

Ingrediënten

- Eerdere resultaten van de commissie **Psychische Arbeidsongeschiktheid**
- Nadrukkelijke wens van SZW om psychisch verzuim aan te pakken
- **Verplichte basisopleiding leidinggevend**
- Daadkrachtig optreden van de BBC
- **Kennis van de doelgroep**
- **Handzame waaier met tips en adviezen**
- **Inzet van persoonlijk netwerk van de BBC**
- Strikte en uitgebreide intakes bij de pilots
- Focus op de implementatie in de praktijk
- Vergoeding verletkosten cursisten door sector

Aanpak psychisch verzuim in de schoonmaak- en glazenwassersbranche

Een fris gerecht voor opgeruimde types

De schoonmaak- en glazenwassersbranche ondersteunt leidinggevend om verzuim door psychische klachten te voorkomen. Zij serveert hiervoor een mix van trainingen en communicatiemiddelen.

Bereidingswijze

- **1** Men neme de resultaten en aanbevelingen van een landelijke commissie en mix dit met de wens van SZW om psychisch verzuim aan te pakken.
- **2** Zorg voor een goede bodem voor dit recept: een verplichte basisopleiding coachend leidinggeven voor 7.000 leidinggevend.
- **3** Laat een daadkrachtige Branche Begeleidings Commissie (BBC) een onderzoek instellen naar de doelgroep en de oorzaken van psychisch verzuim.
- **4** Ontwikkel daarna passende communicatie-uitingen. Vergeet vooral de handzame waaier met tips en adviezen voor leidinggevend niet!
- **5** Zet het persoonlijke netwerk van de BBC in om bedrijven te vinden die willen meedoen aan pilots om de ingrediënten te testen. Neem hierbij de tijd voor uitgebreide en strikte intakes.
- **6** Proef het gerecht in de praktijk en kijk of er nog extra peper of zout nodig is.
- **7** Maak het gerecht onderdeel van het vaste menu van het branchescholingsaanbod.



4.5 Aanpak voor psychische klachten

Schoonmaak en Glazenwassers, arboconvenant

4.5.1 Wat is de goede praktijk?

De schoonmaak- en glazenwasserbranche werkt aan het voorkomen van verzuim om psychische redenen door leidinggevenden te ondersteunen met schriftelijk communicatiemateriaal in combinatie met trainingen. Een waaier die leidinggevenden helpt om psychische klachten te herkennen en daarover met medewerkers in gesprek te komen is daarbij een belangrijk instrument. De waaier geeft ook tips voor het inventariseren van oorzaken en oplossingen. De trainingen en de schriftelijke communicatie zijn ontworpen voor leidinggevenden in de schoonmaak- en glazenwasserbedrijven. Daarbij is zeer nauwkeurig aangesloten bij de specifieke kenmerken van deze groep. Eerder ontwikkelde instrumenten² die niet specifiek voor deze branche waren, konden hierdoor in de praktijk van het schoonmaak- en glazenwasbedrijf 'landen'. Het materiaal is opgenomen in het aanbod van het scholingsinstituut van de branche. Daarmee is voldaan aan de eis van de sociale partners dat het materiaal door de branche zelf moest kunnen worden toegepast.

Achtergrondschets

In de branche werken ongeveer 200.000 medewerkers bestaande uit 120 nationaliteiten en nog meer culturele achtergronden. Ongeveer 25% werkt met korte termijncontracten. Doorgaans is het opleidingsniveau laag. De schoonmaakbranche kent een aantal subsectoren zoals glasbewassing, brand- en roetreiniging, schoonmaak in het personenvervoer (vliegtuigen, treinen, bussen) en schoonmaak van kantoren en ziekenhuizen. Ook de omvang van de bedrijven is heel divers. Van grote landelijk opererende bedrijven tot kleine lokale bedrijven met soms maar een of twee medewerkers. De branche kent twee CAO's: één voor arbeidsvoorwaarden en één voor arbeidsomstandighedenbeleid.

4.5.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In de onderhandelingen over subsidie voor een arboconvenant brengt de onderhandelaar van SZW in dat voor psychisch verzuim een aanpak zou moeten worden gemaakt. Werkgevers herkennen dit onderwerp wel, maar weten niet hoe ze daar grip op kunnen krijgen. Binnen de branche spelen risico's die de kansen op psychische klachten vergroten. Veel medewerkers hebben sociaal en financieel een achterstand, problemen met schulden en moeite de balans tussen werk en privé in evenwicht te houden. Onder de vele allochtonen en vluchtelingen spelen soms nog (onverwerkte) oorlogstrauma's. De arbeidsomstandigheden zijn soms zwaar of eenzaam (bijvoorbeeld alleen in een groot kantorencomplex na sluitingstijd). Er is daardoor interesse in een concreet instrument dat kan helpen om de problematiek aan te pakken. De wens van SZW komt gelijktijdig met het gereedkomen van de visie en materialen uit de commissie Donner (zie KI). Zonder de resultaten en aanbevelingen van die commissie was het onderwerp waarschijnlijk niet in het plan van aanpak gekomen. De beschikbare materialen sluiten echter nog niet aan op de doelgroepen in de branche.

² De Commissie Psychische Arbeidsomstandigheden (ook wel de Commissie Donner genoemd) ontwikkelde een instrumentarium. Tijdens de looptijd van deze commissie (t/m januari 2003) werd de Leidraad 'Aanpak verzuim om psychische redenen' gepubliceerd (november 2001), met een bijbehorend implementatieplan (februari 2002). Kenmerkend voor de aanpak is (op basis van de analyse) dat:

- werkgever en werknemer samen verantwoordelijk zijn voor de aanpak;
- zo snel als mogelijk actie moet worden ondernomen;
- ingezet moet worden op gelijktijdige werkhervatting en klachtbehandeling.

Uitvoering

In het plan van aanpak wordt psychisch verzuim snel opgepakt. Een bureau krijgt de opdracht instrumenten te ontwikkelen om psychische klachten te signaleren en het gesprek daarover tussen leidinggevende en medewerker te ondersteunen. Na enige tijd wordt dit project gestopt door de Branche Begeleidings Commissie (BBC). Enerzijds omdat de gekozen aanpak te technisch en ingewikkeld is en niet aansluit op de beleving van werknemers en leidinggevenden in de branche. Anderzijds omdat er in het convenant teveel zaken tegelijkertijd lopen. De BBC besluit de focus te leggen op een verplichte opleiding voor leidinggevenden: Coachend leidinggeven. 7000 leidinggevenden volgen deze training (2 dagen), waarin wordt geïnvesteerd in de vaardigheden van leidinggevenden (zie K2). De sociale partners zijn het eens dat zij de belangrijkste spelers zijn om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Pas na afronding van de training, ontstaat voldoende basis en ruimte om de aanpak voor psychische klachten te ontwikkelen.

De opdracht daarvoor wordt gegeven aan een adviesbureau. Dit onderzoekt eerst uitvoerig de aard van de branche en de doelgroepen en brengt de meest voorkomende oorzaken van psychische klachten in kaart (zie K3). Deze aanpak sluit aan op de stelregel in de branche: "Elk project wordt samen met de sector opgepakt". Eerst goed luisteren en begrijpen wat er speelt, en dan pas over oplossingen gaan denken. Voor de te ontwikkelen communicatie-instrumenten levert het onderzoek richtlijnen op, bijvoorbeeld dat extra aandacht nodig is voor het duidelijk krijgen van oorzaken en voor een duidelijke gespreksopbouw, inclusief suggesties voor openingszinnen en vragen die een leidinggevende zou kunnen gebruiken.

Vervolgens worden de instrumenten en de training ontwikkeld. De aanpak bestaat uit signaleren, in gesprek gaan en oorzaak achterhalen. Hoe kom je tot een goed gesprek? Hoe open je? Hoe vraag je door? Voor zeven van de meest voorkomende oorzaken in de sector zijn er doorvraag- en hulpvragen en worden mogelijke oplossingsrichtingen aangeboden. Afgesloten wordt met hoe je omgaat met een medewerker na verzuim en waar je op moet blijven letten als leidinggevende. Belangrijk en opvallend element hierbij is de waaier (zie K4) Met de waaier kunnen leidinggevenden gesprekken voorbereiden en evalueren. Het geeft een samenvatting van de aanpak in 20 kaartjes. Sommige leidinggevenden gebruiken de waaier zelfs tijdens een gesprek als steun in de rug.

De aanpak wordt bij zeven bedrijven getest onder 130 leidinggevenden. Één BBC-lid meldt direct het bedrijf aan waar hij directeur van is. Andere leden benaderen persoonlijk werkgevers en trekken deze over de streep. Zonder deze inspanning vanuit de BBC zouden er niet zo snel voldoende pilotbedrijven zijn gevonden (zie K5). De zeven pilotbedrijven verschillen onderling aanzienlijk, zodat er bij de evaluatie vanuit kon worden gegaan dat de opgedane ervaringen representatief zouden zijn voor de gehele branche. Er doen zowel grote als kleine bedrijven mee in verschillende sectoren en regio's. Bij kleine en middelgrote bedrijven zijn steeds minimaal 5 leidinggevenden bij de pilot betrokken; bij grotere bedrijven tussen de 20 tot 60 leidinggevenden. Bij de evaluatie van de pilots wordt gebruik gemaakt van verzuimcijfers, ervaringen tijdens de implementatie, vragenlijsten van leidinggevenden en contactpersonen en interviews met leidinggevenden.

De onderzoekers doen bij ieder pilotbedrijf een 'strikte en uitgebreide intake' waarin doelgericht en wederzijds duidelijke afspraken worden gemaakt over de verwachtingen en rollen. Zo worden bijvoorbeeld met de P&O-ers duidelijke afspraken gemaakt over hun rol bij het uitnodigen van leidinggevenden en het aanleveren van gegevens. Bij de uitvoering van de pilots hebben deze afspraken (en het herinneren hieraan) hun waarde bewezen. Verder bieden de adviseurs een maatwerk aanpak: elk pilotbedrijf mag enkele adviesdagen naar eigen wens inzetten. Dit resulteert in verschillende bijeenkomsten met leidinggevenden zoals kleine groepjes met intervisie, grotere groepen met training, et cetera. In iedere pilot wordt aandacht gegeven aan de introductie en de implementatie van de waaier. Een van de trainers: "De pilots hebben

ook winst opgeleverd doordat de leidinggevendenden elkaar eens rustig spraken tijdens de training en ervaringen en tips konden uitwisselen. Ze hebben vooral ook veel van elkaar geleerd en gaven elkaar steun. Dat zouden werkgevers en de branche nog meer kunnen faciliteren: die onderlinge steun tussen leidinggevendenden. Ze staan er vaak toch tamelijk alleen voor tussen directie/management en hun team”.

De resultaten

Op basis van de pilots concludeert de BBC dat de aanpak voorziet in een behoefte en dat de ontwikkelde instrumenten voldoen aan het gestelde doel. Leidinggevendenden geven na de pilot aan dat ze met de waaier voldoende weten, kunnen en willen om gesprekken over psychisch verzuim te voeren. Drie maanden na de pilots heeft 50% dat ook daadwerkelijk gedaan. Tweederde van hen gebruikte daarbij de waaier ter voorbereiding van het gesprek, tijdens het gesprek of om het gesprek te evalueren. De leidinggevendenden geven aan dat de gesprekken positieve en preventieve effecten bij hun medewerkers hebben gehad. De resultaten uit de pilots dragen ertoe bij dat de waaier, andere communicatiemiddelen en de trainingen vast onderdeel worden van het ondersteuningsaanbod voor leidinggevendenden in de branche. De opleiding wordt opgenomen in het reguliere opleidingspakket van de sector. Om leidinggevendenden te stimuleren, geldt de verlet-regeling. Dat wil zeggen dat de uren die men normaal zou werken grotendeels worden vergoed vanuit het O&O-fonds van de branche. Er is in januari 2007 een kick-off bijeenkomst geweest waar meer dan 100 belangstellenden uit de sector waren en de trainingen die worden aangeboden lopen inmiddels vol.

4.5.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren om te komen tot het project

B1. SZW heeft tijdens de onderhandelingen over de subsidie ingebracht dat psychisch verzuim een aandacht- en actiepunt moest worden

Dat heeft het onderwerp op de agenda gezet. Waarschijnlijk was het in een later stadium ook wel opgepakt door de branche, maar de positie van SZW heeft de aanpak in de sector zeker versneld.

Kritische factoren om te komen tot het project

K1. De eerdere resultaten van een commissie maakten de weg vrij het onderwerp op de agenda te zetten

Zonder de uitkomsten van de commissie Donner zou er onvoldoende aanleiding zijn geweest het als lastig en ongrijpbaar ervaren problemen van psychische klachten aan te pakken. Juist door het beschikbaar komen van die visie en eerste instrumenten raakten de werkgevers en werknemers geïnteresseerd in het zoeken naar oplossingen.

Belangrijke factoren tijdens de uitvoering van het project

B2. Het daadkrachtige optreden van de BBC

De BBC was slagvaardig en praktijkgericht. De leden waren erg gebrand op een succesvol project. Zo hebben ze een eerste project tussentijds gestopt toen dat onvoldoende resultaat leek te gaan geven. Bij de tweede poging met een ander bureau hebben ze aanpak in hun eigen bedrijf laten testen of andere pilotbedrijven over de streep getrokken.

B3. Blik tijdens pilot al gericht op implementatie na afloop

De sociale partners hebben vanaf het begin duidelijk de eis gesteld dat het instrumentarium door de branche zélf moest kunnen worden toegepast. Hierdoor is tijdens het hele traject extra aandacht besteed aan de eenvoud van implementatie en de overdraagbaarheid van de trainingen naar andere trainers.

B4. Strikte en uitgebreide intakes bij de pilots.

Er is door de adviseurs veel tijd en energie gestoken in de intakes bij de bedrijven. Door deze investering in de relatie met de directie en/of p&o-functionarissen zijn de pilots relatief vlot verlopen en was de medewerking goed. Hierbij heeft de schriftelijke vastlegging van de afspraken later problemen voorkomen. Verder is op basis van de intakes voor iedere pilot een maatwerkprogramma ontwikkeld.

B5. Financiering van de verletkosten van deelnemers

Het O&O-fonds van de branche vergoedt (grotendeels) de uren die de deelnemers aan trainingen normaal zouden werken. Hierdoor wordt het voor werkgevers voldoende aantrekkelijk om deelnemers af te vaardigen.

Kritische factoren tijdens de uitvoering van het project

K2. Eerst de belangrijkste dingen doen.

De keuze van de BBC om eerst de basistraining ‘coachend leidinggeven’ te laten ontwikkelen en uit te rollen onder de 7000 leidinggevendenden is een kritische beslissing geweest. De aanpak van psychisch verzuim sluit aan op het geleerde in de basistraining en geeft daarop een verdieping. Dit zorgt ervoor dat de leidinggevendenden voldoende vaardigheden hebben om het gewenste gesprek te voeren. Zonder de training ‘coachend leidinggeven’ zou de aanpak voor psychische klachten veel minder effect hebben gehad.

K3. Ken je doelgroep als je gaat communiceren.

De branche heeft eerst onderzoekers de doelgroepen en oorzaken in de branche laten inventariseren om zo de richtlijnen voor de communicatie te bepalen. Doordat de branche de benodigde ruimte en tijd heeft genomen om te analyseren hoe de doelgroep er uit ziet, hoe leidinggevendenden daarin communiceren met werknemers en welke de meest voorkomende oorzaken voor psychisch verzuim zijn, is er een setje ‘gereedschappen’ ontwikkeld dat daadwerkelijk aansluit bij de behoeften van de doelgroep.

K4. De waaier

Hiermee wordt voor de leidinggevendenden de totale boodschap van de aanpak in 20 kaarten samengevat in voor hen toegankelijke taal en illustraties. De waaier wordt gebruikt voorafgaand, tijdens en na het gesprek met de medewerker. Veel leidinggevendenden geven aan dat deze zeer handzaam en toepasbaar is. Het geeft ze een steuntje in de rug om het gesprek aan te gaan.

K5. Inzet van het persoonlijke netwerk van de BBC om voldoende (snel) pilot bedrijven te selecteren

In dit project zijn relatief snel zeven verschillende bedrijven bereid gevonden om de systematiek in hun organisatie toe te passen. Het feit dat bestuurders de werkgevers persoonlijk hebben benaderd heeft een doorslaggevende werking gehad in het vinden van deze bedrijven.

4.5.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Een visie en instrumenten zijn nodig, maar het vergt begrip voor en verstand van een specifieke sector om deze te laten ‘landen’. Het gedachtegoed van de commissie Donner opende een weg voor deze branche om voor een lastig probleem een oplossing te vinden. Er was echter nog een hele weg te gaan voordat de oplossing ook paste op de branche.

Vertaling naar andere branches van de bevindingen en resultaten kan, maar met dezelfde uitgangspunten als die deze branche hanteerde: investeer eerst in een gedegen analyse van de doelgroep en de daar bestaande oorzaken voor psychisch verzuim. Ontwerp op basis van die bevindingen een branche specifiek communicatie instrumentarium en trainingsaanbod. Het verdient aanbeveling deze eerst te testen in pilots binnen bedrijven.

4.5.5 Bronnen

Personen

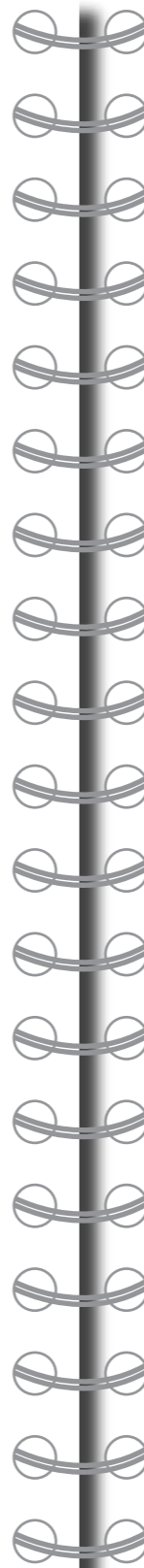
Drs. Marianne Neuteboom, Stichting Raad voor Arbeidsverhoudingen voor de Schoonmaak- en glazenwasserbranche, directeur, Aukje van den Bent; Bent Coaching & Advies, trainer/onderzoeker/adviseur, Patricia Can; BMC, onderzoeker/adviseur, Carin Benders, Ministerie van SZW, onderhandelaar en lid BBC

Overige bronnen

'Eindrapportage Pilot Preventie Verzuim vanwege Psychische Klachten', 29 mei 2006, BMC-SANT, Drs. Aukje van den Bent, Drs Patricia Can m.m.v. Ir. Dorine van der Drift en Drs. Jos de Jonge., Website www.ras.nl, Website www.zowerkijeprettiger.nl, Arbo zakboekje 'Problemen? Praat er over!', Brochure 'Psychisch verzuim voorkomen kán', Waaier "Voorkomen van Psychische verzuim in de schoonmaak- en glazenwasserbranche"

Contact

Drs. Marianne Neuteboom, directeur RAS; Postbus 90154; 5000 LG Tilburg;
Telefoon: 013-5944844 m.neuteboom@wispa.nl





Ingrediënten

- **Bewezen succes van de tilspecialist**
 - Een pro-actieve (SZW-) medewerker
- **Schaalvergroting**
 - Enkele goeroes
 - Praktijkrichtlijnen
- **Een 'community' van ergocoaches**
 - Fijnmazig communicatienetwerk
- **Collegiaal advies**
 -

Het succes van de Ergocoach

Een gezond gerecht voor gewichtheffers

Fysieke belasting in de zorgsector is een groot arbeidsrisico. Goed tillen is niet eenvoudig. Daarom is het al bestaande netwerk van 1.000 tilspecialisten uitgebreid tot ruim 5.500 ergocoaches.

Bereidingswijze



- 1 Pak een grote kom en mix daarin het bestaande succes van de tilspecialist en de pro-actieve medewerker met wat extra financiering. Rol dit mengsel uit tot een grootschalig project voor ergocoaches.
- 2 Laat dit rustig rijzen door toevoeging van de kennis van specialisten met meer dan tien jaar ervaring (de zogenaamde goeroes).
- 3 Tuig het project op tot een 'community' van ergocoaches. Organiseer daartoe allerlei activiteiten waaronder o.a. de landelijke ergocoachdagen.
- 4 Voeg een flinke schep collegiaal advies toe. Wees daar niet te zuinig in! Voordelen hiervan: continue aandacht voor de fysieke belasting, collega's ervaren de tips en adviezen als extra betrouwbaar en bovendien sluiten ze naadloos aan op de werksituatie.
- 5 Tip voor een extra lang houdbaar gerecht: onderhoudt de ergocoach community regelmatig zodat zij levend en actief blijft.

4.6 Ruim 11.000 oren en ogen waken over tillen en houding

Gezondheidszorg, arboconvenant

4.6.1 Wat is de goede praktijk?

Collegiale voorlichting tillen

In de zorg lopen momenteel ruim 5.600 geregistreerde ergocoaches rond. Ergocoaches zijn verpleegkundigen, verzorgenden of facilitair dienstverleners met als speciaal aandachtsveld fysieke belasting. Hun dagelijkse aandacht hiervoor en hun voortdurende (vaak kleinschalige en alledaagse) interventies op de werkvloer dragen bij aan een verhoogd bewustzijn voor dit arbeidsrisico. Daarnaast vormen ze een belangrijke bron van informatie voor de bedrijfs(ergo en fysio)therapeuten en arbocoördinatoren die veel zorginstellingen in dienst hebben. Ten slotte vormen ze een belangrijk communicatie- en implementatiekanaal.

Achtergrondschets

In de zorg werken in totaal ruim 1,1 miljoen mensen, verdeeld over een aantal subsectoren. Tabel 1 geeft een overzicht van subsectoren, aantal werkzame medewerkers en het aantal (geregistreerde) ergocoaches.

Ergocoaches zorg: stand van zaken per 11 april 2007

Branche	Werknemers In Branche	Ergocoaches
Ambulancezorg*	3.400	125
Academische Ziekenhuizen	60.000	305
Geestelijke Gezondheidszorg	59.000	119
Gehandicaptenzorg	119.200	663
Thuiszorg	130.000	620
Verpleeg en verzorgingshuizen	221.200	2.796
Algemene ziekenhuizen	180.000	891
Overig	400.000	112
Totaal	1.172.800	5.631

Bron: Stichting RegioPlus
* Bron: SOVAM, sectorfonds voor de ambulancezorg

Fysieke belasting is voor de hele zorg een probleem, waarbij geldt dat de verschillende bedrijfsprocessen in subsectoren om verschillende maatregelen vragen. Zo hebben ziekenhuizen veel kortere 'doorlooptijden' dan verpleeg- en verzorgingshuizen en maakt het uit of er vooral intramuraal (ziekenhuizen) of juist extramuraal (thuiszorg, ambulancezorg) wordt gewerkt.

4.6.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

Ergocoaches zijn niet bedacht in het kader van een arboconvenant. Sinds 1988 werkt een netwerk van experts op het gebied van ergonomie en fysieke belasting in de zorg aan het opleiden van verpleegkundigen en verzorgenden tot til- en later transferspecialist. In de jaren '90 groeit het aantal tilspecialisten langzaam uit, tot er in 2001 bij de start van arboconvenanten in de zorg ongeveer 1.000 geregistreerde tilspecialisten waren (**zie K1**). De opleiding tot tilspecialist is voor zorginstellingen vaak gekoppeld aan de aanschaf van tilapparatuur en verder beleid fysieke belasting wordt dan deels gefinancierd door de leveranciers daarvan.

Vanaf 1999 worden convenanten in de zorg afgesloten. In de meeste zorgconvenanten krijgen de tilspecialisten, inmiddels omgedoopt tot ergocoaches, een rol, zij het geen prominente. Ook gaan de convenanten uit van praktijkrichtlijnen: voorschriften hoe in de praktijk gewerkt moet worden. In 2003 is er financiële ruimte (1,5 miljoen euro) op de begroting van SZW voor een extra project. Deze kans wordt benut om bestaande plannen voor ergocoaches in ieder afzonderlijk convenant uit te bouwen tot een apart, grootschalig project voor ergocoaches dat de zorgconvenanten overstijgt (**zie K2**).

Uitvoering

Het project ergocoaches

In enkele jaren stijgt het aantal (geregistreerde) ergocoaches van 1.000 naar ruim 5.500. Vanaf september 2005 tot juli 2008 kent SZW een nieuwe subsidie van 3,85 miljoen euro toe voor ergocoaches en innovatiestimulering aan de Stichting RegioPlus. RegioPlus sluit aan bij regionale samenwerkingsverbanden tussen verschillende subsectoren in de zorg. Deze stichting is tot op heden verantwoordelijk voor het project.

De extra financiering maakt het mogelijk om:

- Snel veel ergocoaches op te leiden.
- Deze te ondersteunen met informatie, een website, een magazine, congressen et cetera en een soort "ergocoach-community" op te zetten, bijvoorbeeld met zeer grote landelijke ergocoachdagen met twee- tot drieduizend deelnemers. (**zie K3**)

Ergocoaches in de praktijk

Meander Medisch Centrum is een algemeen ziekenhuis met 3.500 medewerkers. Veertig van hen zijn naast verzorger of verpleegkundige ook ergocoach. Zij hebben op vrijwillige basis ergonomische vraagstukken als aandachtsveld naast hun functie. Veel ergocoaches zijn gemotiveerd dit erbij te doen omdat ze zelf kamp(t)en met rugklachten. De instelling heeft de opleiding van ergocoaches grotendeels zelf georganiseerd: bedrijfsergotherapeuten hebben hun kennis in interne trainingen aan medewerkers overgedragen, eerst op de standaardverpleegafdelingen, toen op de stafafdelingen (met focus op beeldschermfuncties) en binnenkort ook op de functieafdelingen.

De ergocoaches worden aangestuurd door een bedrijfsergotherapeut. Ze geven gevraagd en ongevraagd collegiaal advies (**zie K4**) over houding, beweging, tillen en gebruik van hulpmiddelen. Dat levert de volgende zaken op:

- Er worden meer ergonomische knelpunten gesignaleerd dan voorheen.
- De ergocoaches werken bovendien als een filter: kleinere knelpunten worden direct zelf opgelost; alleen de wat grotere zaken komen nog op de agenda van de bedrijfsergotherapeut, die dus gericht kan werken.
- Er worden veel meer verbeterpunten ook daadwerkelijk verbeterd. "Eigenlijk wist iedereen al lang dat het rek waar de

voedingsassistent de plateaus in zet te hoog was, maar nu belt ook iemand daadwerkelijk de technische dienst om het aan te laten passen. Vroeger accepteerden mensen mopperend hun situatie, nu wordt er gewoon wat aan gedaan”.

- Daarnaast vormen de ergocoaches een zeer belangrijk communicatie-instrument: door hun aanwezigheid is fysieke belasting veel meer gaan leven bij de medewerkers.

Halfjaarlijks gaan de ergocoaches van Meander naar scholingsdagen, de landelijke dag voor ergocoaches.

4.6.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. invoering praktijkrichtlijnen

De invoering van de praktijkrichtlijnen gaf ergocoaches in vergelijking met de situatie van voor de convenanten een belangrijk argument in handen om collega's en leidinggevendenden aan te spreken op wat voor hun werk 'de norm' was.

B2. een proactieve SZW-medewerker

Een belangrijke factor bij een programma als de arboconvenanten is de proactieve inzet van de SZW-onderhandelaar.

B3. Input van de 'goeroes'

Het bureau dat al tien jaar bezig was met de ontwikkeling van de tilspecialist heeft op dat vlak in de sector binnen en buiten Nederland een grote naam opgebouwd. Hun betrokkenheid bij het project is van groot belang geweest. Meerdere respondenten duiden de betrokkenen als "de goeroes".

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. Het bestond al en had zich al bewezen in de praktijk

Het concept ergocoaches bestond al ruim tien jaar en had zich in die tien jaar –gestaag groeiend- in de praktijk bewezen. Door de ergocoaches in het convenant op te nemen maakten de BBC's (Branche Begeleidings Commissies) van betreffende convenanten handig gebruik van de mogelijkheid om bestaand succes verder uit te bouwen, in plaats van nieuwe initiatieven te ontwikkelen. (een betrokkene: "er was al een heel aardig sneeuwballetje"). Van belang daarbij is dat het programma rond tilspecialisten echt 'bottom-up' is ontstaan: vanuit een gevoelde noodzaak op de werkvloer en door mensen van diezelfde werkvloer die enthousiast werden voor het idee en dat verder ontwikkelden. Het project sloot daarom naadloos aan op behoeften van de werkvloer.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B4. Fijnmazig communicatienetwerk

Alle ergocoaches samen vormen een fijnmazig communicatienetwerk dat de branches in staat stelt om boodschappen en aanpakken rondom fysieke belasting zeer snel tot op de werkvloer te kunnen overdragen. Dit netwerk is van grote waarde voor implementatie van arbo-instrumenten.

Kritische factoren bij het uitvoeren van het project

K2. Schaal

De extra subsidie die van de ergocoaches een subbranche overstijgend project maakten, maakte een grootschalig project mogelijk. Daardoor oversteeg het project institutionele belangen die binnen de verschillende convenanten een rol

speelden. Dit had tot gevolg dat het beter mogelijk werd om het project te richten op de belangen en behoeften van de werkvloer.

K3. Community-building

Met het optuigen van een groot project ontstond een gemeenschap van ergocoaches. Er is bewust gebouwd aan deze gemeenschap. Met een eigen magazine, een eigen website, bijeenkomsten, et cetera. Belangrijk zijn de landelijke ergo-coachdagen (aldus een betrokkene: "zoals een EO-jongerendag of de huishoudbeurs") met twee- tot drieduizend bezoekers. Deze dagen bestaan uit een mix van info- en entertainment en zijn er op gericht om deelnemers het gevoel te geven tot een grotere groep te behoren. De aanpak wordt ook ondersteund met materialen als key-cords, t-shirts, et cetera waarmee een ergocoach zich herkenbaar kan maken. Deze aanpak gaf ergocoaches een duidelijker gezicht in de zorginstellingen en een opwaardering van de status van de ergocoach, waardoor het voor verpleegkundigen en verzorgenden uit instellingen aantrekkelijker werd om ook ergocoach te worden. De ergocoach heeft zich zo een respectabele plaats verworven in het zorgveld.

K4. Collegiaal advies

Waarom werkt de ergocoach zo goed in de praktijk? Cruciaal is dat het gebaseerd is op collegiaal advies. Met als voordelen:

- Dosering: continue een beetje aandacht voor fysieke belasting in plaats van een enkele impuls (als bijvoorbeeld een extern bureau langskomt)
- Acceptatie: tips en adviezen uit een vertrouwde bron
- Maatwerk: tips en adviezen die precies passen bij de praktijk, want gegeven door iemand die werkt in dezelfde praktijk. Een citaat: "tilhulpmiddelen hadden we altijd al genoeg, ook in de jaren negentig al. Maar gebruiken deden we ze niet of nauwelijks, dat was maar lastig. Nu gebeurt dat wel".

4.6.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Kijk wat er al bestaat en schaal dat op

Onderzoek bij het bedenken en uitvoeren van grote arboprojecten in een branche of er ergens in de branche initiatieven zijn die zich al (langdurig) als zeer succesvol bewezen hebben en die kunnen worden opgeschaald naar de hele branche.

Maak gebruik van collegiale voorlichting

Het idee om mensen van de werkvloer een extra aandachtsgebied te geven is wellicht door andere branches en voor andere onderwerpen over te nemen. Denk aan collegiale voorlichting over ergonomie in een kantooromgeving, veilig gedrag, et cetera.

Communitybuilding om 'eenzame' functionarissen te steunen

Ook in het fenomeen 'community-building' zitten elementen die voor andere branches interessant kunnen zijn. Het biedt de mogelijkheid om relatief zelfstandig of alleen opererende functionarissen steun te bieden door ze in contact te brengen met 'collega's' uit andere organisaties in de branche. Veel organisaties hebben bijvoorbeeld één arbocoördinator of preventiemedewerker in dienst die dus in de organisatie geen steun van een 'soortgenoot' hebben. Het opzetten van

een gemeenschap op brancheniveau zou dergelijke functionarissen kunnen steunen in hun werk.

De community als communicatie- of implementatieinstrument

Interessant is de combinatie van community-building en collegiale voorlichters. Daarmee is het mogelijk om in korte tijd een communicatienetwerk op te bouwen waarvan (vanaf brancheniveau) gebruik kan worden gemaakt om zeer direct de werkvloer te bereiken met communicatie en instrumenten. Dit netwerk wordt daarmee een krachtig implementatie-instrument.

4.6.5 Bronnen

Personen

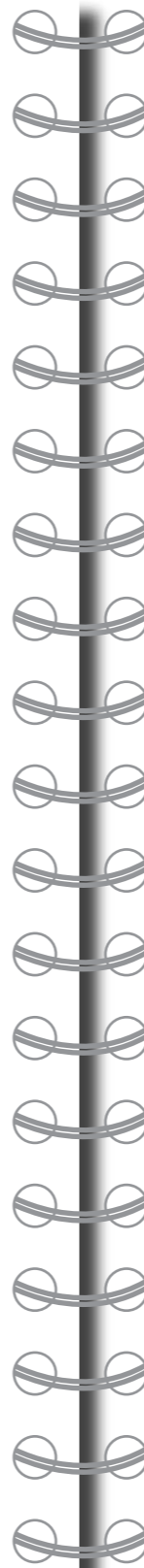
Nico Knibbe, partner LOCOmotion, een netwerk van experts op het gebied van ergonomie en fysieke belasting in de zorg., Annemarie Klaassen, Stichting RegioPlus, Projectleider Ergocoachproject, Ruud Dirkse, directeur Dirkse Anders Zorgen, tijdens het project ergocoaches onderhandelaar namens het Ministerie van SZW , Marenne Terlingen, Meander, Medisch Centrum, Bedrijfsergotherapeut

Overige bronnen

“De nieuwe geheimen van het implementeren”, Nico Knibbe en Hanneke Knibbe, LOCOmotion, onderzoek in opdracht van ZonMw, <http://www.ergocoaches.nl> : website van en voor ergocoaches (gefaciliteerd door RegioPlus)
www.arboconvenanten.szw.nl : diverse tussen- en eindrapportages van de zorgconvenanten.

Contact

Annemarie Klaassen, Stichting RegioPlus, A.klaassen@regioplus.nl





Ingrediënten

- Een ervaren, bevlogen veiligheidskundige als projectleider
- Procesmatige aanpak
- Maatwerk door een zelf ontwikkeld traject
- Ownership onder leidinggevend en voorbeeldgedrag
- Awareness workshops
- Communicatiecursus voor direct leidinggevend

Succesvol veiligheidsprogramma bij Beton Son BV

Recept uit eigen keuken

Beton Son BV is een Nederlandse onderneming in prefab betonproducten. Na enkele ernstige ongevallen voerde Beton Son BV een streng veiligheidsprogramma in dat het aantal verzuimdagen terug bracht met 60% en het aantal ernstige onveilige handelingen met 40%.

Bereidingswijze



- 1 Nodig het management uit aan tafel en laat ze plaats nemen in een stuurgroep veiligheid. Spreek de managers persoonlijk aan op hun betrokkenheid, ook voor de lange termijn.
- 2 Zoek een gerespecteerde interne veiligheidskundige met lef die gerust een 'gele kaart' uitdeelt aan een directeur als dit nodig is.
- 3 Voeg een schep extra 'ownership' toe door ook medewerkers te betrekken bij het bedenken van oplossingen.
- 4 Start zogenaamde 'awareness sessies' voor alle personeelsleden. Voor meer besef van veiligheid en persoonlijke voornemens tot veilig gedrag.
- 5 Geef leidinggevend een training in het observeren en aanspreken van hun personeel.
- 6 Maak het gerecht af door successen te delen en te vieren met alle medewerkers.

4.7 Bewustzijn: 33% minder verzuimdagen door ongevallen

Beton Son BV, Versterking Arbeidsveiligheid

4.7.1 Wat is de goede praktijk?

Beton Son BV voert vanaf januari 2004 een programma uit om het aantal ongevallen en het aantal gevaarlijke situaties te reduceren. Dat leidt tussen 2003 en 2006 tot een daling van het aantal verzuimdagen ten gevolge van een ongeval met 60%. Niet alleen het aantal ongevallen daalt, ook de ernst ervan neemt af. Het aantal meldingen van ongevallen bij de verzekering daalt met 75% en het aantal ernstige onveilige handelingen met 40%. Belangrijke elementen van het project zijn: bewustwording en betrokkenheid creëren bij management en werknemers en verbeterde registratie van (bijna-) ongevallen en gevaarlijke situaties.

Achtergrondschets

Beton Son is een Nederlandse onderneming en onderdeel van de Nieuwpoort Groep. Het hoofdkantoor staat in Son, met vestigingen in Kampen, Arkel, Moers (Duitsland) en Zellik (België). Beton Son richt zich op het gehele traject van advies, ontwerp, ontwikkeling, productie en montage van prefab betonproducten in vier productgroepen: vloeren, funderingen, bouwelementen en ondergrondse infra. Bij Beton Son werken circa 700 medewerkers, voornamelijk mannen, veel lager opgeleiden. Het veiligheidsproject wordt uitgevoerd bij de Nederlandse vestigingen.

4.7.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

Ernstige ongevallen

In de jaren 2002-2003 vinden bij Beton Son enkele ernstige ongevallen plaats. Een extern bureau (DuPont) voert een knelpuntenanalyse uit. Daarnaast wordt een hoger veiligheidskundige als arbocoördinator geworven (oktober 2003) (zie K1). Ook start Beton Son met een verbeterde registratie van verzuim- en letselongevallen en van (bijna) ongevallen en gevaarlijke situaties. Begin 2004 volgt de start van een project dat ten doel heeft het aantal ongevallen met verzuim met 25% te reduceren. Het project wordt ondersteund door het programma Versterking Arbeidsveiligheid van het Ministerie van SZW.

Uitvoering

Management aan tafel

Het project start met de formering van een stuurgroep veiligheid, met daarin de hoogste managers van het bedrijf en van de productgroepen. (zie K2) De betrokken managers worden 1-op-1 aangesproken op hun commitment, ook voor de langere termijn.

Samen met deze stuurgroep worden uitgangspunten voor het te voeren veiligheidsbeleid opgesteld, onder andere op basis van een inventarisatie van knelpunten die door de stuurgroep zelf wordt gemaakt. (zie K3) De stuurgroep definieert vier zwaartepunten: veilig hijsen, locatiebeheer, gedrag en Beton Son als (onder)aannemer. Voor ieder punt wordt een projectgroep opgericht.

De uitvoering: PR en training

Het eerste onderdeel van het project is een PR-campagne in de eigen organisatie. Medewerkers maken zelf posters waarop medewerkers staan afgebeeld. Het MT geeft het goede voorbeeld en staat op de eerste poster (zie K2). Daarna volgen vanaf maart 2004 'awareness sessies' voor alle werknemers. Dit leidt tot een hoger bewustzijn met betrekking tot veiligheid en tot persoonlijke voornemens tot veiliger gedrag (zie K4). Vanaf juni 2004 krijgen 50 leidinggevenden een training in het observeren en aanspreken van hun werknemers. Hieruit voortvloeiend beginnen de managers ook met het lopen van observatierondes (van ongeveer een uur, vijf a zes keer per jaar). In 2006 krijgen ook alle voormannen deze training. Tenslotte wordt eind 2006 een bord geplaatst bij de poort, waarop het aantal verzuimongevallen staat vermeld. In het algemeen kenmerkt de aanpak zich erdoor dat behaalde successen worden gedeeld en gevierd.

4.7.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B1. Direct leidinggevenden hebben geleerd te communiceren

Ongeveer 50 direct leidinggevenden hebben een training gevolgd in het observeren en aanspreken van werknemers. Met name dat laatste merken respondenten aan als zeer belangrijke factor in dit project.

B2. Maatwerk, 'invented here'

Belangrijk is dat het hele traject door Beton Son zelf is gemaakt. Dat leidt tot draagvlak, maar ook tot instrumenten, communicatie en PR die passen bij de achtergrondkenmerken van de organisatie en haar werknemers. Ter illustratie een voorman over de aanbevelingen van het externe bureau dat de knelpuntenanalyse deed: "Joh, die mensen komen van Mars".

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K1. De (interne) projectleider

De projectleider speelt een belangrijke rol in dit project. Ten eerste is van belang de keuze om met een interne veiligheidskundige te gaan werken. Beton Son kiest daar bewust voor omdat dit de afstand tot de werknemers verkleint ten opzichte van werken met een extern bureau. Een respondent: "als een externe consultant het zo had gedaan was het niet zo gelukt". Ten tweede is de ervaring belangrijk van de aangetrokken kandidaat, die bij een andere organisatie een soortgelijk veiligheidsproject realiseerde. Ten slotte is van belang dat de projectleider 'stevig in zijn schoenen staat' en bijvoorbeeld niet bang is het hoger management aan te spreken op hun rol, verantwoordelijkheid of voorbeeldgedrag. Hij deelt gerust "een gele kaart uit" aan een directeur die zonder veiligheidsschoenen in een productiehal komt, ook als die directeur hem dat in eerste instantie niet in dank afneemt.

K2. Draagvlak of 'ownership' in de lijn en voorbeeldgedrag

Dit project is gesteund en mede vormgegeven door de leiders van de organisatie. Hun blijvende betrokkenheid is cruciaal voor het succes van het project. Ook hun voorbeeldgedrag leverde een bijdrage.

K3. De procesmatige aanpak

Hiermee in samenhang is de procesmatige aanpak van belang. Het project bestaat uit meerdere stappen waarin management of medewerkers zelf gevraagd wordt na te denken over veiligheid en ongevallen. Dit leidt op zich al tot bewustwording, maar zeker ook tot 'ownership' van het project bij betrokkenen. Een treffend citaat: "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".

K4. De Awareness workshops

De awareness workshops waren in het hele project cruciaal. Deze zijn in groepen van 15 deelnemers gegeven voor iedereen in de organisatie. In de workshop wordt deelnemers een spiegel voorgehouden over het nemen van risico's, de mogelijke winst die dit kan opleveren en de mogelijke gevolgen als het mis gaat. Daarbij worden bewust vergelijkingen gemaakt tussen werk- en privé-situaties, enerzijds omdat men privé (bijvoorbeeld in het verkeer) minder risico's neemt dan op het werk, anderzijds omdat de mogelijke schade van ongevallen op het werk zich uitstreken tot de privé-sfeer.

Door de workshop zijn deelnemers zich er veel sterker van bewust dat een risico nemen een (gedrags)keuze is, waarbij de winst (op korte termijn) zelden opweegt tegen de mogelijke schadelijke gevolgen (op lange termijn), die zich ver voorbij de werksfeer kunnen strekken. Aan het eind van de workshop formuleert iedere deelnemer een voornemen tot gedragsverandering. Dit voornemen wordt ter herinnering drie weken later naar het thuisadres van de deelnemer gestuurd.

4.7.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

De persoon telt

De persoon telt zwaar: zoek daarom voor projecten een bevlogen projectleider met de juiste kwaliteiten. Kies indien mogelijk voor een interne projectleider.

Geef lijnmanagers en medewerkers in de organisatie de ruimte om zelf te denken, conclusies te trekken en voornemens op te stellen. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid (in dit geval voor veiligheid) ook echt in de lijn te liggen. Bovendien komt het de bewustwording van betrokkenen ten goede en levert het oplossingen die goed passen bij de organisatie. Dit vergt van deskundige betrokkenen (zoals in dit geval de projectleider) dat deze niet zelf alle conclusies en lijstjes opstellen.

4.7.5 Bronnen

Personen

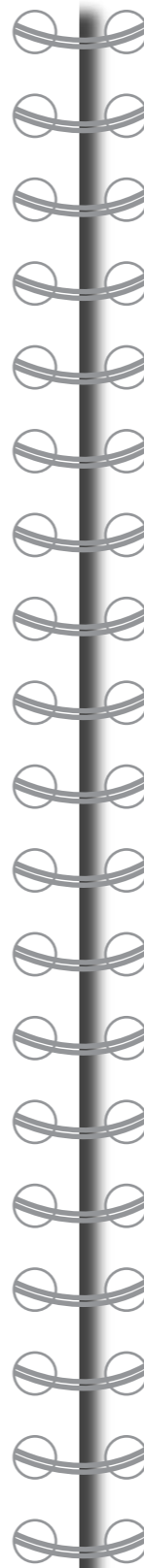
Jan Jacobs, arbocoördinator Beton Son BV, Jan Konijnenberg, Afdelingschef/Voorzitter OR/ Stuurgroep lid
Martien Smetsers, Productiechef, Prof. Dr. Andrew Hale, Technische Universiteit Delft, Safety Science Group

Overige bronnen

www.betonson.com, Prof. Dr. Andrew Hale: "onderzoeksverslag Beton Son", maart 2007
Jan Jacobs, arbocoördinator Beton Son: presentatie praktijkcase: Beton Son, 20 maart 2007

Contact

Jan Jacobs, arbocoördinator Beton Son BV, Jan.Jacobs@betonson.com





Ingrediënten

- Een elders in de organisatie succesvol gebleken veiligheidsproject
- Een verantwoordelijke projectleider met een confronterende maar respectvolle stijl
- Meetbare KPI's
 - Betrokkenheid en zichtbaarheid van het topmanagement
- Aansluiting op persoonlijke beleving van medewerkers
 - Uitgekiende communicatiestrategie
 - Een betrokken en positief kritische houding van de OR

Partners in Veiligheid

Een stevig recept voor de ijzeren maag

De grootste vestiging van staalconcern Corus in Nederland ligt in IJmuiden. Binnen de Onderhouds- en Serviceafdeling daalde het aantal ongevallen met verzuim onvoldoende ondanks acties rond arbeidsveiligheid. Door het project 'Partners in Veiligheid' is een actieve veiligheidsaanpak ontwikkeld en ingevoerd. Het aantal (bijna) ongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren daalde zo van 97 in 2001 tot 7 in 2006.

Bereidingswijze



- 1 Laat de projectleider van een succesvol veiligheidsproject van een andere vestiging een doorvertaling maken voor je eigen vestiging.
- 2 Sluit aan bij de waarden van je bedrijf en koppel de veiligheidsaanpak aan de Kritische Performance Indicatoren (KPI's) van je bedrijf.
- 3 Verander de denkwijze van 200 leidinggevenden door de persoonlijke beleving van veiligheid (bijvoorbeeld in het gezin) door te trekken naar het werk. Voor extra finesse: zet een emotionele film in.
- 4 Ontwikkel eenvoudige maar slimme communicatie-instrumenten met alle hoofdpunten van het veiligheidsprogramma.
- 5 Tip voor extra resultaat: vier successen met een lekkere taart of een bedrijfsfeest.
- 6 Betrek de Ondernemingsraad actief bij de bereiding en het opdienen. Zij serveren het gerecht op de juiste temperatuur.

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

Corus, Versterking Arbeidsveiligheid

4.8.1 Wat is de goede praktijk?

Via interventies in het arbeidsproces en de organisatiestructuur de cultuur rond veiligheid en leidinggeven veranderen Corus HTD heeft in de periode van 2003 tot heden een actieve veiligheidsaanpak ontwikkeld en ingevoerd. Binnen het project Partners in Veiligheid wordt via het thema arbeidsveiligheid een positieve bedrijfscultuur gestimuleerd waardoor leidinggevers en –nemers elkaar kunnen aanspreken op ongewenst gedrag. De veiligheidsaanpak bestaat uit een aantal managementinstrumenten voor meet-, regel- en stuurinterventies. Daarnaast is het gewenste werkproces om veiligheid te verbeteren helder beschreven in taken, verantwoordelijkheden en communicatiemomenten. Op basis van de management instrumenten en het heldere werkproces kunnen de leidinggevendenden (en de medewerkers onderling) steeds de dialoog met elkaar aangaan over ongewenste situaties en ongewenst gedrag. Door de continue aandacht van de mensen zelf wordt de cultuur rond veiligheid en het nemen van verantwoordelijkheid verbeterd. Hierdoor is het aantal ongevallen fors gedaald (van 97 per jaar in 2001 tot 7 in 2006).³ Het aantal preventieve meldingen van gevaarlijke situaties binnen het bedrijf is sterk gestegen (van 231 per 1.000.000 gewerkte uren in 2001 tot 823 per 1.000.000 gewerkte uren in 2006).

Achtergrondschets

Corus (voorheen Hoogovens) is een Brits/Nederlands bedrijf en het grootste staalconcern van Europa, thans onderdeel van de Tafagroep. De Corus Group heeft productievestigingen in 17 landen en er werken in het totaal ruim 48.000 mensen (2005). Het grootste bedrijf van Corus in Nederland is het geïntegreerde staalbedrijf in IJmuiden. Het terrein van Corus IJmuiden is het grootste aaneengesloten bedrijfsterrein van Nederland en ligt in de gemeenten Heemskerk, Beverwijk en Velsen. De veiligheidsaanpak is ingevoerd bij de onderhoud- en servicedienst van Corus (HTD) in IJmuiden.

4.8.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

Tussen 2001 en 2004 daalt bij Corus HTD het aantal (bijna) ongevallen zonder verzuim van 97 tot 63 per jaar. Deze trend vlakkt in 2004 af en bij enkele onderdelen stijgt het aantal ongevallen. Het effect van een eerder project rond arbeidsveiligheid is blijkbaar onvoldoende sterk en duurzaam. In dezelfde periode realiseert een onderdeel van Corus in Delfzijl een sterke daling van het aantal ongevallen met verzuim, waarmee ze veranderden van de vestiging met de meeste ongevallen tot de best presterende site wereldwijd (zie K1). De aanpak in Delfzijl kwam tot stand met veel betrokkenheid van de werkvloer, het middenkader en het MT.

Uitvoering

De projectleider (zie K2) van het succesvolle project in Delfzijl wordt in april 2003 gevraagd de aanpak in Delfzijl te vertalen naar de situatie in IJmuiden. In november 2004 is het 'voorwerk' gereed: drie verbetersteams hebben het basisconcept uit Delfzijl uitgewerkt. Daarbij werden medewerkers uit alle niveaus en afdelingen van HTD betrokken. In januari 2005 werd het project verder uitgewerkt in de grootste werkeenheid binnen IJmuiden: HTD Maintenance (1130 fte).

³ Tot 1 april 2007 telde HTD 1 verzuimongeval op totaal 3.200.000 gewerkte uren, een LTI-rate van 0,33.

Het project heeft de volgende kenmerken:

1. De aanpak van veiligheid sluit aan bij de belangrijkste waarden in de visie en missie van Corus HTD. Voor dit project waren bijvoorbeeld Respect, Zorg, Betrokkenheid, en Dialoog belangrijke waarden.
2. Deze waarden vormen het fundament waarop de normen zijn gebaseerd, vertaald naar Kritische Performance Indicatoren (KPI's). Opmerkelijk aan de aanpak is dat inspanningen in de beoordeling belangrijker worden verondersteld dan het uiteindelijke resultaat. De achterliggende filosofie is dat de investering en aandacht het uiteindelijke resultaat bepalen. Dat maakt een aanpak sterk pro-actief: Corus is vooral continu bezig ongevallen te voorkomen, mede omdat de inspanning om ze te voorkomen de beloning voor afdelingen en management sterker bepaalt dan het aantal ongevallen zelf.
3. Per afdeling wordt met de KPI-scores inzichtelijk gemaakt waar zij staan wat betreft bewustzijn over en realisatie van arbeidsveiligheid. Het lijnmanagement kan sturen door de prestaties af te zetten tegen afgesproken doelnormen.
4. Op bijeenkomsten (Time-out's for safety) wordt de top-200 leidinggevendenden uitgedaagd de dialoog aan te gaan met de medewerkers over veiligheid op het werk. Daarbij is gevraagd vooral te luisteren naar mensen, veel te vragen en uit te leggen. Aan de leidinggevendenden wordt een film vertoond die nèt de juiste toon treft bij velen. De bijeenkomst veroorzaakt bij veel leidinggevendenden een kanteling in het denken (zie K3). Leidinggevendenden trekken nu de beleving van veiligheid in de persoonlijke opvattingen en situatie (bijv. in het gezin) door naar het werk.
5. Corus ontwikkelt een opleidingsprogramma dat alle 200 leidinggevendenden doorlopen. Onderdelen hiervan zijn onder andere: ongevalonderzoek, taakrisicoanalyse, hoe spreek ik iemand aan, observatietechnieken, werken met veiligheids thema's.
6. Er is een communicatiestructuur ontwikkeld (communicatiecascade) waardoor meldingen van gevaarlijke situaties op snelle, transparante en respectvolle wijze door de medewerkers zelf (en indien nodig met hulp van hogere managers) worden opgelost. De medewerkers zien hierdoor dat meldingen serieus worden genomen. Hierdoor is het aantal meldingen aanzienlijk gestegen en is veiligheid meer gaan leven.
7. Er is een aantal simpele maar slimme communicatie-instrumentjes ontwikkeld die het gesprek over veiligheid door leidinggevendenden en medewerkers onderling makkelijker maken. Voorbeeld is het STOP! & GO! kaartje dat o.a. door de hoogste manager wordt uitgedeeld aan de medewerkers. Het kaartje bevat alle hoofdpunten van het programma en kan in alle situaties gebruikt worden als een checklist voor veiligheid. Iedereen moet het bij zich dragen. Ziet iemand een onveilige situatie of gedrag, dan vraagt hij/zij naar het kaartje en loopt de vragen door en komt zo altijd in een dialoog met aandacht voor veiligheid.
8. Successen worden zichtbaar gevierd. Met bijvoorbeeld een feest of gebak. Bij de extra's is steeds duidelijk de link gelegd met de behaalde resultaten.

Zo is een set van op elkaar aansluitende activiteiten uitgevoerd: gemeenschappelijke waarden formuleren en uitdragen, een lerende organisatie creëren met een open en transparante aanpak voor continue verbetering en het vieren van successen.

4.8.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. Gebruik van een bewezen succesvol project

De ontwikkelde aanpak in Delfzijl met haar aansprekende resultaten was voor de HTD manager de reden om ook in

IJmuiden hiermee aan de slag te gaan. Het feit dat het een 'eigen' Corus project was heeft geholpen in de acceptatie, terwijl het feit dat de projectleider nieuw was voor de mensen in IJmuiden voor voldoende 'impact en onrust' heeft gezorgd.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B1. Betrokkenheid en zichtbaarheid van het topmanagement

Als opdrachtgever maar ook in de uitvoering (bijvoorbeeld bij de bijeenkomsten voor leidinggevend en het uitdelen van de STOP! & GO! kaarten)

B2. Betrokkenheid en positief kritische houding van de OR

De OR is vanaf begin betrokken geweest en steunt nu ook de minder populaire maatregelen die voortkomen uit het nakomen van afspraken om veiligheid te verbeteren.

B3. Communicatie cascade

Een transparante wijze van afhandeling van meldingen van onveilige situaties. Iedere melding wordt zichtbaar voor de betrokken afdeling(en) opgepakt. In eerste instantie zoeken de medewerkers die met de gevaarlijke situaties in aanraking komen zelf naar verbeteringen. Als die daarvoor echter hogere leidinggevend of andere afdelingen nodig hebben dan wordt de melding 'doorgegeven'. Via de communicatiecascade wordt steeds zichtbaar waar een melding 'ligt' en wie de volgende stap moet zetten. Deadlines zijn hierbij voor iedereen zichtbaar. Een melding wordt dus serieus afgehandeld en dat stimuleert medewerkers en leidinggevend.

B4. Simpele communicatie instrumentjes om dialoog te ondersteunen

Corus heeft een aantal simpele kaartjes ontwikkeld die eigenlijk de essentie van Partners in Veiligheid samenvatten in een aantal vragen. Iedereen draagt deze kaartjes bij zich. De vragen mogen/moeten worden gesteld bij onveilige situaties of onveilig gedrag. Zo ondersteunen de kaartjes gesprekken over waargenomen onveilig gedrag.

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K2. De persoon van de projectleider

De projectleider is doorslaggevend voor het succes van het project. Door zijn aanstekelijke enthousiasme, bevoegdheid, verantwoordelijkheid en confronterende maar toch respectvolle stijl heeft hij velen voor het project en de aanpak gewonnen. Terwijl er zeker bij aanvang sceptici waren. De projectleider heeft een gefundeerd project neergezet waarbinnen hijzelf het centrale aanspreekpunt is geworden.

K3. Koppeling aan de KPI's

Door de visie op veiligheid te koppelen aan de waarden van de onderneming en door ze te vertalen naar meetbare KPI's, is voor het management een informatie- en sturingsinstrument ontstaan. Hierdoor wordt veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel van de managementverantwoordelijkheid. Het borgt de continue verbetering van arbeidsveiligheid. Zonder deze aanpak zou de aandacht voor veiligheid binnen Corus niet zo duurzaam zijn.

K4. De vertaling van veiligheid naar persoonlijke beleving

Onveilig gedrag is bespreekbaar geworden doordat de consequenties van onveilig gedrag zijn gekoppeld aan gezin en privé-leven van de medewerkers. Dit doorbrak de (ongewenste) cultuur van stoere mannen, die klagen over onveiligheid beschouwen als "zeuren van watjes". Daarbij is ook gebruik gemaakt van het feit dat het meemaken van (en verantwoordelijk zijn voor) een ongeval van een collega een heel aangrijpende gebeurtenis is. "Als je niet het lef hebt om de vrouw van je collega te vertellen dat ze weduwe is geworden, heb dan in ieder geval het lef het te voorkomen".

4.8.4 Aanbevelingen

Beter goed gekopieerd dan slecht verzonnen

Gebruik goede ideeën en aanpakken die elders (in eigen concern) zijn bedacht. Soms is het beter iets goed te kopiëren dan alles zelf opnieuw te bedenken, zeker als in het eigen bedrijf op een andere locatie positieve ervaringen zijn opgedaan. In IJmuiden werd gewerkt met een methode van een extern bureau die onvoldoende resultaat bood. Door een eigen Corus aanpak uit Delfzijl te vertalen naar IJmuiden is door eigen mensen wel veel bereikt.

Kies de juiste projectleider

Binnen de projecten waarin verandering van gedrag centraal staat is het van groot belang een leider aan te stellen die een voorbeeld is van de gewenste cultuur en het gewenste gedrag en die dat met bevoegdheid kan overbrengen.

Sluit aan bij de sturingsprincipes van het bedrijf

Het verbinden van de werkwijze van een project met de in het bedrijf gehanteerde sturingsprincipes van het management vergroot de kans dat de verandering beklijft; meer dan wanneer een aparte rapportagestructuur voor het project wordt ontwikkeld.

Maak het persoonlijk

Breng het gewenste resultaat terug tot proporties die medewerkers en leidinggevend zelf raken. Veiligheid gaat pas echt leven door te wijzen op persoonlijke gevolgen van onveilig gedrag. Door duidelijk te maken dat deze persoonlijke gevolgen van ongelukken vaak onomkeerbaar zijn, ontstaat bereidheid tot ander gedrag.

4.8.5 Bronnen

Personen

Peter Booster, Corus, Hoofd Veiligheid HTD en Projectleider partners in Veiligheid, Hans Hof, Corus, Lid Centrale Ondernemingsraad, Rene van Rij, Managing director Hoco Chrome v.o.f. en voormalig manager bij Corus HTD, Henk van der Aar, Corus GSM, Department Manager

Overige bronnen

Evaluatie project Corus: Partners in Veiligheid door professor Andrew Hale van de TU Delft., Diverse presentaties gebruikt in het project, STOP! & GO! kaarten

Contact

P.C. Booster MSHE, Corus, HTD Maintenance Services
Postbus 10000 1970 CA IJmuiden Telefoon: 0251 - 493129
peter.booster@corusgroup.com



Ingrediënten

- Een gedreven en positieve projectleider met kleine afstand tot de werkvloer
- Sponsoring door General Manager Productie
- Regelmatig ritme van korte bijeenkomsten
- DIY (Do it yourself) mentaliteit
- Ownership in de lijn
- STOP/GO-kaarten
- Positieve aanpak

Veiligheid bij Mitsubishi

Recept voor de doe-het-zelver

Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe BV (MCFE) produceert vorkheftrucks. Er werken ruim 700 medewerkers die samen 34 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigen. Binnen MCFE werd een recept ontwikkeld dat, door gedragsverandering van de medewerkers zelf, het aantal ongevallen in 4 jaar tijd meer dan halveerde.

Bereidingswijze



- 1 Start met een gedragsmatige aanpak om het aantal ongevallen te reduceren.
- 2 Installeer een door medewerkers gerespecteerde projectleider intern en een sponsor die actief bijdraagt aan de aanvaarding van het gerecht.
- 3 Organiseer regelmatig korte vergaderingen, waarmee betrokkenheid en draagvlak gewaarborgd blijven.
- 4 Voeg wat DIY toe door de lijn zelf oplossingen te laten bedenken.
- 5 Start diverse (communicatie) acties en programma's rondom veiligheid. Let daarbij vooral op de STOP/GO-kaarten: een eenvoudig en krachtig communicatiemiddel waarmee medewerkers continu de aandacht op veiligheid en functioneren vestigen.
- 6 Ga uit van een positieve aanpak. Belonen van goed gedrag gaat boven straffen van ongewenst gedrag.

4.9 Veiligheid: 50% minder verzuimongevallen

Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V., Versterking Arbeidsveiligheid

4.9.1 Wat is de goede praktijk?

In het kader van Versterking Arbeidsveiligheid heeft Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe BV (MCFE) een project uitgevoerd waarbij (on)veiligheid op gedragsniveau werd aangepakt. Dit resulteerde tussen 2002 en 2006 in een daling van het aantal ongevallen met verzuim van 32 naar 15 per jaar (van 45 naar 21 per 1.000 medewerkers per jaar). Daarnaast vindt 98% van de medewerkers dat ze veiliger zijn gaan werken.

Achtergrondschets

MCFE produceert vorkheftrucks, deels van zelfgefabriceerde, deels van ingekochte onderdelen. Het is een echt productiebedrijf met ruim 700 medewerkers. Die vertegenwoordigen samen 34 verschillende nationaliteiten. Nederlands schrijven en lezen is voor hen geen vanzelfsprekendheid.

4.9.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In 2003 staan arbo en veiligheid bij MCFE al langere tijd op de agenda van de directie. De organisatie doet ook veel op dat vlak, vooral op het gebied van veiligheid, risico's inventariseren en beheersen, veilige werkplekken, instructies/procedures en het maandelijks geven van voorlichting. Desondanks gebeuren veel ongevallen. Uit analyse van de ongevallen en uit een benchmark met vergelijkbare bedrijven blijkt dat MCFE ondanks de getroffen maatregelen inderdaad relatief hoge ongevalcijfers heeft. Daarbij zijn er afdelingen die structureel boven het gemiddelde uitschieten.

Deze constatering vormt de aanzet voor een veranderingsproject. In 2004 start MCFE met het verbeteren van incidentmeldingen, onder andere door direct positief op melders te reageren en door uitvoering van verbetermaatregelen te monitoren. Ook wordt gedurende 2004 draagvlak versterkt bij het management voor de aanpak van onveiligheid.

In 2005 komt MCFE in aanraking met het programma Versterking Arbeidsveiligheid van het Ministerie van SZW. Gesteund door dit programma start MCFE in mei 2005 een aanpak om het aantal ongevallen te reduceren. De aanpak is projectmatig en gericht op het beïnvloeden van gedrag. Intern wordt een projectleider geworven die onder de KAM-manager komt te werken (zie K1). Van belang voor het project is dat er voldoende draagvlak in de organisatie is, met name binnen de productie-units. Mede daarom is de "sponsor" voor het project de General Manager Productie. Deze bemoeit zich niet direct met het project, maar verleent steun als dit nodig is. Dit geldt ook voor de Directeur Productie. Een projectteam wordt geformeerd, bestaande uit de managers van de productieafdelingen, marketing en P&O. Op de eerste bijeenkomst hebben sommige teamleden nog wat reserves tegen het projectvoorstel. De sponsor leidt dit in goede banen.

Plannen maken

Het projectteam komt wekelijks bij elkaar "om het tempo erin te houden" en begint met een brainstorm waar eerst het probleem wordt verkend (waar komt onveilig handelen vandaan?) en vervolgens oplossingen worden bedacht en gerangschikt (zie K2). Dit bevordert de bewustwording van de betrokkenen: "voor het eerst dachten we gezamenlijk na over veiligheid".

Gedachte achter het project

De ordening van mogelijke oplossingen geschiedt in 7 stappen:

1. middelen en instrumentarium
2. regels
3. communiceren
4. waarderen
5. sancties aankondigen
6. controles
7. sancties uitvoeren

Het idee is dat bij het aanbieden van middelen en instrumenten ook regels horen over het gebruik ervan. Deze regels moeten worden uitgelegd. Daarna wordt iedereen die zich aan de regels houdt gewaardeerd (beloond). Voor diegenen (minderheid) die zich niet aan de regels houden, worden sancties aangekondigd die na controles ook worden uitgevoerd (zie K3).

Er worden vijf projectgroepen opgericht:

- image (in- en externe uitstraling)
- promotie: informatie en training
- monitoring (van gedrag)
- safety
- guidelines: regels en procedures

Iedere werkgroep komt wekelijks een half uur bijeen. Iedere vierde week komen alle werkgroepen samen voor een terugkoppeling.

Uitvoering

Versillende acties en programma's worden gestart rondom speerpunten uit de ongevallenanalyse, waaronder poster-campagnes, een prijsvraag, artikelen in het personeelsblad, een project rond gehoorbescherming, een kijkdoos (foto's die confronteren met leed) en een project met kaarten. Dit laatste project lichten we nader toe.

STOP/GO-kaarten (zie K4)

Geïnspireerd door Corus voert MCFE in 2006 een systematiek met STOP/GO-kaarten in. Iedere medewerker krijgt een kaart met daarop 8 vragen over de werkplek, het gereedschap, instructie/training, et cetera. Eens per dag beantwoordt de werknemer alle vragen. Alleen wanneer de werknemer op alle acht vragen kan antwoorden dat er veilig kan worden gewerkt, gaat deze aan de slag. Indien dit niet het geval is dat dient de medewerker een STOP te laten zien en met de voorman te praten over te treffen maatregelen om het werk veilig te maken. Verbetervoorstellen worden opgeschreven en op een centraal bord gehangen. Afgeronde maatregelen worden door de voorman en door de medewerker afgetekend. Medewerkers en voormannen krijgen een training in het gebruik van de STOP/GO-kaarten.

De STOP/GO-kaarten zijn eerst op een afdeling getest. Uit de evaluatie van deze test blijkt dat 38 maal een STOP-kaart is getrokken. Verder blijkt dat de kaarten leiden tot:

- meer veiligheidsbewustzijn bij medewerkers
- kortere communicatielijnen
- overzicht van onveilige situaties

- informatie die het management als zinnig ervaart
- snelle oplossingen (gemiddelde doorlooptijd 2 dagen), die ook voor medewerkers duidelijk zichtbaar zijn

Daarnaast is belangrijk dat uit de evaluatie blijkt dat de kaarten niet worden misbruikt. Op basis van de evaluatie besluit MCFE de STOP/GO-kaarten in te voeren in de hele organisatie. Hiermee starten ze begin 2007.

4.9.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. Sponsoring door General Manager productie

Mogelijke weerstand in 'de lijn' werd in een vroeg stadium gebroken door de opstelling van de General Manager productie (en/of productie directeur). Tijdens de eerste bijeenkomst van de projectgroep kreeg ieder lid van de projectgroep de vraag of hij dit project wel wilde. De General Manager liet (geheel tegen de cultuur van de organisatie in) ieder elkaars handen beetpakken, de lucht insteken en uitroepen "ja dit willen we". Zijn voorbeeldgedrag was belangrijk bij deze bijeenkomst.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B2. 'Invented/built here'

MCFE heeft zich laten inspireren door Corus, maar doet alles op eigen kracht. Ze hebben zelf een eigen project opgetuigd, zelf voorlichtingsmaterialen gemaakt, et cetera. De communicatie en maatregelen van het project passen daardoor goed bij de cultuur en de kenmerken van MCFE (bijvoorbeeld het gegeven dat er 34 nationaliteiten werken).

B3. Ritme

Alle projectgroepen komen wekelijks kort bijeen. Door deze wekelijkse bijeenkomsten (in plaats van maandelijks langere) blijven leden van de projectgroepen beter betrokken, worden ze eerder aan afspraken en deadlines herinnerd en worden successen sneller en beter gedeeld.

B4. Positieve aanpak

Het project gaat uit van een positieve aanpak: het belonen van goed gedrag gaat boven het straffen van ongewenst gedrag. Dit gebeurt bijvoorbeeld door melders van (bijna) incidenten te belonen door ze te bedanken en door te laten zien dat er iets met de melding gebeurt. Ook worden beloningsrondes op de werkvloer gelopen, waarbij medewerkers die persoonlijke beschermingsmiddelen correct gebruiken meteen een cadeautje krijgen.

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K1. De persoon en plaats van de projectleider

De projectleider is een schot in de roos. Zij wordt gekwalificeerd als gedreven en als "heel positief en daadkrachtig". De projectleider zelf geeft ook aan zeer gemotiveerd te zijn: zij ziet het project als een grote uitdaging: "Toen ik begon dacht ik: als ik dit kan heb ik overal een baan". Opvallend aan de projectleider is dat haar afstand tot de productiefdelingen klein is. Ter illustratie: ze loopt zelf veel (solidair in blauwe kleding) op de werkvloer ("dat creëert een laagdrempeligere samenwerking en we staan samen als een blok") en spreekt over de productieleders als "de jongens". Ze is slim te werk gegaan bij het creëren van draagvlak, onder andere door een sponsor te zoeken. De projectleider maakt volgens verschillende respondenten het verschil. Uiteraard lukt het niet zonder het gehele team. Productie managers zorgen voor de draagkracht. Samen met een externe consultant die het bedrijf kent is dit een gouden combinatie.

K2. Ownership in 'de lijn' door procesmatige aanpak

Niet de projectleider of andere stafleden bedenken de knelpunten en de oplossingen; de lijn doet dat zelf. Dit creëert het draagvlak en ownership in de lijn, die onontbeerlijk zijn voor het succes van dit project.

K3. STOP/GO-kaart

De STOP/GO-kaart is een kritische factor. Maar waarom? Om twee redenen. Ten eerste vormt de kaart een vehikel om doorlopend aandacht voor veiligheid te vragen en dat biedt medewerkers een hulpmiddel om veiligheid voldoende prioriteit te geven. Ten tweede fungeert de STOP/GO-kaart als een zeer eenvoudig, laagdrempelig, communicatie-instrument voor medewerkers. Een citaat: "medewerkers willen best meewerken, maar ze zeggen iets maar één keer. Die ene keer moet je het dus oppikken". De STOP/GO-kaart maakt een uitvergroting van dat ene moment: de medewerker geeft een niet te missen STOP signaal.

4.9.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Een goed plan alleen is niet voldoende om een project te laten slagen. Belangrijk is ook de persoon die het project trekt, waarbij motivatie en drive (en het vermogen dat over te brengen) een belangrijke rol spelen. Het verdient dus de aanbeveling om bij het werven van projectleiders voor soortgelijke projecten daar scherp op te letten. Daarnaast is in dit project de kleine afstand van de projectleider tot de werkvloer van belang. Dit geldt zeker voor productiebedrijven, waar de afstand tussen management en staf enerzijds en werkvloer anderzijds doorgaans relatief groot is. Een aanbeveling voor projectleiders is dan ook: loop rond en creëer je eigen werkplek dichtbij de werkvloer (in plaats van 'op kantoor'). Een laatste aanbeveling is om niet alleen oog te hebben voor communicatie naar de medewerkers, maar vooral ook na te denken over communicatie van en tussen medewerkers. En de medewerkers hulpmiddelen te bieden om signalen zo helder en eenduidig mogelijk te geven, zeker in gevallen waar medewerkers laag zijn opgeleid, mogelijk niet kunnen schrijven en een groot gat ervaren tussen werkvloer en leidinggevend.

4.9.5 Bronnen

Personen

Maryke Oor, Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V., Safety and Environment Engineer, projectleider, Hans Bouius, Cyclus Arbo Projecten, hoger veiligheidskundige en interim KAM-manager bij MCFE (2003-2004), Gerhard Visschedijk, MCFE, Voorzitter OR, Henk van Berkum, MCFE, senior KAM-manager, Prof. Dr. Andrew Hale, Technische Universiteit Delft, Safety Science Group

Overige bronnen

www.MCFE.nl, Verscheidene interne stukken van MCFE, waaronder projectplanningen en projectevaluaties. Hans Bouius: Evaluatie VeiligheidsVerbeterTraject MCFW 2007, Prof. Dr. Andrew Hale: "onderzoeksverslag MCFE", maart 2007

Contact

Maryke Oor, Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V., Safety and Environment Engineer, Maryke.Oor@mcf.nl



Ingrediënten

- **Gedegen organisatie en sociale cohesie**
- **Subsidie vanuit SZW**
- Een meedenkende Arbeidsinspectie
- **Initiatief van één grote werkgever of projectleider**
- Een gedreven lokale overheid
- Externe inhoudsdeskundigen
- **Persoonlijke benadering**
- Duidelijke en toegankelijke instrumenten en workshops

Samenwerking op bedrijventerreinen

Recept voor een goede buur

Het project **Bedrijventerreinen** is gericht op het gebruik van de instrumenten uit de projecten **Versterking Arbeidsveiligheid** en **Versterking Arbobeleid Stoffen**. Het project gebruikt de structuur van bedrijventerreinen om ondernemingen te informeren en te organiseren rond de thema's arbeidsveiligheid en gevaarlijke stoffen. Deelnemers aan de pilot zijn twee bedrijventerreinen in Oss en Coevorden.

Bereidingswijze



- **1** Men neme een bedrijventerrein met een hecht sociaal fundament en een scheutje subsidie.
- **2** Laat één grote werkgever initiatief nemen voor de uitvoering of zoek hiervoor een gedreven projectleider.
- **3** Betrek de lokale overheid en brandweer bij het project voor steun en coördinatie zodat ook de aanpak van externe veiligheid gewaarborgd is.
- **4** Installeer een stuurgroep bestaande uit externe deskundigen, de lokale overheid en het bestuur van het betreffende bedrijventerrein.
- **5** Benader alle betrokken bedrijven persoonlijk.
- **6** Voer onder deelnemers een nul-meting uit via een quick-scan en breng in beeld waar voor hen verbetering in arbobeleid mogelijk is. Communiceer deze onderwerpen.
- **7** Evalueer de pilot met een eindmeting waarmee de ontwikkeling van het beleid zichtbaar wordt gemaakt.

4.10 Bedrijventerreinen: met de burens werken aan arbo

Bedrijventerreinen, Versterking Arbeidsveiligheid en Versterking Arbeidsomstandighedenbeleid Stoffen (VAST)

4.10.1 Wat is de goede praktijk?

Het stimuleren van toepassing van de instrumenten van Versterking Arbeidsveiligheid en VAST bij bedrijven op een bedrijventerrein.

Het project informeert bedrijven op bedrijventerreinen over arbeidsveiligheid en werken met stoffen. Dit gebeurt via bestaande platforms van bedrijvenverenigingen. Iets meer dan de helft van de bedrijven op de bedrijventerreinen neemt deel aan het project. Zij bezoeken onder andere workshops waarin ze worden geïnformeerd over arbeidsveiligheid en stoffen en waarin ze kennis over deze onderwerpen uitwisselen. Daarnaast krijgen de deelnemers met behulp van een quick-scan inzicht in hun arbomanagement, zowel ten opzichte van het gemiddelde van de andere deelnemers als ten opzichte van de eisen die de wet stelt.

Achtergrondschets

Organisatie	Leden, aantal bedrijven	Deelnemende bedrijven aan VAST-pilot
Park Management Coevorden	90	48
VBML & OIK Oss	70	35

4.10.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

In Oss voert één grote werkgever op het bedrijventerrein binnen zijn eigen bedrijf een actief beleid rond arbeidsomstandigheden. Hij heeft een calamiteitenplan dat ook wordt geoefend. De risico's bij calamiteiten stoppen echter niet bij het eigen hek. Wat doen de burens aan het voorkomen van calamiteiten? Hoe groot is het risico van een incident bij de burens voor het eigen bedrijf? De grote werkgever zoekt daarom meer afstemming en samenwerking tussen de burens bij een calamiteit (zie K2).

Dat gebeurt via de bedrijvenverenigingen VBML en OIK. Deze verenigingen streven naar samenwerking en het behalen van gezamenlijke voordelen. (zie K1) In 2005 onderzoekt een stagiair in opdracht van VBML de behoefte aan, en mogelijkheden voor een gezamenlijk calamiteitenplan. De implementatie van de aanbevelingen tot het aanleggen van een gezamenlijke telefoonlijst en een centraal meldpunt bij calamiteiten laten echter op zich wachten. Toevallig benadert een bureau dat is gespecialiseerd in calamiteiten- en risicomangement met de VBML-commissie op het moment dat deze werkt aan het calamiteitenplan. De grote werkgever in die commissie legt de link en nodigt de adviseur uit voor een gesprek. Ook rond die tijd benadert het Ministerie van SZW de adviseur via de vereniging van arbeidshygiënisten, met de vraag of ze kandidaten weet voor een pilot op bedrijventerreinen. Zo ontstaat ineens een mogelijkheid voor een gesubsidieerd project. Razendsnel wordt een projectvoorstel geformuleerd dat subsidie krijgt vanuit VAST. Met die subsidie ontstaat ruimte om actie te ondernemen om de samenwerking tussen burens te stimuleren ter preventie van calamiteiten. De adviseur geeft aan: "soms is het ook een kwestie van geluk en toeval: mijn brief viel precies samen met de afronding van de stageopdracht van een student naar calamiteiten. En toevallig hoorde ik via via dat SZW subsidies beschikbaar stelde voor pilots op bedrijventerreinen. Toen werd 1 + 1 zomaar 3".

Het bedrijventerrein in Coevorden start op uitnodiging van SZW (zie K3). Via de Landelijke Vereniging Parkmanagement SZW een extern adviseur om kandidaten voor een pilot aan te dragen. Deze adviseur draagt bedrijventerrein Coevorden aan en brengt het parkmanagement in contact met SZW. Het bestuur van het parkmanagement accepteert het voorstel voor de pilot bijna direct omdat de aanpak goed aansluit bij de ideeën van het parkmanagement over het behalen van voordelen voor de leden. Met de gezamenlijke aanpak wil het parkmanagement burens die arbo onvoldoende hebben geregeld stimuleren en ondersteunen dit te verbeteren. Ook wil het parkmanagement het uitwisselen van ervaringen en het gebruik van instrumenten stimuleren. Ten slotte kunnen burens subsidie krijgen voor het laten maken van instrumenten, het organiseren van workshops en vervaardigen van communicatiemateriaal. Het bestuur stelt wel als eis dat de lokale overheid meedoet omdat de externe veiligheid op de terreinen (buiten het eigen hek) vraagt om coördinatie en steun van de gemeente.

Uitvoering

De pilots worden aangestuurd door de werkgevers verenigd in de besturen van de werkgeversverenigingen of het parkmanagement, de lokale overheid en SZW.

Opmerkelijk is dat in Oss de uitvoeringsgroep voornamelijk uit vertegenwoordigers van de werkgevers bestaat en in Coevorden voornamelijk uit (externe) inhoudsdeskundigen op gebied van arbo en veiligheid en de brandweer.

De burens zijn afzonderlijk benaderd om ze te interesseren voor deelname aan het project. De persoonlijke benadering en de betrokkenheid vanuit de projectgroep trekt werkgevers over de streep om mee te doen (zie K4). Deelnemers tekenen een intentieverklaring waarin ze toezeggen dat hun preventiemedewerker deelneemt aan workshops en dat aanbevolen maatregelen zullen worden overgenomen. Alle deelnemers doen mee aan een nulmeting met een quick-scan. Die toont de deelnemers mogelijkheden voor verbetering van het arbobeleid. Daarnaast krijgen de projectgroepen inzicht in de stand van zaken bij de burens. Deze informatie helpt bij het stellen van prioriteiten.

Met workshops, een helpdesk, een website en een informatiemap krijgen de deelnemers informatie over het project. De workshops spelen een doorslaggevende rol. Hier ontmoeten de werkgevers en preventiemedewerkers van de verschillende burens elkaar en delen ze ervaringen over verschillende onderwerpen die met arbeidsomstandigheden en veiligheid te maken hebben. Ook worden themakaarten gemaakt die arborisico's toelichten vanuit de regelgeving en theorie en die voorbeelden geven hoe burens er in de praktijk mee omgaan.

Het project in Coevorden biedt de brandweer de mogelijkheid om goede kennis te verkrijgen van de aanwezige stoffen bij burens. De Stoffenmanager⁴ speelt hierbij een belangrijke rol. Bij een calamiteit kan dat levens redden.

De pilots worden afgesloten met een eindmeting die de ontwikkeling van het beleid in de burens op terrein van arbo, calamiteiten, veiligheid en gevaarlijke stoffen zichtbaar maakt.

4.10.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Uit het onderzoek komen een aantal belangrijke en kritische succesfactoren naar voren. Deze zijn voor de pilot in Oss niet altijd gelijk aan die van Coevorden. Dat geeft al aan dat ze niet universeel maar meestal situationeel zijn. Als een succesfactor exclusief was voor één pilot geven we dat aan.

⁴ Stoffenmanager is een gratis webapplicatie waarmee ondernemers gevaarlijke stoffen kunnen registreren waarmee in hun bedrijf gewerkt wordt en meer inzicht krijgen in de risico's van die stoffen. De Stoffenmanager is ontwikkeld vanuit VAST.

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. De inbreng van de lokale overheid in de werkgroep

Dit was vooral in Coevorden van belang. De gemeente steunde daar direct het initiatief. Daardoor ging het bestuur van het parkmanagement snel akkoord met het project.

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. Het bestaan van een hoge 'gezamenlijkheidsgraad' via een bedrijvenvereniging of parkmanagement

Zonder goede organisatiegraad van de bedrijventerreinen en stevige sociale verbindingen tussen de bedrijven was de pilot nooit gestart.

K2. Het initiatief en belang van één grote werkgever (Oss)

Zonder dit initiatief was in Oss geen pilot gestart.

K3. De uitnodiging en subsidie van SZW

In Oss was zonder subsidie waarschijnlijk slechts een telefoonlijst en centraal meldpunt ontwikkeld. In Coevorden was het parkmanagement niet zelf op het idee gekomen voor een gezamenlijke aanpak van arbeidsomstandigheden. Bovendien zou de deelnamegraad veel lager zijn geweest als de deelnemers de kosten van de externe ondersteuning zelf hadden moeten dragen. De hoge deelnamegraad van bedrijven, de snelheid waarmee de aanpak is ontwikkeld en de grote hoeveelheid en kwaliteit van de ontwikkelde instrumenten is in hoge mate te danken aan de subsidie.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B2. Steun van de gemeenten (Coevorden)

De gemeente steunde in Coevorden direct het initiatief en vaardigde de plaatsvervangend brandweercommandant af voor de werkgroep. Deze heeft op basis van zijn gedrevenheid en autoriteit bedrijven over de streep getrokken om mee te doen. Daarnaast heeft hij het onderwerp Bedrijfs hulpverlening (BHV) en het belang van een goed calamiteitenplan heel enthousiasmerend toegelicht tijdens een workshop op de brandweerkazerne. Niet vanuit de regels, maar vanuit toelichting waarom die regels zijn gemaakt.

B3. Het project spaart de bedrijven veel tijd en geld.

Externe deskundigen hebben de boodschappen (wet en regelgeving, instructies, beschikbare instrumenten) voor de bedrijven praktisch en in 'hapklare brokken' hanteerbaar gemaakt. Als de arboprofessionals uit de bedrijven zelf al het inhoudelijke werk hadden moeten verrichten was het project (vanwege kennis en tijdgebrek) niet in de huidige omvang en met het huidige tempo van de grond gekomen. De ontwikkelde materialen zijn nu (gratis) beschikbaar voor andere bedrijventerreinen of ondernemersverenigingen.

B4. Terughoudende Arbeidsinspectie

Deelname aan de VASt pilot impliceerde dat de Arbeidsinspectie deze bedrijven tijdens de looptijd van de pilot niet zou benaderen vanuit het inspectieproject Bedrijventerreinen. Dit was voor een aantal bedrijven een extra zetje in de rug om mee te doen.

B5. De syllabi die worden uitgereikt bij de workshops en de themakaarten die risico's bij bedrijven toelichten

Deze blijken in de praktijk goed te werken. De praktijkvoorbeelden op de themakaarten komen van bedrijven op de terreinen. Dit stimuleert verdere onderlinge samenwerking en het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K4. Persoonlijke benadering als kernelement in de aanpak

Bij beide pilots hielp een persoonlijke benadering bij het werven van deelnemers aan de pilots. Zonder deze persoonlijke 'verkoopstrategie' en inspanning van de werkgevers uit de project- en/of werkgroepen en de brandweercommandant in Coevorden zouden onvoldoende bedrijven de intentieverklaring hebben getekend. In Coevorden zijn alle deelnemers persoonlijk benaderd door een deskundige adviseur met de resultaten van ieders quick-scan. Dat leverde naast een confronterende spiegel ook direct concreet en persoonlijk advies op.

Ook in de workshops stond steeds het persoonlijke contact en het uitwisselen van kennis en ervaring centraal. Zonder deze persoonlijke elementen in de aanpak zou het project niet zijn geslaagd.

4.10.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Kies voor een persoonlijke aanpak. Parkmanagement en ondernemersverenigingen bestaan bij de gratie van goede persoonlijke contacten. Die persoonlijke aanpak vormt dan ook de ruggengraat van de pilots.

Om tegemoet te komen aan de grote verschillen tussen bedrijven is een sterk gestructureerde aanpak aanbevelenswaardig. Het gebruik van een quick-scan helpt daarbij. Deze levert de informatie die nodig is om te bepalen welke onderwerpen gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Daarnaast biedt de quick-scan de kans om afzonderlijke bedrijven te benaderen en door het directe resultaat van de scan betrokkenheid te creëren.

4.10.5 Bronnen

Personen

Maarten van Galen, Eques Coatings, Quality, Health & Environment Manager, Projectleider VASt op bedrijventerrein te Oss., Henk F.J. Veldhuis, Forbo Flooring Systems, Technical Manager, bestuurslid Parkmanagement Coevorden en werkgroep lid project Vast is Zeker., Hans Hidding, Florensys, projectleider Vast is Zeker., Floor van der Heijden, ICET, externe ondersteuning project Risicobeheersing en Preventie in Oss.

Overige bronnen

www.vast.szw.nl, www.VastisZeker.nl (Coevorden), www.lcet.nl/vbml (Oss), Subsidieaanvraag Bedrijventerreinen Nederland, versie 16-6-06, VASt Nieuwsbrief Special bedrijventerreinen, oktober 2006

Contactpersonen:

Oss: Maarten van Galen, Eques Coatings, Quality, Health & Environment Manager, Kantsingel 60, 5349 AJ Oss

Telefoon: 0412 664 002, m.van.galen@eques.nl

Coevorden: Henk F.J. Veldhuis, Technical Manager Forbo Flooring Systems, De Holwert 12, 7741 KC Coevorden,

Telefoon: 0524 59 68 02, henk.veldhuis@forbo.com



Ingrediënten

- **VASt subsidie van SZW**
 - Groot draagvlak van meerdere beroepsorganisaties
 - Gedreven en betrokken projectleider
 - Bijeenkomsten met alle betrokken partijen
- **Laagdrempelige toegang tot de helpdesk**
- **Voor kunstenaars herkenbare en toepasbare oplossingen**
 - Persoonlijke betrokkenheid arts

Digitale polikliniek voor kunstenaars

Laagdrempelig recept voor creatieve geesten

Door het gebruik van gevaarlijke stoffen zoals epoxyhars nemen kunstenaars, vormgevers en restauratoren soms risico's die ernstige medische gevolgen kunnen hebben. Daarom ontwikkelden medici, kunstenaars en de makers en leveranciers van kunstenaarsmaterialen gezamenlijk de website www.atelierveilig.nl. Op deze website kunnen kunstenaars en hun artsen advies en informatie inwinnen en is zelfs een vroegtijdige opsporing van beroepsgerelateerde aandoeningen mogelijk.

Bereidingswijze



- 1 Prikkel een wetenschappelijke onderzoeksgroep door subsidies zodat deze samen met een vakbond voor de kunsten de chemische risico's binnen de kunstenaarssector onderzoekt.
- 2 Leg contact met meerdere partners voor een breder draagvlak en dik alle visies in tot een lijst van kernproblemen.
- 3 Voeg een gedreven en betrokken projectleider toe die het recept succesvol uitvoert.
- 4 Organiseer een bijeenkomst waar de kunstenaarsketen gezamenlijk nadenkt over herkenbare en pragmatische oplossingen van beroepsrisico's.
- 5 Lanceer een laagdrempelige website voor informatie en advies over gevaarlijke stoffen.
- 6 Maak het gerecht af met een flinke schep extra media-aandacht en een wetenschappelijke publicatie.

4.1.1 Medische helpdesk kunstenaars

Kunstenaars, VASt

4.1.1.1 Wat is de goede praktijk?

Kunstenaars en restauratoren die kampen met klachten als gevolg van het gebruik van gevaarlijke stoffen, kunnen vaak niet goed terecht bij hun huisarts of bedrijfsarts. Hun problemen kunnen vaak wel worden opgelost door deskundigen op chemisch en medisch terrein met goede kennis van materialen en arbeidsomstandigheden. De medische helpdesk kunstenaars levert dergelijk advies en informatie aan kunstenaars en hun artsen. Ook helpt de medische helpdesk bij een vroege opsporing van beroepsgerelateerde aandoeningen.

Achtergrondschets

Om de chemische risico's in de kunstenaars- en restauratorenpraktijk te verminderen, is in oktober 2004 in het kader van VASt het project AtelierVeilig.nl gestart. Kunstenaars werken met vele verschillende stoffen zoals aceton en epoxyhars, die medische klachten kunnen veroorzaken. In een actieplan stellen de betrokken organisaties zich tot doel de beschikbaarheid van kennis over de risico's van chemische stoffen te vergroten, en het begrip van die risico's te verbeteren.

Partners in Atelierveilig.nl zijn:

- FNV KIEM (Vakbond voor Kunsten, Informatie en Media)
- CNV Kunstenbond
- Federatie van Kunstenaarsverenigingen (FvKV)
- BBK (Beroepsvereniging van Beeldende Kunstenaars)
- Vereniging Restauratoren Nederland
- Stichting Kunstenaarsmateriaal
- NVK vakgroep Keramisten

De Federatie van kunstenaarsverenigingen is een koepelorganisatie. De aangesloten verenigingen van kunstenaars vertegenwoordigen tussen de 15.000 en 20.000 kunstenaars. Ongeveer 10.000 van hen vormen de doelgroep van Atelierveilig.nl. Bijzonder is dat dit bijna allemaal zelfstandig ondernemers zijn.

Naast de kunstenaarsmedische helpdesk is de op de doelgroep aangepaste Stoffenmanager een belangrijke peiler. Hierin staat informatie over gevaarlijke stoffen en bij de doelgroep passende oplossingen.

4.1.1.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

De start: een onderzoeksbureau benadert FNV Kiem

In de jaren '90 deed een onderzoeksinstelling op het terrein van chemische risico's, samen met FNV Kiem onderzoek naar het gebruik van gevaarlijke stoffen door kunstenaars. Geprikkeld door de subsidies van VASt benadert dit onderzoeksbureau in 2004 FNV Kiem om een nieuw project voor de sector te starten. (zie K1). Samen met de gezamenlijke kunstenaars- en restauratorenverenigingen en vakbonden brengen zij vervolgens de kennisinfrastructuur rondom gevaarlijke stoffen in kaart en stellen vast welke verbeteringen noodzakelijk, mogelijk en gewenst zijn.

Breder draagvlak

Het onderzoek van het onderzoeksbureau en de opstelling van FNV Kiem draagt er toe bij dat in bredere kring meer bewustzijn ontstaat over de risico's en gezondheidsproblemen bij het gebruik van gevaarlijke stoffen. In het voorjaar van 2005 volgt een bijeenkomst van de hele keten (producenten, handelaren en gebruikers) van gevaarlijke kunstenaarsmaterialen. Daar wordt duidelijk dat:

- informatie over gevaarlijke stoffen is slecht toegankelijk is voor gebruikers
- wettelijke voorschriften er toe leiden dat productinformatie voor de gebruiker niet voldoende begrijpelijk is
- het voor kunstenaars, restauratoren of vormgevers een heel gepuzzel is om iets te weten te komen over de gezondheidsrisico's van de stoffen waarmee ze werken.
- de beschikbare informatie lang niet altijd betrouwbaar is en niet op één centrale plaats voorhanden is.
- het mogelijk is om op de doelgroep toegesneden oplossingen te bedenken (zie K2).

De mix van bewustwording van het probleem, zicht op oplossingen en de mogelijkheid dit te (laten) financieren blijkt aanwezig zeer te motiveren om een volgende stap te maken: er wordt een begin gemaakt met het opstellen van een actieplan.

Interne organisatie: professionalisering

Er is bereidheid onder restauratoren, kunstenaars, fabrikanten, leveranciers en studieleiders om te investeren in een betere infrastructuur en de communicatieprocessen binnen de branche –of productketen. De aan AtelierVeilig.nl deelnemende organisaties hebben besloten de samenwerking binnen het project voort te zetten, te intensiveren en onder te brengen in de Federatie voor Kunstenaars Verenigingen, FvKV. Daarmee wordt ook een professionalisering van de uitvoeringsorganisatie ingezet. De Wmij, een door de FvKV opgerichte werkmaatschappij gaat het project ondersteunen. De Wmij staat een professionele, procesmatige aanpak voor ogen, met als doel om kennis over gevaarlijke stoffen in de sector te borgen. De directeur van de Wmij (tevens directeur van de FvKV) wordt projectleider.

Uitvoering

Website met Stoffenmanager

Een gespecialiseerd bedrijf wordt aangetrokken om een website te bouwen, met daarop een medische helpdesk en de infrastructuur voor een (op de doelgroep afgestemde) Stoffenmanager. De projectgroep 'Atelier veilig' betreft partners uit de zorgsector en zorgverzekeraars bij de ontwikkeling van de helpdesk.

Medische helpdesk

In 2005 benadert AtelierVeilig het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB, onderdeel van het Academische Medisch Centrum), om een medische helpdesk in te richten specifiek voor kunstenaars. Deze komt in mei 2005 online. Kunstenaars met klachten waarvan ze vermoeden dat deze verband houden met het werken met bepaalde stoffen en materialen, kunnen via internet hun vragen neerleggen bij de helpdesk. (zie K2). De helpdesk staat ook open voor huisartsen en leveranciers van materialen. In principe levert de helpdesk schriftelijk advies en informatie. Waar nodig kunnen kunstenaars naar het AMC gaan voor een consult. Het team achter de helpdesk bestaat uit een arts van NCvB en een chemicus van de Stichting Kunstenaarsmateriaal. Zij schakelen indien nodig andere specialisten in.

In een kleinschalig pilotproject worden kunstenaars geïnformeerd over de website en uitgenodigd de medische helpdesk te bezoeken. Deze pilot trekt 10 bezoekers: voornamelijk kunstenaars, maar ook arbo- en bedrijfsartsen, apothekers en beleidsmakers. Betrokken kunstenaars geven als motivatie voor hun bezoek dat huisartsen onvoldoende kennis hebben

over de gevolgen van het gebruik van gevaarlijke stoffen. Ook Internet voorziet niet in voldoende kennis: hierop is vaak wel meer theoretische informatie over stoffen te vinden en/of algemene preventiemaatregelen, maar geen informatie die voldoende op de praktijk en (financiële) situatie van kunstenaars is toegesneden. (zie K3)

Meer ruchtbaarheid Medische helpdesk

In 2007 zal de medische helpdesk kunstenaars breder onder de aandacht worden gebracht. Naar verwachting zal de helpdesk meer kunstenaars kunnen helpen. Op basis van de vragen van de kunstenaars zal veel inzicht verkregen worden in beroepsziekten van kunstenaars. Het vergaren en verspreiden van deze kennis draagt bij aan het succesvoller voorkomen en vroegtijdiger bestrijden van deze ziekten.

4.1.1.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. Verbreding van het draagvlak van FNV Kiem naar meer beroepsorganisaties

Belangrijk blijkt de verbreding van het draagvlak te zijn van FNV Kiem naar meerdere beroepsverenigingen van kunstenaars. Hierin speelden de persoonlijke gedrevenheid en het grote netwerk van de voorzitter van de stuurgroep een grote rol. Door de verbreding van het draagvlak krijgt het project voldoende kritische massa.

B2. Bijeenkomst met de hele keten

Het bijeenroepen van de hele keten zorgt voor betrokkenheid en draagvlak voor het project en maakt verschillende invalshoeken inzichtelijk. Uit deze bijeenkomst bleek niet alleen het grote kennisgat tussen producenten en handelaren in materialen enerzijds en kunstenaars anderzijds, ook werkte de bijeenkomst motiverend voor alle aanwezigen om dat gat te dichten.

Kritische factoren bij de totstandkoming van het project

K1. De subsidie van het Ministerie van SZW

Het (subsidie)programma van VASt beschouwde het onderzoeksbureau, een commercieel opererende organisatie, als een marktkans om in de kunstenaarssector een project rondom gevaarlijke stoffen op te zetten. Zonder de subsidie van VASt had het onderzoeksbureau geen contact met FNV Kiem opgenomen en was dit project niet van de grond gekomen.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B3. De persoon van de projectleider.

De persoon van de projectleider speelt een belangrijke rol in het project. Enkele typering zijn: "De projectleider heeft een bevlogen, zeer zakelijke en projectmatige aanpak". Hij spreekt projectpartners aan op de prestaties die ze beloven te leveren en schuwt daarbij confrontaties niet. Hij stuurt aan op een zeer sterke binding tussen beleid en praktijk. Een brugbouwer, gefocused op goede samenwerking met een groot netwerk. Opvallend is dat hij opdrachtnemers zeer strak aanstuurt, veel van hen eist en dit waar nodig hard speelt. Over zichzelf zegt de projectleider dat hij: "regelmatig langs de randen van de frictie werkt".

B4. persoonlijke betrokkenheid arts

De arts van het NCVB, die eindverantwoordelijk is voor medische helpdesk kunstenaars, is amateur-kunstenaar. Hij weet uit eigen ervaring hoe kunstenaars vaak werken met gevaarlijke stoffen en vindt een speciaal voor kunstenaars ingerichte

helpdesk van groot belang. Door deze persoonlijke affiniteit met de kunstenaarsbranche werkt hij mee aan het project. Hij vindt werken met kunstenaars "...een sexy onderwerp, prestigieus en goed voor de eigen PR".

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K2. Laagdrempelige toegang tot de helpdesk

Kunstenaars kunnen zeer eenvoudig via internet contact opnemen met de helpdesk. Aan het gebruik van de helpdesk zijn bovendien geen kosten verbonden.

K3. Medische helpdesk sluit aan bij behoefte kunstenaars

Kunstenaars die gebruik maakten van de helpdesk geven aan dat ze nergens anders terecht kunnen met hun vragen over de gevolgen van het gebruik van stoffen en materialen voor hun gezondheid. Bij reguliere medische zorg is onvoldoende kennis over de materialen waarmee kunstenaars werken. Als kleine zelfstandigen hebben kunstenaars niet de beschikking over een gespecialiseerde arbodienst. De helpdesk vult het gebrek aan informatie en kennis.

4.1.1.4 Aanbevelingen

Wat leert deze casus?

Personen zijn belangrijk. De arts, de projectleider en de betrokkene van FNV Kiem hebben allen mede vanuit persoonlijke motivatie en bevlogenheid een bijdrage aan het project geleverd die medebepalend was voor het resultaat. Voor arbo-projecten op brancheniveau is het aanbevelenswaardig om van tevoren sleutelfiguren uit de branche te zoeken die mede vanuit persoonlijke betrokkenheid een (flinke) bijdrage willen leveren.

Voor kleine zelfstandigen is het erg moeilijk om kennis op maat te krijgen over gevaarlijke stoffen. De kennis is of onvoldoende ontsloten of onvoldoende voor hen toepasbaar. Een (virtuele) helpdesk waarin in één-op-één contact precies op maat gesneden advies kan worden gegeven, helpt kleine zelfstandigen om de eigen situatie in te schatten en aan te passen.

4.1.1.5 Bronnen

Personen

Bert Holvast, directeur Federatie voor Kunstenaars Verenigingen, directeur Wmij, projectleider, Inger Minnesma, FNV Kiem, voorzitter stuurgroep, Henk Bolk, Dexis Arbeid, projectpartner namens Ministerie van SZW, Gert van der Laan, arts Nederlands Centrum voor Beroepsziekten, AMC, Anoniem: een kunstenaar die gebruik maakte van de medische helpdesk

Overige bronnen

Actieplan Atelierveilig.nl. "Kunstenaars, restauratoren en chemische stoffen": artikel Pieter van Broekhuizen, IVAM IVAM: www.ivam.nl, Verslag klankbordbijeenkomst 12 april 2005, www.atelierveilig.nl, www.wmij.nl, www.FvKV.nl vast.szw.nl

Contact

Bert Holvast, directeur FvKV, directeur Wmij, projectleider, b.holvast@fvkv.nl



Ingrediënten

! • Koppeling arbo en kwaliteit

- Lange termijn visie
- Mix van betrokken partijen
- Een eenvoudige, praktische aanpak
- Een modulair opgebouwde Arbo-scan

! • Adviseurs uit eigen branche

- Regionale bijeenkomsten

Toegankelijke Arbo-scan voor de natuursteensector

Een gerecht op maat voor de drukbezette kok

De natuursteenbranche bestaat uit overwegend kleine ondernemingen waarin de aandacht van eigenaren/directeuren over het algemeen niet primair naar arbobeleid uitgaat. Toch wordt het belang van arbo wel degelijk onderkend, want lawaai, trillingen en veel stof zijn kenmerken van werken in de natuursteenbranche. Daarom stelde het Centrum Natuursteen voor de gehele sector de Arbo-scan ter beschikking waarmee maatadvies gegeven wordt over arbeidsomstandigheden en milieubescherming.

Bereidingswijze



- 1 Inventariseer hoe de sector aankijkt tegen arbeidsomstandigheden en milieubescherming binnen de sector.
- 2 Mix de conclusies tot een samenhangend project waarin hulpmiddelen, informatie, praktijkvoorbeelden en een communicatiecampagne elkaar versterken.
- 3 Besteed extra aandacht aan het hulpmiddel "Arbo-scan". Deze eenvoudige, snel uit te voeren Arbo-scan (op papier) brengt arbeidsrisico's in kaart en integreert gekozen oplossingen in de reguliere bedrijfsvoering.
- 4 Zorg dat de scan flexibel blijft door een modulaire opbouw. Zo kunnen verbeteringen gefaseerd en naar keuze gerealiseerd worden.
- 5 Voeg ten slotte een blik ervaren adviseurs toe uit de branche die bedrijven ondersteunen bij de uitvoering van het kwaliteitstraject.
- 6 Proef ook van anderen op regionale bijeenkomsten waar onderlinge kennis en ervaringen worden uitgewisseld. Zo ontstaat langzaam maar zeker een recept dat precies bij je past!

4.12 Betere arbo en meer kwaliteit bij natuursteenbedrijven

Natuursteen, VASt

4.12.1 Wat is de goede praktijk?

Het Centrum Natuursteen stelt een Arbo-scan ter beschikking waarmee advies op maat gegeven wordt over de aanpak van stoffenproblematiek (en andere arbeidsomstandigheden) in een natuursteenbedrijf. Natuursteenbedrijven worden begeleid bij het gebruik van de Arbo-scan door adviseurs van het centrum.

Achtergrondschets

De sector natuursteen bestaat uit ruim 750 bedrijven, waar in totaal 3.200 mensen werken. Er zijn 75 handelsbedrijven en 675 ambachtelijke bedrijven, waarvan er 275 werknemers hebben. In meer dan 90% van de gevallen gaat het om minder dan 5 werknemers. Daarnaast zijn er 400 eenmansbedrijven zonder personeel (met 1 tot 4 medewerkers, denk aan familie of vennoten).

Uit een inventarisatie van de Stichting Arbouw blijkt dat werknemers in de branche meer klachten hebben over stof, lawaai, trillingen en veiligheid dan in andere branches. Van de natuursteenbewerkers heeft 57% klachten over stof (tegen bijvoorbeeld 47% in de bouw) en is 5% van de natuursteenbewerkers behandeld voor klachten aan de luchtwegen. In het kader van VASt start, op initiatief van het Centrum Natuursteen, in november 2004 een project waarin de Algemene Nederlandse Bond van Natuursteenbedrijven, FNV Bouw, Hout- en Bouwbond CNV en het Centrum Natuursteen structureel samenwerken. Doel van het project is "natuursteenbedrijven aanzetten tot een planmatige en integrale verbetering van de eigen arbo- en milieuprestaties. En realisatie van een structurele vermindering van risico's voor mens en milieu als gevolg van het werken met gevaarlijke stoffen".

4.12.2 Hoe komt de goede praktijk tot stand?

Aanleiding

Vanaf november 2004 inventariseert de natuursteensector hoe natuursteenbedrijven omgaan met en aankijken tegen arbeidsomstandigheden. Uit de inventarisatie blijkt dat:

- Er weinig bewustzijn is over arbeidsrisico's.
- Eenvoudige, goed ontsloten informatie over bijvoorbeeld kwartsstoffen niet voorhanden is.
- Het werken met kwartsstof in de praktijk onvoldoende structureel op een veilige manier gebeurt.
- Natuursteenbedrijven het goed vinden dat er vanuit de branche aandacht wordt besteed aan arbeidsomstandigheden.
- Natuursteenbedrijven behoefte hebben aan een leidraad of voorbeelden, "zeg maar hoe we het moeten aanpakken".

Een project wordt geformuleerd dat grofweg uiteenvalt in:

- De ontwikkeling van hulpmiddelen en werkwijzen.
- Een campagne die zich richt op bewustwording en opleiding.
- Ontsluiten van informatie voor bedrijven.
- Integreeren van het werken met gevaarlijke stoffen in de dagelijkse praktijk, bestaande structuren en lopende projecten.

Een van de hulpmiddelen die wordt ontwikkeld is de Arbo-scan. Bovendien zet het Centrum Natuursteen adviseurs in om bedrijven te helpen deze scan uit te voeren.

Uitvoering

De Arbo-scan is een zeer eenvoudige, snel uit te voeren scan (op papier) om verschillende arbeidsrisico's in kaart te brengen. De Arbo-scan brengt eerst alle arbozaken gestructureerd in kaart die al wel goed zijn geregeld. Daardoor wordt eenvoudig zichtbaar welke zaken ontbreken. De scan biedt concrete oplossingen die direct kunnen worden toegepast en die worden geborgd in de dagelijkse praktijk in het primaire proces.

De Arbo-scan is zo opgezet dat natuursteenbedrijven er naar eigen keuze delen van kunnen uitvoeren, afhankelijk van behoefte en mate waarin ze hun arbobeleid hebben ontwikkeld. Aan de scan is een voorbeelddocument gekoppeld: 'zo werken wij hier', met daarin concrete voorbeeldpraktijken. De Arbo-scan is onderdeel van een breder kwaliteitstraject, dat wordt ondersteund door een Kwaliteit-scan, waarmee de kwaliteit van de hele bedrijfsvoering eenvoudig in kaart kan worden gebracht. **(zie K1)**

Natuursteenbedrijven kunnen desgewenst een adviseur van het Centrum Natuursteen inschakelen om hen te ondersteunen bij het uitvoeren van de Arbo-scan. Deze adviseurs helpen niet alleen met de scan, maar met een breder kwaliteitstraject. De adviseurs komen uit de sector, denk bijvoorbeeld aan een (net) gepensioneerde die zijn hele leven verschillende functies in de natuursteensector vervulde. **(zie K2)**. Ook organiseert het Centrum Natuursteen regionale bijeenkomsten waar het arbo- en het kwaliteitstraject aan de orde komen.

Jehee Natuursteen

Natuursteenbedrijf Jehee is met 9 werknemers een middelgroot natuursteenbedrijf. Zij leveren "alles op het gebied van natuursteen". De insteek van "het kwaliteitsgebeuren" trok Jehee in januari 2006 over de streek om een Arbo-scan uit te voeren. **(zie K1)** Eerder kwam daar niet voldoende van terecht, niet eens zozeer omdat de eigenaar het onbelangrijk vindt, maar omdat de dagelijkse gang van zaken altijd meer prioriteit vraagt. Het traject biedt Jehee enerzijds de houvast die nodig is om wel met regelmaat aandacht te geven aan kwaliteit, arbo en milieu en anderzijds is de aanpak zo praktisch van aard dat het bedrijf daardoor snel kan werken aan verbeterpunten. Ook de adviseur die Jehee ondersteunt helpt daarbij, door zelf regelmatig contact op te nemen en te informeren naar de voortgang, of langs te komen voor de volgende stap. **(zie K2)** Bovendien "weet deze adviseur heel goed waar de knelpunten zitten". Juist voor kleinere knelpunten blijkt dit zeer waardevol: "die zie je zelf niet zo snel".

Jehee heeft, geheel volgens de opzet van de Arbo-scan naar eigen keuze delen uitgevoerd. En de resultaten? De directeur: "geld zie je nog niet, maar mijn eigen bewustwording en die van de medewerkers rondom arbo is groter geworden. Bovendien hebben we alle autoplastieken vervangen en letten we beter op ons tilgedrag en het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen".

4.12.3 De belangrijkste en de kritische succesfactoren

Belangrijke factoren bij de totstandkoming van het project

B1. Werken vanuit een lange-termijn visie

Zowel de Kwaliteit-scan als de Arbo-scan komen voort uit een lange-termijn visie van het Centrum Natuursteen op kwaliteitsverbetering in de sector. Op basis hiervan wordt systematisch, in samenhang en in een langere periode gewerkt aan concrete tussenstappen met de visie als ijk- en richtpunt. De resultaten van de aanpak met de Arbo-scan worden zo beter en langduriger in de sector geborgd.

Belangrijke factoren bij de uitvoering van het project

B2. Keuze voor een zeer eenvoudige praktische aanpak

Natuursteenbedrijven zijn klein. In de bedrijven is niemand fulltime verantwoordelijk voor arbeidsomstandigheden. Eigenaren/directeuren hebben over het algemeen weinig tijd en prioriteit voor arbo eenvoudigweg omdat veel andere zaken die dicht bij het primaire (en commerciële) proces liggen ook aandacht vragen. De zeer eenvoudige en zeer praktische aanpak maakt het voor deze bedrijven mogelijk om met weinig tijd toch (gestructureerd) resultaat te boeken bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden.

B3. Modulaire opbouw Arbo-scan en verbetering in kleine stapjes houdt het behapbaar voor Natuursteenbedrijven

Belangrijk daarbij is dat van bedrijven niet wordt gevraagd met grote plannen alles in een keer te verbeteren, maar afhankelijk van eigen wens in uitgangssituatie in kleine stappen verbeteringen te realiseren. Hierdoor blijft een verbetertraject voor deelnemende organisatie behapbaar, en is het voor deelnemers mogelijk snel enkele motiverende successen te boeken.

B4. Regionale bijeenkomsten

De regionale bijeenkomsten die het Centrum Natuursteen organiseert werken goed. De bijeenkomsten zijn toegespitst op arbo en kwaliteit. Het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen wordt gewaardeerd, mede omdat zo de informatie uit de praktijk komt (en dus bij de praktijk past). Een citaat "zo kom je met elkaar tot andere ideeën, je blijft 'self-made', maar zo leer je wel".

Kritische factoren bij de uitvoering van het project

K1. Koppeling arbo en kwaliteit

Het is een uitstekende keuze geweest om een project om arbeidsomstandigheden te verbeteren op te nemen in een grotere aanpak die gericht is op kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsverbetering spreekt natuursteenbedrijven aan, mede omdat ze verwachten met kwaliteit een betere positie in de markt te verwerven. Een citaat: "natuurlijk is het goed om op een bepaald niveau te komen en het is altijd goed om arbo op te pakken. Maar kwaliteit kan misschien leiden tot certificering en dat geeft ons een voordeel in de markt"

K2. Adviseurs uit de branche zelf

De adviseurs van het Centrum Natuursteen verzorgen bijna een soort collegiale voorlichting. De adviseurs komen zelf uit de branche, kennen deze door en door, kennen de bedrijven en hun eigenaren persoonlijk en zijn zelf ook bekend bij de bedrijven in de sector. Ze spreken de taal van de werkvloer en maken omdat ze de praktijk kennen automatisch adviezen op maat. De adviseurs worden daarnaast door de natuursteenbedrijven herkend als "een van ons" en een zekere autoriteit toegedicht, waardoor adviezen makkelijk worden overgenomen. Daarnaast zorgen de adviseurs actief dat arbo op de agenda van bedrijven blijft door zelf regelmatig contact op te nemen. Dit helpt deelnemende organisaties hun initiatief vol te houden.

4.12.4 Aanbevelingen

Wat leert dit project?

De natuursteensector is een MKB-sector, bestaande uit kleine tot zeer kleine bedrijven, met meewerkende eigenaren die weinig tijd hebben voor arbo. Het verdient aanbeveling om juist in dit soort sectoren een project ter verbetering van de arbeidsomstandigheden aan te laten haken bij een thema dat wel in de branche leeft. Bij voorkeur is dat een thema waarvan individuele ondernemers direct het voordeel van meedoen zien, bijvoorbeeld omdat het een betere marktpositie oplevert.

Daarnaast is het aan te bevelen om een zeer praktische aanpak te kiezen, waarbij organisaties in eigen tempo in (zeer) kleine stapjes kunnen werken aan verbeteringen van zelf gekozen arbeidsrisico's.

De één-op-één benadering met adviseurs is wellicht voor veel MKB-sectoren duur, maar als een sector ervoor kiest dan laat deze casus zien dat het zeer is aan te bevelen de adviseurs te werven uit de sector zelf.

4.12.5 Bronnen

Personen

Tim van Rooij, directeur Centrum Natuursteen, Frans Standaar, adviseur Centrum Natuursteen, Sandra Jehee, eigenaar Jehee Natuursteen (Den Haag)

Overige bronnen

Centrum Natuursteen: 'Voorstel veilig werken met natuursteen' (29 oktober 2004), Centrum Natuursteen: 'Actieplan veilig werken met natuursteen: juli 2005 – juli 2007' (29 juni 2005), Centrum Natuursteen: 'Actieplan veilig werken met natuursteen: voortgangsrapportage 1-10-2006' (21 november 2006), Centrum Natuursteen: 'natuursteen', Centrum Natuursteen: 'zo werken wij hier'

Contact

Tim van Rooij, directeur Centrum Natuursteen:
wvanrooij@centrumnatuursteen.nl

