

Tien tips voor vergroting van de arbeidsveiligheid

Weten wat werkt

Onlangs zijn zestien verbetertrajecten van het programma Versterking Arbeidsveiligheid geëvalueerd door de TU Delft. De onderzoekers zijn opnieuw bij de bedrijven op bezoek gegaan en hebben ditmaal niet alleen gesproken met veiligheidskundigen maar ook met directieleden.

tekst Frank Guldenmund en Andrew Hale

In de periode tussen 2006 en 2008 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met subsidies een aantal verbetertrajecten gestimuleerd in het kader van het programma Versterking Arbeidsveiligheid (VAV), waarin bedrijven hebben geprobeerd hun veiligheidsmanagement en veiligheidscultuur te verbeteren. De subsidies maakten deel uit van het stimuleringsbeleid van het ministerie, naast het preventieve en repressieve handhavingsbeleid. Vanzelfsprekend wil het ministerie een evaluatie van het succes van dergelijk beleid. De TU Delft heeft de interventies bij 17 van deze trajecten in twee ronden geëvalueerd. Daaruit blijkt dat bijna de helft na twee à drie jaar nog steeds succesvol is, en een aantal na drie à vier jaar (Hale et al., 2008). Na afloop van het project heeft het ministerie zelf een aantal goede praktijken van bedrijven gebundeld in een publicatie *Tien tips ter verbetering van arbeidsveiligheid op de werkvloer*. In 2011 zijn 16 van de verbetertrajecten opnieuw geëvalueerd door de TU Delft. Wij zijn wederom bij deze bedrijven op bezoek gegaan en hebben gesproken met de veiligheidskundige, en ditmaal ook met iemand van de directie. Daarnaast hebben wij verschillende prestatie-indicatoren (KPI's) verzameld, waaronder de verzuimongevallen en het aantal incidentmeldingen. Met behulp van de KPI's hebben wij bepaald of de bedrijven succesvol zijn (gebleven). We hebben de tien tips, samen met de gegevens van de interviews, gehanteerd om te

Het gaat niet om een correctie of bestraffing, maar om een dialoog

verklaren hoe bedrijven succesvol kunnen (blijven) opereren. Hieronder bespreken wij deze tien tips en voegen er een elfde aan toe. Aan het onderzoek heeft een uiteenlopende verzameling bedrijven in verschillende industrietakken meegedaan. Ook de interventietrajecten per bedrijf lopen sterk uiteen. De tien tips kunnen daarom goed als verbindend raamwerk dienen. Het gaat om de volgende bedrijven: golfkarton (verschillende bedrijven), betonelementen, technische dienst staalbedrijf, vorkheftruckfabriek, brouwerij, afvalverwerking (verschillende locaties), sociale werkvoorziening (vier verschillende bedrijven), bouw (utiliteitsbouw), elektrotechnische groothandel (verschillende locaties), academisch ziekenhuis, vrachtverwerking

luchthaven, vleesverwerking (twee locaties), landbouw (vele particuliere bedrijven). Hieronder zullen wij de tien tips van het ministerie van SZW opsommen en kort aangeven waarom wij denken dat ze succesvol kunnen zijn. Daarna presenteren wij een model waarin we de samenhang tussen de tips laten zien.

Tip 1: Betrokkenheid (top)management is essentieel

In alle bedrijven die in onze studie succesvol zijn, zien wij een nauwe betrokkenheid van één of meer leden van de directie bij het project. Soms is deze betrokkenheid emotioneel (het directielid heeft vervelende ervaringen met veiligheid) en soms rationeel (het bedrijf maakt zich op voor een beursgang). Maar vaak is de directie wakker geschud door de veiligheidskundige, die haar wist te overtuigen van het belang van een goede veiligheidsprestatie. De betrokkenheid van de directie dient actief en zichtbaar te zijn: praatjes maken op de werkvloer, snel en adequaat reageren op veiligheidskwesties, coachen en aanspreken van lijnmanagers et cetera. Onder druk van de economische crisis is de aandacht van de directie vaak weer verschoven naar financiële zaken; het was de taak van de veiligheidskundige om de directie dan toch weer bij de les te krijgen.

Tip 2: Norm leidinggevende is norm medewerker

Zoals aangegeven dienen directieleden zich regelmatig op de werkvloer te begeven om daar hun betrokkenheid kenbaar te maken. Ook het lijnmanagement dient daar zichtbaar aanwezig te zijn. Vooral de laatste groep moet soms wat hindernissen overwinnen om mensen actief aan te gaan spreken, te corrigeren of te complimenteren. Toolbox-bijeenkomsten zijn een goede gelegenheid om normen en verwachtingen van de leiding uit te dragen. Ze dienen daarom goed voorbereid te worden, zodat ze geen sleur worden en voldoende inhoud houden.

Tip 3: Zoek de weerstanden en los die op

Op alle niveaus in de organisatie kan weerstand ontstaan. Bij het topmanagement, dat gewend is om zich in de directiekamers te verschansen. Bij de lijnmanagers, die liever mededelingen doen dan dat zij luisteren. Op de werkvloer, die niet van de ingesleten gewoonten wil afwijken. Belangrijk is dat de weerstand tijdig wordt weggenomen voordat hij te hoog oploopt. In veel deelnemende bedrijven zijn coaching-

VEILIGHEID

trajecten opgestart om de leidinggevendenden te helpen bij hun nieuwe taken.

Tip 4: Beïnvloed veiligheidsgedrag

Gedrag kan direct beïnvloed worden door het aanspreken van mensen op de werkvloer. Het gaat dan niet om slechts een correctie of, nog onwenselijker, een bestraffing, maar om het aangaan van een dialoog. Deze kan wederzijds leiden tot nieuwe

Vaak is de directie wakker geschud door de veiligheidskundige

inzichten, begrip en waardering. In sommige bedrijven zijn de disciplinaire teugels wat strakker aangetrokken. Indirect wordt gedrag met training beïnvloed. In de meeste trajecten zijn trainingen ontwikkeld en aan diverse lagen in de organisatie aangeboden. De meest effectieve trajecten trainden ook de topmanagers, zodat die een vruchtbare dialoog met de werkvloer konden aangaan. Dit geeft tevens aan dat topmanagers niet noodzakelijkerwijs uit zichzelf weten wat zij moeten doen om veiligheidsprestaties te verbeteren. In een aantal bedrijven is ook e-learning met succes toegepast en is het niveau van de werknemers daarmee opgetrokken.

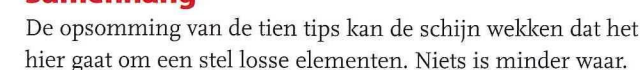
Tip 5: Beloon goed gedrag

In de deelnemende bedrijven is gedrag op verschillende manieren beloond. Management wordt vaak jaarlijks afgerekend op de veiligheidsprestatie, meestal het aantal (verzuim)ongevallen. Als ook tussentijdse overzichten worden gemaakt, werkt dit vergelijking en competitie in de hand. Het roept ook vragen op: waarom gebeuren er bij de ene afdeling meer ongelukken dan bij de andere? Hieruit kan een dialoog ontstaan, een gezonde discussie. Op de werkvloer is het belangrijk om niet alleen mensen te corrigeren, maar vooral te complimenteren. »



Bij de interventies van
alle succesvolle
bedrijven staat leren
centraal

Deze tip hangt nauw samen met de uitkomst van tips 4 t/m 7. Laat de medewerkers zien waar alle dialogen, meldingen, discussies, observaties en dergelijke toe leiden. Dit gebeurt in de eerste plaats door een snelle terugkoppeling naar de betrokkenen. Daarnaast moeten er feitelijk zaken veranderen in de PBM's, de werkplekken, de trainingen en het gereedschap. In sommige bedrijven zijn looproutes aangelegd of gewijzigd, of zijn hekken geplaatst. Met behulp van vragenlijsten worden in sommige bedrijven de tevredenheid en motivatie van het personeel zichtbaar gemaakt.



 **hastam**
trusted safety expertise

Suite 729, 10 Sovereign Court, 8 Graham S
Birmingham B1 3JH, United Kingdom
Tel: 0844 561 561
e-mail: hastam@hastam.co.uk www.hastam.co.uk

**Verbetering ArbeidsVeiligheid (VAV): lessen geleerd
van een lange termijn evaluatie**

Prof. Andrew Hale
Voorzitter, HASTAM UK
Emeritus Hoogleraar, Sectie Veiligheidskunde, TU Delft, Nederland,
Dr. Frank Guldenmund
Sectie Veiligheidskunde, TU Delft, Nederland



Rapport van een onderzoek gesubsidieerd door het
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid