

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEELDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Gezond en veilig werken is van belang voor werkgevers én werknemers. De Arbowet en regelgeving stelt doelen en minimum-eisen. Daarnaast wil de wetgever graag de verantwoordelijkheid voor veiligheid en gezondheid daar leggen waar deze thuishoort, namelijk bij de bedrijven zelf en op de werkvloer. De grote diversiteit van het bedrijfsleven maakt maatwerk noodzakelijk. Niet altijd valt met wetgeving dit maatwerk vorm te geven. Een manier om dit maatwerk te realiseren is via zelfregulering: partijen geven zelf invulling aan het bevorderen van gezond en veilig werken, bijvoorbeeld met ondersteuning van de brancheorganisatie.

Er zijn diverse instrumenten om zelfregulering te stimuleren. Een veelgebruikt instrument is de gedragscode. Een gedragscode is een afspraak tussen partijen over bijvoorbeeld waarden, normen of regels die gelden voor de partijen die zich hier aan hebben gecommitteerd¹. Deze kan op bedrijfsniveau maar ook op het niveau van een groep bedrijven of een branche worden opgesteld. Op dit groepsniveau leggen we de focus.



Doel

Dit handvat helpt u stapsgewijs te verkennen of:

- Een vorm van zelfregulering passend is om gezond en veilig werken te bevorderen binnen de branche of bijvoorbeeld binnen een keten van bedrijven;
- Een gedragscode het juiste instrument is om een specifiek doel te bereiken, en
- Hoe een gedragscode valt te ontwikkelen, implementeren en borgen.

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEELDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Gezond en veilig werken is van belang voor werkgevers én werknemers. De Arbowet en regelgeving stelt doelen en minimum-eisen. Daarnaast wil de wetgever graag de verantwoordelijkheid voor veiligheid en gezondheid daar leggen waar deze thuishoort, namelijk bij de bedrijven zelf en op de werkvloer. De grote diversiteit van het bedrijfsleven maakt maatwerk noodzakelijk. Niet altijd valt met wetgeving dit maatwerk vorm te geven. Een manier om dit maatwerk te realiseren is via zelfregulering: partijen geven zelf invulling aan het bevorderen van gezond en veilig werken, bijvoorbeeld met ondersteuning van de brancheorganisatie.

Er zijn diverse instrumenten om zelfregulering te stimuleren. Een veelgebruikt instrument is de gedragscode. Een gedragscode is een afspraak tussen partijen over bijvoorbeeld waarden, normen of procedures, maar ook op het niveau van een groep bedrijven.

1. Menting, M., Vranken, J.B.M., & Scheltema, M.W. (2013). Gedragscodes in internationaal, Europees en privaatrechtelijk perspectief. Juridische betekenis, effectiviteit en handhaving; Preadviezen 2013 Vereniging voor Burgerlijk Recht.



¹. Deze kan op bedrijfsniveau of op brancheniveau worden ontwikkeld.

Doel

Dit handvat helpt u stapsgewijs te verkennen of:

- Een vorm van zelfregulering passend is om gezond en veilig werken te bevorderen binnen de branche of bijvoorbeeld binnen een keten van bedrijven;
- Een gedragscode het juiste instrument is om een specifiek doel te bereiken, en
- Hoe een gedragscode valt te ontwikkelen, implementeren en borgen.



HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEELDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Bij het samenstellen van dit handvat hebben we onder andere geput uit eerder onderzoek. Daarnaast illustreren we met praktijkvoorbeelden elke stap. Deze praktijkvoorbeelden baseren we op de interviews die we hebben gehouden met degenen die betrokken waren bij de ontwikkeling en implementatie van vier gedragscodes en aanverwante instrumenten.

[VOORBEELD 3 →](#)

[VOORBEELD 4 →](#)

VOORBEELD 1 WAARBORGREGELING VERENIGING VAN STEIGER-, HOOGWERK- EN BETONBEKISTINGSBEDRIJVEN (VSB)

Sinds 2004 voldoen alle leden van de VSB aan de VSB-Waarborgregeling. De Waarborgregeling legt de normen en eisen vast waaraan bestaande en nieuwe leden moeten voldoen. De regeling is in het leven geroepen voor klanten, opdrachtgevers en overheden, en is een waarborg voor kwaliteit, veiligheid en deskundigheid. Dit zijn onderwerpen waarin de VSB en haar leden investeren en zich daarmee onderscheiden van de niet-aangesloten bedrijven. Elke drie jaar opnieuw vindt een toetsing plaats van alle leden van de VSB om de kwaliteit te blijven garanderen. De waarborgregeling is ook een kapstok voor richtlijnen. Zo zijn de richtlijn voor steigers (2008) en voor betonbekistingen en ondersteuningsconstructies (2015) en de Nieuwe Scholingsstructuur (2013) aan de waarborgregeling toegevoegd.

[Naar instrument →](#)

Interview met: Peter Hecker, Secretaris VSB

VOORBEELD 2 CODE GEZOND EN VEILIG MAGAZIJN (EVO)

EVO stelde samen met een groot aantal partijen en het bedrijfsleven de Code Gezond en Veilig Magazijn op. De lancering vond plaats in september 2016. De code moet ervoor zorgen dat de magazijnen in Nederland veiliger worden. De samenwerkende partijen hebben tijdens meerdere bijeenkomsten tien risico-hotspots in het magazijn geïnventariseerd. Een hotspot is een plek in het magazijn waar de meeste ongevallen voorkomen of waar volgens het bedrijfsleven, inspectie en wetenschap het meeste risico is op zware fysieke belasting. Een bedrijf kan zich openlijk binden aan de Code. Het geeft daarmee aan volgens de ideeën en handvatten van de Code de veiligheid aan te pakken. Hierin zijn mens, proces en techniek in evenwicht. Goede praktijken geven bedrijven handvatten voor de verschillende onderdelen en hotspots. Het onderschrijven van de code is vrijwillig.

[Naar instrument →](#)

Interview met Daniëlle Gevers-Deynoot, beleidsadviseur arbeidsveiligheid EVO

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEEDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

← VOORBEELD 1

← VOORBEELD 2

VOORBEELD 3 GEDRAGSCODE ZWEMBRANCHE (NATIONAAL PLATFORM ZWEMBADEN | NRZ)

De gedragscode Zwembranche geeft uitgangspunten en gedragsregels waarmee in concrete situaties de grens is vast te stellen tussen goorloofd en ongewenst gedrag van zwemlesgevers en andere zwembadmedewerkers. Het doel hiervan is om alle betrokken personen te beschermen en het publieke vertrouwen in de zwembranche te bevorderen. Het geeft het zwembadpersoneel, ouders en kinderen houvast en bescherming. Het Nationaal Platform Zwembaden (NRZ) heeft de Gedragscode in 2011 opgesteld, zodat zwembaden, zwemscholen en zwemverenigingen het document binnen de eigen organisatie kunnen gebruiken. De gedragscode geldt voor alle zwemlesaanbieders die de Nationale Zwemdiploma's uitgeven. De gehele zwembranche kan vrijwillig gebruik maken van de Gedragscode Zwembranche.

Naar instrument →

Interviews met: Kitty van den Hoven, beleidsmedewerker recreatie, FNV Publiek Belang en Arthur Helling, bedrijfsgroepmanager Zwembaden, RECRON

VOORBEELD 4 GEDRAGSCODE RUBBER EN KUNSTSTOF (NRK)

De Federatie NRK (Rubber en Kunststof) geeft prioriteit aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en een gezonde omgeving. Om dit te bekrachtigen is eind 2014 de NRK Gedragscode of 'Code of Conduct' opgesteld. Deze gedragscode beschrijft de uitgangspunten en de basisprincipes van ethisch gedrag en regelt hoe leden dienen te handelen in het publieke en private domein. De NRK Gedragscode is gebaseerd op de zeven kernprincipes - conform ISO 26000. Dit zijn afleggen van rekenschap, transparantie, ethisch gedrag, respect voor stakeholderbelangen, respect voor wet- en regelgeving, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten. Op basis hiervan steunen lidbedrijven duurzame ontwikkeling en realisatie van de circulaire economie. De bedrijven bieden veilige en gezonde werkomstandigheden, waarmee ze de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers stimuleren. Het ondertekenen van de code is vrijwillig.

Naar instrument →

Interviews met: Erik de Ruijter, directeur Beleid en Advies en Jolanda Neeft, branche coördinator NRK

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEELDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

De stappen

Dit handvat bestaat uit twee delen. Het eerste deel kijkt naar zelfregulering in brede zin.

Belangrijke vragen die hierbij aan bod komen, zijn:

- Is er een gemeenschappelijk doel? En zo ja:
- Wordt aan de randvoorwaarden voldaan om dit via zelfregulering aan te pakken?

DEEL 1

STAP 1

Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2

Willen we er wat aan doen?

STAP 3

Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Bij keuze voor een gedragscode, helpt deel twee van dit handvat om de gedragscode verder op te zetten en in te voeren. Het is waardevol om samen met verschillende stakeholders het proces door te maken om tot zelfregulering te komen. Het verhoogt namelijk de slagingskans op het gewenste eindresultaat.

DEEL 2

STAP 5 Een gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

De stappen in dit handvat zijn samengevat in een stroomschema

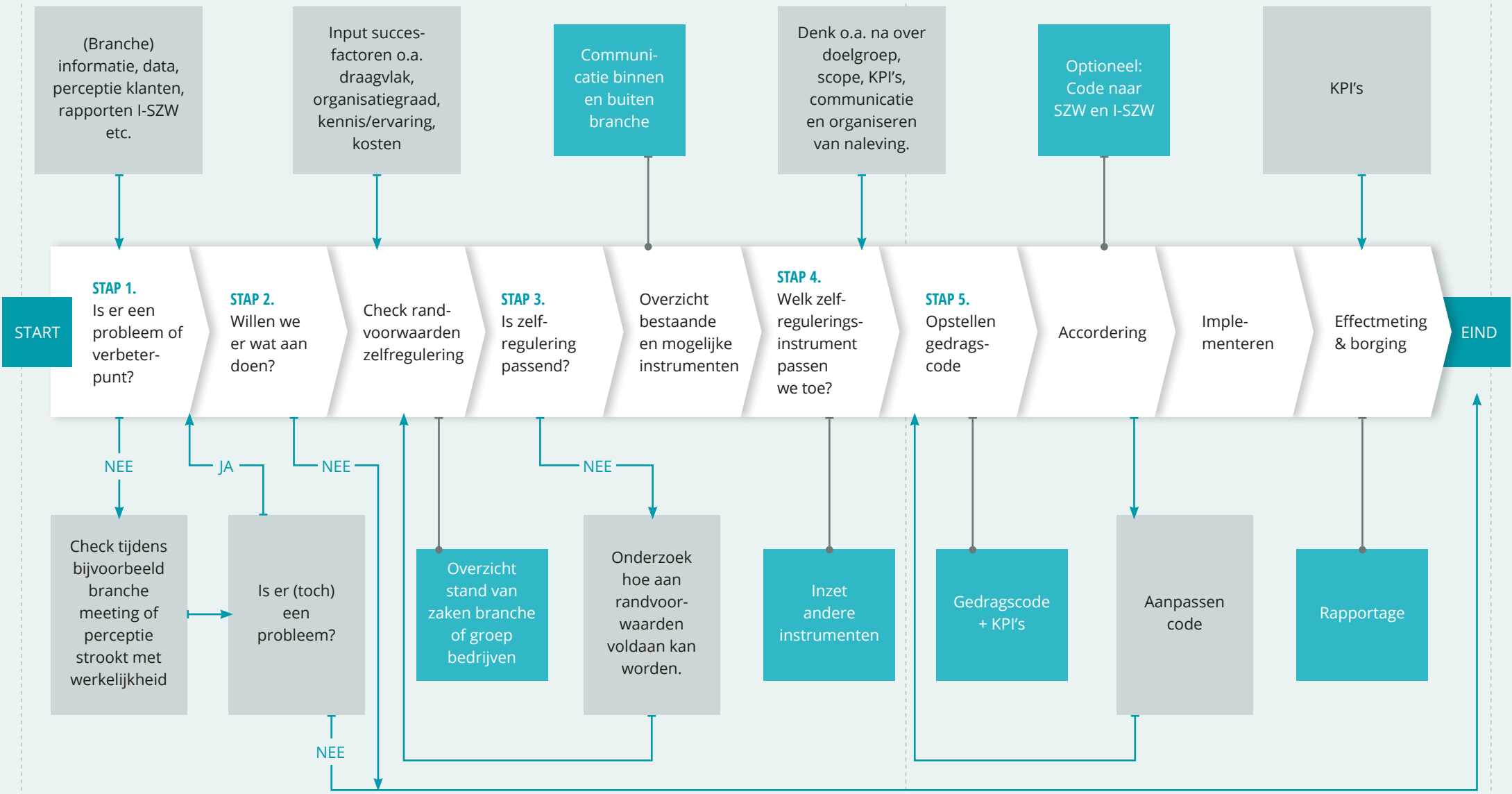
[Naar stroomschema →](#)

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

DEEL 1

DEEL 2



STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2
Willen we er wat aan doen?

STAP 3
Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfregulerings-instrument passen we toe?

We beginnen dit stappenplan met de aanleiding

Is er een probleem, of heeft men de ambitie om proactief de zaken nog beter voor elkaar te krijgen?

- Er zijn **een aantal mogelijke aanleidingen**
- Daarnaast kunnen er juist ook ideeën zijn over hoe **de zorg voor gezond en veilig werken nog beter kan**

Formuleer het probleem of verbeterpunt zorgvuldig

Als er geen helder probleem of ambitie valt te formuleren, dan is de kans klein dat een zelfreguleringstraject slaagt. Ga daarbij ook na:

- Wie heeft er een probleem?
- Wie ervaart het als een probleem?

Focus hierbij op de huidige situatie en denk nog niet na over de gewenste situatie.

Betrek belanghebbenden (stakeholders)

Om draagvlak te krijgen en de kwaliteit van de oplossing te verhogen helpt het om in een vroeg stadium belanghebbenden te betrekken (zoals klanten, opdrachtgevers, overheid, sociale partners, kennisinstellingen, opleiders, adviseurs). Het organiseren van één of meerdere 'ronde tafel'-sessies en/of de inzet van een neutrale procesbegeleider kan helpen om het probleem helder en de probleemdefinitie scherp te krijgen.

Er is een aanleiding? → [naar STAP 2](#)

“ Binnen magazijnen gebeuren nog altijd veel ongevallen. Deze cijfers gaan maar niet omlaag. Dit kost bedrijven geld ”

(EVO)

“ Werken op hoogte is een gevaarlijke bezigheid. Dat laat grote incidenten zien. Dat is niet goed voor ons imago. Het is daarom belangrijk er alles aan te doen om mensen veilig te laten werken ”

(VSB)

MOGELIJKE AANLEIDINGEN

kader sluiten ✕

Cijfers geven urgentie aan:

- De blootstelling aan specifieke risico's is hoog;
- Er is sprake van stijgende ongevals cijfers;
- Er is een hoog (werk-gerelateerd) ziekteverzuim of een stijgende trend daarin.

Deze aandachtspunten kunnen op de agenda komen door incidenten of door druk van partijen.

Deze punten zijn ook verbonden met economische risico's. Veel ongevallen en verzuim kosten immers geld.

Economische risico's:

- Slecht functionerende markt met gebrek aan prikkels voor verantwoord marktgedrag: bijvoorbeeld een sterk door prijs gedreven markt waardoor bij de inkoop van producten of diensten er weinig aandacht is voor de arbeidsomstandigheden (denk aan lage prijzen of een te strakke planning).
- Inefficiënt functionerende markt: bijvoorbeeld omdat ieder bedrijf zijn eigen opleidingen organiseert of zelf informatie verzamelt over wet- en regelgeving.
- Kritische publieke opinie: bijvoorbeeld het ontstaan van een slecht imago en dus afnemende vraag van bepaalde producten, omdat er kritiek is op de behandeling van werknemers of het milieu.
- (Dreigende) acties van andere maatschappelijke partijen: bijvoorbeeld demonstraties, stakingen of boycotts georganiseerd door ngo's (niet-gouvernementele organisaties).

Andere aanleidingen:

- Te weinig controle of handhaving om het verschil te maken.
- Gebrek aan intrinsieke motivatie bij bedrijven.
- Keten-probleem: opdrachtgevers of inkopers kunnen een belangrijke rol spelen bij het creëren van de juiste randvoorwaarden voor gezond en veilig werken. Ze zullen echter niet altijd geneigd zijn om dit te doen omdat ze hier zelf niet direct profijt van hebben. Dit is bijvoorbeeld in de bouw veelal het geval (opdrachtgevers kunnen in de ontwerpfase al nadenken over gezond en veilig werken, maar ook bij de uitvoering), of bij het werken met gevaarlijke stoffen, waarbij [REACH](#) door de keten heen moet worden geïmplementeerd. Alleen als iedereen in de keten ook belang heeft bij het eindresultaat dan pas zie je dat er in de keten beter wordt samengewerkt.

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfregulerings-instrument passen we toe?

We beginnen dit stappenplan met de aanleiding

Is er een probleem, of heeft men de ambitie om proactief de zaken nog beter voor elkaar te krijgen?

- Er zijn een aantal mogelijke aanleidingen
- Daarnaast kunnen er juist ook ideeën zijn over hoe de zorg voor gezond en veilig werken nog beter kan

Formuleer het probleem

Als er geen helder probleem is, slaagt. Ga daarbij ook naar:

- Wie heeft er een probleem?
 - Wie ervaart het als een probleem?
- Focus hierbij op de huidige situatie.

Betrek belanghebbenden

Om draagvlak te krijgen en de belanghebbenden te betrekken (zoals klanten, opdrachtgevers, overheid, sociale partners, kennisinstellingen, opleiders, adviseurs). Het organiseren van een of meerdere 'ronde tafel'-sessies en/of de inzet van een neutrale procesbegeleider kan helpen om het probleem helder en de probleemdefinitie scherp te krijgen.

Er is een aanleiding? → [naar STAP 2](#)

HOE KAN DE ZORG VOOR GEZOND EN VEILIG WERKEN NOG BETER

kader sluiten ✕

Verbeterpunten:

- Het verder verbeteren van het imago van de branche op gezond en veilig werken.
- De ambitie van de branche om gezond en veilig werken proactief te verbeteren, bijvoorbeeld voor het bereiken van MVO-doelstellingen.
- Inzet op cultuur- en gedragsverandering van werkgevers en werknemers en op een nog betere borging van de continue aandacht voor arbeidsomstandigheden.

“ Binnen magazijnen gebeuren nog altijd veel ongevallen. Deze cijfers zijn maar niet omlaag. Het kost bedrijven geld ”

(EVO)

“ Werken op hoogte is een gevaarlijke bezigheid. Dat laat grote incidenten zien. Dat is niet goed voor ons imago. Het is daarom belangrijk er alles aan te doen om mensen veilig te laten werken ”

(VSB)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2
Willen we er wat aan doen?

STAP 3
Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

**Nadat er overeenstemming is bereikt over wat het probleem is, is de volgende vraag:
Is het probleem belangrijk genoeg voor betrokken partijen om er iets aan te doen?**

Het kwantificeren van de problematiek kan hierbij helpen. Denk aan directe en indirecte kosten zoals reputatieschade, maatschappelijke kosten en langetermijneffecten zoals beroepsziekten. Het kan helpen om kwalitatieve en kwantitatieve gegevens te verzamelen en te peilen welke beelden er bestaan. Als er geen gegevens beschikbaar zijn vanuit de branche zelf, valt voor gegevens over gezond en veilig werken ook te putten uit algemeen beschikbare gegevensbronnen - bijvoorbeeld van het [CBS](#), [TNO](#) ([monitorarbeid](#)) of het [RIVM](#). Een nadere analyse kan helpen om zicht te krijgen op de oorzaak van het probleem.

Vanuit de gegevens en de ervaringen van mensen in de bedrijven, branche of keten kan draagvlak ontstaan om de problematiek aan te pakken. Alhoewel het ambitieniveau en de kritische prestatie indicatoren (KPI's) pas in stap 5 aan bod komen, is het goed om daar nu al over na te denken. Vragen die dan opkomen zijn: Waar staan we (absoluut en relatief bijvoorbeeld

vergeleken andere branches)? Waar willen we heen? Hoe hoog is ons ambitieniveau? Probeer ook de vertaling te maken naar wat een interventie zou opleveren. Lost dit het gehele probleem op of slechts een deel?

Rol voor de overheid

Tot slot is het ook belangrijk na te gaan **welke rol de overheid speelt** bij het probleem. Zal de overheid actie ondernemen als de branche het probleem zelf niet oppakt? Is een rol van de overheid nodig en/of wenselijk? Wat houdt deze rol in?

Het resultaat van deze stap is idealiter een gedeeld beeld, een helder doel en de wil om de problematiek of het verbeterpunt aan te pakken.

De wil is er? → [naar STAP 3](#)

Als de wil er (nog) NIET is? →

“ De EVO heeft een nadere analyse gemaakt van de ongevallencijfers en achterliggende oorzaken in magazijnen. Dit gaf verrassende resultaten. De oorzaak van de meeste ongevallen bleek niet te zitten in zogenaamd slecht opgeleide heftruckchauffeurs, maar in voetgangers in de magazijnen die op de verkeerde plek staan. Analyseer en interpreteer gegevens dus goed! ”

(EVO)

ROL VAN DE OVERHEID

kader sluiten ✕

Vormen van zelfregulering die Tien organisatieadvies (2011)² onderscheidt en de rol van de overheid daarbij, zijn:

1. Pure zelfregulering: de overheid heeft geen enkele rol. Er is hier dan ook geen sprake van co-regulering waarbij de overheid en maatschappelijke partijen beide een rol spelen.
2. Passieve co-regulering: de overheid onderschrijft de doelstellingen expliciet maar speelt verder geen rol.
3. Faciliterende co-regulering: de overheid ondersteunt de zelfregulering met faciliteiten zoals informatie, kennis, subsidie, enzovoort.
4. Gemandateerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering vast maar laat de normstelling, implementatie, controle en sanctionering over aan maatschappelijke partijen. De Arbocatalogus bijvoorbeeld is een vorm van gemandateerde co-regulering.
5. Gedelegeerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering op en heeft een belangrijke, formele rol bij het bepalen van de normen van zelfregulering en het toezicht op de naleving.
6. Coöperatieve co-regulering: de overheid en maatschappelijke partijen trekken samen op bij regulering van de sector, zodanig dat overheids- en zelfregulering met elkaar verweven zijn.

Welke rol passend is, hangt af van:

- Het zelfregulerend vermogen van de branche: in hoeverre zijn de bedrijven zelf in staat zaken te organiseren;
- De omvang van de risico's voor gezond en veilig werken (VGW-risico).

De volgende tabel geeft per situatie de rol van de overheid en de vorm van zelfregulering².

Combinatie zelfregulerend vermogen en VGW-risico	Rol overheid	Vorm van zelfregulering
Laag zelfregulerend vermogen – laag risico	Faciliteren, bewaken	Passieve en faciliterende co-regulering
Laag zelfregulerend vermogen – hoog risico	Aanjagen, faciliteren, bewaken	Overheidsregulering en gedelegeerde co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – laag risico	Geen	Passieve co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – hoog risico	Bewaken	Gemandateerde en coöperatieve co-regulering

STAP 1 Is er
of verbeter

Nadat er
Is het pro

Het kwant
helpen. De
reputaties
langeterm
helpen om
verzamele
Als er geen
branche z
veilig werk
gegevens
(monitora
helpen om
probleem.

Vanuit de
de bedrijv
om de pro
ambitieniv
(KPI's) pas
daar nu al

zijn: Waar staan we (absoluut en relatief bijvoorbeeld

ings-
toe?

en
maakt
ifers en
aken in
rassende
k van de
leek niet
id slecht
auffeurs,
s in de
p de
aan.
preteer
ed! ”

ROL VAN DE OVERHEID

kader sluiten ✕

Vormen van zelfregulering die Tien organisatieadvies (2011)² onderscheidt en de rol van de overheid daarbij zijn:

1. Pure zelfregulering: de overheid is hier dan ook geen sprake van co-regulering en maatschappelijke partijen.
2. Passieve co-regulering: de overheid onderschrijft de doelstellingen expliciet maar speelt verder geen rol.
3. Faciliterende co-regulering: de overheid ondersteunt de zelfregulering met faciliteiten zoals informatie, kennis, subsidie, enzovoort.
4. Gemandateerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering vast maar laat de normstelling, implementatie, controle en sanctionering over aan maatschappelijke partijen. De Arbocatalogus bijvoorbeeld is een vorm van gemandateerde co-regulering.
5. Gedelegeerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering op en heeft een belangrijke, formele rol bij het bepalen van de normen van zelfregulering en het toezicht op de naleving.
6. Coöperatieve co-regulering: de overheid en maatschappelijke partijen trekken samen op bij regulering van de sector, zodanig dat overheids- en zelfregulering met elkaar verweven zijn.

Welke rol passend is, hangt af van:

- Het zelfregulerend vermogen van de branche: in hoeverre normaliseren; veilig werken

2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De volgende tabel geeft per situatie de rol van de overheid en de vorm van zelfregulering².

Combinatie zelfregulerend vermogen en VGW-risico	Rol overheid	Vorm van zelfregulering
Laag zelfregulerend vermogen – laag risico	Faciliteren, bewaken	Passieve en faciliterende co-regulering
Laag zelfregulerend vermogen – hoog risico	Aanjagen, faciliteren, bewaken	Overheidsregulering en gedelegeerde co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – laag risico	Geen	Passieve co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – hoog risico	Bewaken	Gemandateerde en coöperatieve co-regulering

STAP 1 Is er
of verbeter

Nadat er
Is het pro

Het kwant
helpen. De
reputaties
langeterm
helpen om
verzamele
Als er geen
branche z
veilig werk
gegevens
(monitora
helpen om
probleem.

Vanuit de
de bedrijv
om de pro
ambitieniv
(KPI's) pas
daar nu al

zijn: Waar staan we (absoluut en relatief bijvoorbeeld

ings-
toe?

en
maakt
ifers en
aken in
rassende
k van de
leek niet
id slecht
auffeurs,
s in de
p de
aan.
preteer
ed! ”

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2

STAP 3

STAP 4 Welk zelfregulerings-instrument passen we toe?

Nadat er overeenstemming is het probleem belangrijk

Het kwantificeren van de reputatieschade, maatschappelijke langetermijneffecten zoals helpen om kwalitatieve en verzamelen en te peilen v Als er geen gegevens beschikbaar zelf, valt voor ge veilig werken ook te putte gegevensbronnen - bijvoorbeeld (monitorarbeid) of het RIVM helpen om zicht te krijgen probleem.

Vanuit de gegevens en de de bedrijven, branche of om de problematiek aan ambitieniveau en de kritische prestatie indicatoren (KPI's) pas in stap 5 aan bod komen, is het goed om daar nu al over na te denken. Vragen die dan opkomen zijn: Waar staan we (absoluut en relatief bijvoorbeeld

EEN HELDER DOEL EN DE WIL OM DE PROBLEMATIEK OF HET VERBETERPUNT AAN TE PAKKEN IS ER NIET

kader sluiten ✕

Is die gedeelde focus en urgentie er niet, dan komt dat neer op acceptatie van de huidige situatie. Blijkbaar is er te weinig gevoelde urgentie om iets aan het probleem te doen of iets te willen verbeteren. Het uitspreken en communiceren hiervan kan alsnog leiden tot verandering van denken.

Zo'n verandering van denken betekent dat stap 2 opnieuw wordt gedaan. Soms duurt het even voordat er een gedeelde urgentie is. Een incident, hetzij in de eigen branche hetzij elders (denk bijvoorbeeld aan onafhankelijk onderzoek en advies van de Onderzoeksraad voor Veiligheid), kan soms net het duwtje in de rug geven (zie bijvoorbeeld het boek ['The Tipping Point'](#) van Malcolm Gladwell uit 2000).

Binnen de zwembranche gaf een grootschalig zedendelict, dat ook breed in de media kwam, het duwtje in de rug: "Zwembadmedewerkers werden aangesproken door ouders over hoe het in het eigen zwembad geregeld is".

De EVO heeft een diepere analyse gemaakt van de ongevallencijfers en de onderliggende oorzaken in de zwembadbranche. Dit gaf verrassende resultaten. De oorzaak van de meeste ongevallen bleek niet te liggen in zogenaamd slecht gedrag van de heftruckchauffeurs, maar in voetgangers in de zwembadomgeving die op de verkeerde plek staan. Analyseer en interpreteer de gegevens dus goed! ”

(EVO)

De wil is er? → naar STAP 3

Als de wil er (nog) NIET is? →

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Nu er een gedeeld beeld is over de aanleiding, het doel én de wens er iets aan te doen, is de vraag: **Is de branche er klaar voor om de problematiek met zelfregulering aan te pakken?**

Diverse onderzoeken formuleren **randvoorwaarden** voor zelfregulering^{4 5 6}.

Een belangrijke voorwaarde is **draagvlak**: is er voldoende motivatie en ervaren eigenbelang om zelfregulering in te zetten? Met het creëren van draagvlak is in de vorige stappen al gestart. De belanghebbenden staan positief tegenover een aanpak door de branche. Het is zaak vast te stellen of het draagvlak voldoende groot is.

Een tweede belangrijke voorwaarde is de organisatiegraad van de groep bedrijven of branche. Zijn de bedrijven in **voldoende mate georganiseerd** en te bereiken om de aanpak in te voeren? Zijn er niet te veel bedrijven of is er sprake van een te diverse groep met uiteenlopende belangen?

Andere belangrijke vragen bij de randvoorwaarden zijn:

- Kan de branche/groep bedrijven **de kosten** opbrengen om de aanpak in te voeren?
- Heeft de branche/groep bedrijven voldoende **kennis** om het probleem op te pakken?
- Heeft de branche/groep bedrijven **ervaring** met zelfregulering, is er al een traditie?
- Heeft de branche/groep bedrijven een **realistisch zelfreguleringsstelsel** voor ogen, dat niet te ambitieus is, en past in de bedrijfsvoering?
- Is sprake van een **goede vertrouwensbasis** tussen de partijen?
- Is er voldoende **druk van externen/partijen** om het te laten slagen; is het mogelijk deze te creëren?
- Is er een **wettelijk raamwerk** waarop valt terug te vallen?

Meer weten over randvoorwaarden voor zelfregulering? Bekijk ook twee reeds bestaande instrumenten: de [Roadmap Zelfregulering](#) van SEO⁷ en het [Integraal Afwegingskader](#) van het Kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken⁸.

Wordt onvoldoende voldaan aan de deze randvoorwaarden? Dan is het van belang eerst hieraan te werken. Met name een voldoende **organisatiegraad** en **draagvlak** zijn belangrijke succesfactoren voor zelfregulering⁶.

Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden?
→ [naar STAP 4](#)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Nu er een gedeeld beeld is over de aanleiding, het doel én de wens er iets aan te doen, is de vraag: **Is de branche er klaar voor om de problematiek met zelfregulering aan te pakken?**

Diverse onderzoeken formuleren **randvoorwaarden** voor zelfregulering^{4 5 6}.

Een belangrijke voorwaarde is voldoende motivatie en ervaring om zelfregulering in te zetten. Het draagvlak is in de vorige stap al genoemd. De belanghebbenden staan voor een aanpak door de branche te stellen of het draagvlak voldoende is.

Een tweede belangrijke voorwaarde is de organisatiegraad van de groene branche. Zijn de bedrijven in de branche georganiseerd en te bereiken om in te voeren? Zijn er niet te veel uiteenlopende belangen?

Andere belangrijke vragen bij de randvoorwaarden zijn:

4. Baarsma B., Felsö F., van Geffen S., Mulder J., & Oostdijk A. (2003). [Zelf doen? Inventarisatiestudie van zelfreguleringsinstrumenten](#). Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. SEO-rapport nr. 664. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek.
5. Mascini, P. (2013). Literatuurstudie [Effectiviteit van regulatory governance: noodzakelijke condities en hun beïnvloeding door regulerende overheidsinstanties?](#) In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
6. Van Boom, W.H., M.G Faure, N.J.H. Huls, & N.J. Philipsen (2009). [Handelspraktijken, reclame en zelfregulering – Pilot-study Maatschappelijke Reguleringsinstrumenten \(WODC Rapport 1535\)](#). Den Haag: .
7. SEO (2003). [Roadmap Zelfregulering](#). Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek
8. Kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken. [Integraal Afwegingskader beleid en regelgeving](#)

Meer weten over randvoorwaarden voor zelfregulering? Bekijk ook twee reeds bestaande instrumenten: de [Roadmap Zelfregulering](#) van SEO⁷ en het [Integraal Afwegingskader](#) van het Kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken⁸.

Wordt onvoldoende voldaan aan de deze randvoorwaarden? Dan is het van belang eerst hieraan te werken. Met name een voldoende organisatiegraad en draagvlak zijn belangrijke succesfactoren voor zelfregulering⁶.

Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden?
→ [naar STAP 4](#)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Nu er een gedeeld beeld is over de aanleiding, het doel én de wens er iets aan te doen, is de vraag: Is de branche er klaar voor om de problematiek met **zelfregulering** aan te pakken?

Diverse onderzoeken formuleren

Andere belangrijke vragen bij de

Meer weten over randvoorwaarden voor

randvoorwaarden voor

Een belangrijke voorwaarde

voldoende motivatie en e

om zelfregulering in te ze

van draagvlak is in de vor

De belanghebbenden sta

een aanpak door de bran

stellen of het draagvlak v

WAT IS ZELFREGULERING?

Er bestaan verschillende definities voor het begrip 'zelfregulering'. Het Programma Zelfregulering definieert zelfregulering als: invulling geven aan de eigen verantwoordelijkheid door de partijen zelf (werkgevers, werknemers en overheid) voor gezond en veilig werken, in aanvulling op regulering via de overheid. Het gaat om de beweging van 'moeten' naar 'zelf doen' en het 'zelf organiseren' van een gezonde en veilige werkomgeving³.

kader sluiten ✕

Een tweede belangrijke voorwaarde is de organisatiegraad van de groep bedrijven of branche. Zijn de bedrijven in **voldoende mate georganiseerd** en te bereiken om de aanpak in te voeren? Zijn er niet te veel bedrijven of is er sprake van een te diverse groep met uiteenlopende belangen?

ogen, dat niet te ambitieus is, en past in de bedrijfsvoering?

- Is sprake van een **goede vertrouwensbasis** tussen de partijen?
- Is er voldoende **druk van externen/partijen** om het te laten slagen; is het mogelijk deze te creëren?
- Is er een **wettelijk raamwerk** waarop valt terug te vallen?

succesfactoren voor zelfregulering⁶.

Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden?
→ naar STAP 4

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Nu er een gedeeld beeld is over de aanleiding, het doel én de wens er iets aan te doen, is de vraag: Is de branche er klaar voor om de problematiek met **zelfregulering** aan te pakken?

Diverse onderzoeken formuleren

Andere belangrijke vragen bij de

Meer weten over randvoorwaarden voor

randvoorwaarden voor

Een belangrijke voorwaarde

voldoende motivatie en e

om zelfregulering in te ze

van draagvlak is in de vor

De belanghebbenden sta

een aanpak door de bran

stellen of het draagvlak v

WAT IS ZELFREGULERING?

Er bestaan verschillende definities voor het begrip 'zelfregulering'. Het Programma Zelfregulering definieert zelfregulering als: invulling geven aan de eigen verantwoordelijkheid door de partijen zelf (werkgevers, werknemers en overheid) voor gezond en veilig werken, in aanvulling op regulering via de overheid. Het gaat om de beweging van 'moeten' naar 'zelf doen' en het 'zelf organiseren' van een gezonde en veilige werkomgeving³.

kader sluiten ✕

3. Visscher, K. (2015).

[Raamwerk voor Zelfregulering Gezond & Veilig Werken.](#)

Een tweede belangrijke voorwaarde is de organisatiegraad van de groep bedrijven of branche. Zijn de bedrijven in **voldoende mate georganiseerd** en te bereiken om de aanpak in te voeren? Zijn er niet te veel bedrijven of is er sprake van een te diverse groep met uiteenlopende belangen?

ogen, dat niet te ambitieus is, e
bedrijfsvoering?

- Is sprake van een **goede vertrouwensbasis** tussen de partijen?
- Is er voldoende **druk van externen/partijen** om het te laten slagen; is het mogelijk deze te creëren?
- Is er een **wettelijk raamwerk** waarop valt terug te vallen?

Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden?

→ [naar STAP 4](#)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Nu er een gedeeld beeld is over de aanleiding, het doel én de wens er iets aan te doen, is de vraag: Is de branche er klaar voor om de problematiek met **zelfregulering** aan te pakken?

Diverse onderzoeken formuleren

randvoorwaarden voor

Een belangrijke voorwaarde

voldoende motivatie en e

om zelfregulering in te ze

van draagvlak is in de vor

De belanghebbenden sta

een aanpak door de bran

stellen of het draagvlak v

Een tweede belangrijke v

organisatiegraad van de groep bedrijven of

branche. Zijn de bedrijven in **voldoende mate**

georganiseerd en te bereiken om de aanpak

in te voeren? Zijn er niet te veel bedrijven of

is er sprake van een te diverse groep met

uiteenlopende belangen?

Andere belangrijke vragen bij de

Meer weten over randvoorwaarden voor

Ik twee reeds bestaande

[rap Zelfregulering](#) van

[vegingskader](#) van het

ing en Juridische Zaken⁸.

aan aan de deze

s het van belang eerst

name een voldoende

agvlak zijn belangrijke

regulering⁶.

WERKEN AAN RANDVOORWAARDEN VOOR ZELFREGULERING

kader sluiten ✕

Werken aan de juiste randvoorwaarden voor zelfregulering binnen de branche of groep bedrijven is een traject dat veel verschillende vormen kan hebben. Echter, door het toepassen van de hierboven genoemde stappen krijgt de branche wel een goed beeld van haar sterktes en zwaktes. De branche kan met die verkregen inzichten eenvoudiger de slagen maken om de voorwaarden waaraan nog niet is voldaan, op te pakken en zo nodig in tweede instantie alsnog voor zelfregulering kiezen.

bedrijfsvoering?

- Is sprake van een **goede vertrouwensbasis** tussen de partijen?
- Is er voldoende **druk van externen/partijen** om het te laten slagen; is het mogelijk deze te creëren?
- Is er een **wettelijk raamwerk** waarop valt terug te vallen?

Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden?

→ [naar STAP 4](#)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Is in voldoende mate voldaan aan de randvoorwaarden, dan is de vraag: wat is het beste instrument?

Afhankelijk van de doelstelling zal het ene instrument beter passen dan het andere.

Hieronder staan de soorten instrumenten voor zelfregulering op een rij:

Instrumenten voor zelfregulering² ⁴

- **Techniekgerichte instrumenten:**

het gaat hierbij om normen voor veilige productiemachines en productieprocessen, beschermingsmaatregelen die deel uitmaken van de productiemachines en het gereedschap dat werknemers gebruiken: *normen/techniek*

- **Gedraggerichte instrumenten**

bij **gedraggerichte instrumenten** gaat het om afspraken over hoe partijen zich dienen te gedragen: **gedragcode**, *protocol, richtlijn, convenant*

- **Informerende instrumenten:**

deze zijn vaak gebaseerd op de eerder genoemde instrumenten. Via een **informerend instrument** zoals een keurmerk of een certificaat kan een organisatie namelijk aantonen volgens bepaalde normen, gedragscodes of protocollen te werken: *keurmerk, certificaat (bijvoorbeeld VCA en OHSAS 18001), erkenningsregeling, ketengarantiestelsel*

- **Contractuele instrumenten:**

het belangrijkste contractuele instrument op sector- of brancheniveau dat relevant is voor arbeidsomstandigheden, is de collectieve arbeidsovereenkomst (cao): *algemene voorwaarden, cao*

Er is draagvlak voor een gedragscode? → [naar STAP 5 - \(deel 2\)](#)

STAP 1 Is er een probleem of verbeterpunt?

STAP 2 Willen we er wat aan doen?

STAP 3 Is zelfregulering passend?

STAP 4 Welk zelfreguleringsinstrument passen we toe?

Is in voldoende mate voldaan aan de randvoorwaarden, dan is de vraag: wat is het beste instrument?

Afhankelijk van de doelstelling zal het ene instrument beter passen dan het andere.

Hieronder staan de soorten instrumenten voor zelfregulering op een rij:

Instrumenten voor zelfregulering^{2 4}

- **Techniekgerichte instrumenten:**
het gaat hierbij om normen voor veiligheid die deel uitmaken van de productierichtlijn

- **Gedragsgerichte instrumenten**
bij gedragsgerichte instrumenten: *gedragscode*, *protocol*, *richtlijn*, *conventie*

- **Informerende instrumenten:**
deze zijn vaak gebaseerd op de eerder genoemde instrumenten. Via een **informerend instrument** zoals een keurmerk of een certificaat kan een organisatie namelijk aantonen volgens bepaalde normen, gedragscodes of protocollen te werken: *keurmerk*, *certificaat (bijvoorbeeld VCA en OHSAS 18001)*, *erkenningregeling*, *ketengarantiestelsel*

- **Contractuele instrumenten:**
het belangrijkste contractuele instrument op sector- of brancheniveau dat relevant is voor arbeidsomstandigheden, is de collectieve arbeidsovereenkomst (cao): *algemene voorwaarden*, *cao*

2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
4. Baarsma B., Felsö F., van Geffen S., Mulder J., & Oostdijk A. (2003). [Zelf doen? Inventarisatiestudie van zelfreguleringsinstrumenten](#). Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. SEO-rapport nr. 664. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek.



Er is draagvlak voor een gedragscode? → [naar STAP 5 - \(deel 2\)](#)

GEDRAGSGERICHTE INSTRUMENTEN WORDEN OVER HET ALGEMEEN INGEZET BIJ DE VOLGENDE AANLEIDINGEN:

kader sluiten ✕

- Als een klant de kwaliteit van de dienst of product niet goed kan inschatten of niet goed kan zien of een bedrijf gezond en veilig werkt;
- Als de organisatie duidelijk wil maken dat er aandacht is voor gezond en veilig werken, bijvoorbeeld voor het imago;
- Als de organisatie de eigen verantwoordelijkheid wil nemen en proactief gezond en veilig werken wil bevorderen;
- Als de organisatie (verdere) overheidsregulering wil voorkomen.

Is dit het geval? Dan kan een gedragsgericht instrument helpen.

VERSCHILLENDE TYPEN GEDRAGSGERICHTE INSTRUMENTEN²

- **Gedragscodes op groepsniveau** geven regels/waarden/normen voor gewenst gedrag en omgangsvormen binnen een groep bedrijven. Deze kunnen onderdeel zijn van reglementen van een vereniging met een onderdeel over gezond en veilig werken. Ze kunnen ook volledig gericht zijn op gezond en veilig werken. Het is een afspraak tussen partijen die zich hieraan hebben gebonden.
- **Protocollen en richtlijnen** worden vaak op brancheniveau ontwikkeld en zijn gebaseerd op zogenoemde best practices (goede praktijken) in de branche. Soms betreffen deze rechtstreeks de arbeidsveiligheid zoals de protocollen voor het omgaan met agressief gedrag in de gezondheidszorg.
- **Convenanten** worden vrijwel altijd afgesloten tussen actoren met verschillende belangen en ontstaan vaak op initiatief van de overheid. Bij convenanten tussen overheid en branche zijn vaak afspraken gemaakt over hoe bedrijven aantonen dat zij zich aan het covenant houden. Een voorbeeld hiervan zijn de arboconvenanten in de periode 1999-2007.

Een onafhankelijke controle op de toepassing vindt alleen plaats wanneer deze instrumenten deel uitmaken van informerende instrumenten, of zijn overgenomen als norm voor goede uitvoering door de overheid².

GEDRAGSGERICHTE INSTRUMENTEN WORDEN OVER HET ALGEMEEN INGEZET BIJ DE VOLGENDE AANLEIDINGEN:

kader sluiten ✕

- Als een klant de kwaliteit van de dienst of product niet goed kan inschatten of niet goed kan zien of een bedrijf gezond en veilig werkt;
- Als de organisatie duidelijk wil maken dat er aandacht is voor gezond en veilig werken, bijvoorbeeld voor het imago;
- Als de organisatie de eigen verantwoordelijkheid wil nemen en proactief gezond en veilig werken wil bevorderen;
- Als de organisatie (verdere) overheidsregulering wil voorkomen.

Is dit het geval? Dan kan een gedragsgericht instrument helpen.

VERSCHILLENDE TYPEN GEDRAGSGERICHTE INSTRUMENTEN²

- **Gedragscodes op groepsniveau** geven regels/waarden/normen voor gewenst gedrag en omgangsvormen binnen een groep bedrijven. Deze kunnen onderdeel zijn van reglementen van een vereniging met een onderdeel over gezond en veilig werken. Ze kunnen ook volledig gericht zijn op gezond en veilig werken. Het is een afspraak tussen partijen die zich hieraan hebben gebonden.
- **Protocollen en richtlijnen** worden vaak gebruikt om goede practices (goede praktijken) in de branche. Soms betreffen deze ook het omgaan met agressief gedrag in de gezondheidszorg. **2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.**
- **Convenanten** worden vrijwel altijd afgesloten tussen actoren met verschillende belangen en ontstaan vaak op initiatief van de overheid. Bij convenanten tussen overheid en branche zijn vaak afspraken gemaakt over hoe bedrijven aantonen dat zij zich aan het convenant houden. Een voorbeeld hiervan zijn de arboconvenanten in de periode 1999-2007.

Een onafhankelijke controle op de toepassing vindt alleen plaats wanneer deze instrumenten deel uitmaken van informerende instrumenten, of zijn overgenomen als norm voor goede uitvoering door de overheid².

EEN GEDRAGSCODE?

De keuze voor een gedragscode kan uitkomst bieden als men op zoek is naar houvast, naar een kader voor het gedrag voor de gehele branche of groep bedrijven. Daarnaast kan deze doorgaans sneller tot stand komen dan bijvoorbeeld een keurmerk. Deze kennen vrijwel altijd een vorm van externe controle en sanctionering door een externe organisatie. Dit vergt het organiseren van het controlerend systeem. Het onderschrijven van een gedragscode kan bijvoorbeeld wel een voorwaarde voor lidmaatschap zijn; of men laat de aangesloten bedrijven publiceren op een website. Een informerend instrument, bijvoorbeeld een keurmerk, vignet, certificaat of waarborgregeling kan een volgende stap zijn (met koppeling daaraan van het gedragsgerichte instrument). Of dit wel of niet wenselijk is en of de partijen hierachter staan, valt in de voorbereiding mee te nemen.

Enkele gedragscodes met link naar gezond en veilig werken:

- [Code gezond en veilig magazijn](#)
- [De NRK Gedragscode](#) (rubber en kunststof)
- [Governance code veiligheid in de bouw](#)
- [Code verantwoord marktgedrag](#) (schoonmaak, catering, beveiliging en verhuizers)
- [Gedragscode Zwembranche](#)
- [EPV gedragscode](#) (emballage- en palletindustrie)

kader sluiten ✕

Genoemde motieven vanuit de praktijk om te kiezen voor een gedragscode:

- "Een gedragscode is vrijblijvender dan een keurmerk."
- "Binnen de branche zijn bedrijven 'keurmerk-moe'."
- "De administratieve lasten en kosten zijn te hoog voor bedrijven."
- "Een gedragscode maakt duidelijk hoe mensen zich moeten gedragen, dat is handig in een branche die versnipperd georganiseerd is."
- "We zochten een kapstok waar we regels en activiteiten aan op kunnen hangen."
- "Een code laat ruimte voor eigen invulling, elk bedrijf kan afspraken maken over wat wel/niet acceptabel is, als het maar aan de gedragscode voldoet."
- "Veel bedrijven weten niet goed hoe ze iets moeten doen, met normen en goede praktijken wordt dit duidelijk."
- "Het gaat om een handvat dat een bedrijf kan aantonen dat ze het goed doen. 'Het laat zien dat bedrijven goed bezig zijn en maakt hen ook aanspreekbaar'."

BRON: interviews betrokkenen instrumenten

WAAROM GEEN INFORMEREND INSTRUMENT (KEURMERK OF CERTIFICAAT)?

kader sluiten ✕

Informerende instrumenten kennen vrijwel altijd een vorm van controle door een externe organisatie. Dit vergt extra inspanningen. De intensiteit van de controle en de positie van de controlerende partij kan wel verschillen. Het kan bij keurmerken bijvoorbeeld gaan om een commissie binnen de brancheorganisatie. Bij certificering gaat het om controle op basis van een geaccrediteerd certificatieschema door een geaccrediteerde certificerende instelling. In het eerste geval zijn de kwaliteit van de normen en het toezicht minder geborgd dan in het laatste geval.²

Het is uiteraard aan de branche om te kiezen. Er is daarbij geen 'goud of fout'. Belangrijk bij de keuze, in onderling overleg, voor een instrument (of set van instrumenten) is dat de branche het idee heeft dat die aansluit bij de cultuur van de branche en bij het oplossen van de problematiek. Natuurlijk is het mogelijk dat onder een gedragsinstrument als een gedragscode, meerdere technische interventies zitten die onder de paraplu van de code worden ingevoerd. In het kader hiernaast staan de verschillende typen instrumenten op een rij die zijn in te zetten.

Enkele keurmerken met link naar gezond en veilig werken:

- [Waarborgregeling](#) (VSB)
- [Keurmerk Schoonmaak en Glazenwassersbedrijf](#) (OSB)
- [Vignet arbeidsveiligheid VBZ Bakkerij en zoetwaren](#).
Lees [hier](#) meer
- [Keurmerken veiligheidsbranche](#)

Instrumenten om gezond en veilig werken te stimuleren voor bedrijven kunnen we onderverdelen (gebaseerd op³ ⁹):

- Instrumenten direct gelinkt aan *wet- en regelgeving*, denk aan RI&E-instrumenten, arbocatalogus, instrumenten ter ondersteuning van de preventiemedewerker.
- Instrumenten gelinkt aan *organisatie en governance* van bedrijven, denk aan de eerder genoemde zelfreguleringsinstrumenten, instrumenten voor het in kaart brengen en veranderen van beleid en werkprocessen.
- Instrumenten gelinkt aan bevorderen van *cultuur- en gedragsverandering*: programma's, campagnes of trainingen rondom veiligheids- en gezondheidscultuur met elementen gericht op het beïnvloeden van gedrag.
- *Technische* instrumenten: denk aan een veilig productieproces en specifieke hulpmiddelen.

De verschillende typen instrumenten kunnen onderling aan elkaar gelinkt zijn en elkaar aanvullen en versterken. Het is voor een branche of groep bedrijven de uitdaging om die instrumentenmix in te zetten die past bij de doelen en de doelgroep.

kader sluiten ✕

WAAROM GEEN INFORMEREND INSTRUMENT (KEURMERK OF CERTIFICAAT)?

Informerende instrumenten kennen vrijwel altijd een vorm van controle door een externe organisatie. Dit vergt extra inspanningen. De intensiteit van de controle en de positie van de controlerende partij kan wel verschillen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een commissie binnen de branche of om een externe partij. Het kan ook gaan om een commissie binnen de branche die gaat het om controle op basis van een keurmerk of schema door een geaccrediteerde partij. Het eerste geval zijn de kwaliteit van de controle geborgd dan in het laatste geval.²

Het is uiteraard aan de branche om te kiezen of het 'goud of fout'. Belangrijk bij de keuze van een instrument (of set van instrumenten) is de idee heeft dat die aansluit bij de cultuur van de branche en bij het oplossen van de problematiek. Natuurlijk is het mogelijk dat onder een gedragsinstrument als een gedragscode, meerdere technische interventies zitten die onder de paraplu van de code worden ingevoerd. In het kader hiernaast staan de verschillende typen instrumenten op een rij die zijn in te zetten.

Enkele keurmerken met link naar gezond en veilig werken:

- [Waarborgregeling](#) (VSB)
- [Keurmerk Schoonmaak en Glazenwassersbedrijf](#) (OSB)
- [Vignet arbeidsveiligheid VBZ Bakkerij en zoetwaren](#). Lees [hier](#) meer
- [Keurmerken veiligheidsbranche](#)

Instrumenten om gezond en veilig werken te stimuleren voor bedrijven kunnen we onderverdelen (gebaseerd op^{3 9}):

2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
3. Visscher, K. (2015). [Raamwerk voor Zelfregulering Gezond & Veilig Werken](#).
9. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Kwalitatieve analyse. Zelfregulering Gezond en Veilig Werken (2014). [Factsheet Branches](#).

- Instrumenten gelinkt aan bevorderen van *cultuur- en gedragsverandering*: programma's, campagnes of trainingen rondom veiligheids- en gezondheidscultuur met elementen gericht op het beïnvloeden van gedrag.
- *Technische* instrumenten: denk aan een veilig productieproces en specifieke hulpmiddelen.

De verschillende typen instrumenten kunnen onderling aan elkaar gelinkt zijn en elkaar aanvullen en versterken. Het is voor een branche of groep bedrijven de uitdaging om die instrumentenmix in te zetten die past bij de doelen en de doelgroep.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Projectmatige aanpak

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Het traject om te komen tot een code valt te zien als een project. Deze benadering kan helpen om het wie, wat, waarom en hoe vorm te geven. Tegenwoordig hebben velen kennis van projectmanagement en door het zo te benoemen is direct sprake van een gemeenschappelijk begrippenkader (zoals mijlpalen, deliverables enzovoort).

Scope van de code

Inhoud van de code

Vaak valt de keuze op een werkgroep die bestaat uit vertegenwoordigers van de partijen die het initiatief nemen. De grootte van de werkgroep is afhankelijk van de complexiteit van de branche en het aantal actoren. De slagvaardigheid wil bij grote groepen nog wel eens afnemen. Het vinden van een optimum kan even duren. Een stuurgroep kan helpen om het traject te bewaken en de uitkomsten op directieniveau te bekrachtigen. Ook hier geldt dat het inzetten van een onafhankelijke procesbegeleider/projectleider nuttig kan zijn.

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Een van de aspecten van projectmanagement vormen de financiën. Veel gebeurt 'in de baas zijn tijd' maar er zijn ook 'out of pocket'-kosten. Belangrijk is dat het project een degelijke begroting en financiering heeft (inclusief een begroting voor de communicatieactiviteiten).

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Doelgroep

Allereerst is de vraag wie de doelgroep is. Is het gericht op het gedrag van werkgevers (bijvoorbeeld de gedragscode van de EVO), werknemers (bijvoorbeeld de Gedragscode Zwembranche) of allebei? De doelgroep komt namelijk duidelijk tot uitdrukking in de code.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Scope van de code

Eén van de voorwaarden voor een succesvolle code is het bepalen van de juiste scope. Wat komt wel en wat komt juist niet in de code. Een te ambitieuze scope leidt tot desillusie, want de doelen worden niet gehaald; te voorzichtig zorgt niet voor de gewenste verbetering en daarmee ook niet tot tevredenheid. Zorg dat de scope aansluit bij het ambitieniveau uit stap 2. Denk ook na welke insteek past binnen de branche. Is het handig om een link te maken met MVO of juist met Governance in het algemeen? Wat spreekt aan en waar is vraag naar?

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Inhoud van de code

Na bepaling van de doelgroep en scope volgt de inhoud. De regels of normen voor gewenst gedrag en omgangsvormen vormen de kern van de code. Normen zijn een operationalisering van doelen als gezonde en veilige arbeidsomstandigheden en geven aan wat een kwalitatief goede manier is om die doelen te behalen.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Zorg voor duidelijke KPI's

Bedenk KPI's (kritische prestatie indicatoren) bij de code. Die KPI's helpen ook om na een bepaalde tijd te kunnen evalueren en te bepalen of de gestelde doelen zijn gehaald. De KPI's kunnen betrekking hebben op het doel van de code (minder ongevallen en verzuim), activiteiten van bedrijven (aantal bedrijven dat maatregelen neemt) maar ook op de implementatie en verspreiding van de code (aantal bedrijven dat de code kent of onderschrijft).

Die KPI's zijn bij voorkeur een mix van kwalitatieve en kwantitatieve maten. Zorg er ook voor dat bij de KPI's sprake is van korte en lange termijn doelstellingen. Voor het succes van het project is het van belang om in iedere fase successen te kunnen claimen. Het benoemen van 'laaghangend fruit' helpt daarbij maar is niet genoeg. Het reduceren van ongevallen kan vaak sneller gerealiseerd worden dan het terugdringen van beroepsziekten zoals aandoeningen aan het bewegingsapparaat of psychische aandoeningen.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Implementatiestrategie

Hierbij gaat het om de manieren om de code daadwerkelijk ingevoerd te krijgen binnen bedrijven. De gekozen strategieën kunnen ondersteunend (informatie, plannen van aanpak, advies, kennis, subsidie enzovoort) en stimulerend (lagere kosten, betere marktpositie, bonus enzovoort) voor bedrijven zijn².

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Implementatiestrategie

Hierbij gaat het om de manieren om de code daadwerkelijk ingevoerd te krijgen binnen bedrijven. De gekozen strategieën kunnen ondersteunend (informatie, plannen van aanpak, advies, kennis, subsidie enzovoort) en stimulerend (lagere kosten, betere marktpositie, bonus enzovoort) voor bedrijven zijn².

2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Communicatie naar partijen

In alle stappen van het opzetten van de code is communicatie essentieel. Zorg ervoor dat hier voldoende tijd en budget voor wordt vrijgemaakt en zorg voor professionele ondersteuning. Zorg ervoor dat de communicatie (vorm, inhoud, medium) is afgestemd op de ontvanger. Voor branchegenoten zijn andere zaken van belang dan voor klanten? of overheid. Ook kan een goede communicatie bijdragen bij het verminderen van het aantal afhakers. Blijf iedere keer het doel voorop stellen.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Zorg dat partijen zich aan de code houden

In het begin is er vaak sprake van breed gedragen enthousiasme. Echter als er echt werk gemaakt moet gaan worden van de code dan kan het zijn dat partijen bewust of onbewust afhaken want er moet tijd gevonden worden om werk te verzetten. Het is goed om met elkaar afspraken te maken over hoe om te gaan met a) partijen die zich eerst gebonden hebben en daarna afhaken en b) free-riders: zij die zich niet wensen te binden aan de doelstellingen van de code. Lang niet altijd zijn er harde maatregelen mogelijk, zoals het niet meer mogen uitvoeren van bepaalde soorten werk. Wel kan het onderschrijven van de code positief afstralen op het bedrijf en kan publiciteit en positionering helpen om a) het aantal afhakers te beperken en b) free-rider bedrijven over de streep te trekken.

Bedenk bij het opstellen van de code dus al hoe de controle ingericht gaat worden.

Denk aan:

- Is het een voorwaarde om lid te zijn van de brancheorganisatie?
- Ondertekenen bedrijven die zich binden, een verklaring?
- Zijn bedrijven zichtbaar op een openbare website?
- Vindt controle plaats van bedrijven of personen op het voldoen aan de code?

Zet de voor- en nadelen van de aspecten naast elkaar. Uit onderzoek weten we dat een duidelijke sanctionering helpt, maar uiteraard moet hier draagvlak voor zijn.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Projectmatige aanpak

Doelgroep

Scope van de code

Inhoud van de code

Zorg voor duidelijke KPI's

Implementatiestrategie

Communicatie naar partijen

Zorg dat de partijen zich aan de code houden

Rol van de overheid

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Rol van de overheid

Net als bij andere instrumenten voor zelfregulering kan de overheid bij de inzet van gedragscodes een rol spelen, bijvoorbeeld via zogenaamde co-regulering (zie kader: [de rol van de overheid](#)). Het is verstandig om de Inspectie-SZW/SZW in een vroeg stadium te betrekken. Een passieve/ adviserende rol van de overheid kan voldoende zijn. Nagegaan kan worden of de Inspectie-SZW een rol kan spelen bij de gedragscode. Een voorbeeld hiervan (weliswaar rondom certificering) is dat de Inspectie-SZW bedrijven met een OHSAS-18001 certificaat onder voorwaarden vrijstelt van actief toezicht (zie kader hieronder).

Voorbeeld rol I-SZW

OHSAS 18001-certificaat

Het hebben van een OHSAS 18001-certificaat geeft aan dat het bedrijf veel aandacht heeft voor gezond en veilig werken en wijst op een goede organisatie hiervan. De Inspectie SZW heeft daarom besloten dat bedrijven die OHSAS 18001-gecertificeerd zijn, in principe niet meer bezocht worden (tenzij er geluiden zijn dat er iets aan de hand is of na melding van een incident). Deze incentive heeft voor beide partijen voordelen. I-SZW kan zich meer concentreren op minder goed presterende bedrijven en bedrijven met een certificaat worden niet verrast door inspecties.. Ook voor een code met ingebouwde check door de branche zelf kan hierover in gesprek worden gegaan met de I-SZW.

[Lees verder →](#)

STAP 5 De
opstellen,

Projectma

Doelgroep

Scope van

Inhoud va

Zorg voor

Implemen

Communi

Zorg dat d

Rol van de

ROL VAN DE OVERHEID

kader sluiten ✕

Vormen van zelfregulering die Tien organisatieadvies (2011)² onderscheidt en de rol van de overheid daarbij, zijn:

1. Pure zelfregulering: de overheid heeft geen enkele rol. Er is hier dan ook geen sprake van co-regulering waarbij de overheid en maatschappelijke partijen beide een rol spelen.
2. Passieve co-regulering: de overheid onderschrijft de doelstellingen expliciet maar speelt verder geen rol.
3. Faciliterende co-regulering: de overheid ondersteunt de zelfregulering met faciliteiten zoals informatie, kennis, subsidie, enzovoort.
4. Gemandateerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering vast maar laat de normstelling, implementatie, controle en sanctionering over aan maatschappelijke partijen. De Arbocatalogus bijvoorbeeld is een vorm van gemandateerde co-regulering.
5. Gedelegeerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering op en heeft een belangrijke, formele rol bij het bepalen van de normen van zelfregulering en het toezicht op de naleving.
6. Coöperatieve co-regulering: de overheid en maatschappelijke partijen trekken samen op bij regulering van de sector, zodanig dat overheids- en zelfregulering met elkaar verweven zijn.

Welke rol passend is, hangt af van:

- Het zelfregulerend vermogen van de branche: in hoeverre zijn de bedrijven zelf in staat zaken te organiseren;
- De omvang van de risico's voor gezond en veilig werken (VGW-risico).

De volgende tabel geeft per situatie de rol van de overheid en de vorm van zelfregulering².

Combinatie zelfregulerend vermogen en VGW-risico	Rol overheid	Vorm van zelfregulering
Laag zelfregulerend vermogen – laag risico	Faciliteren, bewaken	Passieve en faciliterende co-regulering
Laag zelfregulerend vermogen – hoog risico	Aanjagen, faciliteren, bewaken	Overheidsregulering en gedelegeerde co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – laag risico	Geen	Passieve co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – hoog risico	Bewaken	Gemandateerde en coöperatieve co-regulering

& BORGEN

gscodes
eid).

ve/
-SZW een
is dat de
actief

eft
W
at
n een
ntreneren
rast

der →

STAP 5 De opstellen,

Projectma

Doelgroep

Scope van

Inhoud va

Zorg voor

Implemen

Communi

Zorg dat d

Rol van de

ROL VAN DE OVERHEID

kader sluiten ✕

Vormen van zelfregulering die Tien organisatieadvies (2011)² onderscheidt en de rol van de overheid daarbij zijn:

1. Pure zelfregulering: de overheid is hier dan ook geen sprake van co-regulering en maatschappelijke partijen.
2. Passieve co-regulering: de overheid onderschrijft de doelstellingen expliciet maar speelt verder geen rol.
3. Faciliterende co-regulering: de overheid ondersteunt de zelfregulering met faciliteiten zoals informatie, kennis, subsidie, enzovoort.
4. Gemandateerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering vast maar laat de normstelling, implementatie, controle en sanctionering over aan maatschappelijke partijen. De Arbocatalogus bijvoorbeeld is een vorm van gemandateerde co-regulering.
5. Gedelegeerde co-regulering: de overheid stelt de doelen van zelfregulering op en heeft een belangrijke, formele rol bij het bepalen van de normen van zelfregulering en het toezicht op de naleving.
6. Coöperatieve co-regulering: de overheid en maatschappelijke partijen trekken samen op bij regulering van de sector, zodanig dat overheids- en zelfregulering met elkaar verweven zijn.

Welke rol passend is, hangt af van:

- Het zelfregulerend vermogen van de branche: in hoeverre normaliseren; veilig werken

2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De volgende tabel geeft per situatie de rol van de overheid en de vorm van zelfregulering².

Combinatie zelfregulerend vermogen en VGW-risico	Rol overheid	Vorm van zelfregulering
Laag zelfregulerend vermogen – laag risico	Faciliteren, bewaken	Passieve en faciliterende co-regulering
Laag zelfregulerend vermogen – hoog risico	Aanjagen, faciliteren, bewaken	Overheidsregulering en gedelegeerde co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – laag risico	Geen	Passieve co-regulering
Hoog zelfregulerend vermogen – hoog risico	Bewaken	Gemandateerde en coöperatieve co-regulering

& BORGEN

gscodes
eid).

ve/
-SZW een
is dat de
actief

eft

W

at

n een

ntreneren

rast

der →

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Opstellen van de code

Ondertekening

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Opstellen van de code

Bij het daadwerkelijk opstellen van de code is het belangrijk om de achterban te betrekken. In de eerste stap is al wat voorwerk gedaan. Het helpt hierbij om een of meerdere sessies te organiseren met de achterban om te spreken over de inhoud. Bereid dit echter wel goed voor met bijvoorbeeld de werkgroep. Ook kan het helpen om hier een format voor op te stellen of een aantal sub-doelen te formuleren en die vervolgens uit te werken in concrete gedragsregels of praktijken. Toets de uiteindelijke inhoud vervolgens ook weer bij de achterban.

De leden van de VSB gingen in gesprek met opdrachtgevers om de inhoud van de waarborgregeling vorm te geven. "Dit gaf nuttige inzichten waar bedrijven zelf nog niet aan gedacht hadden".

De EVO maakte een inhoudelijk stramien voor de code, en vormde vervolgens per onderdeel werkgroepen. Deze vulden in korte werksessies (maximaal 2,5 uur) de code nader in.

“ Benadruk het positieve: bedrijven doen vaak al meer dan dat ze denken. Dat geeft een positieve boost en zorg ervoor dat elk bedrijf het op zijn eigen manier kan doen. ”

(NRK)

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Opstellen van de code

Ondertekening

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Ondertekening

Ondanks dat partijen zich vooraf hebben gebonden en er overeenstemming is over de scope en 'hoogte van de lat', kan het zijn dat gedurende het proces inzichten veranderen. Het is dan aan de werkgroep om de stuurgroep in te zetten om de betrokkenheid en binding van de bedrijven gedurende het gehele proces te bewaken. Dit voorkomt dat op het eind partijen de hakken in het zand gaan zetten omdat zij zich verrast voelen door de uitkomsten.

Maak van de feitelijke ondertekening een feestje. Het is een goed moment om het succes te vieren. Zorg er ook voor dat belangrijke actoren aanwezig zijn en zorg voor aandacht in de pers. Het inzetten van social media in deze kan uiteraard de bekendheid snel vergroten.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Implementeren

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Niet iedereen doet mee?

Looptijd

“ Zelfs als je zelf denkt dat je het overal hebt gedeeld, in bladen, en vergaderingen. dan hoeft dat nog steeds niet zo te zijn. Zelfs bij de eigen leden die betrokken zijn bij het traject, merken we dat. Gebruik het juiste verhaal bij de juiste persoon. En ga daarbij na wat de specifieke partij triggert. Is dat geld of iets anders? ”

(VSB)

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Implementeren

Nu de code van kracht is, begint eigenlijk pas het 'echte werk': de implementatie. Idealiter zal ieder bedrijf in de branche de code volgen. Echter, er zijn koplopers, een grote middenmoot en achterblijvers. Maak gebruik van de koplopers, zet ze op een voetstuk en communiceer waarom zij voorop lopen (en dat iedereen aan de code zou moeten meedoen).

Direct na ondertekening is er veel aandacht, maar zorg ervoor dat de aandacht blijft en gebruik meerdere kanalen. Als er een website is, meet dan de webstatistieken (bijvoorbeeld via Google analytics). Dat kan helpen de communicatiestrategie aan te passen.

Communiceren, communiceren, communiceren... in de praktijk

Eenzijds gebeurt communicatie vaak door bekendmaking via diverse kanalen: (speciale) website, social media, persberichten, vakbladen, landelijke en lokale media. Daarnaast worden de leden regelmatig geïnformeerd (ga na hoeveel hits er op de site zijn, hoeveel deelnemers enzovoort). Bij communicatie is herhaling één van de sleutels tot succes!

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Implementeren

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Niet iedereen doet mee?

Looptijd

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Er kunnen verschillende **activiteiten** en **tools** ontwikkeld worden om de code te implementeren.

Activiteiten

Veel branches organiseren bijeenkomsten voor bedrijven om bedrijven bewust te maken van de code en de implementatie in het eigen bedrijf. Zij geven soms persoonlijk advies aan bedrijven. Enkele voorbeelden:

- De NRK organiseert sessies met bedrijven om het traject voor de ISO 26000-richtlijn te doorlopen. "In drie sessies (met bedrijven uit verschillende branches) hebben we samen het traject doorlopen. De bedrijven vonden het een mooie ervaring: ze kwamen erachter dat ze meer doen dan dat ze denken. Ze betrekken hierbij ook medewerkers. Dat leverde relevante discussies op: soms heeft een bedrijf van alles geregeld maar is dit niet bekend bij de medewerkers".
- EVO traint magazijncoaches. Dit zijn medewerkers van bedrijven die binnen het eigen bedrijf zorgen voor de borging van de Code Gezond en Veilig Magazijn.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Implementeren

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Niet iedereen doet mee?

Looptijd

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Er kunnen verschillende **activiteiten** en **tools** ontwikkeld worden om de code te implementeren.

Praktische, kant en klare tools, die de implementatie stimuleren

- De zwembranche ontwikkelde het ['Dilemmaspel'](#). Ze haalden in de branche het net op welke dilemma's er heersen rondom gedrag. Deze zijn verwerkt in een spel. Zwembaden kunnen dit samen met werknemers spelen tijdens werkoverleg. Als introductie waren er sessies voor de zwembaden. "Het helpt het gesprek aan te gaan over wat er in het eigen zwembad wel en niet acceptabel is."
- Hoe valt een gedragscode te integreren in een arbeidsovereenkomst? De zwembranche ontwikkelde een aantal [formuleringen](#) die zijn te gebruiken in een [arbeidsovereenkomst](#). Voor zover mogelijk heeft juridische toetsing plaatsgevonden. De formuleringen zijn eenvoudig over te nemen.
- Voor de inzet van de ISO 26000-richtlijn als onderdeel van de gedragscode ontwikkelde de NRK een *handleiding zelfverklaring* met 44 vragen. Input hiervoor kwam vanuit een sessie met bedrijven. Vervolgens selecteren bedrijven zelf hun vragen voor de zelfverklaring: wat zijn de doelen, wat is er gedaan, wat gaan we doen. Dit vergemakkelijkt het traject om te komen tot de zelfverklaring.
- NEN en NRK hebben een [digitale regelhulp 'ISO 26000-bouwstenen voor MVO'](#) ontwikkeld. Deze innovatieve applicatie helpt bedrijven bij het opstellen en actueel houden van hun zelfverklaring en, via het Ondernemingsdossier, de verdere borging van het MVO-gedachtegoed. Dit maakt het ook makkelijker voor bedrijven om ervaringen en aanpakken van anderen te gebruiken.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Implementeren

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Niet iedereen doet mee?

Looptijd

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Niet iedereen doet mee?

Wat te doen met partijen die niet mee willen? Dat is altijd lastig en bij voorkeur was dit al een onderwerp in de voorbereiding en resulteerde dat in afspraken. Nu komt het erop aan die afspraken na te komen. Afhankelijk van de manier waarop de branche de code heeft ingebed, kunnen die afspraken meer of minder grote gevolgen hebben. In bepaalde gevallen zou het niet uitvoeren van de code kunnen leiden tot het ontzeggen van het lidmaatschap van de brancheorganisatie. Voorwaarde is dan wel dat het wél lid zijn een groot voordeel moet hebben voor de leden.

Koplopers

Koploperbedrijven kunnen een rol spelen bij het stimuleren van de andere bedrijven. De NRK bepaalt samen met de koplopers steeds de stand der techniek. De koplopers helpen mee met de opzet van het systeem. Hierdoor is de drempel lager voor bedrijven die later instappen omdat zij kunnen putten uit wat er al ligt. De NRK laat het aan de bedrijven zelf om wel of niet aan de code te voldoen. "Uiteindelijk willen we dat bedrijven elkaar aansteken en de state of the art bepalen. Ook klanten spreken bedrijven erop aan. We geloven in de druk van de markt en initiatief vanuit de bedrijven zelf." De NRK maakte [filmpjes](#) van de tien koploperbedrijven.

“Laat partijen samen de inhoud en scope bepalen en organiseer korte bijeenkomsten. Daarmee boek je sneller voortgang.”

(EVO)

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Implementeren

Ontwikkelen van ondersteunende instrumenten en activiteiten

Niet iedereen doet mee?

Looptijd

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Looptijd

Net zoals het opstellen van de code een project was, zo is de implementatie ook als project te zien. Stel daarom een einddatum vast, en doe dat uiteraard bij voorkeur al in de voorbereiding. Als een KPI is dat, als einddoel, 90% van de branche de code heeft geïmplementeerd, dan is de vraag wat te doen als dit blijft steken op bijvoorbeeld 80%. Dat soort keuzes is dan aan de branche en kan afwijken van wat eerder is afgesproken.

“ Voer een regeling stap voor stap in: het heeft tijd nodig om samen met leden tot een code te komen waar iedereen achter staat en het heeft tijd nodig om deze ook bekend te maken in de markt. Wees daarbij proactief. Dat helpt om een verandering in gang te zetten ”

(VSB)

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

Evalueren en borgen

“ Zorg voor praktische en laag-drempelige producten: die bij wijze van spreken zo uitgeprint en ingevuld kunnen worden. Bewustwording regel je niet met een code: het gaat om het praten over concrete casussen, doordrongen zijn van het belang van preventie en van de consequenties die groot zijn als het fout gaat? ”

(Zwembadbranche)

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Evalueren en borgen

Het tussentijds evalueren van een gedragscode is een succesfactor. Het is daarom belangrijk om een code zo concreet mogelijk te maken en hier van te voren al over na te denken. Vandaar dat het nuttig is om een set van goede KPI's op te stellen die draagvlak hebben in de branche. Zo kunnen periodiek effectmetingen uitgevoerd worden om de voortgang te bewaken en te kunnen bijsturen. Er zijn verschillende manieren om een effectmeting uit te voeren. Het is afhankelijk van hetgeen gemeten wordt. Er vallen ook afspraken te maken omtrent zelfrapportage, het uitreiken van certificaten, het tellen van het aantal downloads, het koppelen van een code met een ander instrument (bijvoorbeeld de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) en de mate van bewustwording en gedrag bij partijen. Probeer ook waar mogelijk transparant te zijn naar alle belanghebbenden en helder te maken wat goed is en wat beter kan. Hierbij bewijzen de KPI's weer goede diensten, want die concretiseren de successen en verbeterpunten.

Het gaat uiteindelijk om het **borgen van de verkregen resultaten**. Bekend is dat het blijvend energie vergt om die borging te verzorgen. Besteed er bijvoorbeeld aandacht aan bij activiteiten die toch al georganiseerd worden. Pak momenten aan voor extra aandacht.

Als het goed is, levert de code zoveel voordelen op dat het niet als 'moetje' wordt ervaren maar als hulp bij een gezonde en veilige bedrijfsvoering (en daarmee een positief effect heeft op de kosten en baten). Borging kan bijvoorbeeld door de code niet meer een alleenstaand iets te laten zijn, maar onder te brengen in een groter geheel; of juist door andere maatregelen te koppelen aan de code.

STAP 5 De gedragscode: voorbereiden, opstellen, implementeren, evalueren & borgen

VOORBEREIDEN

OPSTELLEN

IMPLEMENTEREN

EVALUEREN & BORGEN

Evalueren en borgen

Evalueren en borgen

“Zorg voor praktische drempelige producten spreken zo uitgedrukt worden. Bewustwording code: het gaat om het p casussen, doordrongen van preventie en van die groot zijn als

(Zwembad)

HOE BORG JE DE CODE?

kader sluiten ✕

Branches/bedrijven gebruiken verschillende manieren om de code te borgen:

- Binnen de zwembranche is de code gekoppeld aan een licentiesysteem voor uitgevers van Nationale zwemdiploma's en aan het [Keurmerk Veilig en Schoon](#).
- Bij verschillende branches komt de gedragscode terug in het beleidsplan van de brancheorganisaties.
- De VSB voegt specifieke richtlijnen toe aan de waarborgregeling en brengt de lidbedrijven daarvan op de hoogte. Zo blijft deze onder de aandacht komen.

TIP:

Zoek een vervolgproject waarmee de code onder de aandacht blijft!

Daarom belangrijk om denken. Vandaar dat in de branche. Zo wekken en te kunnen. Het is afhankelijk van portage, het uitreiken code met een ander mate van bewustwording alle belanghebbenden en er goede diensten, want

is dat het blijvend ht aan bij activiteiten die toch al georganiseerd worden. Pak momenten aan voor extra aandacht.

Als het goed is, levert de code zoveel voordelen op dat het niet als 'moetje' wordt ervaren maar als hulp bij een gezonde en veilige bedrijfsvoering (en daarmee een positief effect heeft op de kosten en baten). Borging kan bijvoorbeeld door de code niet meer een alleenstaand iets te laten zijn, maar onder te brengen in een groter geheel; of juist door andere maatregelen te koppelen aan de code.

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

VOORBEELDEN

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Colofon

Gebruikte literatuur

Meer lezen en weten?

Colofon

TNO heeft deze brochure ontwikkeld in opdracht van het Programma Zelfregulering Gezond en Veilig Werken van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Met dank aan de geïnterviewden voor hun tijd, inzet en inzichten.

Leiden, december 2016

Lees meer over het programma zelfregulering op:

- www.gezondeneveiligwerkt.nl
- www.arboportaal.nl/onderwerpen/zelfregulering

Tekst: Tanja de Jong en Raphaël Gallis

Vormgeving: Jennifer Keek – Coek Design

TNO innovation
for life



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

 **DE ANDERE KIJK
OP DE ZAAK**

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

DOEL

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Colofon

Gebruikte literatuur

Meer lezen en weten?

Gebruikte literatuur

1. Menting, M., Vranken, J.B.M., & Scheltema, M.W. (2013). Gedragscodes in internationaal, Europees en privaatrechtelijk perspectief. Juridische betekenis, effectiviteit en handhaving; Preadviezen 2013 Vereniging voor Burgerlijk Recht.
2. Tien organisatieadvies (2011). [Eindrapportage Onderzoek naar Zelfregulering op het terrein van arbeidsomstandigheden](#). In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
3. Visscher, K. (2015). [Raamwerk voor Zelfregulering Gezond & Veilig Werken](#).
4. Baarsma B., Felsö F., van Geffen S., Mulder J., & Oostdijk A. (2003). [Zelf doen? Inventarisatiestudie van zelfreguleringsinstrumenten](#). Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. SEO-rapport nr. 664. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek.
5. Mascini, P. (2013). Literatuurstudie [Effectiviteit van regulatory governance: noodzakelijke condities en hun beïnvloeding door regulerende overheidsinstanties?](#) In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
6. Van Boom, W.H., M.G Faure, N.J.H. Huls, & N.J. Philipsen (2009). Handelspraktijken, reclame en zelfregulering – Pilot-study Maatschappelijke Reguleringsinstrumenten (WODC Rapport 1535). Den Haag: .
7. SEO (2003). [Roadmap Zelfregulering](#). Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek
8. Kenniscentrum Wetgeving en Juridische Zaken. [Integraal Afwegingskader beleid en regelgeving](#).
9. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Kwalitatieve analyse. Zelfregulering Gezond en Veilig Werken (2014). [Factsheet Branches](#).

HOE ONTWIKKEL JE EEN GEDRAGSCODE 'GEZOND EN VEILIG WERKEN'?

Een handvat voor bedrijven en branches

INLEIDING

DOEL

STAPPEN

PRAKTISCHE INFORMATIE

Colofon

Gebruikte literatuur

Meer lezen en weten?

Meer lezen en weten?

- [Factsheet Gedragscode](#)
- Hsueh, L., & Prakash, A. (2012) [Incentivizing self-regulation: Federal vs. state-level voluntary programs in US climate change policies](#). Regulation & Governance 6 (4), 445-473).
- Van Boom, W.H., Lindenbergh, S.D., Philipsen, N.J., Stoter, W.S.R., Faure, M.G., & Huls, N.J. (2011). [Energie-efficiency, afwikkeling van letselschade, algemene voorwaarden bij taxi en kinderopvang](#) Vervolgstudie Maatschappelijke Reguleringsinstrumenten. WODC Rapport 1669. Den Haag: WODC.
- Van der Ende, M., Van Vliet, A., Canton, E., Van Kampen, D., Kwantes, J.H., & Ten Have, K. (2012). [Zelfregulering arbeidsomstandigheden](#). Rotterdam, Ecorys-TNO.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). [Toezien op publieke belangen, naar een verruimd perspectief op Rijks-toezicht](#). WRR rapport nr. 89.
- Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). [De staat van toezicht. Sector- en thema studies](#). Amsterdam: Amsterdam University Press.