



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Niet kopiëren s.v.p.!

Goede praktijken: geen standaardrecept maar maatwerk



Niet kopiëren s.v.p.! Goede praktijken: geen standaardrecept maar maatwerk



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Arboconvenanten
Versterking Arbeidsveiligheid
Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen

Pepijn Nicolas
Kim van Laar
Alex van der Wal

Niet kopiëren s.v.p.!

Goede praktijken: geen standaardrecept maar maatwerk

Meer weten?

Voor algemene vragen over onderwerpen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid kunt u bellen met onze informatielefoon 0800-9051 (gratis) of kijken op onze website www.minszw.nl

Arboconvenanten

Versterking Arbeidsveiligheid

Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen

Pepijn Nicolas

Kim van Laar

Alex van der Wal

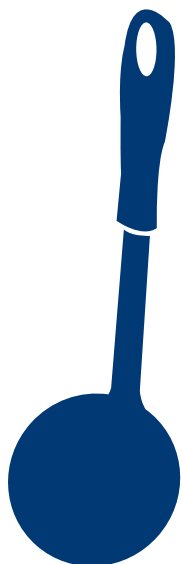
Quick-scan verricht in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Spinner -inspiratie advies- te Utrecht. Met medewerking van Dexis Arbeid.

Concept: Via Utrecht

Fotografie: Désirée van Hoek

Vormgeving: PuurElise

Inhoud



Voorwoord

Veilig koken doe je zo!

3

Hoofdstuk 1.0

Inleiding en onderzoeksopzet

4

Hoofdstuk 2.0

Algemene bevindingen

8

Hoofdstuk 3.0

Conclusies en aanbevelingen

16

Hoofdstuk 4.0

Twaalf goede praktijken

21

4.1 Aangepaste voegenslijper voor stofvrij werken

24

4.2 Meer dan 100 grafici weer uit de WAO

30

4.3 Integratie arbovoorlichting en vaktechniek

36

4.4 Samen aan de slag tegen onveilig gedrag

42

4.5 Aanpak voor psychische klachten

50

4.6 Ruim 11.000 oren en ogen waken over tillen en houding

58

4.7 Bewustzijn: 33% minder verzuimdagen door ongevallen

66

4.8 Partners in veiligheid: ongevallen van 97 naar 7 per jaar

72

4.9 Veiligheid: 50% minder verzuimongevallen

78

4.10 Bedrijventerreinen: met de burens werken aan arbo

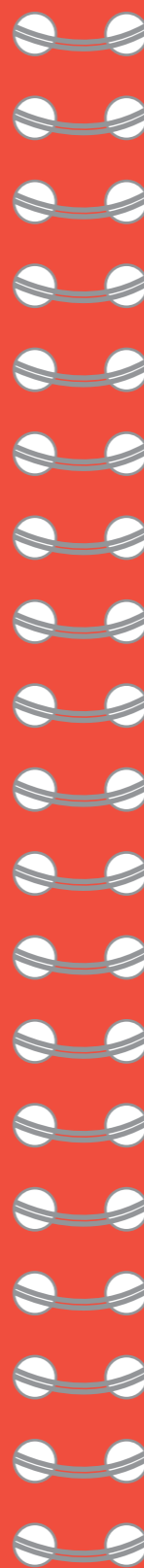
84

4.11 Medische helpdesk kunstenaars

90

4.12 Betere arbo en meer kwaliteit bij natuursteenbedrijven

96



Voorwoord

Veilig koken doe je zo!

Voor u ligt een boek met twaalf goede praktijken. Het hadden er gemakkelijk veel meer kunnen zijn. Zo veel goeds is er de afgelopen jaren gedaan in de programma's Arboconvenanten, Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen en Versterking Arbeidsveiligheid, waar deze praktijken uit komen. Hierin is met dank aan vele enthousiaste mensen geïnvesteerd in de receptuur van arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid. De gezamenlijke inspanningen van werkgevers, werknemers en de steun van de overheid daarbij, hebben veilig en gezond werken nu hoger op de agenda geplaatst.

Maar wat zijn eigenlijk goede praktijken? Wat maakt een praktijk tot een 'goede praktijk'? Welke factoren bepaalden het succes en welke waren van doorslaggevend belang? Dat is niet zo eenvoudig. Het recept voor een goede praktijk bestaat niet. Goede praktijken zijn, afhankelijk van de specifieke situatie, telkens weer anders, en altijd maatwerk. Voor de ingrediënten en bereidingswijze kun je wel aanbevelingen doen. Dat doet dit boek.

Dit boek brengt aan de hand van twaalf voorbeelden de succesfactoren voor ontwikkeling en implementatie van goede praktijken door de direct betrokkenen in beeld. Het is een echt kijkje in de keuken van de burens. Ik hoop en verwacht dat branches en bedrijven hieruit inspiratie putten voor het invullen van hun nieuwe rollen in de herziene Arbowet.

Veilig kookplezier en een gezonde maaltijd!

Mr. J.P.H. Donner
Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

1.0 Inleiding en onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk gaat in op de aanleiding en het doel van dit onderzoek, de drie beleidsprogramma's van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) die de onderzochte praktijken leverden en de opzet van het onderzoek.

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Medio 2007 lopen de laatste arboconvenanten en de laatste actieplannen van het programma Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen (VAST) af. Daarmee komen beide beleidsprogramma's van het Ministerie van SZW ten einde. Een derde programma: Versterking Arbeidsveiligheid loopt nog door tot eind 2007.

Deze programma's zijn sterk extern georiënteerd, met een focus op het tot stand brengen van concrete verbeteringen in arbeidsomstandigheden op bedrijfsniveau. Ze hebben een schat aan ervaringen, producten, processen, instituties, samenwerkingverbanden, feiten, cijfers en meningen gegenereerd. Goede praktijken vormen een belangrijke concrete opbrengst. Het betreft daarbij nadrukkelijk niet alleen concrete producten, maar ook (en misschien wel vooral) de wijze waarop die producten landen op de werkvloer in de bedrijven, en de mate waarin ze hebben bijgedragen aan het oplossen van problemen of bewerkstelligen van gewenste ontwikkelingen.

Waarom dit onderzoek?

Deze goede praktijken leidden bij betrokken branches en bedrijven tot een (substantiële) reductie van verzuim of ongevallen en/of een flinke verbetering van de arbeidsomstandigheden. De vraag is wat deze projecten zo succesvol maakte? Wat maakte deze praktijken tot goede praktijken? Welke factoren zorgen voor dat succes? Welke daarvan waren doorslaggevend in de zin dat ze het verschil maakten tussen falen en slagen? Zijn deze factoren overdraagbaar en zo ja, hoe? Kortom tot welke aanbevelingen leiden de goede praktijken van Versterking Arbeidsveiligheid, VAST en de Arboconvenanten voor een ieder in branche, sector of bedrijf die zelf ook een succesvol Arboproject wil opzetten en uitvoeren?

In opdracht van het Ministerie van SZW hebben wij bovenstaande vragen beantwoord. Het onderzoek heeft het karakter van een quick scan en is uitgevoerd tussen 19 maart en 17 april 2007. We beschrijven twaalf goede praktijken uit Versterking Arbeidsveiligheid, VAST en de Arboconvenanten. Om dat te kunnen doen voerden we 53 gesprekken met personen die nauw bij de projecten betrokken waren. En die zo blijkt nu zelf vaak een belangrijke factor waren die het verschil bepaalde tussen falen en succes. Hun verhalen en de aanbevelingen uit het onderzoek kunnen een ieder inspireren en helpen die in branche, sector of bedrijf een Arboproject wil uitvoeren.

1.2 Achtergrond: Arboconvenanten, Versterking Arbeidsveiligheid en VAST

Deze paragraaf beschrijft beknopt de drie programma's van waaruit de goede praktijken zijn geselecteerd.

Arboconvenanten

In de arboconvenanten maken werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid afspraken over het terugdringen

van de blootstelling aan belangrijke arbeidsrisico's, de vermindering van ziekteverzuim en reductie van de WAO-instroom. De tripartiete afspraken zijn waar mogelijk meetbaar gemaakt door het opnemen van kwantitatieve doelstellingen en een verplichting tot monitoring en evaluatie. In totaal zijn 69 convenanten afgesloten in 55 verschillende sectoren. Daarmee valt 53% van de werkzame beroepsbevolking onder de werking van een arboconvenant. Met een financiële prikkel zijn sectoren gestimuleerd om een convenant af te sluiten, waarbij de bedoelde verhouding van de investeringen 50% door de overheid en 50% door de sector bedroeg. Uiteindelijk hebben sectoren meer financiële middelen gereserveerd en is ongeveer sprake van een verhouding van 1:2. In totaal is met de uitvoering van arboconvenanten meer dan 250 miljoen euro gemoeid.

Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen

Aan het programma Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen (VAST) nemen primair MKB-sectoren deel. De reikwijdte van het programma strekt zich uit over meer dan 150.000 bedrijven met gezamenlijk meer dan één miljoen werkenden, waarvan meer dan 600.000 worden blootgesteld aan stoffen. In totaal nemen 64 brancheorganisaties deel aan de uitvoering van een Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen-actieplan. Deze branches werken aan de realisatie van 24 actieplannen. Het programma stimuleert en ondersteunt het MKB bij de aanpak van risico's van het werken met gevaarlijke stoffen.

Versterking Arbeidsveiligheid

Het programma Versterking Arbeidsveiligheid is gericht op individuele bedrijven, die hun ongevallen verminderen door het veranderen van cultuur en gedrag. Interventies vinden direct plaats op de werkvloer, en verlopen niet via intermediairs. Het programma stimuleert en ondersteunt hen daarbij. Naast 15 individuele, veelal grote bedrijven doen ook twee bedrijventerreinen met totaal 130 bedrijven en 5 groepen van bedrijven uit dezelfde bedrijfstak mee. Deze laatste categorie bestaat uit vier groepen van 5-11 bedrijven en één sector met ca. 100.000 veelal MKB bedrijven.

1.3 Onderzoeksopzet

De uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in de factoren die doorslaggevend zijn in het succes van twaalf goede praktijken van Versterking Arbeidsveiligheid, VAST en de Arboconvenanten. Deze paragraaf gaat nader in op de onderzoeksvragen, -populatie en -methoden. We besluiten met enkele kanttekeningen bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

1.3.1 Onderzoeksvragen

We beantwoorden in het onderzoek de volgende vragen:

- Welke factoren maken een praktijk tot een goede praktijk?
- Welke factoren zijn daarbij belangrijk, en welke zijn kritisch?
- Kunnen we algemene conclusies formuleren over de factoren die afzonderlijke goede praktijken bepalen?
- Zo ja, zijn deze goede praktijken of deze factoren overdraagbaar naar andere projecten, bedrijven, sectoren of branches?
- Welke aanbevelingen kunnen we op basis van de onderzoeksresultaten doen aan bedrijven, sectoren en branches die (grote) projecten op het gebied van arbeidsomstandigheden willen ontwikkelen en uitvoeren?

1.3.2 Onderzoekspopulatie

Startpunt: aangeleverde goede praktijken

Het onderzoek is er niet op gericht om te bepalen of een praktijk een goede praktijk is. Het startpunt bestond uit een aantal door SZW medewerkers als zodanig aangemerkte goede praktijken. Deze werden geselecteerd als ze voldeden aan de volgende voorwaarden:

- Het gaat om een technische of organisatorische oplossing voor een door bedrijven ervaren probleem.
- De oplossing wordt daadwerkelijk door individuele bedrijven duurzaam toegepast.
- Er is sprake van een aantoonbaar positief effect en een ervaren meerwaarde voor het bedrijf.

Onderzoekspopulatie

Omwille van de noodzakelijk te betrachten beperkte omvang van de studie, zijn door het Ministerie van SZW zestien projecten geselecteerd uit het totaal van veel meer goede praktijken. Hieruit hebben de onderzoekers in overleg met het Ministerie van SZW de twaalf meest aansprekende en bruikbare praktijken geselecteerd, met een evenwichtige verdeling tussen praktijken van Arboconvenanten, Versterking Arbeidsveiligheid en VASt.

1.3.3 Onderzoeksmethode

Kwalitatief, intersubjectief onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief en (inter-)subjectief van aard. Iedere casus is onderzocht door middel van bronnenonderzoek en ongeveer vier interviews met nauw betrokken personen. De interviews gingen over het feitelijke proces waarin een praktijk tot stand is gekomen. En over de vraag welke factoren in dat proces belangrijk of kritisch waren. Van belang is dat de respondenten zelf aangaven welke stappen en prikkels dat waren. De onderzoekers vroegen door om tot de kern van dergelijke factoren te komen en controleerden of de opvattingen hierover van een respondent ook in de overige interviews naar voren kwamen, en of ze overeenstemden met de beschikbare bronnen (beleidsstukken, websites, etc). Het resultaat is een intersubjectieve analyse van een casus: betrokken respondenten delen een mening over doorslaggevende succesfactoren.

Het onderzoek is niet kwantitatief van aard. We onderzoeken dus niet of alle overige partijen die bij de casus waren betrokken precies dezelfde mening delen, of door precies dezelfde prikkels in beweging zijn gekomen.

Wat is een belangrijke factor en wat een kritische?

Onder factoren verstaan we stappen, actoren, prikkels, mechanismen, handelwijzen en uitingen, kortom alle mogelijke elementen die onderdeel zijn van of bijdragen aan de verwezenlijking van een plan. Belangrijke factoren zijn factoren die in positieve zin bijdragen aan het realiseren van een praktijk. Kritische factoren zijn de factoren die echt het verschil maken. Het zijn de factoren waarvan (meerdere) respondenten aangeven dat het resultaat van de praktijk zonder die factor was mislukt of dat het project helemaal niet had bestaan.

Accordering door de respondenten

De casusbeschrijving zoals opgesteld door de onderzoekers is aan alle respondenten voorgelegd en door hen geaccordeerd. Daarmee kan de lezer de gezamenlijke respondenten als bron voor de hele casus beschouwen.

1.3.4 Kanttekeningen bij de interpretatie van de resultaten

Dit onderzoek beschrijft voor twaalf casussen de factoren die belangrijk of doorslaggevend waren voor het succes van een project. De kracht van dit onderzoek is dat het daarmee volledig de focus legt op die factoren die in de praktijk echt het verschil hebben gemaakt tussen falen en succes. Tegelijkertijd kent deze onderzoeksopzet enkele beperkingen waarvan de lezer zich bewust dient te zijn.

Geen onderzoek naar faalfactoren

Ook succesvolle projecten kampen af en toe met tegenslag, afbreukrisico's of gedeeltelijk falen. In dit onderzoek zijn (mogelijke) faalfactoren buiten beschouwing gelaten, tenzij het overwinnen van een faalfactor als kritische succesfactor wordt genoemd.

Een onvermelde factor betekent niet noodzakelijk de afwezigheid ervan

Daarnaast is het belangrijk te realiseren dat we niet per project een inventarisatie hebben gemaakt van alle aanwezige factoren die (mogelijk) aan het succes hadden kunnen bijdragen. We melden alleen belangrijke of doorslaggevende factoren. Een onvermelde factor betekent daarom niet noodzakelijk dat deze afwezig was. Het betekent wel dat deze in ieder geval niet als belangrijk of doorslaggevend werd gezien.

2.0 Algemene bevindingen

Wat maakt een praktijk tot een goede praktijk? Welke factoren dragen daaraan bij? En welke van die factoren zijn kritisch?

In dit hoofdstuk vatten we de kritische succesfactoren van alle goede praktijken samen. We beginnen daarbij met een korte beschrijving van de twaalf goede praktijken en de branches of bedrijven waar deze zijn uitgevoerd (H2.1). Daarna beschrijven we de succesfactoren bij achtereenvolgens de totstandkoming en uitvoering van de goede praktijken (H2.2).

2.1 Typering van de casussen

Welke goede praktijken zijn onderzocht?

Er zijn twaalf casussen onderzocht: de eerste zes komen voort uit arboconvenanten, de volgende drie (nr. 7-9) uit het programma Versterking Arbeidsveiligheid (Versterking Arbeidsveiligheid) en de laatste drie (10-12) uit het programma Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen (VAST). Tabel 2.1 geeft een overzicht van de goede praktijken.

Tabel 2.1: overzicht goede praktijken

Nr	Branche/bedrijf	Goede praktijk
1	Sector Bouw	Ontwikkeling van gemodificeerd handgereedschap dat het mogelijk maakt nagenoeg stofvrij voegen te slijpen.
2	Grafimediabranche	Meer dan 100 grafici weer uit de WAO.
3	Kappersbranche	Communicatiecampagne met integratie van arbo en vaktechniek bereikt 90% van de branche en motiveert 77% tot gezonder werken.
4	Branche Papier en Karton	Tot 70% reductie van verzuimongevallen.
5	Schoonmaakbranche	Aanpak voorkomen van uitval door psychische klachten.
6	Zorgbranches	5.600 ergocoaches zorgen voor collegiale voorlichting over fysieke belasting.
7	Beton Son BV	Daling aantal verzuimdagen door ongevallen met 33%.
8	Corus BV (Ijmuiden)	Daling aantal ongevallen van 97 naar 7 per jaar.
9	Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe BV	Daling aantal ongevallen met verzuim van 32 naar 15 per jaar.
10	Bedrijventerreinen	Gezamenlijke aanpak van arbeidsomstandigheden op bedrijventerreinen.
11	Kunstenaarsbranche	Medische helpdesk voor kunstenaars bundelt informatie over gevaarlijke stoffen.
12	Sector Natuursteen	Betere arbeidsomstandigheden en kwaliteit bij natuursteenbedrijven.

Hoofdstuk 4 beschrijft voor elk van deze goede praktijken de achtergrondkenmerken, de wijze waarop de goede praktijk tot stand kwam en werd uitgevoerd en de factoren die daarbij belangrijk dan wel kritisch waren. Tabel 2.2 geeft een beknopt overzicht van enkele kenmerken van de betrokken branches en bedrijven en van de arbeidsrisico's waarop de goede praktijken zijn gericht.

Tabel 2.2: nadere typering goede praktijken naar onderwerp en omgeving

Verkorte naam Goede praktijk	Belangrijkste onderwerp(en)	Typering branche/bedrijf
1 Bouw	Kwartsstof	Risicopopulatie van 100.000 werknemers.
2 Grafimedia	Re-integratie	3.000 bedrijven met in totaal 46.000 werknemers; 8.500 ex-grafici in de WAO.
3 Kappers	Fysieke belasting, RSI, gevaarlijke stoffen	MKB: 45.000 mensen in branche werkzaam bij ongeveer 17.000 bedrijven.
4 Papier	Veiligheid	Drie subsectoren, totaal 93 deelnemende bedrijven met in totaal 11.000 werknemers.
5 Schoonmaak	Psychosociale arbeidsbelasting	200.000 medewerkers, waarvan 25% met kortetermijncontracten. Grote doorstroom, zeer diverse achtergrond medewerkers. Veel laag opgeleiden.
6 Zorg	Fysieke belasting	Branche met 1,2 miljoen werknemers, onderverdeeld in verschillende subsectoren. Veel grote organisaties met meer dan 1.000 werknemers.
7 Beton Son	Veiligheid	Producent van betonproducten, 700 medewerkers.
8 Corus	Veiligheid	Multinational met 48.000 werknemers. Casus betreft de service- en onderhoudsdienst In Ijmuiden Met 1.350 medewerkers.
9 Mitsubishi	Veiligheid	Producent van vorkheftrucks, 700 medewerkers, veel nationaliteiten, laag opleidingsniveau.
10 Bedr. terrein	Gevaarlijke stoffen	Twee bedrijventerreinen (Oss en Coevorden). Oss: 35 deelnemende bedrijven (van de 70) Coevorden: 48 deelnemende bedrijven (van de 90).
11 Kunst	Gevaarlijke stoffen	Doelgroep: ongeveer 10.000 kunstenaars en restaurateurs. Bijna allen zelfstandigen.
12 Natuursteen	Kwartsstof	750 bedrijven met in totaal 3.200 werknemers.

Verderop in dit rapport duiden we de goede praktijken met hun verkorte naam aan.

Grote verscheidenheid in de goede praktijken

De casussen zijn zeer verschillend. De onderwerpen variëren van preventie tot re-integratie en van psychische klachten tot kwartsstof. Het onderzoek strekt zich uit over bedrijven, branches en sectoren. De branches en sectoren verschillen onderling aanzienlijk: van sectoren met veel MKB-bedrijven en zelfstandigen zoals de natuursteensector, de kunstenaarsbranche en de kappersbranche tot branches met overwegend zeer grote organisaties (ziekenhuizen). Is het dan mogelijk in deze verscheidenheid toch eensluidende resultaten te vinden?

2.2 Onderzoeksresultaten: algemene bevindingen

2.2.1 Wat maakt een praktijk tot een goede praktijk?

Onderscheid tussen totstandkoming en uitvoering van de goede praktijk

Bij de onderzoeksresultaten onderscheiden we de totstandkoming en de uitvoering van een goede praktijk. Onder de totstandkoming verstaan we het bestuurlijke of organisatorische proces dat leidt tot het ontwerpen van een project of het maken van een plan en vooral het geaccepteerd krijgen van de afspraken met voldoende draagvlak bij werkgevers en werknemers. Onder de uitvoering verstaan we alle activiteiten die plaatsvinden om het plan uit te voeren en te implementeren, zowel op brancheniveau als in bedrijven.

Kritische factoren zijn leidend

Bij de presentatie van de resultaten gaan we uit van de kritische factoren. Deze hebben immers voor de projecten het verschil betekend tussen succes en mislukking. We presenteren alleen factoren die in minstens één project kritisch zijn geweest. Vervolgens melden we voor al deze factoren ook of deze in andere projecten weliswaar niet kritisch, maar wel belangrijk waren.

2.2.2 De totstandkoming van een goede praktijk

Welke factoren zijn belangrijk of kritisch bij de totstandkoming van een goede praktijk? Tabel 2.3 geeft een overzicht van alle kritische en belangrijke factoren die bij de twaalf goede praktijken zijn aangetroffen.

Tabel 2.3: kritische en belangrijke factoren bij het totstandkomen van een goede praktijk

	1. Bouw	2. Grafimedia	3. Kappers	4. Papier	5. Schoonmaak	6. Zorg	7. Beton Son	8. Corus	9. Mitsubishi	10. Bedr. terrein	11. Kunst	12. Natuursteen	Totaal
Uitnodiging en/of subsidie	k1	k2		b2						k3	k1		5
Voortbouwen op bestaand, succesvol project		b3				k1	k1				b1		3
Persoonlijke drive sleutelfiguren/projectleider		k1				b2							3
Wet- en regelgeving		k3				b1							2
Sterke (sociale) binding tussen leden										k1			1
Het directe belang van één grote werkgever										k2			1
Een persoonlijk verhaal over een ongeluk				k1									1
Beschikbare informatie over een aanpak					k1								1

Noot: de codes in de tabel verwijzen naar de coderingen van belangrijke (B) en kritische (K) factoren in de casusbeschrijvingen.

In drie gevallen vinden we geen kritische factoren voor de totstandkoming van de casus. Daarnaast zijn slechts drie factoren in meer dan één casus kritisch of belangrijk:

- Een uitnodiging en of subsidie.
- Het voortbouwen op een bestaand, succesvol project.
- De persoonlijke drive van sleutelfiguren of de projectleider.

We gaan op deze drie factoren nader in.

Uitnodiging en/of subsidie

Bij vijf projecten geeft subsidie of een uitnodiging om een project te beginnen het beslissende duwtje om een project tot stand te brengen. In sommige gevallen is dit gekoppeld aan een subsidie die het Ministerie van SZW verstrekt, soms betreft het subsidie van SZW en de convenantpartners samen, in sommige gevallen is niet het geld beslissend, maar de uitnodiging van SZW aan partijen om samen een plan te maken. Tabel 2.4 laat zien welke prikkel er per casus was.

Tabel 2.4: subsidie of uitnodiging

Praktijk	Wat was precies de prikkel?
1. Bouw	Ontwikkelsubsidie vanuit het convenant die het gat tussen vraag en aanbod op de markt dicht.
2. Grafimedia	Subsidie trekt sociale partners over de streep om een project op te zetten.
4. Papier en Karton	Op het juiste moment vraagt SZW of de sociale partners in een convenant zijn geïnteresseerd.
10. Bedrijventerreinen	Subsidie zorgt ervoor dat het project wordt opgezet (Oss) of dat de deelnamegraad hoog genoeg is (Coevorden).
11. Kunst	Door de mogelijkheid van subsidie benadert een commerciële partij de kunstenaarssector voor een project.

Voortbouwen op een bestaand, succesvol project

In drie gevallen is het voortbouwen op een bestaand, succesvol project een factor die kritisch of belangrijk blijkt. In tabel 2.5 gaan we daarop in.

Tabel 2.5: voortbouwen op bestaand succes

Praktijk	Wat was de prikkel? En het gevolg?
2. Grafimedia	Binnen de branche zijn eerder kleine re-integratieprojecten met veelbelovende resultaten afgerond. Dit geeft het vertrouwen voor een groter project
6. Zorg	Ergocoaches hebben zich al tien jaar bewezen. Het convenant maakt het mogelijk dit project flink 'op te schalen'.
8. Corus	Eerder is een soortgelijk project al op een andere vestiging uitgevoerd. De behaalde resultaten zijn voor de manager in IJmuiden reden het project over te nemen.

De persoonlijke drive van sleutelfiguren of de projectleider

Voor de totstandkoming van drie praktijken is de persoonlijke drive en inzet van een of enkele sleutelfiguren doorslaggevend of belangrijk. Tabel 2.6 gaat hier nader op in.

Tabel 2.6: personen maken het verschil

Praktijk	Wat was precies de prikkel?
2. Grafimedia	Twee sleutelpersonen binnen de werkgeversorganisatie maken een issue van 8.500 WAO-ers in de branche.
6. Zorg	Een van de partners in het project is zeer gemotiveerd en heeft talent voor het benutten van kansen.
11. Kunst	De persoonlijke gedrevenheid van een van de projectpartners zorgt er voor dat er een start wordt gemaakt met het opzetten van een project.

2.2.3 De uitvoering van goede praktijken

Welke factoren zijn kritisch of belangrijk bij de uitvoering van goede praktijken? In tabel 2.7 treft u een overzicht van deze factoren.

Tabel 2.7: kritische en belangrijke factoren bij de uitvoering van goede praktijken

	1. Bouw	2. Grafimedia	3. Kappers	4. Papier	5. Schoonmaak	6. Zorg	7. Beton Son	8. Corus	9. Mitsubishi	10. Bedr. terrein	11. Kunst	12. Natuursteen	Totaal
Persoonlijke drive projectleider/betrokkenen	b4				b2		k1	k2	k1	b2	b3,4		7
Informatie op maat voor de doelgroep		b4	b1		k3,4						k2	b2	5
Collegiale voorlichting/voorlichting binnen branche				b5		k4						k2	3
'Ownership' in de lijn							k2	b1	k2				3
Ontwikkeling van in praktijk toepasbare oplossingen										b3	k3	b3	3
Aanpak met focus op gedrag				k3			k4						2
Stapsgewijze aanpak met focus op draagvlak		b5					k3						2
'Invented-here'							b2		b2				2
Vertaling arbo naar persoonlijke beleving							k4	k4					2
Arbo voor doelgroep 'verstopt' in ander onderwerp			k2									k1	2
Inzet eenvoudig signalerings-/communicatie-instrument								b4	k3				2
Persoonlijke benadering (1-op-1)										k4			1
'Peer pressure'				k2									1
Persoonlijk netwerk van de BBC					k5								1
Focus: belangrijke zaken eerst					k2								1
Koppeling aan Kritische Prestatie Indicatoren								k3					1
Vroegtijdig succes (behalen en laten zien)	k2												1
Gebruik bestaand platform/event in branche			k1										1
Aanpassing wet- en regelgeving		k4											1
'Community-building'						k3							1
Inbreng van een extern adviseur die confronteert				k4									1
Schaal						k2							1

Noot: de codes in de tabel verwijzen naar de coderingen van belangrijke (B) en kritische (K) factoren in de casusbeschrijvingen.

In vergelijking met de fase van totstandkoming van projecten spelen bij de uitvoering ervan beduidend meer factoren een kritische rol. Verreweg de belangrijkste factor is de persoonlijke drive van de projectleider of de inzet van betrokkenen op sleutelposities. In zeven projecten is deze factor van doorslaggevend of groot belang. Opvallend is dat, evenals bij de totstandkoming, bij de uitvoering van de goede praktijken veel factoren slechts voor één casus kritisch zijn. Om meer licht op deze resultaten te werpen brengen we een nadere ordening aan in de resultaten.

Hiertoe verdelen we de factoren in vier categorieën:

1. Persoon: alle factoren die samenhangen met persoonlijke drijfveren, capaciteiten, persoonlijke netwerken en persoonlijke contacten
2. Veranderkundige aanpak: alle factoren die te maken hebben met een aanpak vanuit een veranderkundig perspectief. Bij een dergelijke aanpak zorgt een projectleider ervoor dat de lijnmanagers en medewerkers in het bedrijf zelf stapsgewijs vorderingen maken met het project. Daar hoort bij: ervoor zorgen dat het ownership van het project in de lijn ligt, onder andere door de lijn zelf probleemanalyses te laten maken en oplossingen te laten bedenken, zorgen voor voldoende draagvlak in de branche of bedrijf, het zelf stapsgewijs werken aan de opbouw van een project en aan oplossingen, met een focus op kleine, behapbare stappen en het vieren van succes. Een typerend citaat voor deze aanpak is van de projectleider van Beton Son: "ik had die top-10 lijst van knelpunten ook wel kunnen bedenken, maar het is belangrijk dat de deelnemers dat zelf doen. Dan is het hun top-10".
3. Communicatie: alle factoren die te maken hebben met communicatie
4. Overig: alles dat niet in bovenstaande categorieën past

Tabel 2.8 presenteert de resultaten met een onderverdeling naar deze categorieën.

Tabel 2.8: kritische en belangrijke factoren bij de uitvoering van goede praktijken, geclusterd naar de categorieën persoon, proces, communicatie en overig

	1. Bouw	2. Grafimedia	3. Kappers	4. Papier	5. Schoonmaak	6. Zorg	7. Beton Son	8. Corus	9. Mitsubishi	10. Bedr. terrein	11. Kunst	12. Natuursteen	Totaal
PERSOONLIJKE AANPAK													
Persoonlijke drive projectleider/betrokkenen	b4				b2		k1	k2	k1	b2	b3,4		7
Collegiale voorlichting/voorlichting binnen branche			b5			k4						k2	3
Persoonlijke benadering (1-op1)										k4			1
'Peer pressure'			k2										1
Persoonlijk netwerk van de BBC					k5								1
VERANDERKUNDIGE AANPAK													
'Ownership' in de lijn							k2	b1	k2				3
Aanpak met focus op gedrag				k3			k4						2
Stapsgewijze aanpak met focus op draagvlak		b5					k3						2
'Invented-here'							b2		b2				2
Focus: belangrijke zaken eerst					k2								1
Koppelingen aan Kritische Presentatie indicatoren								k3					1
Vroegtijdig succes (behalen en laten zien)	k2												1
COMMUNICATIE													
Informatie op maat voor de doelgroep	b4	b1		k3,4							k2	b2	5
Vertaling arbo naar persoonlijke beleving							k4	k4					2
Arbo voor doelgroep 'verstopt' in ander onderwerp			k2									k1	2
Inzet eenvoudig signalerings-/communicatie-instrument								b4	k3				2
Gebruik bestaand platform/event in branche			k1										1
OVERIG													
Ontwikkeling van in praktijk toepasbare oplossingen										b3	k3	b3	3
Aanpassing wet- en regelgeving	k4												1
'Community-building'					k3								1
Inbreng van een extern adviseur die confronteert			k4										1
Schaal					k2								1

Noot: de codes in de tabel verwijzen naar de coderingen van belangrijke (B) en kritische (K) factoren in de casusbeschrijvingen.

Deze clustering geeft meer inzicht in de resultaten van de casussen, we gaan nader in op de vier clusters.

Persoonlijke aanpak

Bij tien van de twaalf casussen zijn persoonskenmerken van groot of doorslaggevend belang, variërend van de persoonlijke drive van sleutelfiguren tot het gebruik van persoonlijke netwerken of één-op-één voorlichting. In drie projecten spelen meer kenmerken van een persoonlijke aanpak tegelijk een belangrijke rol.

Aanpak in stappen vanuit veranderkundig perspectief

Bij zeven casussen is een aanpak van belang waarbij wordt gebouwd vanuit een veranderkundig perspectief. Met ownership en draagvlak in de lijn, oplossingen die zelf worden bedacht en een stapsgewijze benadering.

Communicatie

Bij acht projecten speelt communicatie een belangrijke of doorslaggevende rol. Maar wat voor communicatie maakt een project dan succesvol? In bijna alle gevallen waar factoren op het vlak van communicatie kritisch zijn voor het behaalde succes staat de doelgroep centraal. Arbo wordt 'verstopt' in een boodschap die voor de doelgroep aantrekkelijk is (arbo is dat blijkbaar niet), informatie wordt toegesneden op de doelgroep, arbo wordt vertaald naar de persoonlijke (privé)sfeer van de doelgroep.

Overig

Er blijven vier factoren over in de categorie overig. In drie gevallen is ontwikkeling van in de praktijk toepasbare oplossingen belangrijk of doorslaggevend. De overige factoren spelen allen in slechts één praktijk een kritische rol.

3.0 Conclusies en aanbevelingen

Wat bepaalt het verschil tussen succes en mislukking? Is het mogelijk om uit twaalf succesvolle, maar onderling flink verschillende casussen algemene conclusies te trekken over factoren die kritisch of belangrijk zijn voor het met succes opzetten en uitvoeren van arboprojecten? Zijn projecten te kopiëren naar andere branches en zo ja, onder welke voorwaarden? Of beter nog, kunnen we dé succesformule onthullen waarmee het voor andere branches, sectoren en bedrijven een fluitje van een cent wordt om de onderzochte goede praktijken over te nemen? Dit hoofdstuk bevat achtereenvolgens onze conclusies (3.1) en aanbevelingen (3.2)

3.1 Conclusies

We gaan in op de volgende onderzoeksvragen:

- Is het mogelijk algemene conclusies te formuleren op basis van de twaalf praktijken?
- Wat maakt een praktijk tot een goede praktijk? En wat niet?
- Is het mogelijk goede praktijken over te dragen naar andere sectoren of bedrijven?

3.1.1 Is het mogelijk algemene conclusies te formuleren op basis van de twaalf praktijken?

Er is een keur aan factoren die in de onderzochte projecten het succes bepaalden. Veel van die factoren zijn overdraagbaar. Daarbij blijkt uit de casusbeschrijvingen dat maatwerk de basis is voor succes. Geen enkele succesfactor maakt immers voor alle projecten het verschil en veel succesfactoren zijn slechts voor één of enkele projecten doorslaggevend. Bovendien is iedere kritische factor bij meer projecten af- dan aanwezig en ook zijn er geen echte profielen te benoemen van factoren die bij goede praktijken geclusterd worden aangetroffen.

Dé succesformule voor goede arboprojecten bestaat dus niet. Wel kunnen we uit twaalf zeer verschillende casussen meerdere algemene conclusies trekken over factoren die de kans op succes verhogen. Iedere branche of organisatie kan zelf bepalen welke van deze factoren in het eigen 'maatwerk-arrangement' het beste passen.

3.1.2 Wat maakt een praktijk tot een goede praktijk? En wat niet?

Succes is mensenwerk

De resultaten rechtvaardigen de conclusie dat goede praktijken vooral mensenwerk zijn. Zowel bij de totstandkoming als de uitvoering van goede praktijken maken mensen vaak het verschil: bevlogen mensen en het persoonlijk contact tussen mensen zijn in veel gevallen een belangrijke of kritische factor voor het succes. Daarbij is het niet in alle casussen hetzelfde menstype, of dezelfde soort persoonlijkheid die het verschil maakt. In het ene geval is die persoon een bruggebouwer die draagvlak voor een project weet te creëren (Beton Son, Papier en Karton) en betrokken partijen weet te binden (zie bijvoorbeeld factor B1 in de casus van de kunstenaars), in het ander geval is het juist iemand die door roeien en ruiten gaat om een bepaald resultaat te bereiken (B2, Bouw). Ook het slim benutten van netwerken tussen personen (ons kent ons) vergroot de kans op een goede praktijk. Maar uit alle casusbeschrijvingen waar mensen het verschil maakten blijkt dat het gemotiveerde en bevlogen mensen zijn die het succes van het project bepalen.

Succes behoeft geld

Geld is vaak een belangrijke prikkel voor bedrijven om in beweging te komen. De beschikbaarheid van geld speelt vooral een belangrijke of doorslaggevende rol bij de totstandkoming van een project.

Communicatie zorgt voor succes

Communicatie is een buitengewoon belangrijke factor. Maar lang niet alle communicatie leidt tot succes. Communicatie is vooral effectief wanneer vorm en inhoud van de boodschap nauwkeurig zijn afgestemd op de interessesfeer, leefwereld en cultuur van de doelgroep. In veel gevallen betekent dit dat er niet over arbo wordt gecommuniceerd. De kappers hebben het over kniptechnieken en haartrends en koppelen daaraan zijdelings adviezen over verantwoord werken. (K1, K2, Kappers). De natuursteensector communiceert over de kwaliteit van het werk en ziet arbo als onderdeel daarvan. (K1, Natuursteen). In de schoonmaak werd ongeveer twintig dagen werk geïnvesteerd in het echt leren kennen van de beoogde doelgroep voordat er een communicatieplan werd opgesteld. Bij Beton Son, Mitsubishi en Corus werden medewerkers zich bewuster van veiligheid doordat ze aangesproken werden op de gevolgen die ongevallen voor hun privé-leven zouden kunnen hebben. In alle gevallen staat niet het bedrijf en het onderwerp arbo centraal, maar vormt de leefwereld van de doelgroep het uitgangspunt.

Een stapsgewijze aanpak vanuit veranderkundig perspectief zorgt voor succes

Stap voor stap met verschillende geleidingen uit de branche of bedrijf een project tot stand brengen en uitvoeren is een aanpak met een grote kans op succes. Onderdelen van zo'n aanpak zijn bijvoorbeeld:

- Dat de projectleider het aan 'de lijn' in bedrijven laat om zelf knelpunten te signaleren en daarvoor oplossingen te bedenken, zodat deze op draagvlak kunnen rekenen. (Beton Son, K3)
- Die oplossingen passen daardoor bovendien goed bij de eigen situatie. (Mitsubishi, B2)
- Verandering in kleine stappen die voor betrokkenen overzichtelijk en haalbaar zijn.
- Sturen op vroegtijdig succes, om betrokken partijen het gevoel te geven dat het project kan slagen. (K2, Bouw)

Instrumenten zijn minder belangrijk?

In bijna alle casussen zijn instrumenten ontwikkeld, aangepast of ingezet. Deze blijken in de meeste casussen geen grote rol te spelen. In vijf casussen hebben instrumenten wel een belangrijke rol gespeeld:

- Een eenvoudig te gebruiken signaleringsinstrument (STOP/GO kaarten, gebruikt bij Corus en Mitsubishi). Het instrument is overigens een communicatiemiddel.
- De gesprekswaaijer voor leidinggevenden (K4, schoonmaak) met een aanpak voor psychische klachten. Ook dit instrument vormt een onderdeel van de succesfactor communicatie
- Beschrijving van in de praktijk toepasbare oplossingen (bij kunstenaars en natuursteen), beiden als maatwerk-aanpassing van de Stoffenmanager, het instrument dat een centrale rol speelde in het programma VASt.

Deze instrumenten betreffen in meer dan de helft van de gevallen communicatiehulpmiddelen. Slechts bij twee casussen speelde arbo-inhoudelijk instrumentarium een belangrijke rol.

3.1.3 Is het mogelijk goede praktijken over te dragen aan andere sectoren, branches of bedrijven?

Kopiëren kan niet, toepassen van het beginsel wel

Veel van de gevonden succesfactoren verhouden zich slecht tot de idee om projecten te kopiëren van de ene naar de andere branche of bedrijf. Wel zijn veel van de gevonden succesfactoren zelf overdraagbaar of toepasbaar in branches en bedrijven. Dat kopiëren niet verstandig is maken alle factoren die passen bij de stapsgewijze aanpak vanuit een veranderkundig perspectief duidelijk. Bij die aanpak is het immers juist van belang dat bedrijven zelf knelpunten analyseren en eigen oplossingen bedenken. Door een complete aanpak van elders te kopiëren gaat juist dit mechanisme verloren. Ook bij alle communicatiefactoren geldt een soortgelijk mechanisme omdat juist die communicatievormen succesvol zijn die de doelgroep centraal stellen. Het kopiëren van projecten uit andere branches doet afbreuk aan deze maatwerkgedachte. Het toepassen van de beginselen die in andere branches de basis voor succes vormen is wel goed mogelijk, door bij het ontwerpen en uitvoeren van arboprojecten rekening te houden met de kritische succesfactoren die uit dit onderzoek blijken. Mitsubishi is hiervan een voorbeeld. Zij lieten zich inspireren door de wijze waarop Corus veiligheid aanpakt, maar hebben vervolgens zelf een eigen project opgetuigd, dat van dezelfde uitgangspunten gebruik maakt. Zelfs een instrument lijkt overeen te komen: net als Corus maakt Mitsubishi gebruik van STOP/GO-kaarten. Maar Mitsubishi heeft niet de kaarten van Corus overgenomen, maar eigen, op maat gemaakte kaarten ontworpen, die in opzet, uitvoering en achterliggende gedachte verschillen van die van Corus.

MKB: communicatie met 'verstoppte arbo'

We concluderen dat de MKB-sectoren in dit onderzoek allen vooral elementen van een communicatie-aanpak als succesfactor kennen. Het gaat juist in de MKB-sectoren het sterkst om communicatie die zeer precies op de doelgroep is toegesneden en waarin het begrip arbo wordt vermeden. Kappers 'verstoppen' hun arboboodschap in haarshows, de sector natuursteenbedrijven doet dat in een kwaliteitsproject.

3.2 Aanbevelingen

Hét recept voor een goede praktijk bestaat niet. Wel kan een ieder die zelf een succesvol arboproject wil opzetten of uitvoeren een eigen succesvolle receptuur maken. Deze paragraaf geeft aanbevelingen over ingrediënten en bereidingswijze.

Maak uw eigen maatwerk

Aansluitend bij de conclusie dat het kopiëren van projecten uit andere bedrijven haaks staat op een aantal van de kritische succesfactoren die we bij de goede praktijken aantreffen, is het niet aan te bevelen projecten één op één te kopiëren. Probeer dus niet het mooie project van Beton Son, Papier en Karton of een van de andere goede praktijken helemaal over te nemen, ook niet als uw bedrijf of branche lijkt op die van een van de praktijken uit dit rapport. Wel kunt u de aanpak (deels) kopiëren. Daarmee bedoelen we dat het aanbevelenswaardig is om zelf te proberen een aantal van de succesfactoren van de goede praktijken uit dit onderzoek te organiseren en zo uw eigen project te definiëren. Maak dus uw eigen maatwerk.

Bij alle projecten: zorg voor een zeer gemotiveerde en gedreven projectleider

Een goed plan alleen is niet voldoende om een goed project te maken. Belangrijk is ook de persoon die het project trekt, waarbij motivatie en drive (en het vermogen dat over te brengen) een zeer belangrijke rol speelt. Let dus bij het werven van projectleiders voor soortgelijke projecten scherp op motivatie en drive. Gezien het belang van personen als kritische factor is het wellicht verstandig te beginnen met een gedreven projectleider en dan pas een plan te maken. Mocht er toch eerst een plan worden gemaakt dan zou de eerste paragraaf over de uitvoerder moeten gaan.

Gebruik enthousiaste (sleutel)personen in de branche

Daarnaast verdient het aanbeveling om bij arboprojecten in branches, sectoren en bedrijven nadrukkelijk te zoeken naar de enthousiastelingen die het project willen steunen. Dat kunnen mensen in de top van het bedrijf zijn (BI, Mitsubishi) of juist aan de basis (de ergocoaches in de Zorg).

Zoek bestaande successen en schaal ze op

Zoek in de eigen branche naar bedrijven die met succes projecten uitvoeren of hebben uitgevoerd. Breng de aanpak van die projecten in kaart en kopieer dan de aanpak (niet het project zelf) voor de rest van de branche. Of zoek in het eigen bedrijf naar vestigingen om dat mee te doen.

Communicatie: dicht op de huid van de ontvanger

Zorg voor communicatie die dicht op de huid zit van uw doelgroep en die aansluit bij wat deze doelgroep interessant vindt, ook als dat op het eerste gezicht weinig met arbeidsomstandigheden te maken heeft. Juist de MKB branches onder de twaalf goede praktijken hebben dat zo gedaan en dat is niet voor niets: in MKB branches zijn veel bedrijven te klein om een arbospecialist in dienst te hebben. In de branche zijn dus weinig mensen die vakmatig veel interesse in arbeidsomstandigheden hebben. Kies voor een onderwerp dat hen echt interesseert en koppel daar arbovoorlichting aan. Er is een grote kans dat u dan geen gebruik maakt van termen als arbo, gezondheid, veiligheid, re-integratie, et cetera.

Grotere bedrijven: kies voor een veranderkundige aanpak

Corus, Beton Son, Papier en Karton en Mitsubishi kozen allen voor een veranderkundige aanpak en waren daarmee zeer succesvol. Veiligheid werd door deze aanpak langzaam steeds meer een issue voor de lijnmanagers en de werkvloer en steeds minder van staffunctionarissen. Daardoor veranderde de dagelijkse omgang met veiligheidsvraagstukken van alle medewerkers en juist dat was bepalend voor het succes van deze projecten.

Bij deze aanpak horen de volgende aanbevelingen:

- Zoek een projectsponsor (hoog) in de lijn.
- Durf als arbocoördinator de verantwoordelijkheid in de lijn te leggen. Betrek de lijn bij het analyseren van knelpunten en het verzinnen van oplossingen, of beter nog, laat de lijn dat zelf doen.
- Werk met focus: één stap verandering per keer, in een tempo dat behapbaar is voor de werkvloer, waardoor het mogelijk is (kleine) successen te behalen.
- Vier successen.

Kies ook andere ingrediënten uit de recepten van de verschillende casussen

Goede praktijken zijn maatwerk. Daarom bevelen we u aan om zich niet te beperken tot de algemene aanbevelingen in deze paragraaf. Maar om ook iedere casus afzonderlijk te lezen. Zodat u die ene kritische succesfactor niet mist die wellicht maar bij één goede praktijk doorslaggevend was, maar ook voor uw project het verschil kan maken.



**In dit hoofdstuk treft u de onderzoeksver-
slagen van twaalf goede praktijken.
De paragraafnummers corresponderen met
de in het rapport gebruikte casusnummers.**

Twaalf goede praktijken

Ingrediënten

- Praktische aanpak
- Enthousiaste voorhoede
- Mix van betrokken partijen
- Productontwikkeling in nauwe samenwerking met de eindgebruiker
- **Ontwikkelsubsidie**
- Commerciële denkwijze
- Een resultaatgerichte 'doordouwer' als projectleider
- **Vroegtijdig commercieel succes**

51/183

Jeroen Raaijmakers en collega's van SVH, te nieuwe Nieuwkoop



Stofvrij slijpen

Een innovatief recept voor scherpe types

Ruim 100.000 mensen die werken in de bouw worden dagelijks blootgesteld aan kankerverwekkend kwartsstof. Daarom ontwikkelde de bouwsector gezamenlijk een modificatie van de voegenslijper. Hierdoor kan er nu vrijwel stofvrij gewerkt worden. Een commercieel succes dat in de eerste weken van introductie al haar geplande jaaromzet bereikte.

Bereidingswijze



- 1 Voer een convenant uit met een pragmatische focus en stel prioriteiten.
- 2 Versnel het werkproces door samen te werken met een enthousiaste voorhoede.
- 3 Mix de visies van de betrokken partijen tot een vruchtbare samenwerking, zodat het te ontwikkelen product aansluit bij de wensen van de eindgebruiker.
- 4 Voeg voldoende ontwikkelsubsidie toe en dicht zo het gat tussen vraag en aanbod op de markt.
- 5 Let op een aantrekkelijke presentatie van het prototype zodat iedereen enthousiast is.
- 6 Laat de projectleider een producent zoeken. Benader ook fabrikanten van aanverwante producten, die willen investeren vanwege nieuwe marktontwikkeling. Voeg ook een partner toe die beschikt over een fijnmazig distributienetwerk.
- 7 Produceer en distribueer de verbeterde slijpparaatuur en introduceer deze op de Bouwbeurs 2007.

4.1 Aangepaste voegenslijper voor stofvrij werken

Bouw, Arboconvenant

4.1.1 Wat is de goede praktijk?

Verandering stand der techniek

Slijpen, boren, zagen en hakken in steen en beton veroorzaakt veel kwartshoudend stof. Ook bij het slijpen van voegen is dat het geval en komt er ontzettend veel kankerverwekkend respirabel kwartsstof vrij. Tussen september 2003 en eind 2006 voert de bouwsector een ontwikkeltraject uit voor de modificatie van handgereedschappen, waaronder de voegenslijpers. Dit resulteert in aangepaste apparatuur waarmee nagenoeg stofvrij kan worden gewerkt. Bijzonder aan deze goede praktijk is dat deze modificaties door de markt zijn opgepakt en dat op de bouwbeurs (februari 2007) een commerciële leverancier voor het eerst de gemodificeerde voegenslijper op de markt introduceert en in vier weken zijn geplande jaaromzet realiseert. Naar verwachting zullen andere aanbieders van voegenslijpers hierdoor geprikkeld worden om hun modellen ook te modificeren.

Achtergrondschets

Ruim 100.000 bouwvakkers worden aan respirabel kwartsstof blootgesteld dat afkomstig is uit steenachtige materialen. Bij ongeveer 10 procent van hen, onder andere voegenslijpers en sleuvenhakkers, is sprake van zeer hoge blootstellingen, die tot silicose en in het uiterste geval tot longkanker kunnen leiden. Voegenslijpers zijn apparaten om voegen van muren uit te slijpen. Bij die werkzaamheden komt veel kwartsstof vrij; tot 200 maal de wettelijke grenswaarde van 0,075 mg/m³ bij een achturige werkdag. Niet alleen diegenen die zelf met kwartshoudend materiaal werken, dikwijls zelfstandigen zonder personeel, maar ook werknemers en derden in hun directe omgeving kunnen worden blootgesteld aan kwartsstof.

4.1.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In 2001 sluit de Bouwsector een arboconvenant. Tot 2003 verloopt de uitvoering van het convenant stroef. Om een veelvoud aan redenen komt de uitvoering van het convenant niet goed tot stand en blijft steken in het 'vergadercircuit'. Een bijeenkomst in Kijkduin in september 2003 brengt daarin een omslag. Een belangrijk element van deze bijeenkomst is het aanbrengen van meer focus in het convenant (durven kiezen voor een beperkt aantal activiteiten) en de keuze voor het gaan (laten) ontwikkelen van oplossingen.

In 2003 besluit de BBC (Branche Begeleidings Commissie) om een modificatie aan bestaande slijp- en freesapparatuur te ontwikkelen (zie **K1**). Inzet is om te komen tot modificaties die de blootstelling aan respirabel kwartsstof reduceren tot 10% van de wettelijke grenswaarde, wat neerkomt op een uitstootreductie met een factor 100 of meer. Bovendien is het nadrukkelijk ook de inzet van het project om deze innovatie te laten volgen door een marktintroductie door een commerciële partij.

Uitvoering

Het project wordt in 2004 gegund aan een onderzoeksinstituut dat beschikt over veel expertise op het terrein van bouwtechniek. Gezien de korte doorlooptijd van het project kiest men ervoor om uit te gaan van bestaande producten en bestaande technieken om de uitstoot van kwartsstof te beheersen, in plaats van te zoeken naar nieuwe technieken.

De onderzoekers: geven het project vorm door vier partijen bijeen te brengen:

- een begeleidingscommissie van de opdrachtgever
- de eigen deskundigen
- gebruikers
- fabrikanten/leveranciers

Het onderzoeksinstituut maakt een interne testopstelling en valideert deze ten opzichte van echte bouwplaatsen. Aangezien de gemodificeerde apparatuur uiteindelijk ook breed door de sector moet worden aangeschaft worden eindgebruikers veelvuldig betrokken bij het project. De oorspronkelijk geplande bijeenkomsten van gebruikersgroepen blijken daarvoor onvoldoende te werken. Daarom wordt er overgestapt op een aanpak waarbij de deskundigen de gebruikers in het veld opzoeken en in één op één contacten bekijken hoe bestaande apparatuur wordt gebruikt, welke wensen er zijn met betrekking tot modificaties en aan welke randvoorwaarden deze aanpassingen moeten voldoen. Ook is van belang dat enkele fabrikanten van meet af aan betrokken zijn bij de ontwikkeling van de modificaties. De projectleider benadert daarvoor verschillende producenten en gaat direct aan de slag met de producenten die de meeste bereidheid tonen om mee te werken aan het project. De deelname van fabrikanten is niet alleen van belang omdat deze fabrikanten de uiteindelijke modificaties op hun eigen producten moeten doorvoeren, maar ook omdat via de kanalen van de fabrikanten elders in de wereld mallen kunnen worden geproduceerd. De projectleider verwoordt het belang daarvan met de uitspraak: "partijen betrekken was gemakkelijk, mallen maken niet".

Al vrij snel kan het onderzoeksinstituut prototypes leveren van gemodificeerde voegenslijpers. Deze prototypes worden niet alleen getest op de reductie van uitstoot van kwartsstof, maar ze worden ook door de beoogde eindgebruikers uitgeprobeerd. Zo kunnen de modellen steeds worden aangepast op basis van wensen van de eindgebruiker. Ook lukt het om snel een prototype te presenteren dat niet alleen werkt, maar dat er ook netjes en verzorgd uitziet (zie **K2**). Dit helpt om partijen te interesseren voor het in productie nemen van de modificaties.

De marktintroductie

Het valt vervolgens niet mee om gevestigde producenten te bewegen tot het daadwerkelijk modificeren van hun voegenslijpers. Hierbij spelen een paar mechanismen een rol:

- Vanuit de markt zelf is er onvoldoende (eenduidige herkenbare) vraag naar stofvrije voegenslijpers.
- De markt voor voegenslijpers is wereldwijd. Nederland vertegenwoordigt een zeer klein deel van deze markt, waardoor producenten niet snel geneigd zijn tot aanpassen van hun producten voor alleen de Nederlandse markt.
- Producenten hanteren een levenscyclus voor hun producten en zijn geneigd investeringen aan verbeteringen pas aan het eind van deze cyclus te realiseren.

De (grote) producenten die wel enthousiast hadden meegewerkt aan de ontwikkeling van de modificaties blijken niet bereid om op korte termijn deze innovatie ook op hun eigen modellen toe te gaan passen. Ook andere grote producenten zijn daarin niet geïnteresseerd. Uiteindelijk toont een producent van professionele diamantboor- en zaagapparatuur belangstelling voor het verder commercieel ontwikkelen en produceren van de apparatuur. Dit bedrijf begeeft zich daarmee uit concurrentieoverwegingen op een nieuwe markt, maar ontbeert het fijnmazige distributieapparaat dat nodig is voor de verkoop van voegenslijpers. Het bedrijf lost dit probleem op door te gaan samenwerken met een producent en importeur van gediamenteerde gereedschappen en machines voor onder meer het zagen en boren in steen en beton. Deze producent heeft wel het fijnmazige distributie-netwerk dat nodig is voor een succesvolle marktintroductie. Het partnerbedrijf introduceert de gemodificeerde voegenslijper in februari 2007 op de Bouwbeurs en verkoopt er in

enkele weken (ondanks de relatief hoge prijs) direct 250. Dat was de geplande omzet in het eerste jaar van introductie. Daarmee heeft de gemodificeerde, nagenoeg stofvrije voegenslijper zich naar verwachting een plek in de markt veroverd en zullen (op termijn) concurrenten soortgelijke aanpassingen overnemen op hun eigen modellen.

4.1.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. Ontwikkelsubsidie

Zonder een subsidie voor de ontwikkelingskosten van de modificatie van de voegenslijper was dit project niet van de grond gekomen. Hoewel kwartsstof in de bouwbranche meer in de aandacht komt, was er onvoldoende (duidelijk waarneembare) vraag om producenten en/of handelaren aan te zetten tot een ontwikkeltraject en het aanpassen van hun aanbod. Door de ontwikkelkosten te financieren verviel een flink deel van het risico van de productontwikkeling en bleek het voor één producent voldoende aantrekkelijk om het gat tussen vraag en aanbod te dichten. Daarna liet de markt zien dat er voldoende vraag was naar een nagenoeg stofvrije voegenslijper.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B1. Keuze voor een zeer praktische aanpak

Het onderzoeksinstituut heeft van meet af aan gekozen voor een praktische aanpak. Belangrijke kenmerken daarvan waren:

- Focus op het beter benutten van bestaande technieken in plaats van zoeken naar nieuwe technologie.
- Productontwikkeling in nauwe samenwerking met de eindgebruikers: eindgebruikers veelvuldig betrekken bij ontwikkeling en aanpassing van prototypes garandeerde de bruikbaarheid van de ontwikkelde apparatuur.

B2. Werken met de enthousiaste voorhoede in plaats van breed draagvlak creëren

De projectleider heeft enkele malen ervoor gekozen om niet te wachten tot alle mogelijke partijen bereid waren mee te werken aan het project. In plaats daarvan ging hij direct aan de slag met die partijen die het meest geïnteresseerd waren om mee te werken. Dit heeft het realiseren van de gewenste verandering bespoedigd. De projectleider: "beter met één partij een goed resultaat dan niets met zijn allen. Zorg dat het snel op de markt komt, daarna gaat het vanzelf lopen omdat andere leveranciers gaan kopiëren."

B3. De komst van/keuze voor een kleine, nieuwe producent als partner voor marktintroductie

Op het eerste gezicht leek het bedrijf dat de commerciële productie ter hand nam niet een voor de hand liggende partij als partner voor marktintroductie van de apparatuur. Voegenslijpers behoren niet tot het assortiment van dit bedrijf. Maar juist voor dit bedrijf was het interessant om als partner mee te doen, en wel om de volgende redenen:

- Dit project bood een marktentree en daarmee de mogelijkheid tot verbreding van het assortiment. De modificatie bleek overigens ook bruikbaar voor de zagen die het bedrijf al wel produceerde.
- Het bedrijf realiseert een substantieel deel van zijn omzet op de Nederlandse markt; de Nederlandse markt is voor dit bedrijf wél belangrijk.
- Het bedrijf moet in toenemende mate concurreren met leveranciers uit Azië, die tegen lagere tarieven (in bulk) kunnen produceren. Daarom kiest het ervoor om te concurreren op kwaliteit en innovatie. Het vermarkten van deze innovatie past uitstekend in die strategie.

B4. De projectleider

Als belangrijke factor wordt ook genoemd de projectleider van het onderzoeksinstituut. Die laat zich typeren als een bevlogen pragmatisch doener, vakkundig en zeer resultaatgericht. Iemand die redelijk wars is van het bestuurlijke circuit, niet houdt van (te)veel praten, draagvlak bij alle partijen zoeken, et cetera. En die indien nodig de confrontatie met anderen, waaronder bijvoorbeeld fabrikanten, maar ook de branchebegeleidingscommissie, niet uit de weg gaat. Voor dit project heeft dat goed gewerkt. Een typering over de projectleider: "geen draagvlakbouwer maar een doordouwer".

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K2. Vroegtijdig succes

Al vrij snel werden in het project goed uitziende prototypes gerealiseerd. Dit vroege succes vergrootte het geloof van alle partijen in het project en droeg bij aan het vinden van een commerciële producent.

4.1.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Zoek bij het vinden van commerciële partners niet alleen onder de bestaande marktpartijen, maar ook onder potentiële nieuwkomers. Bestaande partijen hebben soms juist meer te verliezen van innovaties dan te winnen, terwijl voor nieuwkomers juist het omgekeerde geldt.

Betrek bij productontwikkeling meteen potentiële marktpartijen. Bij een succesvol werkend marktmechanisme levert dit immers automatisch een borging op van een goede praktijk.

4.1.5 Bronnen

Personen

André Moons, TNO Bouw, projectleider modificatie voegenslijper, Ernst Koningsveld, TNO Kwaliteit van Leven, projectdirecteur arboconvenant Bouw. Danny van der Zwan, Adamas Export Marketing

Overige bronnen

Arboconvenant Bouw en bijbehorend plan van aanpak (via www.arboconvenanten.szw.nl), TNO Bouw en Ondergrond: www.tno.nl (zoekterm: kwartsstof), Adamas: www.adamas.nl, Blootstelling aan kwarts in de bouwnijverheid: stand der techniek op het gebied van beheersmaatregelen (Elsevier bedrijfsinformatie, 2000), Bouwend Nederland: www.bouwend-nederland.nl, Carat: www.carat-tools.nl, Eindevaluatie arboconvenant Bouw (RegioPlan, 2006), Stichting Arbouw: diverse pagina's op www.arbouw.nl

Contact

André Moons, TNO Bouw, andre.moons@tno.nl



Ingrediënten

- **Sterke motivatie van sleutelpersonen**
- Financieel belang voor zowel werkgever als werknemer
- Kennis uit eerdere projecten
- **Subsidie**
- Op de doelgroep afgestemde communicatiestrategie
- **Ondersteuning van SZW**
- Actueel adressenbestand van WAO-ers
- Eigen steunpunt voor grafimedia
- **Verscherping van wetgeving omtrent de WAO**

Grafici Weer aan het Werk

Een gepeperd gerecht voor alle leeftijden

In 2003 zat zo'n 15 procent van alle medewerkers in de grafimediabranche in de WAO. Onvrede hierover van sleutelpersonen binnen de sector gecombineerd met initiatief van SZW leidde tot een andere, succesvolle, manier van werken.

Bereidingswijze



- **1** Men neme twee gemotiveerde sleutelpersonen van de werkgeversorganisatie, de overtuiging van vakbond en werkgeversorganisatie dat re-integratie op een andere manier zou moeten worden aangepakt, eerder opgedane ervaring uit kleinschalige projecten en een scheut subsidie.
- **2** Kneed deze ingrediënten net zolang tot een op de doelgroep en branche afgestemde aanpak ontstaat.
- **3** Zorg voor ondersteuning vanuit SZW.
- **4** Benader je doelgroep actief en als grafici i.p.v. WAO-er.
- **5** Maak het gerecht af met een re-integratie steunpunt dat 'feeling' heeft met de branche.
- **6** Tip voor een extra pittig resultaat: profiteer van aangescherpte wetgeving.

4.2 Meer dan 100 grafici weer uit de WAO

Grafimedia, arboconvenant

4.2.1 Wat is de goede praktijk?

De branche neemt initiatief tot re-integratie van grafici in de WAO

In 2003 sluiten de werkgeversorganisatie het KVGGO, de vakbonden FNV-Kiem en CNV-media en het Ministerie van SZW een arboplusconvenant. Centraal in dit convenant staat de afspraak om vanuit de branche zelf initiatieven te ontplooiën en een faciliteit te ontwikkelen om WAO-ers uit het zittend bestand te re-integreren. Meer dan 850 grafici in de WAO melden zich vrijwillig aan. Daarvan starten 371 met een re-integratietraject. Ongeveer 30% van hen (rond de 110 grafici) zal daadwerkelijk succesvol re-integreren. Hiervan komt eenderde terug in de Grafimedia-branche, de rest vindt werk buiten de branche.

Achtergrondschets

In de Grafimedia-branche werken rond de 46.000 medewerkers in ongeveer 3.000 bedrijven. De concurrentie is hevig en in toenemende mate internationaal. Vooral de grotere bedrijven krimpen in personeelsomvang. De marges staan sterk onder druk. Van oudsher kent de branche een hoge organisatiegraad, en was zij op CAO-terrein een voorloper en voorbeeld voor andere branches. De CAO kent een zeer ruime WAO-aanvullingsregeling met een premievrijstelling voor deelnemers die arbeidsongeschikt worden.

Grafimedia: bedrijven en medewerkers

Aantal personen in dienst	Bedrijven (n = 2.990)	Aandeel in medewerkers (n = 46.416)	Gemiddeld aantal medewerkers per bedrijf
0-4	34 %	5 %	2
5-9	25 %	10 %	6
10-49	35 %	42 %	19
50-99	4 %	18 %	70
>100	2 %	25 %	194

De activiteiten in de branche zijn te verdelen in voorbereiding, drukken en afwerking. De verdeling voor bedrijven en medewerkers is als volgt:

Grafimedia: activiteiten

Soort activiteit	Aandeel bedrijven	Aandeel medewerkers
Voorbereiding	319 (11%)	3.060 (7%)
Drukkerijen	2.431 (81%)	37.916 (82%)
Afwerking	241 (8%)	5.440 (12%)

Voorafgaand aan het plusconvenant sluit de branche een arboconvenant dat, over het geheel genomen, door de deelnemende partijen als positief en waardevol wordt beschouwd. Vanuit deze positieve ervaring benadert SZW de branche met het verzoek om een plusconvenant te sluiten, specifiek gericht op re-integratie van arbeidsongeschikten.

4.2.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

Twee sleutelpersonen binnen de werkgeversorganisatie zijn ontevreden over het feit dat er van de 50.000 medewerkers in de branche 8.500 (meer dan 15%!) in de WAO zitten. (zie K1). Zoals een van de leden van de BBC zegt: "We voelden een grote behoefte om het licht bij de mensen in de WAO weer aan te doen. We konden toch niet accepteren dat er zoveel grafici buiten spel stonden!".

Het KVGGO heeft bovendien vanuit het bedrijfstakpensioenfonds en als eigen risicodragers voor de WAO een helder besef van de kosten van de vele grafici in de WAO. Binnen de werkgeversorganisatie en de vakbonden wint daarnaast de overtuiging terrein dat een alternatief voor de gebruikelijke manier van omgaan met (aanbestedingen van) re-integratie via het UWV tot betere resultaten moet kunnen leiden. Eerder zijn door de branche al kleinschalige re-integratie experimenten uitgevoerd die deze overtuiging versterken. Zodra de mogelijkheid zich voordoet om de re-integratie van het zittende WAO-bestand in eigen hand te nemen én 50% subsidie te verwerven (zie K2), besluit de branche haar nek uit te steken en een arboplusconvenant af te sluiten.

Uitvoering

Medewerking van UWV

Na het tekenen van het convenant wordt geïnvesteerd in overleg met UWV om afspraken te maken over de aanbestedingen van de re-integratietrajecten van grafici. Om deze exclusief via de branche te laten lopen past UWV zijn recent ingevoerde werkwijze aan om kavels van arbeidsongeschikten aan te besteden bij re-integratiebureaus. Het overleg resulteert in een contract met een heldere beschrijving van processtappen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en beslismomenten. Mede door de steun van SZW bij het overleg met UWV (zie K3) kan de speciale aanpak tot stand komen en wordt financiering gevonden voor de trajecten. Hierover zegt iemand uit de branche: "We zijn best wel een beetje trots op die mensen bij SZW, die zich voor ons als Grafimedia hebben hard gemaakt en ook hun nek voor ons hebben uitgestoken".

Effectieve communicatie is voorwaarde

Via het pensioenfonds wordt een goede samenwerking op het terrein van communicatie opgezet. De doelgroep ontvangt brieven, brochures en het magazine voor WAO-ers (Op Kleur). Tijdens de looptijd van het project wordt de communicatie meerdere malen aangepast, bijvoorbeeld door een splitsing te maken in een jongere en oudere doelgroep en door de doelgroep van de herkeuringsoperatie van het UWV van tevoren actief en persoonlijk te benaderen via een 'mail-call' actie. Daardoor komen er halverwege het project nog veel nieuwe aanmelders (zie K4). Van de 8500 WAO-ers in de branche meldt meer dan 10% van de doelgroep zich aan. Daarvan valt 57% af, maar uiteindelijk komen 371 WAO-ers in een traject naar werk.

Kenmerkend voor de communicatie is dat de doelgroep steeds als grafici is aangesproken en niet als WAO-ers. Een gere-integreerde graficus geeft aan: "Met WAO-er drukken ze toch een stempel op je. Als ze je graficus noemen geeft dat toch een heel ander gevoel". De bij de communicatie betrokken journalist/tekstschrijver was zelf ook ex-WAO-er, en in samenwerking met de communicatiemanager van het pensioenfonds is een goed passende toon gevonden in de uitingen.

Marktpartijen worden verleid tot maatwerk in stichting

De convenantpartijen zorgen ervoor dat marktpartijen gezamenlijk een re-integratiesteunpunt opzetten met een sterke binding met de Grafimedia. Het brancheopleidings- en kenniscentrum GOC begeleidt het steunpunt, dat uitgroeit tot een herkenbaar servicepunt met een centrale rol bij de begeleiding van aanmelders. Omdat het Servicepunt directe lijntjes met de contactpersonen binnen het UWV ontwikkelt, worden trajecten duidelijker en sneller. Na verloop van tijd wordt het Servicepunt zelf een re-integratiebedrijf, met niet alleen diensten voor mensen met een arbeidshandicap, maar ondersteuning bij mobiliteitsvraagstukken voor alle doelgroepen in de branche.

4.2.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. Een eigen bedrijfspensioenfonds

Door het eigen bedrijfspensioenfonds heeft de branche een actueel adressenbestand van alle WAO-ers. Als dit via UWV had moeten lopen, spelen er allerlei complicaties i.v.m. privacywetgeving.

B2. Financieel belang voor de branche

Zowel werkgevers als werknemers hadden financieel belang bij re-integratie van zoveel mogelijk WAO-ers.

B3. Eerder geslaagde projecten

In het recente verleden waren in de branche kleinschalige projecten uitgevoerd waarin was geïnventariseerd of WAO-ers en WW-ers behoefte hadden aan extra stimulering en ondersteuning bij re-integratie. Die 'vingeroefeningen' waren hoopgevend geweest.

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. De drive van twee sleutelfiguren binnen de werkgeversorganisatie om van de re-integratie van de 8.500 WAO-ers een issue te maken

K2. De uitnodiging van SZW en de 50% subsidie voor de financiering van het project, als stimulans om het project daadwerkelijk te starten

Zonder deze subsidie was een dergelijk ambitieus project niet uitgevoerd.

K3. Steun van SZW bij het motiveren van UWV om af te wijken van haar standaardbeleid

Doordat UWV bereid was af te wijken van de standaardwerkwijze kreeg de branche de bevoegdheid (en bijbehorende re-integratiebudgetten) voor re-integratie van grafici met een WAO-uitkering.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B4. Een uitgekende (en actief bijgestelde) communicatiestrategie

De goed op de doelgroep afgestemde communicatiestrategie (zie toelichting in uitvoering) heeft zeer bijgedragen aan het hoge aantal aanmeldingen. Daarnaast leverde het de branche veel positieve PR op. De WAO-ers waardeerden de interesse en steun van de branche zeer.

B5. Inrichting van een eigen steunpunt voor de Grafimedia

Het eigen steunpunt maakte maatwerk voor de branche mogelijk. Het gaf voldoende vertrouwen aan WAO-ers om zich aan te melden en aan werkgevers om vacatures te plaatsen. Tevens gaf het eigen servicepunt de branche de mogelijkheid om goed te sturen op de uitvoering van de re-integratie. Worden de afspraken nagekomen en wordt er snel ingespeeld op de vragen van deelnemers en werkgevers? De branche zit er boven op.

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K4. Aanpassingen van de wet- en regelgeving

Gedurende de looptijd van het project werd de wet- en regelgeving rond de inzet van herkeuringen in het kader van de WAO aanzienlijk aangescherpt. Daardoor ontstond meer aandacht voor, en druk op WAO-ers om actief te gaan re-integreren. Deze extra aandacht voor en verscherpte criteria tijdens de herkeuringen is in samenwerking met het UWV gebruikt in de communicatiestrategie. Dat leidde tot een aanzienlijke toename van het aantal aanmelders.

4.2.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

In deze praktijk zijn goede resultaten bereikt met arbeidsongeschikte 45-plussers. Het verdient aanbeveling om bij brancheprojecten deze groep niet op voorhand uit te sluiten.

Het is zeker het overwegen waard om per branche te onderzoeken of het benaderen van WAO-ers (en in toenemende mate WIA-ers) via werkgevers en werknemersorganisaties naast of in plaats van de reguliere aanpak via aanbestedingen vanuit het UWV kansrijk is.

Ondanks het reeds aanwezige gezamenlijke financiële belang binnen de branche is de subsidie van SZW een kritische factor geweest. Er kunnen mogelijkheden bestaan voor branches om subsidies te verwerven voor dit soort initiatieven. Denk aan belangen bij (pensioen)verzekeraars. Vanuit sociaal, financieel en maatschappelijk perspectief zijn er voldoende redenen om goed te onderzoeken of er subsidies mogelijk zijn.

4.2.5 Bronnen

Personen

Joanne Kloosterboer, DEXIS Arbeid, projectondersteuning, Henk Bolk, DEXIS Arbeid, projectondersteuning, Gijs Poel, KVGO, CAO onderhandelaar en BBC lid, Bert Hoogenboom, KVGO, secretaris Arbo, Peter Iping, Ministerie van SZW, lid BBC, Bennie Rorive, Binderij BEK Grafische producties, gere-integreerd graficus, Kees van Baardewijk, BEK, Grafische producties, HR-Manager, Liesbeth Lukaart, Servicepunt Grafimedia, Projectleider en re-integratieconsulent

Overige bronnen

Eindevaluatie Arboplusconvenant Grafimedia, Bureau Bartels, 2007, www.servicepuntGrafimedia.nl, www.kvgo.nl, www.arboGrafimedia.nl, Diverse uitgaven Op kleur, Brochure Grafici Weer aan het Werk

Contact

www.servicepuntgrafimedia.nl



Ingrediënten

- Een bottom-up benadering
- **Arbo verpakt in vaktechnische haarshow**
- **Communicatie via bestaand kanaal**
- Voorlichting op kapperscholen

Gezonde kappers

Een stijlvol gerecht met een vleugje glamour

De kappersbranche is trendgevoelig. Kaptechnieken lijken vaak belangrijker dan een goede houding en het voorkómen van werkbleesures. Daarom ontwikkelden de kappers een modieus succesrecept: **Healthy Hairdresser**. Een grootschalige communicatiecampagne die voorlichting over gezond werken combineert met de nieuwste knip- en verftechnieken. Deze campagne won de "European Best Practice Award 2003"!

Bereidingswijze



- **1** Men neme een werkgroep met daarin sociale partners die zelf ook kapperservaring hebben.
- **2** Voeg daarbij een flinke scheut creativiteit van een communicatiebureau.
- **3** Mix net zolang tot een glossy campagne ('Healthy Hairdresser') ontstaat die trendgevoelige kappers aanpreekt.
- **4** Maak gebruik van een bestaand communicatiekanaal: de haarshow. Presenteer daar de 'preview tour' die de nieuwste haarmodelijn combineert met tips voor verantwoorde werkstijl.
- **5** Geef een extra 'boost' door een zeer uitgebreid pakket aan communicatiemiddelen toe te voegen.
- **6** Maak dit gerecht af met voorlichting op kapperscholen en zorg zo voor een toekomstige generatie van arbobewuste kappers.

4.3 Integratie arbovoorzichting en vaktechniek

Kappers, arboconvenant

4.3.1 Wat is de goede praktijk?

In de kappersbranche is een voorlichtingscampagne gehouden over arbeidsomstandigheden die kniptechnieken en gezond werken combineert. De campagne bereikt 90% van alle kappers en sluit zeer goed aan bij het kappersvak. Zo geeft 77% van die kappers aan veel aan de informatie te hebben. De campagne motiveert hen arbeidsomstandigheden te verbeteren en resulteert in een imago-omgeving van arbeidsomstandigheden (van moeilijk en lastig naar hip en cool om gezond te werken). De campagne wint diverse prijzen, waaronder de 'European Best Practices Award 2003'.

Achtergrondschets

In de kappersbranche werken 45.000 mensen:

- 6.100 werkgevers,
- 10.800 zelfstandigen zonder personeel
- 28.100 werknemers (BBL-leerlingen¹ met arbeidscontract en werknemers)

Daarnaast telt de branche ook nog 11.000 leerlingen, die het vak leren volgens de BOL-variant (vier dagen in de week naar school, en één dag werken). De werknemers zijn veelal vrouwen die parttime werken. Zij zijn doorgaans ambitieus in het vak, jong en vinden de thema's veiligheid en gezondheid vaak niet zo belangrijk. Het personeelsverloop is groot; een kapper blijft gemiddeld zeven jaar in het vak. Het kappersberoep is een fysiek beroep.

Partners in het arboconvenant zijn:

- Koninklijke Algemene Nederlandse Kappersorganisatie, ANKO
- FNV MOOI
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- CNV Kappers

Het Brancheplatform Kappers voert het convenant uit.

4.3.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In december 2001 sluit de kappersbranche een arboconvenant met SZW. Onderdeel van het convenant is een groot-schalige communicatiecampagne.

Uitvoering

Samen met het communicatiebureau zet een werkgroep vanuit de branchebegeleidingscommissie een communicatiecampagne op poten, bestaande uit twee delen: de 'previewtour' en de campagne 'healthy hairdresser: jouw gezondheid telt'.

¹ Leerlingen die het vak in de praktijk leren door 3 à 4 dagen te werken en een dag naar school te gaan.

De campagne start in januari 2003. We gaan op beide delen nader in.

Previewtour

De previewtour maakt bewust gebruik van een bestaand fenomeen in de kappersbranche: haarshows (zie K1). In de previewtour wordt in negen theaters, verspreid over Nederland, een wervelende theatershow verzorgd. Hierin wordt de nieuwe haarmodelijn gepresenteerd. In die presentatie is voorlichting verweven over een verantwoorde werkhouding, gebruik van materialen, instrumenten en handschoenen (zie K2). Iedere voorstelling wordt tweemaal gehouden: in de middag voor leerling-kappers, 's avonds voor werkende kappers. De tour wordt door ruim 12.000 kappers en leerling-kappers bijgewoond. Deze aanpak blijkt zeer succesvol en wordt op grote haarshows in de jaren na de preview tour herhaald.

Healthy hairdresser: jouw gezondheid telt

De campagne 'healthy hairdresser: jouw gezondheid telt' bestaat uit diverse communicatiemiddelen en -activiteiten die onderling samenhangen, waaronder:

- Een website.
- Een glossy magazine dat drie à vier maal per jaar onder alle kappers wordt verspreid.
- Een film met de 'gezond werken regels'.
- Leermethoden voor kappersopleidingen, die door bijna alle opleidingen worden overgenomen.
- (Aanwezigheid op) verschillende haarshows (zie K1).
- De healthy hairdresser award: prijzen voor de beste initiatieven voor gezond werken in de branche.
- Een toolkit (=gezond werken wijzer) die onder 6.100 kappers wordt verspreid.

De campagne sluit qua inhoud en uitstraling nauw aan bij de doelgroep. De producten zijn glossy en glamorous. Inhoudelijk wordt arbo geheel verpakt in thema's die voor kappers belangrijk zijn, zoals haartrends (zie K2). Daarbij wordt de doelgroep zelf ingezet bij campagneactiviteiten; bekende en minder bekende kappers geven 'testimonials' over hun werkwijzen. Ook worden bekende Nederlanders als boegbeelden van buiten de sector ingeschakeld. Belangrijk is de positieve benadering die de campagne kiest. De insteek ligt niet op de problemen of de voorschriften, maar op de oplossingen, met gezond werken als uitgangspunt, zodat kappers het werk dat ze leuk vinden lang kunnen blijven doen. Gezond werken wordt geïntroduceerd als de nieuwe trend: het is hip om gezond en fit in het vak te blijven. Binnen een jaar na de start van de communicatiecampagne is deze bij tweederde van de kappers bekend. Waar aan het begin van de campagne kappers arbeidsomstandigheden in verband brachten met een slecht imago, beschouwen kappers aan het eind gezond werken als een van de belangrijkste onderdelen van professioneel werken.

4.3.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de uitvoering

Belangrijke factoren zijn:

- De doelgroep en het beroep als uitgangspunt voor de communicatie. Een bottom-up benadering.
- Voorlichting op de kappersscholen.

B1. Doelgroep en beroep als uitgangspunt, bottom-up benadering

Enkele vertegenwoordigers van de sociale partners in de communicatiewerkgroep zijn zelf kapper geweest. Hierdoor kennen ze de kapperspraktijk uit eigen ervaring. De communicatie sluit dan ook zeer goed aan bij de ervaringen en de belevingswereld van de doelgroep, zowel in aanpak als in vorm en uitstraling. Niet de regels en voorschriften staan centraal, maar de situatie, wensen en passie van de kappers. Er wordt in oplossingen gedacht. En hun eigen mogelijkheden om zelf in eigen tempo en richting in kleine stappen de arbeidsomstandigheden te verbeteren.

B2. Voorlichting op kappersscholen

Kappersleerlingen hebben van oudsher een sterke relatie met de kapperspraktijk. Studenten werken tijdens de opleiding al in de praktijk. Door leerlingen voorlichting te geven over gezond werken ontstaat er niet alleen in de toekomst een groep arbobewuste kappers, maar geven de leerlingen ook collegiaal advies aan de kappers in de bedrijven waar ze het vak leren. "Jong geleerd, is oud gedaan" is daarbij het uitgangspunt.

Kritische factoren bij de uitvoering

Kritische factoren in de uitvoering zijn:

- Het gebruik van een al bestaand en bewezen succesvol communicatiekanaal: haarshows als ingang
- Arbovoorlichting verpakken in vakmanschap.

K1. Haarshows als ingang

Haarshows horen bij het kappersvak; het is voor kappers een 'must' om haarshows bij te wonen om informatie te halen over nieuwe stijlen, trends en producten. Haarshows zijn dan ook zeer grootschalige evenementen; zo trokken 'Hairstyle 2004' en 'Hairstyle 2006' in Ahoy in Rotterdam ruim 22.000 bezoekers. Het gebruik van deze shows zorgde voor een groot bereik van de communicatiecampagne.

K2. Arbovoorlichting verpakt in vaktechnische haarshows

Arbo op zich hoort niet tot de interesse van de meeste kappers. In de haarshows waarin nieuwe trends en technieken op kappersgebied worden gepresenteerd werd op een natuurlijke wijze arbovoorlichting en gezond werken vervlochten. Tijdens de uitleg over de nieuwste kniptechnieken worden bijvoorbeeld adviezen gegeven over de stand van de pols, de hoogte van de stoel, et cetera, om gezond en zonder werkbleesures te blijven. Men laat in de praktijk zien dat hierdoor geen extra tijd nodig is, en dat het een natuurlijke beweging is. Door de koppeling met voor de kappers belangrijke informatie wordt arbo wel interessant. Gezonde werkmethoden worden zo makkelijker integraal onderdeel van het werk en gezond werken wordt zelf ook een trend.

4.3.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Deze branche laat zien dat het loont om uit te gaan van bestaande, bewezen informatiestructuren of knooppunten waar een groot deel van de branche al gebruik van maakt en daarop een communicatiecampagne te laten aanhaken. Dat kunnen shows of beurzen zijn, maar ook andere bijeenkomsten, websites, et cetera. Hiermee bespaart een branche zich de moeite die het kost een eigen nieuw communicatiekanaal te ontwikkelen en grootschalig onder de aandacht te brengen. Verder maakt deze casus duidelijk dat het aanbeveling verdient om niet direct over arbo te communiceren, maar dit te laten aansluiten op onderwerpen die werkgevers en werknemers in de sector (meer) na aan het hart liggen, zoals bij

kappers bijvoorbeeld de vakbekwaamheid (knip- en verftechnieken) en modegevoeligheid (haartrends). Dit is met name relevant voor MKB-sectoren, waar de doelgroep van arbocampagnes zelden zal bestaan uit arboprofessionals.

4.3.5 Bronnen

Personen

Hans van den Hoeven, Brancheplatform Kappers, Yolanda Gradiak, DST Communicatie, Marga Patijn, FNV MOOI

Overige bronnen

Website www.healthyhairdresser.nl, Monitoring arboconvenant kappers: de resultaten na twee jaar. (Astri, 4 juni 2004)
Samenvatting uitkomsten tussenmeting healthy hairdresser (1 december 2003), Eindevaluatie arboconvenant Kappers (Bureau Bartels, 2007)

Contact

Hans van den Hoeven, Brancheplatform Kappers,
HansvandenHoeven@brancheplatformkappers.nl



Ingrediënten

- Kritisch rapport van Arbeidsinspectie
- Grondig zelfonderzoek
- Nieuwe directeur die bedreigingen omzet in kansen
- Positieve houding SZW
- **Een persoonlijk verhaal over een ongeluk**
- **Collegiale druk**
- Buddy-educatie
- Inbreng externe adviseur
- Koerswijziging naar gedrag



Minder ongevallen met verzuim in de papier- en kartonsector

Een succesvol recept van meerdere koks

Eind jaren '90 was de papier- en kartonsector volgens de toenmalige statistieken, de op een na gevaarlijkste industrie om in te werken. Bovendien toonde de arbeidsinspectie aan dat de sector achterliep met verplichtingen rondom machineveiligheid en arbeidsmiddelen. Daarom voerden drie branches uit de Papier- en Kartonindustrie van 2001 tot 2007 gezamenlijk met succes een programma uit dat het aantal ongevallen met verzuim voor de totale branche sterk deed dalen.

Bereidingswijze



- **1** Agendeer het onderwerp veiligheid bij de directies. Gebruik hiervoor een kritisch rapport van de Arbeidsinspectie en een grondig zelfonderzoek.
- **2** Voeg extra prioriteitsgevoel toe door een schep emotionele betrokkenheid van een collega-directeur, die van dicht bij een bedrijfsongeval meemaakte.
- **3** Maak gebruik van collegiale druk, zodat iedere directeur zich persoonlijk aangesproken voelt en tekent voor de doelstelling en deelname aan het programma.
- **4** Presenteer het gerecht op niet mis te verstane wijze. Maak inzichtelijk hoe bedrijven scoren. Benoem met naam en toenaam wie er goed en minder goed presteren
- **5** Test dit gerecht in verschillende combinaties. Koppel daartoe koplopers en achterblijvers aan elkaar. Door middel van 'buddy-educatie' adviseert de koploper de achterblijver. Zo stimuleren zij elkaar onderling en ontstaan de heerlijkste gerechten.

4.4 Samen aan de slag tegen onveilig gedrag

PKGv-industrie (Producenten en verwerkers van papier, (golf-)karton en flexibele verpakkingen), arboconvenant

4.4.1 Wat is de goede praktijk?

Tussen 2001 en 2007 voert de papier- en kartonindustrie met succes een programma uit dat het aantal verzuimongevallen in twee van de drie subsectoren terugbrengt tot onder het Nederlands gemiddelde. In de derde subsector daalt het aantal verzuimongevallen met de (nagestreefde) 25%, tot ongeveer 15 ongevallen per 1.000 medewerkers per jaar. Het project kenmerkt zich door een grote betrokkenheid van het topmanagement van de bedrijven en de openheid over de verschillen in resultaten per bedrijf.

Achtergrondschets

De papier- en kartonindustrie bestaat uit drie subsectoren, met ieder een eigen werkgeversorganisatie.

Grafimedia: bedrijven, werknemers en ongevallen

	Papier & Karton producenten	Golfkarton producenten	Kartonnage en flexibele verpakkingen producenten
Werkgeversorganisatie	Koninklijke Nederlandse Vereniging Papier en Karton producenten	Vereniging Golfkarton	Koninklijke Kartoflex
Aantal bedrijven in 2006	24	11	57 (100)*
Aantal werknemers in 2006	5.000	2.500	3.500 (5.000)*
Score ongevallen 2000**	36	30	24
Doel convenant voor 2006	30	19	17
Score ongevallen 2006	10.4	9.2	15.4

* Niet alle bedrijven uit de Kartoflex namen deel aan het arboconvenant. Gemeld zijn de deelnemende bedrijven, tussen haakjes het totaal aantal bedrijven in de sector.

** Het betreft ongevallen met verzuim tot gevolg, het aantal gevallen per 1.000 werknemers per jaar.

De markt van papier, karton, golfkarton, kartonnage en flexibele verpakkingen kenmerkt zich door sterke en vooral internationale concurrentie. In Nederland is de arbeidsproductiviteit per werknemer de afgelopen jaren fors gestegen. Met minder mensen wordt dezelfde productie gehaald. Hoewel de markt voor papier en karton wereldwijd groeit, stabiliseert deze in Nederland. De meeste papier-, karton- en golfkartonfabrieken zijn inmiddels onderdeel geworden van een internationaal concern. Ze realiseren zich dat ze binnen Nederland moeten samenwerken want alleen zo kunnen ze de internationale concurrentie trotseren. Voorzover dit door de onderlinge concurrentie niet wordt belemmerd zoeken de bedrijven deze samenwerking. Op het terrein van arbeidsomstandigheden wil men niet onderling concurreren, maar het imago verwerven van een veilige, gezonde en plezierige industrie om te werken. Dit is zeker belangrijk gezien de huidige arbeidsmarkt, waarbinnen het een uitdaging is om jonge gekwalificeerde technische vaklieden voor een baan in de papier- en kartonfabrieken te interesseren.

4.4.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In 1999 benadert SZW de branche om een arboconvenant voor geluid af te sluiten. De branche heeft veel ervaringen met convenanten, maar staat in aanvang niet te dringen om dit convenant af te sluiten. De constructieve en positieve houding van SZW tijdens de onderhandelingen wekt vertrouwen bij de werkgevers, die echter meer prioriteit geven aan arbeidsveiligheid dan aan geluid. Uit een eigen ongevallenregistratiesysteem, dat sinds de jaren '90 bestaat, blijkt dat de branche het slecht doet in vergelijking met andere industriële sectoren en zich wat ongevallen betreft, kan meten met de bouwsector. Dit vinden de meeste bedrijven onacceptabel, ook vanwege het streven naar een positief imago van de branche. De noodzaak om extra aandacht te besteden aan arbeidsveiligheid wordt acuut door een kritisch inspectierapport van de Arbeidsinspectie, waarin de arbeidsveiligheid en het arbomanagement binnen de sector worden gekenmerkt als 'zwaar onder de maat'.

Mijnenveldschets

De net aangetreden directeur van de VNP vraagt de voorzitter van de interne arbocommissie een 'mijnenveldschets' te maken. Deze schets brengt in kaart wat de consequenties zijn indien de branche niet handelt. De mijnenveldschets beschrijft "met gevoel voor dramatiek" dat dit zal leiden tot: "een zeer kritische arbeidsinspectie, reële kans op stillegging van fabrieken, hoge verzuimkosten en vaklieden die de branche ontvluchten". De mijnenveldschets veroorzaakt binnen het bestuur een gevoel van urgentie én verantwoordelijkheid voor arbeidsveiligheid. Dit veroorzaakt een omslag naar een meer open houding ten opzichte van een arboconvenant. Daarbij speelt een rol dat in het bedrijf van een van de bestuursleden een ernstig ongeval plaatsvindt. (zie K1)

Het aldus ontstane draagvlak maakt het mogelijk een bijeenkomst te organiseren van de topdirecteuren van de bedrijven uit de branche. Tijdens deze bijeenkomst worden gepresenteerd:

- De feitelijke stand van zaken (het rapport van de Arbeidsinspectie).
- Het persoonlijke verhaal van een directeur die in zijn bedrijf een ernstig ongeval heeft meegemaakt (zie K1).
- Een aanpak van arbeidsveiligheid met resultaat.

Aansluitend wordt op confronterende en indringende wijze ieder van de aanwezige leden steun gevraagd voor een verbetertraject binnen de branche (zie K2). Breed gesteund kan dan een onderhandelingscommissie met mandaat in november 2001 een convenant sluiten, dat door ieder bedrijf afzonderlijk wordt getekend. Deelname betekent daarmee tevens een akkoordverklaring met uitvoering van alle convenantsafspraken. Het onderhandelingstraject en het tekenen door bedrijven wordt hierdoor een interventie op zich.

Uitvoering

Transparante aanpak voor alle deelnemers

Na het tekenen van het convenant in november 2001 worden voor elke branche kick-off bijeenkomsten gehouden voor directeuren, arbocoördinatoren en ondernemingsraadsleden. Uitgangspunt is om binnen ieder individueel bedrijf te komen tot een aanpak die traceerbaar is en controleerbaar wat betreft resultaten. Dat wordt uitgewerkt in drie elementen:

- Het opzetten van een geloofwaardig systeem voor registratie en benchmarking van ongevallen met verzuim.
- Deelnemende bedrijven verplichten zichzelf tot het opstellen van jaarplannen en het leveren van voortgangsrapporten.

tages aan de branche volgens een vast rapportageformat.

- Binnen de subsectoren worden harde en heldere doelstellingen geformuleerd over de reductie van het aantal ongevallen met verzuim.

Op bijeenkomsten wordt daarna consequent de stand van zaken gerapporteerd aan alle deelnemers aan het convenant, en met naam en toenaam genoemd wie de best en de slechtst presterende organisaties zijn (zie K2). Daarbij worden achterblijvers gekoppeld aan een van de voorlopers, wat inhoudt dat directeuren en arbocoördinatoren een of meer malen bij elkaar op bezoek gaan. Door het convenant kijken bedrijven op alle niveaus vaker bij elkaar in de keuken. Directeuren, arbocoördinatoren, HRM- functionarissen en OR-leden bezoeken andere bedrijven om van elkaar te leren.

Instrumenten

In de eerste twee jaren van het convenant wordt ingezet op een cursus arbeidsveiligheid, de opzet van arbozorgsystemen in de bedrijven en de ontwikkeling van een ongevallen-analysesysteem. Hiervan wordt relatief beperkt gebruik gemaakt. Na twee jaar groeit het besef dat een gedragsmatige aanpak meer kan bieden (zie K3). Enkele goed bezochte dinerbijeenkomsten zorgen voor draagvlak bij de directeuren voor deze nieuwe visie. Deze visie wordt steeds overtuigend en confronterend neergezet door een externe adviseur (zie K4). De dinerbijeenkomsten krijgen een vervolg in ééndaagse bewustwordingstrainingen voornamelijk voor leidinggevend, arbo-coördinatoren en ondernemingsraadsleden. Meer dan 400 mensen volgen deze training. Tijdens OR-dagen, arbocongressen en netwerkbijeenkomsten wordt de visie op gedrag steeds herhaald door dezelfde externe adviseur.

Ook laat de branche zelf een aanpak ontwikkelen. Leden krijgen 50% subsidie bij het uitvoeren van deze aanpak. Slechts 10% van de leden maakt gebruik van dit aanbod; het merendeel van de leden kiest voor soortgelijke project van een andere leverancier of een eigen aanpak.

Enkele conclusies over belangrijke en onbelangrijke factoren

Zowel bij de opzet als bij de uitvoering van het convenant is het van groot belang dat arbeidsveiligheid op de agenda van de directies in de branche komt. Bewustwordingsbijeenkomsten bereiken een groot deel van de directe sleutelspelers binnen de bedrijven. Dat werkt, aldus een directeur: "Na ieder ongeval zoek ik nu de betrokken medewerker op en stel de vragen: "Wat had ik als directeur anders kunnen doen, en wat had jij als medewerker anders kunnen doen?." Van minder belang is het instrumentarium. Slechts 10% van de leden gebruikt de door de branche ontwikkelde aanpak en de bijbehorende subsidie. Blijkbaar vinden veel leden het ondanks subsidie van het branche-instrument aantrekkelijk om zelf een partner voor een project te zoeken. Geld speelt in die zin dus niet direct een rol. De kritische succesfactor van deze goede praktijk is dat arbeidsveiligheid hoog op de directieagenda's is gekomen. Maar hoe gebeurde dat en welke stappen waren daarin bepalend?

4.4.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van dit project

B1. Het rapport van de AI en de dreiging van hoge kosten of zelfs stilleggingen

De arbeidsinspectie bracht een kritisch inspectierapport uit, waarin de arbeidsveiligheid en het arbomanagement binnen de sector werden gekenmerkt als 'zwaar onder de maat'.

B2. De timing van en positieve insteek/houding bij het verzoek door SZW

SZW benaderde de branche met het verzoek om samen met de werkgeversorganisaties de arbeidsomstandigheden te verbeteren. SZW stelde geluid als onderwerp voor om aan te pakken. De branche wenste andere onderwerpen op te pakken, waaronder arbeids- en machineveiligheid. Gezamenlijk is een lijst van 6 onderwerpen gekozen, met daarin geluid én veiligheid.

B3. De nieuwe directeur bij VNP die een omslag maakte van het reageren op bedreigingen naar het creëren en benutten van kansen;

De net aangestelde directeur bij de VNP maakte van arbeidsomstandigheden een speerpunt. Hij wilde niet defensief reageren op het kritische rapport van Arbeidsinspectie, maar benutte het als een kans om een sterke verbetering in de sector te realiseren.

B4. De door de branche zelf opgestelde 'mijnenveldschets'

Op basis van het inspectierapport van de arbeidsinspectie, eigen ongevallenregistratie en vergelijkingen met andere branches is een schets gemaakt van alle risico's die de werkgevers liepen als ze niets zouden doen. Deze mijnenveldschets werd geschreven door de voorzitter van de eigen arbocommissie.

Kritische factoren bij de totstandkoming van dit project

K1. Een persoonlijk verhaal over een ongeluk

De persoonlijke ervaring van een directeur die een ernstig ongeluk van een medewerker meemaakte en zijn verhaal daarover was van groot belang. De betrokken directeur is door recherche en AI langdurig verhoord en dat heeft veel impact op hem gehad. Zijn persoonlijke verhaal hierover maakte veel indruk tijdens twee bijeenkomsten waar draagvlak voor het convenant moest worden verworven, mede omdat ieder van de directeuren besepte dat dit hem of haar ook zou kunnen overkomen. Alle betrokkenen geven aan dat zonder dit verhaal het draagvlak voor dit project onder de directieleden niet zo groot zou zijn geweest.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van dit project

B5. Het koppelen van voorlopers en achterblijvers en bij elkaar in de keuken kijken om van elkaar te leren

Onderling contact tussen arbocoördinatoren, P&O-ers en OR-leden heeft voor de betrokken bedrijven veel synergie en energie opgeleverd.

Kritische factoren bij de uitvoering van dit project

K2. 'Peer pressure'

Op verschillende momenten heeft 'peer pressure' in combinatie met de benchmark een cruciale rol gespeeld. Op de 'draagvlakbijeenkomst' sprak een van de directeuren zijn collega's direct en publiekelijk aan op hun verantwoordelijkheid, door ze te vragen of zij persoonlijk verantwoordelijkheid durfden te nemen voor een zwaar ongeval. Door deze onderlinge druk ontstond een klimaat waardoor directeuren nauwelijks 'nee' durfden te zeggen. Ook werden op bijeenkomsten van de VNP en VG voortdurend de resultaten van de voorlopers en achterblijvers met naam en toenaam bekend gemaakt. Daarmee werden de directeuren van achterblijvers in het publiek of 'tijdens de borrel' door collega's aangesproken op hun slechte resultaten. Directeuren die tot de achterblijvers behoorden ervoeren dit als vervelend en voelden zich geprikkeld tot verbetering. Randvoorwaarden om dergelijke peer pressure mogelijk te maken waren de transparante opzet van het convenant en een voldoende geloofwaardig benchmarksysteem, zodat de resultaten van metingen niet ter discussie stonden. Binnen de Kartoflex is het systeem van peer pressure en benchmarking met naam en toenaam niet

benut tijdens het project. Opmerkelijk is dat de resultaten, hoewel conform doelstelling, minder aansprekend zijn dan bij de VNP en VG.

K3. De koerswijziging naar gedrag als belangrijkste element in arbeidsveiligheid

Tijdens de looptijd van het convenant heeft de BBC de instrumentele aanpak losgelaten en gekozen voor een aanpak gericht op het veranderen van gedrag. Die keuze wordt door velen gezien als wezenlijk voor het succes. Het bracht het thema arbeidsveiligheid van technische oplossingen, hekjes en richtlijnen van de arbocoördinator terug naar de relatie tussen werknemer en leidinggevende en werknemers onderling. Samen heldere afspraken maken én elkaar er vervolgens aan houden.

K4. De inbreng van de externe adviseur om de boodschap van gedrag en veiligheid op confronterende en pakkende wijze 'tussen de oren' van betrokkenen te krijgen

De respondenten geven aan dat de inzet van een externe adviseur doorslaggevend is geweest om de rol van gedrag bij arbeidsveiligheid duidelijk te maken. Deze externe adviseur was de juiste man, op het juiste moment, op de juiste plek. De eerste confrontatie van de nieuwe visie bij bestuurders van de branches in 2003 leverde een flinke aanvaring met de adviseur op, maar iedereen was wel meteen betrokken en wilde toch doorgaan. Zo ging het ook bij de bedrijven, zoals een OR-voorzitter verwoordde: "Het was niet altijd prettig om te horen, maar dat confronterende heeft wel gewerkt. Hij draaft af en toe door, maar hij houdt je wel alert. Gedrag is echt op de kaart gekomen. Uiteindelijk heb ik het als heel positief ervaren".

4.4.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

- Geef ons heden ons dagelijks brood en af en toe een watersnood. Oftewel durf ongelukken strategisch te gebruiken, maar maak er dan wel een persoonlijk verhaal van; dat heeft meer impact dan getallen.
- Bekijk bij iedere externe dreiging hoe ze kan helpen om zelf sterker te worden, iedere klacht is een kans en iedere bedreiging een mogelijkheid om te groeien.
- Maak cijfers inzichtelijk (goede registratie en benchmarking) zodat een onderwerp 'werkelijkheid' wordt en volgbaar is vanuit de directiekamer.
- Richt je aanpak op het stimuleren van veilig gedrag én het voorkomen van onveilig gedrag. Beperk je niet tot hekjes, kapjes, instructies en bordjes. Als je gedrag wilt veranderen, ontwikkel dan een duidelijke en confronterende aanpak. Denk goed na of de branche zélf de nieuwe visie kan introduceren of dat er een externe 'boodschapper' nodig is.
- 'Practice what you preach', spreek ook elkaar direct aan op gedrag (1-op-1), ook als directeuren onderling, zo zet je gedrag en het maken van heldere keuzes duidelijk op de kaart.
- Introduceer een buddysysteem voor achterblijvers en voorlopers en stimuleer bedrijven om elkaar op te zoeken en in de keuken te (laten) kijken.

4.4.5 Bronnen

Personen

Frits Buddenberg, Verbond Papier en Karton, Technisch Coördinator, Mireille Bedeschi, Verbond Papier en Karton, Bestuurlijk Coördinator, Peter Iping, Ministerie van SZW, onderhandelaar en lid BBC, Gerrit Jan Koopman, VNP, directeur, Een directeur, OR-voorzitter, manager Human Resources en KAM - coördinator van een Papierfabriek in Eerbeek (interviews vonden 16-4-07 plaats in kader eindevaluatie arboconvenanten PKGV door de heer Tissing van Bureau Bartels.)

Overige bronnen

Interim rapportage eindevaluaties Arbo(plus)convenant PKGV april 2007, Bureau Bartels. www.verbondpk.nl, De mens als gevaarlijkste machine, Gedrag en Veiligheid, Congresmap 2006. Falke en Verbaan, Naarden.

Contact

Verbond Papier en Karton, Centrale Voorziening Arbo, Frits Buddenberg, Technisch coördinator, Mireille Bedeschi, Bestuurlijk coördinator, Postbus 731 2130 AS Hoofddorp
Telefoon: 020 659 01 50