

## Bekijk arbo door een andere bril

Door Edo Houwing en Aar van Swieten, Coöperatie PreventPartner 10/04/2015

*Achtergrondartikel*



Veel bedrijven zien arbeidsomstandigheden als lastige regelgeving. Maar wat als werkgevers gaan zien dat zorg voor medewerkers een essentieel onderdeel is van hun succes als ondernemer?

Het Kinderwetje van Van Houten was 140 jaar terug de eerste wet die regels stelde voor arbeidsomstandigheden. Daarna volgde nog een hele reeks, die we nu als vanzelfsprekend beschouwen, en die veel hebben bijgedragen aan veiligheid en gezondheid op het werk en daarmee aan het gezondheidsniveau in Nederland. Toch hebben veel arboprofessionals moeite om arbo 'verkocht' te krijgen. Hoe komt het, en wat kan je er aan doen?

### **Deregulering**

Vanuit de overheid is er lang gestuurd vanuit voorschrijvende wetten en regels. Vanwege enerzijds de steeds complexer wordende wereld en anderzijds de behoefte bij veel partijen om de verantwoordelijkheid bij de uitvoerende partijen neer te leggen, is dat de laatste twintig jaar veranderd. Er kwamen arboconvenanten en -catalogi, doelstellingen in plaats van voorschriften en maatwerk in plaats van blauwdrukken. Ondanks het overlaten aan de markt en de grotere vrijheid om de arbeidsomstandigheden naar eigen inzicht te regelen, is arbo nog steeds geen sexy onderwerp.

### **Petrochemische industrie bewust van risico's**

Nu geldt dat niet overal in gelijke mate. In de petrochemische industrie is men zich doorgaans zeer bewust van de grote risico's van hun productieproces (milieu en imagoschade). Hier is de link tussen het werken met gevaarlijke giftige stoffen en gezondheid, dodelijke ongelukken, milieu/imagoschade duidelijk. Fouten en missers kunnen rampen veroorzaken. En bijvoorbeeld farmaceutische bedrijven kunnen hun producten niet kwijt als ze niet aan alle kwaliteitseisen voldoen, waaronder geen blootstelling aan het medicijn door mensen. Dat is ook fijn voor de medewerker in de productie.

### **Te weinig aandacht beroepsziektes**

Maar bij veel organisaties ligt dat anders. De Inspectie SZW bezoekt zorginstellingen en constateert dat veel van hen het beleid psychosociale arbeidsbelasting niet op orde hebben. Bij bezoek aan organisaties die veel met chemische stoffen werken, blijkt een flink deel hun beleid omgaan met toxische stoffen niet op orde hebben, het is zelfs vaak niet of nauwelijks een onderdeel van de RI&E. Over RI&E gesproken, bij MKB bedrijven heeft meer dan de

helpt van de bedrijven geen actuele RI&E. En last-but not least; minister Asscher schrijft in zijn notitie van 28 januari jl. over de arbeidsgerelateerde zorg dat er veel te weinig aandacht is voor preventie van beroepsziekten, en dat beroepsziekten veel te laat worden opgespoord omdat de meeste organisaties geen preventieve medische onderzoeken doen. Een beroepsziekte is pas zichtbaar als iemand zich heeft ziekgemeld en na vijf weken bij de bedrijfsarts komt.

### **Goede arbeidsomstandigheden leveren geld op**

Eigenlijk is dat heel bijzonder. Nog steeds is een deel van het ziekteverzuim werkgerelateerd en hetzelfde geldt voor de arbeidsongeschiktheid na 2 jaar. Daarnaast lopen de bedrijven die onvoldoende oog hebben voor risico's de kans de productiemogelijkheden onvoldoende te benutten. Dat betekent enerzijds directe kosten van ziekte en verzuim, maar ook door schadeclaims als gevolg van permanente verwijtbare arbeidsongeschiktheid. Anderzijds door intern verzuim vanwege onvoldoende match tussen medewerker en werk, wat leidt tot kosten van underperformance en onderbenutte capaciteiten. Dit zou werkgevers toch aan het denken moeten zetten. Goede arbeidsomstandigheden leveren echt hun geld op. De bewering is meestal dat **een ernstig ongeval voorkomen veel meer oplevert dan dat zorg voor goede arbeidsomstandigheden kosten.**

Langs deze manier van redeneren proberen veel arboprofessionals werkgevers te overtuigen van de zin van arbo. Helpt het? Zonder heldere business case meestal niet. Een ongeval (of arbeidsongeschiktheid) overkomt immers iemand anders, jou niet.

### **Kern van het probleem**

De kern van het probleem lijkt te zijn dat veel bedrijven arbeidsomstandigheden gewoon als lastige regelgeving beschouwen en een ongewenste inmenging in het vrije ondernemerschap. Ze komen pas in actie als de Inspectie SZW langskomt. En die kans is klein. De crux van het oplossing lijkt te liggen in de visie die het management op arbo heeft. Arbo is een apart onderwerp, het komt erbij, het is iets dat ook nog moet. De aanpak is vervolgens in dezelfde lijn. Er wordt een apart project opgestart. Alles wordt periodiek ge-update, als iemand aan de bel trekt. We doen het als we er tijd voor hebben.

### **Maatregelen**

Wat helpt wel? Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden.

Laten we eens een voorbeeld nemen aan twee andere trends bij organisaties: de behoefte om de organisatie efficiënter te laten werken en de tendens om de verantwoordelijkheid meer op de werkvloer te leggen.

Bij de eerste zijn er ruwweg twee mogelijkheden: de eerste is het inschakelen van een extern bureau. Deskundigen komen langs, leggen alles langs de meetlat, berekenen efficiency winst en schrijven voor hoe alles moet. Vervolgens wordt alles op last van de directie geïmplementeerd. Het gevolg is doorgaans het invoeren van normtijden en werkwijzen, waardoor medewerkers zich over de kling gejaagd voelen. De tweede is het benaderen volgens de lean-management principes. De doelstelling staat nog steeds overeind, maar nu wordt medewerkers gevraagd om mee te denken: welke overbodige handelingen doen we, wat kan er efficiënter, kunnen we zaken combineren. Omdat medewerkers gevraagd wordt mee te denken, wordt de kracht van de werkvloer benut, medewerkers ervaren inspraak en er is draagvlak voor de te nemen maatregelen. Zo worden doelstellingen meestal ook bereikt (en beter!), maar nu met medewerking van alle betrokkenen.

Ander voorbeeld: het leggen van verantwoordelijkheid op de werkvloer. Veel organisaties in de zorg kijken met een schuin oog naar Buurtzorg. Deze organisatie verleent zorg aan

burgers en doet dat vrijwel zonder management. Groepen medewerkers krijgen binnen randvoorwaarden de mogelijkheden om het werk zelf te plannen, roosters te maken, naar bevinden van zaken af te wijken van een regel, als de zorg maar binnen de afspraken geleverd wordt. Veel directies in de zorg zien vooral de voordelen van wegvallende managementlagen en kondigen van bovenaf zelfsturing af. Een managementlaag wordt weggesneden. Veel medewerkers voelen zich overvallen, ze krijgen verantwoordelijkheden die ze niet wilden en al helemaal niet afgedwongen. Het gevolg is stijgende frustratie en ziekteverzuim, fouten in het werk en gaten in de bezetting. En waarom? **Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.** De zelfsturing komt bij deze organisaties niet vanuit een behoefte van werkvloer, en de wijze waarop komt niet tegemoet aan de problemen die ze ervaren en de eventuele oplossingen die ze wensen.

### **Arbo door een andere bril**

Bekijk arbo eens door een andere bril, naar aanleiding van bovenstaande voorbeelden. Wat als werkgevers gaan zien dat zorg voor medewerkers (gezondheid, vitaliteit, betrokkenheid, etc.) een essentieel onderdeel is van hun succes als ondernemer? En als arbo beschouwd wordt als een normaal onderdeel van het bedrijfsproces? Alle risico's komen immers voort uit de normale bedrijfsvoering. Blootstelling aan chemicaliën, het vallen van een steiger, schouderklachten na veelvuldig tillen, werkdruk: het komt allemaal uit het dagelijkse werk.

### **Medewerkers weten de oplossing**

Veel werkgevers zien echter op tegen het nemen van maatregelen. Het kost tijd, ze moeten er iets voor doen, het kost geld. Veel van hen steken in op het reduceren van (dure) uren. Er is aandacht voor efficiency. De mensen over wie het gaat (de werknemers) worden er meestal niet bij betrokken. Ook wordt er niet of nauwelijks nagedacht over de kwaliteit van het werk, in hoeverre dat voor de uitvoerders bevredigend, lerend, uitdagend, creatief of veilig en gezond is. Door deze disbalans wordt vaak de winst van het efficiënte werkproces teniet gedaan. Het helpt als werkgevers de problemen niet alleen zelf, of met behulp van de preventiemedewerker willen oplossen. In veel gevallen weten medewerkers best hoe problemen kunnen worden voorkomen of gereduceerd. Zij kennen de dagelijkse situatie prima, hebben best ideeën hoe werk lichter gemaakt kan worden, met minder blootstelling aan risico's. Daarvoor is het wel nodig ze er bij te betrekken, uit te dagen om mee te denken en met oplossingen te komen. Het is dan ook belangrijk die oplossing niet meteen als onmogelijk of te duur te bestempelen, maar eerst te onderzoeken. Ze zijn vaak zinvoller, beter en makkelijker toepasbaar dan de oplossing die door deskundigen is bedacht. Bijkomend voordeel is dat de oplossingen die door henzelf bedacht zijn vaak veel meer draagvlak hebben, hetgeen de effectiviteit vergroot. En het hebben van invloed op de werksituatie betekent regelmogelijkheden. Het blijkt al tientallen jaren uit onderzoek dat regelmogelijkheden de gevolgen van werkdruk reduceren, mensen weerbaarder maakt en de gelegenheid geeft zichzelf te ontwikkelen. Dat zijn bijkomende voordelen die de inzetbaarheid van medewerkers (ook op de langere termijn) verhogen. Ten slotte: tevreden medewerkers werken beter, stralen dat uit naar klanten, en zijn trotser op hun bedrijf. Dat betaalt zich ook uit naar de toekomst.

### **Een voorbeeld**

Een ziekenhuis bereidt zich voor op de uitvoering van de RI&E. Voor het traject wordt veel tijd uitgetrokken, het gaat immers een groot tijdsbeslag leggen op de interne en externe expertise die nodig is om het onderzoek én het plan van aanpak uit te voeren.

De externe adviseur die er bij gehaald wordt, hoort en voelt dat veel betrokkenen opzien tegen het traject. Hij stelt daarom voor om grote groepen medewerkers te betrekken bij het onderzoek. Per afdeling wordt medewerkers gevraagd naar hun mening over de arbeidsomstandigheden. Er vinden rondgangen plaats over de afdelingen door een externe

arbodeskundige voor de hele specifieke risico's waar duidelijke expertise voor nodig is. Vervolgens worden alle resultaten per afdeling besproken. Aan medewerkers wordt gevraagd naar de herkenbaarheid van de uitkomsten. Vervolgens gaan medewerkers uiteen in groepjes, waarbij elke groep een deelgebied voor zijn rekening neemt. Per deelgebied worden oplossingen bedacht, waarbij het belangrijkste is dat deze oplossingen door medewerkers zelf snel kunnen worden opgepakt en uitgevoerd. Snelle oplossingen worden meteen geadopteerd, zaken die iets meer tijd vragen komen in een gefaseerde aanpak terecht. In het maandelijks werkoverleg komt de voortgang per deelgroep aan de orde. Op deze manier is de voortgang van het traject ook geborgd. Ten slotte blijkt dat de inspanningen van interne en externe adviseurs een stuk lager zijn, zodat het hele RI&E traject sneller en goedkoper is uitgevoerd.

### **Conclusie**

Een werkgever die weinig op heeft met arbo zal je niet overtuigen op wetten en regels, of met het wijzen op ongevalskansen. Werkgevers zijn wel gevoelig voor argumenten die hen helpen met het verbeteren van het bedrijf, de bedrijfsvoering en de inzetbaarheid van het personeel. Het aanspreken van de deskundigheid, het denkvermogen en de oplossingsgerichtheid van medewerkers kan zeker helpen om de bedrijfsvoering te verbeteren, en tegelijk de arbeidsomstandigheden op een hoger plan te tillen.

Edo Houwing en Aar van Swieten zijn zelfstandig Arbeids- en Organisatie Adviseur, en verbonden aan PreventPartner.

Contact via [edo.houwing@preventpartner.nl](mailto:edo.houwing@preventpartner.nl)