dienen de schoonmakers in het bezit te zijn van het certificaat 'Veiligheid langs het spoor'. Voor reinigingsactiviteiten die verder gaan dan reiniging van de binnenkant van treinen is het aanvullende certificaat VWAM (Veilig Werken Aan Materieel) nodig.

Voor deze casebeschrijving zijn wij langs geweest bij een emplacement in Watergraafsmeer. De schoonmakers van Succes, werkzaam op het betreffende emplacement, zijn allemaal mannen van buitenlandse afkomst. De meeste van hen zijn van Turkse of Marokkaanse afkomst (80-90%). Ondanks dat bijna alle mannen wel een woordje Nederlands spreken, is hun taalniveau over het algemeen niet hoog genoeg om de veiligheidsinstructies en regels, behorende bij het werken langs het spoor, in het Nederlands te kunnen lezen of begrijpen. Daarom zet Succes vooral in op communicatieve maatregelen. Onderstaand wordt meer gedetailleerd uitgelegd hoe Succes dit doet.

## Aanpak

Succes hecht veel waarde aan korte lijnen, deskundige begeleiding en doorstroommogelijkheden. Deze visie is dan ook in het gehele bedrijf doorgevoerd. Niet alleen de managers op locatie, het middenkader, de veiligheidkundige en ander kantoorpersoneel zijn zelf ooit begonnen als schoonmaker bij Succes, maar zelfs directieleden. Gevolg is dat men door de gehele organisatie heen vaak letterlijk, maar in ieder geval vanuit de eigen schoonmaakervaring figuurlijk, de taal van de medewerkers spreekt. Om deze bedrijfsvisie ook naar buiten toe te kunnen uitdragen, heeft Succes zich in het verleden laten certificeren voor 'Investors In People'.<sup>1</sup>

Naast de korte lijnen en doorgroeimogelijkheden heeft Succes, ten behoeve van een deskundige begeleiding van haar multiculturele personeelsbestand, haar leidinggevenden een cursus intercultureel management laten volgen. Door deze cursus zijn leidinggevenden zich meer bewust van culturele gevoeligheden en vaardiger in het op juiste wijze aanspreken en begeleiden van hun medewerkers. Om de communicatie op de emplacements en stations te bevorderen, zijn de locatiemanagers bovendien allemaal van Turkse en/of Marokkaanse afkomst.

Voor alle schoonmaakmedewerkers geldt dat zij voorbereid worden op de werkzaamheden die zij moeten gaan verrichten. Zij krijgen indien mogelijk in de eigen taal<sup>2</sup> één op één instructies over de werkzaamheden, veel voorkomende ongevallen (figuur 1) en de opleiding 'Veiligheid langs het spoor' (figuur 2). Deze opleiding wordt afgesloten met een test. Pas wanneer de medewerker de test heeft behaald en in het bezit is van het certificaat, mag hij gaan werken op een van de emplacements of stations. Daarnaast worden aan alle medewerkers gratis persoonlijke beschermingsmiddelen (veiligheidschoenen, veiligheidsvest, stootcap) en bedrijfswinter- en zomerkleding

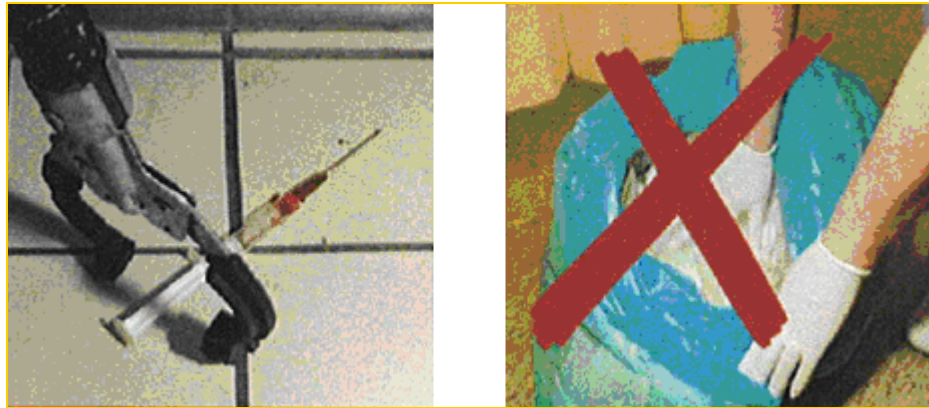
---

<sup>1</sup> Investors in People (IIP) is een keurmerk voor strategisch personeelsbeleid. De kerngedachte van IIP is dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn van een organisatie. Aangezien dit certificaat in de schoonmaakbranche weinig concurrerende waarde heeft, heeft Succes afgezien van hercertificering. De kosten voor hercertificering wogen niet op tegen de baten.

<sup>2</sup> Men spreekt de volgende vreemde talen: Arabisch, Turks, Frans en Engels.

verstrekt. Zodra er een nieuwe medewerker aan de slag gaat, wordt naast de locatiemanager, ook de veiligheidkundige ingelicht.

**Figuur 1** Pictogrammen behorende bij voorlichting over scherpe voorwerpen



**Figuur 2** Een aantal risico's die worden genoemd in de opleiding 'Veiligheid langs het spoor' (Turkse vertaling)



Op de eerste werkdag krijgt de nieuwe medewerker één op één uitleg en instructies op de werkplek van de locatiemanager. De locatiemanager maakt hierbij gebruik van een checklist, waarmee hij ook gelijk de identiteit van de medewerker checkt. Deze checklist wordt doorgestuurd aan de veiligheidkundige. Door alle risico's uit te leggen vanuit het perspectief van de

medewerker en te illustreren met praktijkvoorbeelden<sup>3</sup> tracht de locatiemanager het veiligheidsbesef op het vereiste niveau te krijgen. Vervolgens wordt de medewerker gekoppeld aan een ervaren medewerker van dezelfde afkomst, zodat de nieuwe medewerker ook tijdens de werkzaamheden om uitleg en verduidelijking kan vragen. Doordat de medewerkers van de verschillende ploegen zijn ingedeeld naar culturele achtergrond<sup>4</sup>, is het nooit moeilijk om een ervaren kracht te vinden voor het inwerken van een nieuwe medewerker. Een ander voordeel van indeling naar culturele achtergrond is dat collega's elkaar onderling sneller durven aan te spreken op onveilig gedrag. Omdat ook de locatiemanager eenzelfde culturele achtergrond heeft en zelf jarenlange ervaring heeft als schoonmaker, durven medewerkers ook hem sneller aan te spreken om bijvoorbeeld onveilige situaties door te geven of vragen te stellen.

Heeft een medewerker de capaciteiten om door te groeien, dan mag hij opgaan voor de cursus VWAM. Na het behalen van deze cursus krijgt de medewerker extra bevoegdheden, zoals bijvoorbeeld het op slot zetten en openstellen van treinen. De locatiemanager bepaalt welke medewerkers in aanmerking komen. Omdat de meeste medewerkers slecht Nederlands spreken, is de locatie manager tevens verantwoordelijk voor de voorbereiding van de cursusdeelnemers. Dit betekent dat hij de inhoud van de cursus bespreekt en de bijbehorende vaardigheden en taken illustreert. Na deze voorbereiding komt de veiligheidskundige langs om de veiligheidsinstructies te geven. Vervolgens neemt de veiligheidskundige een praktijktest af door met de medewerker 'mee te lopen', terwijl deze alle werkzaamheden en extra bevoegdheden uitvoert die behoren bij zijn nieuwe functie. Wanneer de medewerker deze praktijktest heeft behaald, dient hij als laatste stap zelf nog te tekenen. Door te tekenen geeft hij zijn eigen verantwoordelijkheid aan en kan hij op zijn (veiligheids)prestaties worden afgerekend.

Naast de verschillende certificeringen krijgen alle medewerkers vier tot vijf maal per jaar een Toolboxmeeting over onderwerpen uit het arboconvenant of een specifiek veiligheidsonderwerp. Juist door de onderwerpen per ploeg in de eigen taal te bespreken, in plaats van alleen de vertaling op schrift mee te geven, lijkt het veiligheidsbesef extra te worden ontwikkeld. Ook maakt Succes gebruik van posters om medewerkers te informeren over veel voorkomende ongelukken, energiebesparende maatregelen en bepaalde werkzaamheden. Op het emplacement in Watergraafsmeer hangen bijvoorbeeld posters over prikaccidenten (zowel preventief, als ook repressief), veilig oversteken, de veiligste rijroute, water vullen bij vorst en concrete handelingen ten behoeve van de energiebesparing. Daarnaast wordt door de leidinggevende constant gelet op de borging van de veiligheid. Veiligheid staat voorop en heeft

---

<sup>3</sup> Aangezien de locatiemanager zelf uit het vak komt, kan hij arbeidsrisico's goed uitleggen en illustreren aan de hand van concrete voorbeelden. Daarnaast kan hij vanuit zijn ervaring de 'opbrengst' van onveilig werken doorgronden en vertalen richting veilig werken.

<sup>4</sup> Aangezien 80 tot 90% van de medewerkers van Turkse en Marokkaanse afkomst is, kost het indelen naar culturele achtergrond weinig extra moeite.



voorrang op de werkzaamheden die gedaan dienen te worden. Door medewerkers bewust de handelingsruimte te geven om veilig te werken, probeert de locatiemanager de aandacht voor arbeidsveiligheid op het vereiste niveau te behouden.

Het oversteken van de spoorbaan is verboden. Men dient gebruik te maken van de overpaden. Staat er een trein op het overpad? Dan dient men te wachten tot die trein is doorgereden, ook al heeft dit negatieve gevolgen voor de schoonmaakproductie van die avond/ nacht.

Andere middelen die door de managers worden gebruikt om het veiligheidsbesef op peil te houden, zijn herhaalde voorlichting en scholing, voorbeeldgedrag en toezicht. Met name toezicht blijkt in de praktijk een belangrijk instrument in het bewerkstelligen van veilig gedrag. Behalve de locatiemanager die dagelijks toezicht houdt, vindt toezicht ook plaats door middel van reinigingsaudits door NedTrain (twee tot drie keer in de week) en reinigingsaudits door Succes (vier tot vijf keer in de week). Om deze reinigingsaudits vergelijkbaar te kunnen houden, hanteert Succes dezelfde criteria als NedTrain.

Blijkt uit een audit of toezicht door de locatiemanager dat een schoonmaker een overtreding begaat of heeft begaan, dan wordt deze schoonmaker, afhankelijk van de ernst, gewaarschuwd of zelfs van het terrein gestuurd.

*Praktijkvoorbeeld waarschuwing:*

Schoonmakers van treinen leren tijdens hun opleiding dat zij prullenbakjes in treinen niet met de handen mogen legen. Dit in verband met gevaarlijke materialen, zoals bijvoorbeeld (HIV besmette) spuiten of gebroken glas. Toch komt het in de praktijk voor dat (nieuwe) medewerkers, om sneller te kunnen werken, toch prullenbakjes met de handen gaan legen. Wanneer dit wordt opgemerkt, krijgen zij een zogenaamde 'positieve berisping'. Dit houdt in dat zij worden gewezen op hun fout, maar ook worden bedankt voor hun inzet.

*Praktijkvoorbeeld wegsturen van terrein:*

Ondanks dat het verboden is het spoor over te steken, komt het in de praktijk soms voor dat een schoonmaker achter de op het overpad geparkeerde trein langsloopt om de trein die schoongemaakt dient te worden snel te kunnen bereiken. Wanneer dit wordt opgemerkt, wordt de betreffende schoonmaker ondanks zijn goede bedoelingen het terrein afgestuurd. Pas na herinstructies door de locatiemanager, mag de medewerker weer aan de slag gaan.

Wanneer een medewerker wegens een overtreding wordt weggestuurd, betekent dit voor hem dat hij minder uren kan draaien en dus minder loon krijgt. Pas na herinstructies krijgt de betreffende medewerker weer toegang tot het terrein. Deze herinstructies vinden plaats in de praktijk en worden gegeven

door de locatiemanager of door de veiligheidkundige. De veiligheidkundige wordt alleen ingeschakeld wanneer het een overtreding op het gebied van VWAM betreft. Tijdens de herinstructies wordt de overtreding besproken en de VWAM-regeling, dan wel de regels van Veiligheid langs het spoor opnieuw uitgelegd. Gaat een medewerker te vaak in de fout, dan gaat Succes over tot overplaatsing naar een ander bedrijfs onderdeel. Ook dit heeft gevolgen voor het salaris.<sup>5</sup>

## Resultaten

Monitoring vindt plaats op basis van de reinigingsaudits van NedTrain en Succes. Uit deze audits is gebleken dat in 95 procent van alle gevallen wordt voldaan aan de veiligheidsregels. Bij de vijf procent van de gevallen waarin niet wordt voldaan, zijn de meest voorkomende overtredingen: het niet gebruiken van de in- en uitstapvoorzieningen, het legen van afvalbakjes met de handen, het veroorzaken van struikelgevaar (door de waterputten niet goed te sluiten en/of de slangen niet recht te leggen) en het niet juist toepassen van de VWAM. Naast de resultaten van de audits maakt de veiligheidkundige ook gebruik van de formulieren die worden ingevuld naar aanleiding van bedrijfsongevallen. Omdat het om zeer kleine aantallen gaat, kunnen er geen uitspraken worden gedaan over eventuele trends.

## Bredere toepasbaarheid

Vergeleken met andere bedrijven is Succes Schoonmaak Volendam een relatief kleine speler in de schoonmaakbranche. Toch is de basis van de aanpak van Succes wel degelijk breder toepasbaar. Niet alleen bij grotere bedrijven in de schoonmaakbranche, maar ook bij bedrijven in andere sectoren. De basisformule van Succes bestaat kort samengevat uit het bevorderen van de instroom en de doorstroom van (buitenlandse) werknemers naar hogere (management)functies door middel van deskundige begeleiding. Daarnaast krijgen alle leidinggevendenden een cursus intercultureel management. Gevolg is dat managers letterlijk en figuurlijk de taal van de medewerkers spreken en daardoor veiligheidsinterventies beter kunnen laten aansluiten op de werkvloer.

---

<sup>5</sup> Bij de schoonmaak van treinen krijgt men onregelmatigheidstoelage. Overplaatsing naar een ander bedrijfs onderdeel betekent een achteruitgang in het salaris, omdat de onregelmatigheidstoelagen niet meer van toepassing zijn.

## TWENCE

### Het bedrijf

Twence B.V. Afval en energie (vanaf hier kortweg Twence) verwerkt afval en biomassa tot energie en grondstoffen. Twence verwerkt al het huishoudelijke afval en veel van het bedrijfsafval uit de regio Twente en de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Midden-Delfland, Schiedam en Vlaardingen.

Omdat Twence veel met buitenlandse contractors werkt, die hun eigen personeel in dienst hebben, heeft Twence te maken met veel diversiteit op de werkvloer. Deze diversiteit brengt verhoogde arbeidsveiligheidsrisico's met zich mee. Om deze risico's te kunnen verkleinen heeft Twence haar algemene arbobeleid aangevuld met specifiek beleid voor deze buitenlandse werknemers. Voorliggende case vormt een illustratie daarvan.

### Hoe werkt het?

Het motto van Twence is: "Bij Twence werken we veilig of we werken niet. Dat zijn we niet alleen verplicht vanuit de arbowetgeving, maar het is ook een morele verplichting". Het arbobeleid van Twence geldt daarom niet alleen voor de Nederlandse en Poolse werknemers die in dienst zijn bij Twence, maar ook voor de buitenlandse werknemers die in dienst zijn bij de contractors. Het beleid bestaat uit het actief stimuleren van veilig werken door voorlichting, instructie, informatie over resultaten en opleiding aan te bieden in diverse talen, beïnvloeding van het veiligheidsgedrag, beloning van goed gedrag, het operationeel oplossen van veiligheidsproblemen en betrokkenheid vanuit het (top)management en borging van de veiligheidscultuur.

### Achtergrond

De afvalverwerking is een sector met arbeidsrisico's die mogelijk ongevallen tot gevolg kunnen hebben. Met name de onderhoudsstops, die een aantal keer per jaar plaatsvinden, leiden tot extra veiligheidsrisico's. Tijdens zo'n stop worden installaties in zo kort mogelijke tijd planmatig afgestookt, geopend, gereinigd, geïnspecteerd, geoptimaliseerd, waar nodig gerepareerd en vervolgens weer opgestart. Vanwege de specialistische aard van de werkzaamheden, worden deze activiteiten veelal uitgevoerd door buitenlandse contractors en hun personeel. Dit betekent dat veel mensen van verschillende nationaliteiten tegelijk in een relatief klein gebied werken.

Twence telt momenteel ruim 200 medewerkers. Tijdens de diverse onderhoudsstops komen hier zeker nog zo'n 160 medewerkers van onder andere buitenlandse contractors bij. Een aantal contractors komt uit Duitsland en heeft onder meer Poolse en Turkse werknemers in dienst. Deze werknemers kunnen over het algemeen een andere veiligheidsbeleving hebben dan hun Nederlandse collega's en zijn vaak ook de Nederlandse taal niet machtig. Juist vanwege deze diversiteit op het gebied van veiligheidsbewustzijn, taal en cultuur, gecombineerd met de complexiteit en hectiek van de werkzaamheden, stelt een stop zeer hoge eisen op het gebied van veiligheid, kwaliteit en organisatievermogen.

Naast de morele verplichting, speelt er ook een commercieel belang. Minder ongevallen betekent minder onkosten, meer gemotiveerde mensen en een kortere doorlooptijd. Om deze redenen wordt het belang van 'Veilig en gezond werken' bij Twence breed onderschreven. Niet alleen onder de eigen werknemers, maar ook onder werknemers van externe bedrijven.

## **Werkwijze**

Het arbobeleid van Twence ten aanzien van (buitenlandse) werknemers is gericht op het voorkomen en beperken van (de gevolgen van) ongevalsituaties en arbeidsgerelateerde gezondheids- en welzijnsbedreigingen en stimulering van gezondheidsbevorderend gedrag. Twence stimuleert een actieve rol van de werknemers in het arbobeleid door voorlichting, instructie en opleiding aan te bieden in diverse talen. Naleving van regels wordt beoordeeld en waar nodig past Twence sancties toe. Ook is er een arboteam opgericht voor kwaliteit-, arbo- en veiligheidsaspecten. In dit arboteam worden alle ontwikkelingen binnen en buiten Twence op het vlak van kwaliteit, arbo en veiligheid gevolgd en geëvalueerd.

### *Implementatie aanpak*

In 2007 is door middel van (brainstorm)sessies aan de directie en de managers gevraagd na te denken over mogelijkheden voor verdere verhoging van het veiligheidsbewustzijn. Naar aanleiding van deze sessies zijn in 2008 voor het personeel veiligheidsbewustwording workshops georganiseerd. Hierbij is onder andere gebruikgemaakt van de tien tips ter verbetering van arbeidsveiligheid op de werkvloer van het ministerie van SZW. In de veiligheidsbewustwording workshops zijn de werknemers uitgedaagd om zelf een genomen risico te bespreken. De operationele werknemers (inclusief werknemers van een aantal externe bedrijven) zijn vervolgens op pad gestuurd met een digitale camera om onveilige en veilige handelingen en situaties te fotograferen (zie als voorbeeld figuur 1). Indien zij binnen de gestelde termijn voldoende bruikbaar fotomateriaal aanleverden, mochten zij deze camera houden. Uit alle foto's zijn vervolgens de beste geselecteerd en

verwerkt in een kalender, met visuele voorbeelden van onveilige situaties, opdrachten en leerdoelen. Tevens is een plan van aanpak uitgewerkt waarmee aan de hand van de foto's acties ter verbetering zijn uitgezet. De leden van het managementteam zijn actief bij dit veiligheidsbewustwordingstraject betrokken. Daarnaast hebben zij deelgenomen aan diverse veiligheidsfestivals en wordt iedere vergadering begonnen met agendapunt '0': Veiligheid.

**Figuur 1** Voorbeeld ingestuurde foto's veilige en onveilige situaties en verbeteractie



#### *Aanpak werknemers*

Het actieve arbobeleid van Twence garandeert niet dat ongevallen en incidenten met (buitenlandse) werknemers geheel uitblijven. Daarom is blijvende aandacht nodig en wordt het beleid continu aangescherpt. Dit gebeurt door een structurele aanpak op het vlak van veiligheid en buitenlandse werknemers te combineren met een projectmatige aanpak. Kenmerkend voor Twence is dat zowel de structurele als de diverse projectmatige aanpakken als insteek hebben dat veiligheid mag worden beloond, dat alle werknemers (ook werknemers van derden) actief betrokken moeten worden bij het veiligheidsbeleid en dat er commitment moet zijn vanuit het management. Dit betekent dat werknemers positief worden benaderd en dat het beleid topdown wordt uitgedragen. Een voorbeeld van zo'n positieve benadering is dat de MT-leden tijdens hun veiligheidsinspectierondes (SOR), indien aan alle veiligheidseisen is voldaan, speciaal hiertoe ontwikkelde gadgets uitdelen aan de (buitenlandse) werknemers. Een voorbeeld van het actief betrekken van alle werknemers is het reeds genoemde cameraproject. Een voorbeeld van het topdown uitdragen van het beleid is dat ook alle MT-

leden een VOL<sup>1</sup>-VCA certificaat hebben behaald.

In tabel 1 staat beschreven welk structureel beleid Twence specifiek voert ten aanzien van haar buitenlandse werknemers. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen buitenlandse werknemers die in dienst zijn bij Twence, dan wel zijn ingeleend door Twence en buitenlandse werknemers die in dienst zijn bij de contractors.

**Tabel 1 Specifiek beleid op buitenlandse werknemers**

<b>Eigen werknemers en ingeleende werknemers van buitenlandse afkomst</b>	<b>Werknemers (buitenlandse afkomst) van de contractor</b>
Leidinggevende spreekt Nederlands en Engels en/of Duits.	Externe leidinggevende spreekt Nederlands en/ of Engels en/ of Duits en de taal van zijn/haar eigen medewerkers (zoals bijvoorbeeld Pools of Turks).
Aanbieden cursus Nederlands.	Twence veiligheidsfilm in diverse talen.
Twence veiligheidsfilm in diverse talen.	Schriftelijke tests in meerdere talen om te checken of men de veiligheidsfilm heeft begrepen. Indien de werknemer niet kan lezen, worden de tests voorgelezen.
Schriftelijke tests in meerdere talen om te checken of men de veiligheidsfilm heeft begrepen. Indien de werknemer niet kan lezen, worden de tests voorgelezen.	Externe leidinggevende spreekt werkvergunning door in taal van de medewerker.
Stop&Go-kaarten in diverse talen.	Stop&Go-kaarten in diverse talen.
Veiligheidshandleiding in diverse talen.	Veiligheidshandleiding in diverse talen.
VCA is vereist.	VCA of gelijkwaardige certificering is vereist.
Voor de veiligheidsinstructies dient getekend te worden.	
Specifieke veiligheidsinstructies zijn vertaald in het Pools.	Toolboxmeeting.
	Eventueel aanvullende Toolboxmeetings.
Veiligheidsposters.	Veiligheidsposters.

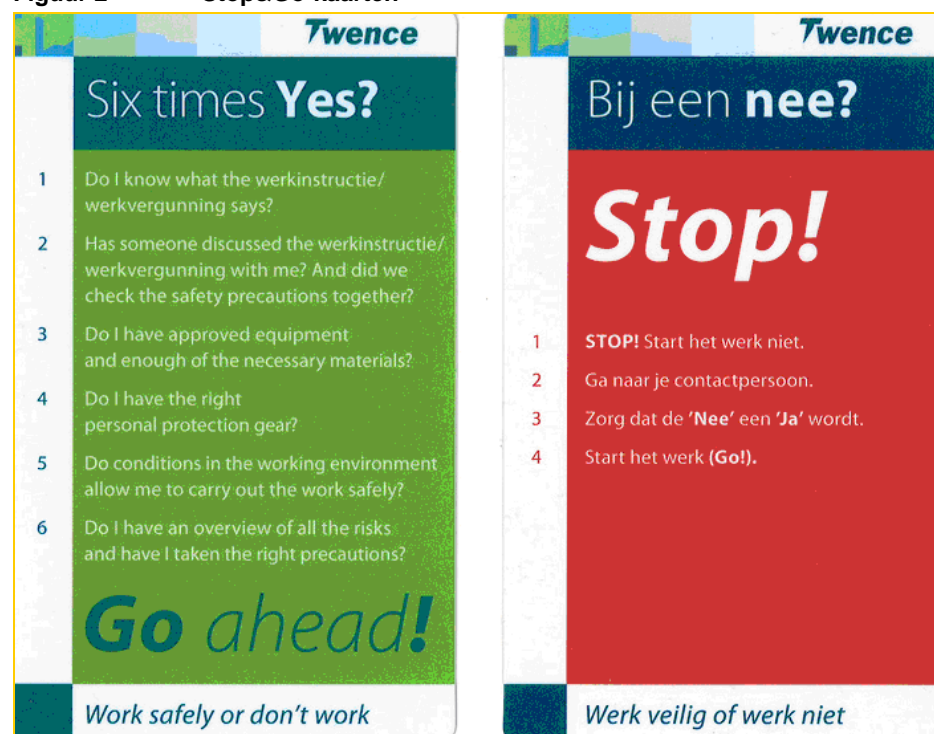
De meeste zaken die staan vermeld in tabel 1 behoeven geen verdere uitleg. De Stop&Go-kaart en Toolboxmeeting wel. De Stop&Go-kaart is een praktisch hulpmiddel voor een Last Minute Risico Analyse. Het is een kaart met zes vragen (zie figuur 2). Indien alle vragen met 'ja' kunnen worden beantwoord, kan de werknemer/ contractor aan de slag gaan. Iedere persoon dient voordat hij aan zijn werkzaamheden begint de kaart te bekijken.

De Toolboxmeeting is een instructie/voorlichting. De eerste Toolboxmeeting, die gehouden wordt bij aanvang van de werkzaamheden van een

<sup>1</sup> Veiligheid Operationeel Leidinggevenden.

onderhoudsstop, gaat over de belangrijkste risico's en maatregelen die vermeld staan in het Veiligheid en Gezondheidplan (V&G plan). Dit V&G plan is speciaal voor de betreffende onderhoudsstop opgesteld en, in de vorm van een samenvatting, in vier verschillende talen voor de werknemers beschikbaar gesteld. De eerste Toolboxmeeting is verplicht voor contractors en hun werknemers. Na afloop van zo'n Toolboxmeeting dient iedereen voor de Toolboxmeeting te tekenen en krijgt iedereen een helmsticker. Indien tijdens de uitvoering van de werkzaamheden blijkt dat er toch sprake is van onveilige situaties, dan kunnen de werknemers hierop worden aangesproken. Eventueel kunnen er zelfs aanvullende Toolboxmeetings geëist worden<sup>2</sup>, specifiek over de betreffende onveilige situatie.

**Figuur 2 Stop&Go-kaarten**



### *Contractor Safety*

Twence voert ook een structureel arbeidsveiligheidsbeleid ten aanzien van de contractors. Voor de ontwerp- en uitvoeringsfase van de onderhoudsstops worden V&G-plannen geschreven. Ook wordt er per onderhoudsstop een Overall V&G-plan opgesteld, waarbij de bijgevoegde conformiteitsverklaring door de contractors dient te worden getekend. Verder vindt voor iedere onderhoudsstop een Kick-off meeting plaats, waarin nogmaals uitdrukkelijk aan de contractor wordt uitgelegd wat de veiligheidsrichtlijnen en -eisen zijn bij

<sup>2</sup> In opdracht van Twence dient de contractor de aanvullende meeting te houden.

Twence en wordt per onderhoudsstop een contractor uitgenodigd om een presentatie te geven over zijn arbo- en veiligheidsbeleid.

Naast dit structurele beleid voert Twence projecten uit om het veiligheidsbewustzijn van contractors en hun buitenlandse werknemers te verhogen. Een voorbeeld van zo'n project is 'De Uitdaging'. 'De Uitdaging' is een veiligheidscompetitie, speciaal voor de onderhoudsstops in de verbrandingsinstallaties. Gedurende de onderhoudsperiode worden de medewerkers van alle contractors beoordeeld op hun veiligheidsgedrag- en bewustzijn, maar ook op de kwaliteit van het werk en milieubewust gedrag. De scores op al deze onderdelen worden verwerkt in een "barometer". Deze barometer geeft op ieder moment gedurende de onderhoudsstop aan hoe de verschillende contractors en hun personeel scoren, waardoor de onderlinge veiligheidscompetitie tussen de medewerkers van de verschillende contractors en het onderlinge toezicht binnen de groep medewerkers van een contractor worden versterkt. Aan het einde van de onderhoudsstop krijgen de winnaars van de veiligheidscompetitie een stimulansvergoeding van Twence en mag de leidinggevende van de contractor de wisselbeker in ontvangst nemen. Het feit dat veel van de winnende contractors op hun eigen website melding hebben gemaakt van de Twence-competitie en de door hen gewonnen wisselbeker, toont aan dat zij zich erkent voelen en de onderscheiding gebruiken om zich te profileren bij andere opdrachtgevers en potentiële klanten.

Het resultaat van onder andere deze veiligheidscompetitie is dat het aantal (bijna)ongevallen tijdens de onderhoudsstops is afgenomen en de motivatie om veilig te werken en het veiligheidsbewustzijn bij de buitenlandse werknemers is toegenomen. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de resultaten.

## Resultaten

Zoals al kort aangestipt, voeren de MT-leden regelmatig veiligheidsinspectierondes (VIR) uit. Indien tijdens zo'n ronde blijkt dat niet aan alle veiligheidseisen wordt voldaan dan wordt er een meldingsrapport opgesteld. Verder vindt monitoring plaats op basis van analyses op de meldingsrapporten en de ongeval- en verzuimcijfers en het bespreken van veiligheidsthema's in de diverse managementteamvergaderingen.

Het resultaat van alle acties die Twence zowel structureel als projectmatig uitvoert ten behoeve van de veiligheid van (buitenlandse) werknemers, is een afname in het aantal ongelukken en verzuim. Het management voelt zich verantwoordelijk voor de veiligheid en gaat daar, ook ten tijde van de economische recessie, niet op bezuinigen. Een ander pluspunt is dat werknemers, dus ook de buitenlandse werknemers in dienst van derden, elkaar makkelijker aanspreken op onveilig gedrag.



Zoals al eerder genoemd, garandeert het actieve arbobeleid van Twence niet dat ongelukken en incidenten met (buitenlandse) werknemers geheel uitblijven. Ondanks alle acties lijken sommige buitenlandse werknemers bepaalde aspecten van het veiligheidsbeleid van Twence nog niet volledig aanvaard te hebben. Een voorbeeld hiervan is het te allen tijde dragen van de veiligheidsbril. Het is meerdere malen gebleken dat als de teamleider van Twence langsloopt, men snel de veiligheidsbril opzet. Zodra de teamleider uit het zicht is verdwenen, wordt de bril weer afgezet. Wanneer de werknemers hierop worden aangesproken door de teamleider, geven zij aan dat het hun onduidelijk is wat de risico's zijn. Door deze risico's uit te leggen vanuit het perspectief van de werknemer en te illustreren met praktijkvoorbeelden<sup>3</sup> tracht de teamleider van Twence deze situaties tegen te gaan. Ook de betreffende voorman wordt hierop aangesproken. Indien dit soort situaties te vaak voorkomen bij werknemers van bepaalde contractors (dit wordt onder meer bijgehouden middels de zogenaamde 'leveranciersbeoordelingen') zullen deze bedrijven uiteindelijk niet meer worden ingehuurd.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de veiligheidsacties nog niet altijd direct het beoogde resultaat hebben, is dat er tot op heden slechts één keer door een buitenlandse werknemer melding is gemaakt van een onveilige situatie naar aanleiding van het serieus doornemen van de Stop&Go-kaart. Ook lijken de buitenlandse werknemers in situaties, waarbij zij voor het dilemma staan snel of veilig te werk te gaan, nog regelmatig te kiezen voor de snelle en minder veilige oplossing. Door echter consequent en continu (ook vanuit het management) te blijven uitdragen 'We werken veilig of we werken niet', wordt getracht het belang van veilig werken ook bij de buitenlandse werknemers in zijn geheel te laten doordringen.

## **Bredere toepasbaarheid**

Om een verdere verandering in de veiligheidscultuur tot stand te brengen, heeft Twence onder andere gebruikgemaakt van de tien tips ter verbetering van arbeidsveiligheid op de werkvloer van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

Deze casebeschrijving illustreert hoe de tien tips kunnen worden geïntegreerd in het veiligheidsbeleid en wat de opbrengsten zijn. Hiermee geldt deze case als een kennisbron en inspiratie voor andere bedrijven die willen werken aan de verbetering van het veiligheidsbewustzijn.

---

<sup>3</sup> Voorbeelden van werknemers die oogletsel hebben opgelopen.



**REGIOPLAN BELEIDSONDERZOEK**

Nieuwezijds Voorburgwal 35

1012 RD Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E [info@regioplan.nl](mailto:info@regioplan.nl)

I [www.regioplan.nl](http://www.regioplan.nl)