

TNO-rapport**Waarom werkgevers bewezen effectieve
maatregelen wel of niet nemen:
Eerste resultaten van een kwalitatief
onderzoek****Behavioural and Societal
Sciences**

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

Datum	11 juni 2012
Auteur(s)	Irene Houtman, Lucy Kok (SEO) Marloes van der Klauw Marloes Lammers (SEO) Yvonne Jansen Wouter van Ginkel M.m.v. Aenneli Houkes (SEO) Daan Willebrands (SEO) Dieuwke Wieringa
Aantal pagina's	78 (incl. bijlagen)
Opdrachtgever	Dit onderzoek is tot stand gekomen met sub sidie van ZonMw
Projectnaam	
Projectnummer	031.20793.01.01
ISBN nummer	978-90-5986-405-4

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Samenvatting

Werkgevers, werknemers, maar ook de maatschappij als geheel hebben baat bij een gezonde en productieve beroepsbevolking. We weten al veel over het gezond houden van onze beroepsbevolking maar veel maatregelen, ook al zijn ze bewezen effectief, worden niet toegepast. In het licht van de toenemende vergrijzing is 'langer, productief en gezond doorwerken' van groot belang. Reden om in het kader van het ZonMw programma 'participatie en gezondheid' stil te staan bij de vragen (1) waarom werkgevers wel, en vooral geen maatregelen nemen om werk gerelateerde risico's aan te pakken, gezondheid van werknemers te verbeteren, verzuim te verminderen en productiviteit en betrokkenheid te vergroten en (2) welke rol van 'bewezen effectiviteit' van de maatregelen bij deze overwegingen en motieven speelt, alsook (3) op welke manieren werkgevers kunnen worden gestimuleerd om (bewezen effectieve) maatregelen te nemen.

Deze vragen zijn beantwoord in een kwalitatief onderzoek onder werkgeversvertegenwoordigers van 40 vestigingen uit diverse sectoren. Hiervan waren er 20 in het recente verleden heel actief in het aanpakken van risico's op het gebied van arbeid en gezondheid. Daarnaast waren er 20 andere, in een vergelijkbare sector en van vergelijkbare bedrijfs- of vestigingsgrootte, die in het recente verleden niet of nagenoeg niet actief hiermee bezig waren. In twee derde van alle 40 vestigingen zijn ook werknemers(vertegenwoordigers) geïnterviewd.

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen algemene maatregelen en specifiek op bepaalde risico's gerichte maatregelen. Algemene maatregelen waren o.a. het hebben uitgevoerd van een RI&E, het voeren van een verzuim- of een leefstijlbeleid. De specifieke maatregelen zijn onderscheiden naar veiligheidsmaatregelen, ergonomische maatregelen en psychosociale maatregelen. Het onderscheid tussen algemene en specifieke maatregelen is van belang omdat met name veel algemene maatregelen wettelijk verplicht zijn.

Waarom werkgevers WEL maatregelen treffen:

Wettelijke verplichting:

- Vooral de algemene maatregelen zijn wettelijk verplicht, dus bedrijven moeten/willen hieraan voldoen.
- Bij specifieke maatregelen speelt de wettelijke verplichting een stuk minder, maar worden zaken als certificering (vb. VCA, ISO) maar ook de CAO, vereisten vanuit de verzekering of de richtlijnen vanuit de moederorganisatie als een verplichting ervaren.

Intrinsieke motieven zoals:

- Goed werkgeverschap,
- Goed voor werknemers willen zijn,
- Zich bewust zijn dat deze risico's spelen.

Financiële motieven zoals de maatregelen leiden tot:

- Lagere personele kosten,
- Een hogere productiviteit of
- Imagoverbetering.

Voorwaarden zijn vaak wel dat vanuit het bedrijf of de moederorganisatie

- middelen (tijd, geld, deskundigheid) beschikbaar kunnen worden gemaakt, of
- kennis en informatie toegankelijk kan worden gemaakt, waarbij ook goede, relevante of specifieke voorbeelden alsook steun kan worden gemobiliseerd.

Waarom werkgevers GEEN maatregelen treffen:

Wettelijke verplichting:

- Gebrek aan controle of handhaving. Het gaat hierbij meestal over het gegeven dat het bedrijf ervan baalt dat zij hun verplichtingen wel nakomen maar dat hun concurrenten 'goedkoper' kunnen aanbieden door deze wettelijke verplichtingen te omzeilen. Een aantal bedrijven pleit voor meer controle en handhaving (een 'level playing field')

Afwezigheid van intrinsieke motivatie:

- Cultuur van de organisatie,
- Gevoeligheid van/ 'lastig zijn' van het onderwerp.

Financiële motieven:

- De baten van de maatregelen komen niet bij de werkgever zelf terecht.
- De maatregel is niet kosteneffectief. Daartegenover staat wel dat maatregelen die bedrijven nemen vaak nauwelijks worden geëvalueerd. Werknemerstevredenheid wordt vaak al als voldoende 'effectief gezien.
- Er zijn (momenteel) geen middelen (tijd, geld, deskundigheid, incl. technische expertise).
- Er is gebrek aan informatie (kennis en kunde), o.a. over kosteneffectiviteit.

Hoe het nemen van algemene en specifieke maatregelen volgens de geïnterviewden kan worden gestimuleerd komt neer op:

1. Het verminderen van de financiële last om de drempel van het nemen van maatregelen flink te verlagen. Deze prikkel is sterker voor specifieke dan voor algemene maatregelen. Suggesties die in dat verband worden gedaan zijn het subsidiëren van het nemen van maatregelen, bijvoorbeeld door het bieden van een belastingvoordeel.
2. Het uitwisselen van ideeën met anderen/vergelijkbare bedrijven of,
3. Ondersteuning vanuit de sectororganisatie of een ander netwerk (vb. regionaal zoals een 'burenbelsysteem') is een andere veel genoemde prikkel om bedrijven te stimuleren actief maatregelen te treffen. Het zou hier moeten gaan om het bundelen van kennis en financiële middelen op sector of ander 'verbindend' niveau.
4. Onderdeel worden van een grotere organisatie helpt, omdat ook dat mogelijkheden biedt om meer aandacht aan het thema te besteden. Het is een specifieke vorm van het 'vergroten van het netwerk' om meer draagvlak te verkrijgen in termen van financiën alsook expertise.
5. Een andere prikkel is meer controle zodat een eerlijker concurrentie ontstaat. Dit argument is vooral van belang voor algemene maatregelen waar ook een wettelijke verplichting aan hangt.
6. Hoewel een certificering als VCA niet wettelijk verplicht is wordt dit door bedrijven wel als zodanig ervaren. Certificering biedt daarnaast een belangrijk concurrentievoordeel. Het idee van certificering zou op dit punt door sectororganisaties, zorgverzekeraars of de overheid verder kunnen worden doorontwikkeld waardoor het invoeren van maatregelen of het gebruik van protocollen verder wordt gestimuleerd.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	3
1	Aanleiding voor en doel van het onderzoek	7
2	Wat weten we al op basis van onderzoek over prikkels en drempels voor het nemen van maatregelen?	9
2.1	Onderzoek op het gebied van Arbeid en Gezondheid	9
2.2	Waarom werkgevers wel maatregelen nemen	10
2.3	Waarom werkgevers geen maatregelen nemen	13
2.4	Aangrijppunten voor beleid: de 5W's.....	15
3	Methode	17
3.1	Respons.....	19
4	Algemene maatregelen op gebied van arbeid en gezondheid: wat en waarom?	21
4.1	Welke algemene maatregelen?	21
4.2	Waarom zijn algemene maatregelen genomen?.....	22
5	Specifieke maatregelen.....	35
5.1	Specifieke risico's en specifieke maatregelen	35
5.2	Worden maatregelen geëvalueerd... en wanneer is een maatregel effectief?	51
6	De rol van het management en van werknemers bij het implementeren van maatregelen	53
6.1	De rol van het topmanagement bij de aanpak van arbeidsrisico's.....	53
6.2	Werknemersbetrokkenheid bij de aanpak van arbeidsrisico's	53
7	Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	57
7.1	Samenvatting van en discussie over de interviewresultaten.....	57
7.2	Aanbevelingen: vergroten van prikkels en verminderen van drempels.....	61
	Literatuur	65
	Bijlage 1 Interviewschema.....	71
	Bijlage 2 Respons analyse	79
	Bijlage 3 Deelnemende bedrijven	83

1 Aanleiding voor en doel van het onderzoek

Een gezonde en productieve beroepsbevolking is belangrijk voor de toekomstige Nederlandse samenleving. De hele maatschappij, maar vooral werkgevers en werknemers hebben hier baat bij. We weten al veel over het gezond houden van onze beroepsbevolking, maar veel maatregelen, ook al zijn ze bewezen effectief, worden (nog) niet door werkgevers toegepast (o.a. Niessen & Kok, 2008; Westgaard & Winkel, 2011).

Toch wordt het in het licht van de vergrijzende beroepsbevolking steeds belangrijker dat werknemers duurzaam inzetbaar blijven en langer gaan doorwerken. Zo hebben werkgevers en werknemersvertegenwoordigers van de AWWN, FNV-bondgenoten, CNV vakmensen en de Unie in januari 2011 een manifest gepubliceerd waarin duurzame inzetbaarheid centraal staat. Werknemers willen een goede kwaliteit van de arbeid, respect en waardering voor het vakmanschap, ontwikkel- en ontplooiingsmogelijkheden. De werkgever wil flexibiliteit, reactiesnelheid en productiviteitsgroei.

Daarnaast kunnen uit allerlei onderzoek redenen worden afgeleid om daadwerkelijk maatregelen te treffen. Er zijn inmiddels redelijk wat longitudinale studies en overzichtsstudies die laten zien dat arboretico's daadwerkelijk leiden tot een verhoogd risico op allerlei ziektes waardoor werkenden minder lang zullen kunnen doorwerken. Zo leiden arboretico's tot hart- en vaatziekten (het overlijden hieraan, alsook het krijgen van de aandoeningen die hieraan vooraf gaan en het hiermee gepaard gaande medicijngebruik en ziekenhuisopnames: o.a. Backlé et al, 2010; Eller et al, 2009; Kivimaki et al, 2006, 2011; Virtanen et al, 2010), bewegingsapparaat aandoeningen (o.a. Da Costa & Viera, 2009; Briggs et al. 2009), psychische aandoeningen (o.a. Bonde, 2008; Netterstrom et al, 2008; Nieuwenhuijsen, Bruinvels & Frings-Dresen, 2010), als ook verzuim (o.a. Allebeck & Mastekaasa, 2004; Dekkers-Sanchez et al, 2008; Duijts et al, 2007; Holtermann et al, 2010; Iles et al, 2008).

Ook zijn er diverse onderzoeken die laten zien dat arbomaatregelen tot minder langdurig verzuim en een snellere werkhervatting leiden (o.a. Bond & Bunce, 2001; Blonk et al, 2006; Franche et al, 2005; Houtman & Blatter, 2005; Van der Klink et al, 2003; Krause & Dasinger, 1998; Michie & Williams, 2002; Oostrom et al, 2009; Shaw et al, 2008; Westgaard & Winkel, 2011). Deze maatregelen zorgen hiermee tevens voor, deels bewezen, lagere kosten van verzuim en arbeidsongeschiktheid (o.a. Franche et al, 2005; Heuvel et al, 2010; Veerman et al, 2007). Maatregelen die de arbeidssatisfactie verhogen kunnen ook tot betere prestaties van werknemers leiden (Gerhart & Rynes, 2003).

In Nederland alsook in andere Europese landen is sprake van 'arbowetgeving' die aan bedrijven ook bepaalde wettelijke verplichtingen oplegt. De Arbobalans (Houtman et al, 2010) laat zien dat veel bedrijven (circa 80%) een arbodienst of andere deskundigen inhuren om aan deze wettelijke verplichtingen tegemoet te komen. Maar ondanks het feit dat een aantal algemene maatregelen wettelijk verplicht is, neemt niet ieder bedrijf dergelijk maatregelen. Een verzuimbeleid is in de meeste gevallen aanwezig (71%). Bijna de helft van de bedrijven (46%) heeft een RI&E, waarbij grote bedrijven nagenoeg allemaal een RI&E hebben en de kleine bedrijven de meeste moeite hebben om aan deze wettelijke verplichting te voldoen (Klein Hesselink et al, 2009).

De vertaling van gesignaleerde risico's naar een plan van aanpak en het daadwerkelijk implementeren van specifieke maatregelen blijkt vervolgens ook nogal achter te lopen. Bijna de helft van het percentage bedrijven dat bepaalde risico's signaleert neemt ook daadwerkelijk maatregelen (Saleh et al, 2009). Als maatregelen wel worden getroffen worden deze lang niet altijd door de inspecteurs van de Inspectiedienst SZW als effectief beoordeeld. Veel werknemers geven nog steeds aan dat er maatregelen nodig zijn omdat ze er nog niet zijn of omdat ze onvoldoende goed geïmplementeerd zijn. Dit is het vaakst het geval voor werkdruk (11% nodig, en zijn er nog niet; 31% onvoldoende geïmplementeerd), en minder voor lichamelijk zwaar werk (3% en 15%), veiligheid (2% en 14%) of geweld en intimidatie door klanten (1% en 7%). Er zit, mede afhankelijk van het type arbeidsrisico, dus nogal een gat tussen het al dan niet signaleren van risico's en het al dan niet (effectief) aanpakken van die risico's.

Recent Europese onderzoek levert enig inzicht in prikkels en drempels voor het nemen van maatregelen (EU-OSHA, 2010). Naast het feit dat het hier vooral gaat om het navragen in welke mate veronderstelde prikkels en drempels volgens werkgevers(vertegenwoordigers) een reden zijn geweest om wel of geen maatregelen te treffen is hier geen aandacht besteed aan het feit of en in welke mate de 'bewezen effectiviteit' bij deze overwegingen of motieven ook nog een rol speelt, en wat deze effectiviteit nu concreet voor het bedrijf betekent. Ook wordt niet ingezoomd op de vraag hoe nu verder kan worden gestimuleerd dat risico's in het werk kunnen voorkomen of verminderd. Het blijft zo toch nog vrij onduidelijk wat de werkgevers zelf, of andere partijen zoals de overheid of de sectororganisatie zouden kunnen doen om het succesvol implementeren van maatregelen –indien nodig- te bevorderen.

Doel van deze studie is daarom om met behulp van een kwalitatief onderzoek waarin uitgebreide en diepgaande interviews worden gehouden met werkgevers en werknemers(vertegenwoordigers):

1. (Beter) inzicht te krijgen in waarom werkgevers maatregelen wel of juist niet nemen om algemene en specifieke werkgerelateerde risico's aan te pakken, gezondheid van werknemers te verbeteren, verzuim te verminderen, en productiviteit en betrokkenheid te verhogen,
2. Te belichten welke rol 'bewezen effectiviteit' van de maatregel speelt bij deze overwegingen en motieven,
3. Manieren boven tafel te krijgen die de kans vergroten dat werkgevers (bewezen effectieve) maatregelen wel nemen.

In dit rapport wordt allereerst ingegaan op wat we op basis van de literatuur al weten over verklaringen voor het wel of juist niet nemen van maatregelen en de rol van effectiviteit hierbij. Vervolgens wordt ingegaan op hoe het onderzoek is opgezet en wat de resultaten van de interviews zijn. Hierbij wordt apart onderscheid gemaakt tussen algemene (en grotendeels wettelijk verplichte) maatregelen en maatregelen die op de aanpak van specifieke arbeidsrisico's zijn gericht. In het slot hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek samengevat en bediscussieerd en worden aanbevelingen gedaan.

2 Wat weten we al op basis van onderzoek over prikkels en drempels voor het nemen van maatregelen?

2.1 Onderzoek op het gebied van Arbeid en Gezondheid

Uit de arbeid en gezondheidsliteratuur (met name A&O psychologie en de arbeids-epidemiologie) blijkt dat wanneer een werkgever zich realiseert dat een arborisico 'een probleem' vormt in de eigen organisatie, dit een belangrijke prikkel is om maatregelen te nemen (o.a. Houtman e.a., 1998; 1999; Leka et al, 2012). Ook anderen laten zien dat de 'behoefte van de doelgroep', bewustzijn van de problematiek en de bereidheid hier wat aan te doen belangrijke redenen zijn om een maatregel te nemen (Knispel, Voordouw en Onrust, 2011; Koppelaar e.a., 2009). Het belang van dit bewustzijn kan enigszins verschillen voor de verschillende risico's in het werk. Zo blijkt dat dit in het geval van redelijk goed 'objectiveerbare' risico's, of risico's waarover weinig verschil van mening is tussen de werkgever en werknemers(vertegenwoordiger) dit inderdaad één van de belangrijkste determinanten is. In het geval van psychosociale risico's, risico's die vaak minder goed objectiveerbare zijn, blijkt daarentegen het feit dat werknemers veel psychosociale risico's rapporteren aanvullend een prikkel te zijn om maatregelen te nemen (Houtman et al, 1998; 1999). In het onderzoek onder Europese werkgevers en werknemersvertegenwoordigers van EU-OSHA (2010) blijkt dat de 'gevoeligheid' van een onderwerp een drempel kan zijn om de problematiek aan te pakken (EU-OSHA, 2010; Leka et al, 2012).

Wanneer werkgevers en hun vertegenwoordigers daarnaar wordt gevraagd noemen zij ook nog factoren als onvoldoende middelen zoals onvoldoende geld, onvoldoende kennis of deskundigheid, als ook onvoldoende technische expertise als een belangrijke drempel om risico's in kaart te brengen en om maatregelen te kunnen treffen (o.a. EU-OSHA, 2010; Leka et al, 2012; Koppelaar et al, 2009). Deze zaken hangen enigszins samen: men kan deskundigheid (extern bij gebrek aan tijd of via training van eigen werknemers) inhuren of ontwikkelen in de eigen organisatie, maar dat kost tijd en geld. We zien dan ook dat met name kleinere bedrijven dit vaak als een drempel noemen voor het nemen van maatregelen. Anderzijds blijkt dat wanneer een bedrijf er financieel goed voor staat de kans groter is dat er ook daadwerkelijk risico's in kaart worden gebracht en worden aangepakt (o.a. Houtman e.a., 1998; 1999).

Wanneer een *sector-organisatie* ondersteuning biedt, bijvoorbeeld een 'risico-inventarisatie en evaluatie' (RI&E) heeft ontwikkeld en ter beschikking stelt aan bedrijven, of reeds verschillende instrumenten of cursussen heeft ontwikkeld, kan dat ook een stimulans zijn om als bedrijf risico's in kaart te brengen of ze aan te pakken (vb. Houtman et al, 1998; EU-OSHA, 2010; Leka et al, 2012). Met name enkele successen van de arboconvenanten worden hieraan toegeschreven (zie o.a. Houtman e.a., 2004; Taris e.a., 2010; Veerman e.a., 2007).

EU-OSHA geeft aan dat regulerende druk vanuit de Arbeidsinspectie mogelijk een stimulerende rol kan spelen. Hierbij blijkt die druk echter niet zo door Nederlandse bedrijven te worden ervaren (EU-OSHA, 2010). Mogelijk speelt hierbij een rol dat

de Nederlandse Arbeidsinspectie een relatief beperkte opsporingscapaciteit heeft (o.a. European Commission, Scoreboard 2009).

Op basis van een recente en veelomvattende systematische review van Westgaard & Winkel (2011) worden factoren –zogenaamde ‘modifiers’- onderscheiden die op het niveau van de organisatie onderscheidend en bepalend zijn voor het slagen van genomen maatregelen. Een aantal komt ook terug in andere studies of reviews:

- Participatie (zie ook Driessen e.a., 2010; Landsbergis et al, 1999: participatie en *samenwerking* tussen partijen; stakeholder betrokkenheid, betrokkenheid van werknemers, werkgever commitment);
- Informatievoorziening en communicatie (zie ook. Madlock, 2008);
- Stijl van leidinggeven (zie ook. Madlock, 2008);
- Rechtvaardigheid;
- Ondersteuning vanuit de organisatie;
- Sociale steun (werknemers onderling) op het werk;
- Groepsautonomie.

Het kan zijn dat deze ‘modifiers’ ook iets over de organisatiecultuur zeggen, namelijk dat die cultuur faciliterend is voor het nemen van ‘de drempel’ om maatregelen te treffen.

Overigens is de belangrijkste boodschap van Westgaard & Winkel (2011) dat het van belang is dat men de problematiek op organisatieniveau moet bekijken, en dan wel vanuit het primaire proces van de organisatie. Dit sluit aan bij de aanpak van psychosociale risico’s zoals dit wordt verstaan vanuit ‘PRIMA’ (Psychosocial Risk Management; Leka & Cox, 2008; Leka et al, 2011). Alleen door zaken als arbeid, gezondheid en duurzame inzetbaarheid direct aan het primaire (productie)proces van de organisatie te relateren, krijgen ze voldoende gewicht en aandacht in de organisatie zelf.

2.2 **Waarom werkgevers wel maatregelen nemen**

Argumenten en afwegingen van werkgevers:

Redenen voor werkgevers om maatregelen te nemen om de gezondheid van hun werknemers te bevorderen kunnen grofweg worden ingedeeld in drie typen (zie bijvoorbeeld Wright et al. 2005, Westgaard & Winkel 2011):

1. Intrinsicke motivatie. Een belangrijke reden voor werkgevers om risico’s te verminderen is omdat zij het belangrijk vinden om goed met hun werknemers om te gaan;
2. Financiële motieven. Financiële motieven spelen waarschijnlijk vaak een rol waar het gaat om het nemen van maatregelen. De motieven gaan dan vaak over het verminderen van verzuim, verbeteren van de productiviteit of het verbeteren van de reputatie of imago van het bedrijf. Het feit dat het nemen van één of meerdere maatregelen voor de financiële situatie van het bedrijf goed is, is hierbij de belangrijkste drijfveer;
3. Wettelijke verplichting. Werkgevers willen vaak tegemoet komen aan de wettelijke verplichtingen van bijvoorbeeld een RI&E of het voeren van een verzuimbeleid.

Hieronder werken we deze motieven verder uit. Daarbij moet in gedachten worden gehouden dat een cruciale factor bij het invoeren van maatregelen de beschikbaar-

heid van informatie is. Informatie over de wensen van werknemers, informatie over risico's, informatie over maatregelen, over de effecten van maatregelen en over de toepassing van maatregelen. De beschikbaarheid van informatie is echter geen motief om maatregelen in te voeren. Een gebrek aan informatie vormt wél een belangrijke belemmering voor het invoeren van maatregelen. Om die reden bespreken we de rol van informatie bij de redenen waarom werkgevers maatregelen niet invoeren.

2.2.1 *Intrinsieke motivatie*

Een reden voor werkgevers om arbeidsrisico's te verminderen is omdat zij het belangrijk vinden om goed met hun werknemers om te gaan. Het is belangrijk dat intrinsieke motivatie aanwezig is bij werkgevers, omdat op deze manier al een deel van de baten van arbobeleid voor de werknemer meegenomen wordt in de beslissing om maatregelen in te stellen. Allereerst maakt intrinsieke motivatie het mogelijk dat men zich open stelt om risico's waar te nemen.

Door intrinsieke motivatie worden werkgevers uit zichzelf ook geprikkeld om actief arbobeleid na te streven. De mate waarin intrinsieke motivatie een drijfveer is voor het nemen van arbomaatregelen verschilt per bedrijf. Dit zal onder andere tot uiting komen in een verschil in de stijl van leidinggeven waarbij 'kwaliteit van de arbeid' een belangrijk doel vormt en zijn weerslag kan hebben op de cultuur in het bedrijf (zie ook Madlock, 2008).

2.2.2 *Financieel voordeel*

Financiële motieven vormen naar verwachting een belangrijke aanleiding voor werkgevers om arbomaatregelen in te voeren. Financiële motieven kunnen te maken hebben met het verlagen van de personeelskosten, met het vergroten van de productiviteit en met het vergroten van de omzet door het trekken van meer klanten.

Lagere personeelskosten

Arbo- en gezondheidsbeleid kan via verschillende wegen de personeelskosten verlagen. Op de eerste plaats leiden maatregelen tot minder, vooral langdurig, verzuim en een sneller werkhervatting. Dit beleid zorgt hiermee tevens voor lagere kosten van verzuim en arbeidsongeschiktheid.

Op de tweede plaats kunnen maatregelen ook (indirect) leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit, doordat de arbeidssatisfactie toeneemt. De wens om werknemers een prettige en comfortabele werkomgeving te bieden leidt tot betere prestaties. Op de derde plaats leiden maatregelen tot lagere kosten voor het aannemen van personeel. Dit komt doordat de werksfeer verbetert en daardoor het personeelsverloop vermindert. Daarnaast wordt het makkelijker om personeel aan te trekken. Op de vierde plaats kan het nemen van maatregelen de looneisen van werknemers verlagen. Anderzijds zullen werknemers wanneer er geen maatregelen worden genomen als compensatie voor de risico's die zij lopen een hoger loon willen (Kankaanpää et al, 2009). Maar als werknemers door arbobeleid van de werkgever minder risico lopen dat hun gezondheid wordt geschaad door het werk, dan zullen zij die compensatie niet eisen. Deze financiële prikkel is er alleen wanneer werknemers onderhandelingsmacht hebben, en zij volledig op de hoogte zijn van de arbomaatregelen die een bedrijf heeft genomen. In de praktijk is vaak niet aan deze voorwaarden voldaan. Al met al kunnen arbomaatregelen kosten-effectief zijn, d.w.z. de geïnvesteerde kosten kunnen voldoende baten hebben opgeleverd waardoor de balans positief uitpakt.

Meer klanten

Arbobeleid kan leiden tot een betere reputatie of kan voorkomen dat de reputatie geschaad wordt. Een ongeval waarbij werknemers gewond raken of overlijden leidt tot reputatieschade en een lagere omzet. De angst voor reputatieschade is een motief voor het nemen van maatregelen (zie bv Wright et al., 2005 en EU-OSHA, 2010). In het geval van reputatieschade anticipeert het bedrijf op het gedrag van consumenten. Consumenten kunnen echter ook direct invloed uitoefenen op het beleid: grote klanten of leveranciers kunnen eisen stellen aan het veiligheids- en personeelsbeleid van de werkgever. Nog sterker is dit het geval wanneer sprake is van onderaannemerschap. De hoofdaannemer is dan verantwoordelijk voor het eindproduct en kan eisen stellen aan de wijze waarop het product van de onderaannemer wordt geproduceerd. Een derde weg waarlangs arbobeleid kan leiden tot meer klanten is doordat gemotiveerde werknemers een beter product leveren. Dit geldt vooral voor diensten waarbij werknemers een direct contact hebben met de klant, zoals in de zorg of de horeca.

2.2.3 *Wettelijke verplichting*

Werkgevers kunnen ook door de overheid via een wettelijke verplichting gedwongen worden om een maatregel in te voeren. De overheid zal dit doen wanneer zij niet afhankelijk wil zijn van werkgevers die deze maatregelen nodig achten om de gezondheid van werknemers te beschermen en deze mogelijk niet invoeren vanwege een gebrek aan intrinsieke motivatie of omdat ze veronderstellen er mogelijk geen financieel voordeel bij te hebben. Daarnaast kan een wettelijke verplichting een informatiewaarde hebben. Sommige bedrijven nemen aan dat wanneer iets wettelijk verplicht is, daar over is nagedacht en het dus nodig is om aan de verplichting te voldoen, om wat voor reden dan ook.

Werkgeververplichtingen in de Arbowet

Overigens heeft een werkgever in het kader van de Arbowet al te maken met een aantal verplichtingen die hij op het gebied van 'arbeid en gezondheid' moet nakomen. Zo moet hij:

- Een ziekteverzuimbeleid voeren,
- Ongevallen op de werkplek onderzoeken, registreren en melden,
- Voorlichting en instructie geven over veilig werken,
- Voor veilige middelen en werkmethoden zorgen (ook voor derden),
- Gevaren bij de bron bestrijden,
- De nodige beheersmaatregelen organiseren
- De juiste persoonlijke beschermingsmiddelen leveren en
- Sluitende afspraken maken met samenwerkende bedrijven, bijvoorbeeld aannemers.

De werkgever moet hiervoor inzetten:

- Een risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E). Hierin staat ook hoe de medewerkers tegen deze risico's beschermd worden.
- Plan van aanpak – Dit is een onderdeel van de RI&E waarin wordt aangegeven wat een bedrijf tegen deze risicovolle situaties doet. Dit kan gaan om het vervangen van schadelijke machines, maar ook om de aanpak van werkdruk;
- Preventiemedewerker – De werkgever is verplicht om een van zijn werknemers aan te wijzen als preventiemedewerker. Heeft het bedrijf 25 of minder werknemers in dienst, dan mag de werkgever zelf als preventiemedewerker fungeren.

Lang niet alle werkgevers voldoen aan deze verplichting. Het zijn met name de kleinere bedrijven (< 10 wnr's) die vaak geen verzuimbeleid hebben of niet over een RI&E beschikken en als ze al een plan van aanpak hebben, dit niet schriftelijk hebben vastgelegd (Klein Hesselink et al, 2009).

Bron: www.arboportaal/onderwerpen/arboret-en-regelgeving; Klein Hesselink et al, 2009).

2.3 **Waarom werkgevers geen maatregelen nemen**

De redenen waarom werkgevers zouden overwegen om geen maatregelen te nemen zijn de tegenhangers van de redenen waarom ze wel maatregelen nemen: de intrinsieke motivatie ontbreekt, ze hebben er financieel geen voordeel of wellicht zelfs nadeel van of de sancties op het niet naleven van een wettelijke verplichting zijn onvoldoende.

2.3.1 *Gebrek aan intrinsieke motivatie*

De intrinsieke motivatie van werkgevers om goed met hun werknemers om te gaan is zeer persoonsgebonden. De ene werkgever vindt het wel belangrijk, maar de andere werkgever vindt het niet belangrijk of vindt het de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf om goed met zijn gezondheid om te gaan. Een gebrek aan intrinsieke motivatie van de leiding van een bedrijf vertaalt zich in een bedrijfscultuur waarin weinig aandacht is voor arbobeleid. Veel is daarbij afhankelijk van de persoon van de leidinggevende, het management of (in kleinere bedrijven) van de directeur/eigenaar.

2.3.2 *Financieel geen voordeel, of zelfs nadeel*

In de vorige paragraaf zijn de financiële voordelen van arbobeleid geschetst. Maatregelen kunnen leiden tot lagere personeelskosten en meer klanten. Er kunnen echter verschillende redenen zijn waarom de werkgever geen financieel voordeel heeft terwijl de maatregelen vanuit een maatschappelijk perspectief wel gewenst zijn. Ook kan het zijn dat de werkgever niet weet of er maatregelen zijn die voordeel opleveren. Tot slot kan het zijn dat de werkgever denkt geen voordeel te hebben bij het nemen van maatregelen, terwijl dit wel zo is.

De baten komen niet bij de werkgever terecht

Om de maatschappelijke waarde van een arbomaatregel te bepalen moeten alle kosten en baten voor de gehele maatschappij tegen elkaar worden afgewogen. De werkgever neemt in zijn beslissing om arbomaatregelen te implementeren alleen de eigen kosten-baten afweging mee. Omdat de werkgever de kosten van de arbomaatregelen draagt, maar niet alle baten bij hem terecht komen, worden maatschappelijk gewenste maatregelen niet getroffen. Een voorbeeld van een reden waarom de baten van arbobeleid niet geheel bij de werkgever terecht komen is dat de directe ziektekosten niet door de werkgever worden betaald¹. Leigh et al (2004) schatten dat hooguit 20% van de totale economische kosten van arbeidsrisico's wordt opgevangen door werkgevers. Naar schatting slechts circa 20% van de totale baten van het verminderen van de risico's (bijvoorbeeld door implementatie van arbomaatregelen) komt dus ten goede aan de werkgever.

Gebrek aan onderhandelingsmacht van werknemers

Als werknemers onderhandelingsmacht hebben kunnen zij van de werkgever eisen dat die maatregelen neemt om risico's die hun gezondheid schaden te verminderen. Als de werkgever dat niet doet kunnen zij een hoger loon eisen als compensatie van de risico's. In de praktijk hebben veel groepen werknemers echter zeer beperkte onderhandelingsmacht. Denk bijvoorbeeld aan lager opgeleiden en

¹ Voorbeelden van indirecte kosten van ziekte die niet door werkgevers betaald worden is het verlies aan productiviteit in het huishouden, en inkomensverlies als gevolg van ontslag. Daarnaast worden de kosten van een ongezonde werknemer ook gedeeltelijk gedragen door zijn volgende werkgever.

flexibele arbeidskrachten. Door hun geringe onderhandelingsmacht kunnen zij de werkgever niet dwingen om maatregelen te nemen.

Gebrek aan middelen (tijd en geld)

Het kan zijn dat een maatregel voor de werkgever kosteneffectief is, maar dat deze de maatregel op dit moment niet kan financieren of dat er geen tijd is om de maatregel te implementeren.

Kosten van informatie

Om een maatregel in te voeren moet de werkgever eerst weten of er een maatregel nodig is en vervolgens welke maatregel. Om hier achter te komen moet de werkgever kosten maken. Informatie komt immers niet aanwaaien. Om erachter te komen of een maatregel nodig is moet de werkgever een risico-inventarisatie (laten) uitvoeren of zijn oor te luisteren leggen op de werkvloer. Vervolgens moet de werkgever erachter komen welke maatregelen beschikbaar zijn én vaststellen of ze effectief zullen zijn in het wegnemen van het risico. Doordat het zoeken naar informatie *zoekkosten* met zich meebrengt, zijn werkgevers zelf vaak niet voldoende geïnformeerd over de risico's in hun bedrijf, en de maatregelen die beschikbaar zijn om deze risico's te verhelpen. Daardoor nemen zij (te) weinig maatregelen.

Cultuur en Irrationeel gedrag

Werkgevers berekenen op basis van de hen ter beschikking staande informatie de kosten en baten van het zoeken naar informatie over risico's en de maatregelen en het invoeren ervan. Op basis van die informatie wegen ze de kosten en baten tegen elkaar af en nemen ze een beslissing. In een ideale wereld hebben werkgevers alle informatie kosteloos tot hun beschikking en maken ze een rationele afweging. In de realiteit zijn bedrijfsbeslissingen erg afhankelijk van menselijke factoren die ervoor zorgen dat individuen de kosten en baten niet op een rationele manier afwegen. In de literatuur zijn er verschillende redenen voor irrationeel gedrag beschreven (DellaVigna, 2009). De volgende factoren kunnen het invoeren van arbobeleid in de weg staan:

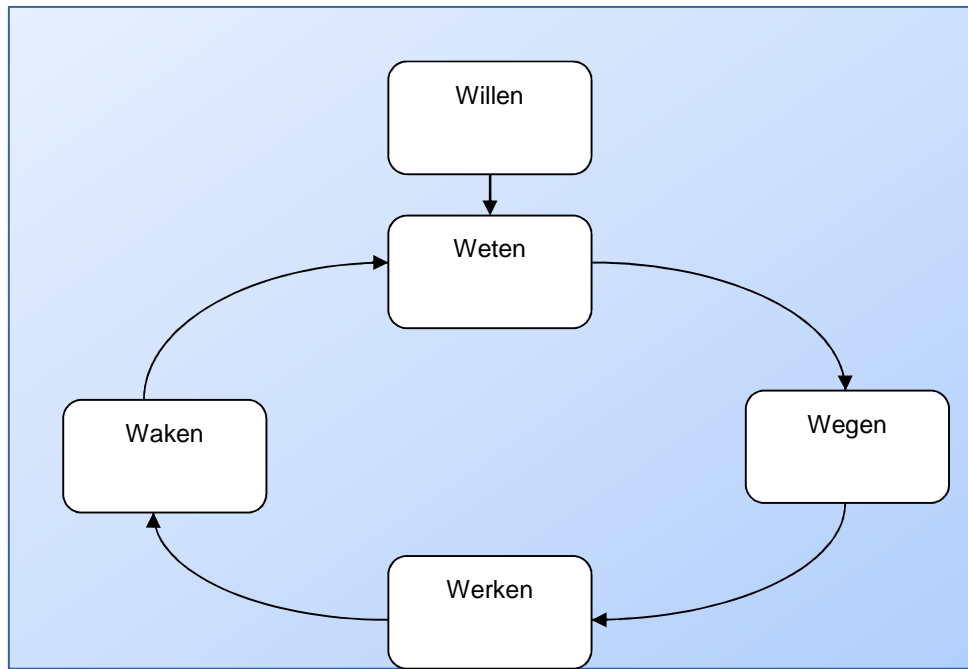
- Mensen zijn gevoelig voor groepsnormen. De normen van de sociale groep fungeren als referentie voor de eigen normen en het voldoen aan dergelijke normen kan een sterke motivator zijn. Aangezien mensen er graag 'bij horen', zeker als zo'n groep belangrijk voor ze is en deel uitmaakt van hun sociale identiteit (Ellemers et al. 2002), zullen ze een sterke druk voelen zich volgens de normen van die groep te gedragen.
- Teveel zelfvertrouwen (overconfidence): werkgevers denken de risico's te kennen op basis van eigen praktijkervaring en logisch nadenken.
- Mensen hechten aan de situatie zoals die nu is: 'status quo bias'. Daardoor is er weerstand tegen verandering, zowel bij werkgevers als werknemers.
- Baten die in de toekomst optreden worden te laag gewaardeerd (hyperbolic discounting). Er wordt teveel gewicht toegekend aan wat er NU gebeurt. De kosten die nu worden gemaakt zijn dan al gauw hoger dan de baten die in de toekomst optreden.
- Verkeerd inschatten van kansen. Maatregelen worden nog al eens genomen nadat een ernstig incident is gebeurd, terwijl problemen die vaker voorkomen lagere prioriteit krijgen.

2.3.3 *Onvoldoende sancties op het niet naleven van een wettelijke verplichting*

Een wettelijke verplichting kan alleen effect hebben als werkgevers weten aan welke verplichtingen zij moeten voldoen. Het is belangrijk dat de sanctie die staat op het niet naleven van de verplichtingen hoog genoeg is. Het veranderen van het beleid van de organisatie of het aanschaffen van een veiligere machine kost namelijk tijd en geld. Als er weinig gecontroleerd wordt door de Inspectie SZW of wanneer de sanctie bij het niet naleven van de wet laag is, kan de werkgever de afwijking maken dat het voordeliger is om de wet niet na te leven. De kosten van het niet naleven van de wet zijn dan lager dan de kosten van het invoeren van de maatregel.

2.4 **Aangrijppunten voor beleid: de 5W's**

Om de motieven en barrières voor het implementeren van arbomaatregelen systematisch weer te kunnen geven maken we gebruik van de arbobeleidscyclus. Deze beleidscyclus splitst de invoering van (beleids)maatregelen in organisaties op in een aantal stadia: willen, weten, wegen, werken, en waken (Figuur 1). Het eerste stadium (willen) vormt de basis voor het uitvoeren van arbobeleid. Zowel werkgever als werknemer moeten de problemen in het bedrijf willen aanpakken. Wanneer dit draagvlak is gevormd is het belangrijk om inzicht te krijgen in de risico's en mogelijke beschikbare maatregelen (weten). Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van een RI&E. Na het inventariseren van de risico's is het belangrijk prioriteiten te stellen, met als resultaat een plan van aanpak (wegen). Vervolgens is het van belang het plan van aanpak op de juiste wijze te implementeren (werken) en te evalueren (waken). In elk stadium zijn er motieven aanwezig die bedrijven kunnen aansporen om maatregelen te treffen op het gebied van arbeidsomstandigheden en gezondheid van werknemers. Er zijn echter in elk stadium ook belemmeringen die een succesvolle cyclus kunnen doorbreken. Zo is eerder al verwezen naar het review van Westgaard & Winkel (2011) en studies als Driessen e.a. (2010) die factoren benoemen die van groot belang zijn om het hele proces van de arbobeleidscyclus effectief te kunnen doorlopen. We hebben het hier bijvoorbeeld over participatie (werknemers en werkgeversbetrokkenheid), informatievoorziening en communicatie, en andere cultuurgebonden aspecten als stijl van leidinggeven, sociale steun, rechtvaardigheid en groepsautonomie.



Figuur 1: De arbobeleidingscyclus (Hagen, 1998; Visser & Zwetsloot, 2004; Arbeidsinformatieblad, 2006)

3 Methode

Kwalitatief onderzoek

Omdat het in dit onderzoek gaat om het achterhalen van motieven om al dan niet maatregelen te nemen en te achterhalen hoe het management of werkgevers zijn te stimuleren dit toch te doen, is gekozen voor kwalitatief onderzoek (Denzin & Lincoln, 2005). Centraal in het onderzoek staan uitgebreide interviews met werkgevers, management vertegenwoordigers of P&O functionarissen. Aanvullend is ook uitgebreid met werknemers of werknemersvertegenwoordigers gesproken, bij voorkeur apart. Op deze manier is vanuit verschillende gezichtspunten informatie verkregen over motieven, implementatie en mogelijkheden voor het stimuleren van arbomaatregelen. Alle interviews vonden mondeling plaats en een interviewprotocol vormde de leidraad voor vragen in verschillende categorieën.

Voor dit onderzoek was het uitgangspunt om werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers uit een totaal van veertig bedrijven te interviewen.

Werving en selectie

Deelnemers zijn benaderd via de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA; Oeij e.a., 2011) die eind 2010 gehouden is. De WEA is een tweejaarlijks representatief vragenlijstonderzoek onder zo'n 5000 bedrijven en instellingen. Indien een bedrijf onderdeel uitmaakte van een groter concern is de WEA-enquête steeds op vestigingsniveau afgenomen. Dat is in het huidige onderzoek ook gebeurd, maar we zullen voor het gemak in het vervolg van deze rapportage steeds spreken van een 'bedrijf'. In de WEA enquête, waarin een groot aantal vragen is gesteld over wat bedrijven doen, onder andere op het gebied van 'arbeid en gezondheid' en op het gebied van maatregelen, wordt aan het eind gevraagd of het bedrijf opnieuw benaderd zou mogen worden voor vervolgonderzoek. Indien een bedrijf hier bevestigend op heeft geantwoord en contactgegevens heeft doorgegeven, is men geselecteerd voor de basissteekproef van het huidige onderzoek.

Voor het huidige onderzoek wilden we zowel werkgevers interviewen die niets of niet veel hebben gedaan, bijvoorbeeld omdat ze veel drempels hebben ervaren, alsook werkgever die drempels hebben overwonnen, dan wel veel prikkels of stimuli zien of ervaren en –al dan niet weloverwogen- ook veel aan 'arbeid en gezondheid' van hun werknemers hebben gedaan. Ook wilden we een breed scala aan werkgebonden risico's en mogelijke problemen de revue laten passeren. Om die reden zijn voor de interviews vertegenwoordigers uit 40 bedrijven geselecteerd waarbij in 20 bedrijven in de afgelopen twee jaar relatief veel maatregelen zijn genomen op het gebied van 'arbeid en gezondheid' als ook 20 bedrijven waarin op dit terrein de afgelopen twee jaar niets tot nagenoeg niets is gebeurd. Deze selectie is gedaan op basis van de vraag in de WEA zoals afgebeeld in figuur 2.

8. Welke nieuwe maatregelen heeft uw bedrijf in de afgelopen twee jaar ingevoerd op het gebied van arbo en verzuim? (maatregelen die uw bedrijf langer geleden nam, vallen hierbuiten)
(meerdere antwoorden mogelijk)

- Organisatorische verbeteringen (bijvoorbeeld aanstelling preventiemedewerker)
- Technische verbeteringen (bijvoorbeeld afscherming van machineonderdelen)
- Persoonlijke beschermingsmiddelen (bijvoorbeeld een helm of handschoenen)
- Onderzoek naar arbeidsrisico's en klachten
- Bevorderen van een gezonde leefstijl (bijvoorbeeld bedrijfsfitness)
- Algemeen/integraal beleid voor veilig en gezond werken
- Prikkels om verzuim te voorkomen of terug te dringen
- Begeleiding bij verzuim en re-integratie (bijvoorbeeld aanstelling verzuimcoördinator)
- Voorlichting, training en deskundigheidsbevordering
- Aanpassingen in het werk (bijvoorbeeld in functies of roosters)
- Andere maatregelen
- Geen maatregelen
- Weet niet

Figuur 2: WEA vraag die is gebruikt om bedrijven als actief of juist passief te classificeren.

De antwoorden op deze vraag zijn gebruikt om vast te stellen hoeveel maatregelen er in de betreffende bedrijven de afgelopen twee jaar genomen zijn. Voor de groep van te benaderen bedrijven is gebruik gemaakt van bedrijven die bij de 25% behoorden met de minst genomen maatregelen (geen maatregelen) en bij de 25% bedrijven met de meeste maatregelen (6-11 maatregelen)². Binnen deze twee groepen van bedrijven zijn vervolgens subsets van bedrijven gestratificeerd getrokken naar bedrijfsgrootte en sector. We spreken hier van subsets omdat voor elk bedrijf tevens één of twee reserve bedrijven geselecteerd zijn om in geval van non-respons via dezelfde stratificatie een alternatief bedrijf te kunnen benaderen. Rekening houdend met mogelijke non-respons zijn voor de netto beoogde veertig bedrijven in totaal 125 bedrijven uit de WEA getrokken.

Interviewprotocol

Er is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde opzet, waarbij een lijst met te bespreken onderwerpen als leidraad voor het gesprek is gebruikt zonder dat het de volgorde van de te bespreken onderwerpen vastlegt. Dit geeft interviewers de mogelijkheid de (volgorde van de) vragen aan de dynamiek van het interview aan te passen en geeft geïnterviewden de mogelijkheid om desgewenst meer uit te wijden over de onderwerpen die besproken worden (Creswell, 2003; Bowling, 2002; Evers, 2007).

Het interviewprotocol is ontstaan op basis van theoretische en empirische inzichten. Zo worden de 5 'Ws' (Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken) in het interview langsgelopen en wordt expliciet stilgestaan bij het commitment van het management/de werkgever en bij de betrokkenheid van werknemers bij het signaleren van risico's, het bedenken van maatregelen, het invoeren en vervolgens evalueren van maatregelen. Het interviewprotocol volgde op hoofdlijnen de volgende onderwerpen: 1) Introductie en organisatiekenmerken 2) Algemeen arbo- en gezondheidsbeleid, inclusief de RI&E, 3) Specifieke maatregelen, 4) Evaluatie en effectiviteit van

² Vanwege non-respons heeft in een enkel geval ook steekproeftrekking plaatsgevonden in het tweede (1-2 maatregelen) en derde kwartiel (3-5 maatregelen).

maatregelen, 5) Motieven en belemmeringen, 6) Rol van het management/werkgever, 7) Participatie van werknemers, en 8) Samenvatting en afsluiting. Alvorens de interviews af te nemen bij de bedrijven die op basis van de WEA zijn geselecteerd, hebben eerst proef-interviews plaatsgevonden om het protocol zo werkbaar en doeltreffend mogelijk te maken. Het uiteindelijke interviewprotocol is weergegeven in bijlage 1 (hoofdstuk 9).

Praktische organisatie

De te interviewen bedrijven zijn telefonisch benaderd met het verzoek om mee te doen. Indien zij toestemden ontvingen zij per e-mail informatie over het project. Indien zij aangaven niet aan het onderzoek mee te willen doen, is gevraagd naar de reden van weigering. De interviews zijn in principe gehouden op de bedrijfslocatie. Een enkele keer vonden de gesprekken plaats op het (hoofd)kantoor. Met toestemming van de geïnterviewden werden de gesprekken digitaal opgenomen en na afloop uitgeschreven.

Analyse en rapportage

De analyse van het interviewmateriaal had een thematisch karakter. Hierbij is gebruik gemaakt van de methodiek van 'mapping process' (Creswell 2003). Volgens deze methodiek worden de gegevens uit de interviews geordend op basis van onderwerpen/thema's, in dit onderzoek gebaseerd op de 5 W's in de beleidscyclus. Ter ondersteuning van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek is de volgende procedure gevolgd:

- Analyse op basis van de onderwerpen/thema's gebaseerd op de 5W's van de beleidscyclus, waarbij gekeken is naar overeenkomstige, elkaar aanvullende of tegensprekende thema's (consensus en dissensus);
- Onafhankelijke analyse door de onderzoekers en consensusvorming over de te rapporteren bevindingen (peer debriefing);
- Voor een goede navolgbaarheid is de gevolgde onderzoeksmethodologie nauwkeurig beschreven en zijn de bronnen in de rapportage gebruikt als referentie;
- De wetenschappelijke kwaliteit van de rapportage is versterkt door een TNO-interne kwaliteitscontrole door onderzoekers niet (inhoudelijk) betrokken bij dit onderzoek en door kwaliteitscontrole door de aan dit onderzoek verbonden beoordelingscommissie (external auditing).

3.1 Respons

Van de 5489 bedrijven die aan de WEA hebben deelgenomen heeft 40% (2201) van de bedrijven aangegeven te mogen worden benaderd voor vervolgonderzoek en heeft contactgegevens doorgegeven. Een vergelijking tussen deze twee groepen bedrijven laat al zien dat bedrijven die aan vervolgonderzoek willen meedoen groter zijn, al vaker een beleid hebben dat gericht is op een goede kwaliteit van de arbeid en gezondheid en de twee jaar voorafgaand aan de WEA-enquête vaker maatregelen hebben genomen (zie bijlage 2, hoofdstuk 10).

Uit de groep van bedrijven die bereid was aan vervolgonderzoek mee te doen is een selectie van bedrijven gemaakt waarin de bedrijven met veel maatregelen naar sector en bedrijfsgrootte werden gematcht met bedrijven die geen tot bijna geen maatregelen hadden genomen. Er werden meerdere vergelijkbare bedrijven gese-

lecteerd in verband met de verwachting dat er toch nog bedrijven zouden weigeren om aan het onderzoek deel te nemen.

Voor het kunnen interviewen van 40 bedrijven was een steekproef van 125 bedrijven getrokken. Gelukkig bleken niet alle getrokken bedrijven nodig. Ondanks aanvankelijke toezeggingen heeft van de 99 bedrijven circa 40% (n=40) daadwerkelijk meegedaan aan het onderzoek. Zoals in tabel 1 is te zien heeft eenzelfde deel van de aangeschreven bedrijven geweigerd mee te werken (n=41; 40%). Daarnaast bleken van 5 bedrijven de adresgegevens onjuist, bleken 4 bedrijven onbereikbaar en was in 3 bedrijven de eerdere contactpersoon niet meer werkzaam wat vervolgens tot een weigering leidde.

Tabel 1 Overzicht van de bedrijfsrespons

	Totaal
Totaal aantal uit de WEA getrokken bedrijven	125
Totaal benaderde bedrijven	99
Weigering	41
Adresgegevens onjuist	5
Onbereikbaar (vakantie, tijdelijke afwezigheid)	10
Contactpersoon niet meer werkzaam (bij bedrijf) of overleden	3
Toezegging en ook meegewerkt	40

Een overzicht van de kenmerken van bedrijven die wel hebben meegedaan aan het onderzoek staat in bijlage 3. In dit overzicht valt te zien dat het om bedrijven uit heel diverse sectoren gaat en dat het zowel om kleine als grote bedrijven gaat. De geïnterviewde werkgeversvertegenwoordiger had diverse functies, van directielid of directeur/eigenaar, tot clustermanager of P&O adviseur. Werknemersvertegenwoordigers waren soms medewerkers (vb. kapster, verkoopster, kok), maar ook wel OR-leden of de medewerker die op het gebied van arbo of VCA adviseert of dit regelt. In een enkel geval was de werknemersvertegenwoordiging tevens P&O medewerker of zelfs financieel directeur. Niet in alle gevallen kon een werknemer of werknemersvertegenwoordiging worden gesproken. In een derde van de interviews is uiteindelijk alleen een werkgever of werkgeversvertegenwoordiger gesproken. Wanneer een werknemersvertegenwoordiger werd gesproken lukte het niet altijd om dit apart te doen (zie bijlage 3).

Vergelijking veel –versus- geen maatregelen uit WEA en in de interviews:

Er heeft een vergelijking plaatsgevonden van de mate waarin werkgevers in de WEA hadden aangegeven dat er veel of (nagenoeg) geen maatregelen hadden plaatsgevonden en het oordeel van de interviewers op basis van de bedrijfsbezoeken (zie bijlage 2). Omdat hieruit weinig verschillen naar voren kwamen, met name ten aanzien van de specifieke maatregelen, is bij het beschrijven van de interviewresultaten in dit rapport van bedrijven die als 'actief' of 'passief' zijn gekwalificeerd, en dus 'veel' of (nagenoeg) 'geen' maatregelen namen de indeling op basis van de WEA-gegevens overgenomen.

4 Algemene maatregelen op gebied van arbeid en gezondheid: wat en waarom?

Algemene maatregelen zijn die maatregelen die bedrijven beleidsmatig nemen ten aanzien van een bepaald thema, in dit geval op het thema 'arbeid en gezondheid'. In dit geval gaat het ook om grotendeels wettelijk verplichte maatregelen zoals het uitvoeren van een risico-inventarisatie-en-evaluatie (RI&E), het opstellen van een arbo(jaar)plan dat daar al dan niet uit voortvloeit, het in dienst hebben van medewerkers die arbotaken in het bedrijf uitvoeren (BHV-er, preventiemedewerker) en het voeren van een verzuimbeleid. Daarnaast is gevraagd of bedrijven een leefstijlbeleid hebben. Dit is geen wettelijke verplichting, maar krijgt wel meer en meer aandacht.

4.1 Welke algemene maatregelen?

Het blijkt dat toch nagenoeg alle bedrijven meerdere algemene maatregelen op het gebied van 'arbeid en gezondheid' hebben getroffen, dus ook de bedrijven die als 'passief' op basis van de WEA waren geselecteerd. Van de 40 bedrijven hadden er naar eigen zeggen slechts twee helemaal geen algemene maatregelen getroffen, maar één van die bedrijven -een schilders- en behangersbedrijf met 14 werknemers- deed wel een risico-inventarisatie voor ieder project dat ze begonnen.

In tabel 2 staat een overzicht met de algemene maatregelen die bedrijven hebben genomen. Zoals ook bleek uit de vergelijking van de bedrijven die op basis van de WEA als actief of passief waren ingedeeld met de indruk van die bedrijven na het bedrijfsbezoek en het interview (zie ook bijlage 2), is de indeling 'actief-passief' weinig onderscheidend als het gaat om de *algemene* maatregelen. De meeste bedrijven hebben een RI&E, een medewerker die verantwoordelijk is voor 'arbeid en gezondheid', en een verzuimbeleid. Iets minder vaak hebben bedrijven een arbo(jaar)plan -'nooit aan gedacht'- of voeren ze beleid op de leefstijl van hun werknemers. Zowel de echt kleine bedrijven (minder dan 10 medewerkers) als de middelkleine (10-50 werknemers), de middelgrote (51-100) als de grote bedrijven (>100) laten nauwelijks onderscheid zien.

Mogelijk is er geen verschil tussen actieve en passieve bedrijven in het nemen van algemene maatregelen omdat het hier vooral om maatregelen gaat die wettelijk verplicht zijn. In de volgende paragraaf wordt nadrukkelijker op de motieven voor het nemen van algemene maatregelen ingegaan.

Een aantal bedrijven heeft nog aanvullende algemene beleidsmaatregelen naast de eerder genoemde. Zo heeft een grote bouwonderneming naast een RI&E, Arbo(jaar)plan, werknemers met arbotaken, en verzuimbeleid ook een vitaliteitsbeleid, wat ze breder trekken dan leefstijlbeleid. Hun vitaliteitsbeleid richt zich op fitheid en sportiviteit (-zo hebben ze een fietsregeling-), gezonde voeding in de kantine, en heeft dit beleid ook raakvlakken met 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'(MVO).

Tabel 2 Bedrijven die veel/(nagenoeg) niets doen aan 'arbeid en gezondheid' en wat ze dan doen op het gebied van algemene maatregelen

	Algemene maatregelen 'Arbeid en Gezondheid'						Totaal
	RI&E	Arbojaarplan	Preventie-medewerker, arbotaken door aangevozen persoon	Verzuimbeleid	Leefstijl	Niets	
veel	10	12	19	17	11	0	20
(nagenoeg) niets	12	5	14	16	8	2	20
Totaal	22	17	33	33	19	2	40

4.2 Waarom zijn algemene maatregelen genomen?

In tabel 3 worden de motieven voor het nemen van algemene maatregelen samengevat. Inderdaad is de wettelijke verplichting de meest genoemde reden voor werkgevers om algemene maatregelen te treffen, maar deze reden wordt toch niet door alle bedrijven genoemd. De meeste van deze maatregelen zijn feitelijk verplicht, en het is dus een verrassing dat er werkgevers zijn die dit niet als motief noemen. Blijkbaar spelen bij deze werkgevers motieven die veel belangrijker gevonden worden dan de wettelijke verplichting.

Een andere veel genoemde reden voor werkgevers om arbeidsrisico's te verminderen heeft te maken met goed werkgeverschap, werkgevers vinden het belangrijk om goed met hun werknemers om te gaan. De bedrijven die veel (specifieke) maatregelen nemen noemen daarbij vaker dan de bedrijven die geen of nagenoeg geen maatregelen nemen het belang van 'goed werkgeverschap'. Men wil 'goed voor zijn werknemers' zorgen en vindt een 'goede kwaliteit van het werk' en een goede 'werksfeer' belangrijk. Naast goed werkgeverschap is ook het voorkómen van verzuim en andere, meer economische redenen een vaak door werkgevers genoemd motief om deze algemene maatregelen te treffen.

Soms wordt ook expliciet aangegeven dat een aantal van de maatregelen niet wordt genomen omdat ze tijd en geld kosten. Redenen om niets te doen hebben daarnaast zowel volgens werkgevers als werknemers(vertegenwoordigers) vaak te maken met een (soms zeer) laag verzuim waardoor naar hun mening de urgentie ontbreekt. Het gaat hier dan wel vaak om bedrijven die weinig met primaire preventie bezig zijn, maar meer met curatie, en vooral actief worden als een werknemer eenmaal verzuimt. Ook wordt wel aangegeven dat men maatregelen neemt omdat de klant het eist, of om een goed imago te houden of krijgen.

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen veel citaten volgen van bedrijven, waarbij ook een indicatie wordt gegeven van de omvang van het bedrijf:

Klein: ≤ 10 medewerkers Middelklein: 11 t/m 50 medewerkers
Middelgroot: 51 t/m 100 medewerkers Groot: > 100 medewerkers.

Tabel 3 Motieven van werkgevers en werkgeversvertegenwoordigers om algemene maatregelen te nemen

	Wettelijk verplicht	Intrinsiek	Financieel		Totaal bedrij- ven	
		Motiveert werkne- mers, veilig- heid/werksfeer/ goed werkgever- schap	imago	Verzuimre- ductie, Productivi- teitsverbete- ring	Eisen klan- ten	
Veel	14	14	4	6	3	20
(nagenoeg niets)	11	9	3	7	4	20
Totaal	25	23	7	13	7	40

4.2.1 *Wettelijke verplichting*

Wanneer het wettelijk verplicht is, is het voor zeer veel bedrijven een reden om je daaraan te houden, maar het is vaak niet de enige reden om (algemene) maatregelen te nemen. Vooral als ondernemingen klein zijn is de kennis over wat er aan nieuwe wetgeving, dan wel andere (eventueel ook ervarings) zaken speelt beperkt. Het feit dat je onder een 'grotere paraplu' hangt kan uitkomst bieden: een manager van een (kleine; n=8) vestiging die onderdeel is van een groothandel met meerdere filialen geeft aan dat zijn kennis over arbeid en gezondheid wordt gevoed op het driemaandelijke overleg waar alle filiaalmanagers bijeenkomen... 'in dit overleg komt van alles over tafel, van relatiegeschenken tot spaarloon, en ook arbozaken.' Hier worden we op hoogte gesteld van nieuwe regels.'

In een enkel (vaak klein) bedrijf is het uitvoeren van deze wettelijke verplichting soms ook iets om je 'in te dekken'. In andere gevallen wordt het nuttig maar te duur gevonden. Een werkgever van een (kleine) bakkerij meent dat de RI&E wel inzicht geeft, ook een vorm van aanpak, maar van het kostenplaatje wordt hij wel naar. ... Naar zijn mening is het een beetje een melkkoe.' 'Diegene die de RI&E heeft opgesteld had ook weinig kennis van het type bedrijf en kwam ook met punten die voor hen helemaal niet relevant zijn. Dan is het wel zonde van het geld'. In bijgaand kader staan nog enkele opvallende citaten van geïnterviewden vanuit bedrijven die het feit dat het bij deze algemene maatregelen om een 'wettelijke verplichting' gaat als een belangrijk motief noemden.

Een wettelijk verplichte maatregel is 'een maatregel zonder overtuiging'. De kans, dat er daadwerkelijk wat gebeurt in een bedrijf naar aanleiding van een risico-inventarisatie is veel groter wanneer ook andere motieven aanwezig zijn. Dat is bij veel bedrijven ook het geval.

Enkele citaten over belang van wetgeving:

- *Bakkerij, klein bedrijf*: Directeur/eigenaar: Maar ik wilde ook weten waar het bedrijf stond qua veiligheid en arbeidsomstandigheden. De RI&E is gedaan omdat ik bezig was met de update en verbouwing van de zaak en daarin gelijk dergelijke zaken mee wilde nemen om af te stemmen.
- *Onderwijs, groot bedrijf*: Veel maatregelen zijn verplicht. Daarnaast wil je dat je het 'mensen zo prettig mogelijk maakt, zodat ze niet uitvallen'.
- *Transport over water, klein bedrijf*: Ik heb een RI&E omdat deze wettelijk verplicht is. Het kost veel tijd en papierwerk, maar zorgt er ook voor dat ik me als werkgever in kan decken voor aansprakelijkheid.
- *Groothandel, middelgroot bedrijf*: Reden om eenmalig een risicoanalyse te laten doen was omdat het moest en te voldoen aan de wettelijke verplichtingen. We wisten zelf niets af van deze wettelijke verplichtingen. De inspecteur die dit deed kwam op eigen initiatief (in opdracht van de Gemeente) langs. Het rapport heeft opgeleverd dat we nu weten dat we hier goed werken en dat de regels goed worden nageleefd.
- *Groothandel, klein bedrijf*: 'Het uitvoeren van een RI&E... we weten dat het belangrijk is, maar we hebben geen geld om dat door een extern bedrijf te laten doen.' Dit (kleinere) bedrijf heeft geen RI&E maar werkt wel volgens de cao. Vooral veel concrete maatregelen worden daaraan ontleend.

Enkele citaten over intrinsieke motivatie:

- *Horeca, middel klein bedrijf*: Omdat ik niet wil dat er iets vervelends met onze werknemers gebeurt. Hun veiligheid staat voorop. Zij zijn betrokken bij het bedrijf en ik ben betrokken bij hen. We zijn hier allemaal betrokken op elkaar.
- *Groothandel: klein bedrijf*: Je hebt verantwoordelijkheid voor je mensen. Ik ben betrokken bij hen. Ik zie veiligheidsmaatregelen of gezond eten niet in termen van kosten-baten, maar in termen van welzijn van mijn medewerkers. Ik vind het eigenlijk bijna moreel aanmatigend om in termen van kosten en baten over zoiets als veiligheid en gezondheid van je werknemers te denken.
- *Onderwijs; groot bedrijf*: Vermoedelijk omdat er een zeer stimulerende preventie-medewerker bij de centrale directie werkt. Bij de vorige school werd er minder gedaan aan arbo en arbobeleid.
- *Bouw, middel klein bedrijf*: Ik vind het belangrijk dat mensen niet ziek zijn..... ik wil als een vader voor mijn mensen zorgen, maar als mensen ziek zijn kunnen ze ook geen productiviteit maken.
- *Verzekeraar, middel klein bedrijf*: Arbo in dit type bedrijf is rompslomp. Zorgen voor gezondheid hoort erbij, dat is sociale verantwoordelijkheid. Maar alle regels... zijn ondoenlijk;
- *Brandweer, middel klein bedrijf*: Personeel is het belangrijkste goed van de organisatie. Het is belangrijk voor de betrokkenheid bij personeel, het is belangrijk dat ze goed in hun vel zitten.
- *Transport, middel klein bedrijf*: We willen dat de mensen goed in hun vel zitten. We doen regelmatig na het werk een biertje met elkaar... dan merk je dat mensen soms niet lekker in hun vel zitten, door privé, ruzie thuis, financieel of zoiets. We doen net zo goed mee, we willen niet dat ze ons 'de directeur' vinden. Ze vertellen het dan ook makkelijker. We proberen ze waar kan te helpen. Als het nodig is geef ik ze wel eens een voorschotje ofzo, maar ik ben geen bank van lening.

Intrinsieke motivatie:

Een veel genoemde reden voor werkgevers om arbeidsrisico's te verminderen is omdat zij het belangrijk vinden om goed met hun werknemers om te gaan. Sommige werkgevers spreken zelfs van 'goed vaderschap'. Een werkgever: "Ik wil graag geld verdienen, maar ik wil later geen mensen tegenkomen die zeggen: hoe jij met mij bent omgegaan, daar lusten de honden geen brood van". Een andere werkgever zegt: "Ik zou niet graag naar iemand zijn huis willen gaan om te vertellen van een ongeluk door onze nalatigheid". Werkgevers moeten er niet aan denken dat hun werknemers een ongeluk krijgen en gehandicapt raken of zelfs overlijden.

Het is belangrijk dat intrinsieke motivatie aanwezig is bij werkgevers, omdat op deze manier al een deel van de baten van het arbobeleid voor de werknemer meegenomen wordt in de beslissing om arbomaatregelen te plannen en in te voeren. Intrinsieke motivatie prikkelt werkgevers uit zichzelf al om actief arbobeleid na te streven. Intrinsieke motivatie is wellicht nog belangrijker voor het opvolgen van signalen uit o.a. de RI&E en het treffen van specifieke risico's. Het Overheidsbeleid hoeft slechts een kleine extra prikkel te creëren om een intrinsiek gemotiveerd bedrijf een beleid te laten voeren waarin de werknemer en zijn of haar gezondheid en inzetbaarheid centraal staat.

De mate waarin intrinsieke motivatie een drijfveer is voor het nemen van arbomaatregelen, verschilt echter per bedrijf. Sommige bedrijven zien het helemaal niet zo zitten en ervaren alles op dit gebied als 'rompslomp'.

Financiële motivatie

Analyse van de interviews wijst uit dat ook financiële motieven een belangrijke aanleiding voor werkgevers zijn om algemene arbomaatregelen in te voeren. Door maatregelen te nemen stijgt de arbeidsproductiviteit, daalt het verzuim, verbetert de reputatie van het bedrijf en wordt er soms zelfs geld bespaard. Bij veel van de geïnterviewde bedrijven vormen financiële motieven een belangrijke reden voor het nemen van zowel algemene als specifieke maatregelen.

Vanuit de werknemers: hogere arbeidsproductiviteit

De wens om werknemers een prettige en comfortabele werkomgeving te bieden leidt naar verwachting tot betere prestaties. Door een goede werksfeer zal het verzuim dalen, evenals het personeelsverloop, waardoor goed functionerende werknemers worden behouden en de kosten van het aannemen van personeel worden vermeden. Daarnaast wordt het makkelijker om personeel aan te trekken. Een werkgever: "Het is moeilijk om aan een goed team te komen, en om dat te houden".

Er zijn enkele interessante voorbeelden van verzuimbeleid van enkele geïnterviewde bedrijven, alle relatief kleine bedrijven. Zo biedt één van de bedrijven voor iedere werknemer een jaarlijkse bonus van €1000,- waarvan bij elke dag verzuim €100,- wordt afgetrokken. In een andere organisatie krijgt met vier extra verlofdagen als men niet ziek is. Dit wordt per kwartaal berekend. Dus als iemand in februari drie dagen ziek is en in september weer drie dagen, dan krijgt de werknemer toch nog de verlofdagen van het tweede en vierde kwartaal. Een bouwbedrijf heeft de spaarloonregeling ingezet als cadeautje voor mensen die het hele jaar niet ziek waren. Het verzuim in deze laatste organisatie is sinds de invoering in 1994 stabiel gebleven en was al laag.

Enkele citaten over productiviteit en verzuim:

- *Onderwijs, groot bedrijf.* In eerste instantie is het van belang om uitval van werknemers te voorkomen. Het primaire proces is doceren: de lessen dienen ingevuld te worden door andere docenten, die niet per sé voorhanden zijn. Vervanging van uitval levert veel extra werk op voor leidinggevenden/clustermanagers.
- *Kapper, klein bedrijf.* Ik heb geen verzuimbeleid op papier, maar hou het wel scherp in de gaten. Ik weet wat ik moet doen als iemand langer ziek is..... het gaat erom dat iemand ervaart weer nut te hebben in de organisatie.
- *Bouw, middelklein bedrijf.* Voor de werknemers, dat ze niet ziek worden. Uitval voorkomen is goed voor de organisatie. Als een werknemer geen goede werkplek heeft, is hij ook minder productief.
-

Enkele citaten over imago:

- *Terminal, middel groot bedrijf.* We willen graag voorop lopen met innovatie en imago. We doen daarom naast ISO ook aan AEO (Automatic Economic Optimiser), een certificaat dat gericht is op terrorisme. Maar imago betekent ook 'uit het nieuws blijven' (i.v.m. veiligheid). In dit bedrijf praat de vertrouwenspersoon en niet de manager met medewerkers wanneer ze langdurig verzuimen. Er zijn veel personen geweest met een lange ziekteperiode. Een aantal van hen is overleden. 'Mensen zijn beledigd als je ze thuis opbelt om te vragen of ze kunnen werken. Ze maken misbruik van de samenleving.'
- *Transport over water, klein bedrijf.* Je krijgt een extra punt als je VCA gecertificeerd bent. Het verhoogt aanzien of is zelfs verplicht bij afnemers.
- *Bouw, groot bedrijf.* Ons bedrijf heeft een vitaliteitsbeleid, mede vanwege een ge-

Extra stimulans/prikkel:

- *Onderwijs, middelklein bedrijf.* Vermoedelijk zat er een zeer stimulerende preventied medewerker bij de directie. Bij de vorige school waar ik werkzaam was werd er minder gedaan aan arbobeleid. (Geïnterviewde zit nu twee jaar bij deze school).

Voor veel van de werkgevers in dit onderzoek is het besparen op verzuim niet direct een motief om te investeren in een veiligere en gezondere werkomgeving. Een deel van hen heeft een verzekering afgesloten die na een aantal weken verzuim de uitkeringslasten van de werkgever overneemt. Ook zien werkgevers een goed gezondheids- en leefstijlbeleid niet als een manier om de meer gezonde werknemers aan te trekken. Incidenteel wordt zelfs gezegd dat de werknemers die gebruik zullen maken van een sportabonnement juist degenen zijn die uit zichzelf ook al sporten. Er wordt echter niet geredeneerd dat deze sportieve en meer gezonde werknemers eerder voor een werkgever zullen kiezen die een sportabonnement aanbiedt.

Incidenteel wordt ook als argument genoemd dat als gevolg van de ergonomische maatregelen minder personeel nodig is. Een bedrijf heeft bijvoorbeeld tilliften aangeschaft om het personeel te ontlasten. Als gevolg daarvan waren niet meer steeds twee werknemers op locatie nodig maar slechts één.

Vanuit de klant: imago

Bedrijven geven ook aan dat zij door goed voor hun werknemers te zorgen een beter product kunnen leveren. Dit geldt vooral voor diensten waarbij werknemers een direct contact hebben met de klant, zoals in de zorg en overige publieke dienstverlening, alsook in de zakelijke dienstverlening, het transport of de horeca. Daarnaast zijn er bedrijven waarbij klanten of leveranciers eisen stellen aan het veiligheids- en personeelsbeleid van de werkgever. De behoefte om kwaliteitseisen te stellen, ook in het kader van veilig en gezond werken is nog sterker wanneer sprake is van onderaannemers. Het werken met onderaannemers speelt veel in de bouw, het transport, alsook in de groothandel. Hier is vaan sprake van de VCA-certificering (VCA=Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers). De hoofdaannemer is verantwoordelijk voor het eindproduct en verwacht een bepaalde kwaliteitsstandaard van de onderaannemers. Er zijn echter ook andere certificeringsmogelijkheden die men vooral vanwege het imago verwerft (vb. VCA, ISO, AEO, KAM³).

³ Deze afkortingen staan voor:

AEO = Automatic Economic Optimiser

ISO = International Organization for Standardization

KAM = Kwaliteit, Arbo & Milieu

VCA = Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers.

Enkele citaten over 'bewezen effectiviteit van algemene maatregelen'

Drukkerij, klein bedrijf. Nee, er is geen reden toe, het is immers wettelijk verplicht

Fysiotherapie, klein bedrijf. Maatregelen zijn nog niet bewezen effectief. Wel worden de vakbladen als leidraad gebruikt.

Brandweer, middelklein bedrijf. Maatregelen waren er al zo lang de geïnterviewde hier werkt...Maar ze zijn wel aangescherpt.

Bakkerij, middelklein bedrijf. We doen dingen niet zomaar, maar als we een hele goede aanleiding hebben om te denken dat dingen werken, dan zetten we wel in. Maar je wilt ook grip houden op wettelijke verplichtingen.

Groothandel, klein bedrijf. De RI&E is niet 100% effectief, maar heeft zeker nut voor de organisatie.

Kapper, klein bedrijf. Verzuimbeleid....de brancheorganisatie informeert hier goed over. Ik houd dan bij wanneer ik met iemand gesproken heb en hoe het gaat. De tips die vanuit de brancheorganisatie gegeven worden als 'goed en veelvuldig contact met de werknemer houden', en 'als het even kan iemand weer aan het werk krijgen, al is het maar een paar uurtjes per dag of kleine werkzaamheden zoals de telefoon opnemen.... Het gaat erom dat iemand ervaart van nut te zijn voor de organisatie. Dit is een heel effectieve manier van met verzuim omgaan, ik merk in de praktijk dat dit heel goed werkt.

Terminal, middel groot bedrijf. Effectiviteit van AEO (Automatic Economic Optimiser) moet nog bewezen worden binnen de organisatie.

Bouw, middelklein bedrijf. De financieel manager heeft gelezen dat aandacht belangrijk is voor mensen, vooral als ze ziek zijn. Ik zie het ook in de praktijk, de aandacht wordt gewaardeerd en werkt beter dan verplichtingen.

Onderwijs, groot bedrijf. De werkgever geeft aan dat hij aanneemt dat de maatregelen die worden genomen of worden geadviseerde door P&O ook effectief zijn. De geïnterviewde clustermanager heeft daar zelf niet goed zicht op. Dat hoeft ook niet volgens hem.....ieder heeft zijn expertise...

Dienstverlening IT, middelklein bedrijf. Nee, maatregelen zijn niet 'bewezen effectief'.

4.2.2 *Was de bewezen effectiviteit van deze algemene maatregelen bekend?*

Voor de meeste bedrijven is het –zeker waar het gaat om deze algemene maatregelen- niet bekend of deze effectief zijn. Het lijkt er zelfs op dat ze vooral de RI&E, alsook andere maatregelen ‘vanzelfsprekend’ vinden, afgezien van het eerder genoemde feit dat bijna al deze maatregelen wettelijk verplicht zijn. Ook lijkt men er vrede mee te hebben dat deze maatregelen niet ‘bewezen effectief’ zijn.....’ de RI&E is niet 100% effectief maar heeft zeker nut voor de organisatie’. Vooral ook waar het de algemene maatregelen betreft geven bedrijven aan dat een belangrijk deel van deze maatregelen wettelijk verplicht is, alsof het dan blijkbaar niet ‘bewezen effectief’ hoeft te zijn, of dat de afnemer/gebruiker het dan niet hoeft te weten. Sommigen gebruiken vakbladen om iets meer over de effectiviteit van de maatregelen te weten te komen. Een aantal bedrijven kijkt sterk naar hun sectororganisatie en de adviezen die zij op dit punt geven.

4.2.3 *Geen algemene maatregelen... waarom niet.. en wanneer wel?*

Wanneer algemene maatregelen niet worden genomen is de hoofdreden vaak dat er geen urgentie wordt gevoeld om iets te doen, bijvoorbeeld omdat het verzuim erg laag is. Zeker in de kleine bedrijven wordt ook wel aangegeven dat de organisatie klein en overzichtelijk is en dat ze het niet anders doen dan in het verleden. Ook geven –vooral- kleine bedrijven aan dat de (algemene) maatregelen teveel geld kosten. Eén van de bedrijven geeft wel aan dat er een fusie speelt en verwacht dat er dan meer maatregelen zullen komen ‘... als het bedrijf begin 2012 opgaat in de holding is er meer ruimte en zijn er meer mogelijkheden om deze maatregelen beter te organiseren’. Een aantal bedrijven geeft aan dat ze door het volgen van de CAO al zijn waar ze willen zijn op dit terrein.

Het leefstijlbeleid is in dit verband toch wat verschillend van de andere algemene maatregelen, vooral omdat dit geen wettelijke verplichting is. Enkele werkgevers vinden dit dan ook vooral de verantwoordelijkheid van de werknemer, terwijl één van de grotere bedrijven dit juist ziet als imago vorming. Door enkele bedrijven en vooral die bedrijven waarin sprake is van weinig verloop, wordt ook het oplopen van de gemiddelde leeftijd expliciet gekoppeld aan het beleid op het gebied van arbeid en gezondheid.

Redenen die worden genoemd om wèl algemene maatregelen te nemen gaan in eerste instantie vooral over de wettelijke verplichting van deze maatregelen. Toch zegt een deel van de werkgevers dat ze (1) vooral zelf het nut moeten zien en (2) het haalbaar moet zijn (budget, kennis en liefst relevante ervaring aanwezig). Organisaties benadrukken daarnaast het belang van een sectororganisatie of een moederbedrijf. Schaalvergroting maakt het mogelijk dat er mensen worden aange-steld of ingehuurd die expertise inbrengen, en dat budget hiervoor alsook voor eventuele maatregelen beschikbaar komt/is, of toch wat makkelijker te vinden is omdat andere zaken goedkoper kunnen. Vooral ook kleine bedrijven –zoals de kapperszaak in ons onderzoek- geven aan veel baat te hebben bij een kundige en ondersteunende sectororganisatie op dit gebied.

Waarom geen maatregelen?

- *Drukkerij, klein bedrijf:* RI&E...nooit van gehoord
- *Groothandel, middelgroot bedrijf:* De directie houdt structurele maatregelen tegen. "Medewerkers zijn loyaal, er wordt veel (over)gewerkt, en er is een laag verzuim. Er is geen urgentie om structureel maatregelen te nemen. De HR manager uit dezelfde organisatie: De organisatie heeft een laag verzuimpercentage, dus wordt er weinig urgentie gevoeld om preventief allerlei maatregelen te treffen. Curatief gebeurt dit wel... als iemand uitvalt en verzuimt, ook verzuim dat privé gerelateerd is, komt er individuele ondersteuning, bijvoorbeeld door het inzetten van een coach.
- *Transport over water, klein bedrijf:* Verzuimbeleid hebben we niet, maar gaan we wel doen. Al doende leert men en door leergeld heb ik wel ervaren dat ik toch bepaalde afspraken moet maken... zoals de regel dat de mannen bij ziekte moeten bellen en niet een SMSje moeten sturen.
- *Groothandel, klein bedrijf:* Er zijn niet bepaalde maatregelen die ik bewust niet neem. Het is meer onwetendheid.
- *Groothandel; middel groot bedrijf:* De directie vindt een arbo(jaar)plan niet nodig voor een kantooromgeving. Dat is overdone. Het zijn allemaal gezonde mensen. Het is een gemotiveerde club met technische mensen en interessant werk. Het ziekteverzuim is laag en men vindt het dus niet nodig om er extra aandacht te besteden. Het is goed mogelijk thuis te werken als men zich niet goed voelt.
- *Horeca, middelklein bedrijf:* Ik heb geen arbo(jaar)plan. Ik weet eigenlijk niet wat het is. Bij de VCA certificering komt er elk jaar een soort van plan uit waar ik mee aan de slag ga. Door de audits die bij de VCA horen wordt er automatisch gecontroleerd of ik wel iets met die plannen heb gedaan.
- *Horeca, middelgroot bedrijf:* Leefstijlbeleid hebben we niet. Ik vind de gezondheid van medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid en vind het onzin om mij als werkgever hiermee te bemoeien. Ik vind dat te betuttelend. Wanneer het werk eronder lijdt, dan is het een ander verhaal en dan ga ik het gesprek wel aan. Over het algemeen vind ik gezondheid nooit een reden voor maatregelen, veiligheid duidelijk wel.
- *Verzekeraar, klein bedrijf:* Als er geen 'piep-gevallen' zijn dan is er geen noodzaak om maatregelen te nemen.

Enkele citaten over 'wanneer dan wel...':

- Bij een wettelijke verplichting (door velen genoemd).
- *Wegenbouw, middelgroot bedrijf*: Wanneer er een verandering in de organisatie plaatsvindt, zoals bijvoorbeeld bij de aanstaande verhuizing. Goed om de zaak dan weer eens tegen het licht te houden.
- *Transport, groot bedrijf*: Als het verzuim op zou lopen zonder dat er direct aanwijsbare oorzaken zijn in de bedrijfsvoering.
- *Kapper, klein bedrijf*: Ik stel geen arbo(jaar)plan op maar kijk wel jaarlijks naar de nieuwe eisen uit de sector. Als ik daar het nut ervan inzie en er is budget voor dan pak ik het wel aan.
- *Onderwijs, groot bedrijf*: Een belangrijke voorwaarde is dat de kennis over maatregelen (niet alleen over de effectiviteit ervan) algemeen goed is. Er zou meer bekend moeten worden over hoe leidinggevenden op een effectieve manier ook medewerkers met beperkingen terug naar werk/hun eigen functie kunnen begeleiden. Leidinggevenden zouden moeten worden getraind om hun mensen op het gebied van arbeidsrisico's en verzuim beter te kunnen begeleiden.
- *Onderwijs: middel groot*: Een andere onderwijsinstelling die weinig maatregelen neemt zegt dat hun beleid wordt gespiegeld aan het beleid van de VSNU (sectororganisatie voor hogere onderwijsinstellingen). Beleid op het gebied van arbeid en gezondheid is geen staand beleid van de VSNU. Er wordt onderling door de organisaties ook niet echt van elkaar geleerd.
- *Distributie/transport; middel klein bedrijf*: Als we straks als BV verder gaan, dan vallen we onder een holding. We moeten nog steeds zelf onze broek op houden, maar zaken als arbo en P&O worden dan vanuit de holding gefaciliteerd. Dan hebben we meer mogelijkheden om dat goed te organiseren.

Enkele relevante citaten over 'hoe anderen te stimuleren':

Transport, groot bedrijf: Andere bedrijven zouden gestimuleerd moeten worden door meer controle. Veel van deze algemene maatregelen zijn wettelijk verplicht. De branche of de arbodienst zou daar een rol in moeten vervullen. Zij zouden erop moeten toezien dat wettelijke maatregelen genomen worden. Dat voorkomt ook oneerlijke concurrentie.

Bakkerij, middelklein: Manager: de arbeidsinspectie langs sturen. Daarnaast gaat het om wat je zelf belangrijk vindt. Soms worden we ook moedeloos van het afdekken van alle mogelijke (kleine) risico's. Daar kunnen we toch nooit aan voldoen, dat werkt dan eerder belemmerend. Het moet wel praktisch nut hebben. Wettelijke verplichtingen, maar zeker ook financiële prikkels en het belonen van mensen werkt altijd stimulerend. Of dat ook nodig is hangt van het soort werknemers en de bedrijfscultuur af.

Groothandel, middel groot bedrijf: Manager heeft de Arbeidsinspectie in de afgelopen 30 jaar slechts één keer gezien. Bij bedrijven zoals 'zijn' bedrijf dat alles goed geregeld heeft is het weinig zinvol om de inspectie langs te sturen. Bij andere bedrijven zou het geen kwaad kunnen.

Groothandel, klein bedrijf: Onderdeel worden van een grotere organisatie. Bij een grotere schaal is het mogelijk om meer aandacht te besteden aan dit soort kwesties. Je kunt zo meeliften op de ervaringen en maatregelen van een grotere partner.

Transportbedrijf, middel groot: Management moet goed luisteren naar de mensen. Bij chauffeurs niet te veel wisselen van auto. Dat geeft ze het gevoel dat het 'hun' auto is en gaan ze er zuiniger mee om. Twee a drie chauffeurs per auto.

Fabriek, klein bedrijf: Andere werkgevers lopen tegen dezelfde dingen aan....uitwisseling van ideeën ...

Bouwbedrijf, groot bedrijf: Werkgever zegt dat collega bedrijven weinig kennis hebben. Ze doen bijvoorbeeld niet wat zij in dat betreffende bouwbedrijf doen met die spaarloonregeling omdat ze niet op het idee gekomen zijn. Je zou elkaar kunnen informeren over zulke zaken.

Groothandel; groot bedrijf: manager: Kern is veel communicatie ... vb via de arbocatalogus van de sector.

Terminal, groot bedrijf: Het moederconcern doet de HR, daar liften we op mee. Als we dat niet deden dan hadden we geen tijd gehad om het zo uitgebreid te behandelen. Dan zou het meer informeel gaan.

Wegenbouw, middelgroot bedrijf: Niet alleen kijken naar de kosten maar ook naar de opbrengsten. Het gaat dan ook om werknemerstevredenheid en productiviteit. Bedrijven moeten worden gestimuleerd om na te denken over de langere termijn. De OR is een extra sturende factor.

Zorg, klein bedrijf: Werkgever: subsidies invoeren.

4.2.4 *Hoe anderen te stimuleren?*

Een variant op de vraag wanneer bedrijven wel te bewegen zouden zijn om maatregelen te nemen die ze nu (nog) niet nemen is de vraag hoe andere bedrijven te stimuleren zijn om maatregelen te nemen. De antwoorden kwamen grofweg neer op de volgende suggesties: (1) meer controle zodat een eerlijker concurrentie ontstaat, (2) onderdeel worden van een grotere organisatie omdat op grotere schaal meer aandacht aan dit thema kan worden besteed, (3) het uitwisselen van ideeën met andere, vergelijkbare bedrijven, en (4) het bundelen van specifieke kennis en geld op sector niveau, (5) niet alleen kijken naar de kosten maar ook de opbrengsten zichtbaar maken; (6) veel communicatie en betrekken van de werknemers bij ontwikkelen van initiatieven. Voor illustratie wordt verwezen naar het citatenblok.

5 Specifieke maatregelen

Nadat een RI&E is uitgevoerd, al dan niet een arbo(jaar) plan is opgesteld en duidelijk is of en zo ja, waar, wanneer en in welke mate er problemen op het gebied van arbeid en gezondheid (en inzetbaarheid) spelen, is het nadenken over oplossingen en vervolgens het al dan niet nemen van specifieke maatregelen aan de orde. In dit hoofdstuk staat het treffen van specifiek op risico's gerichte maatregelen centraal. Er wordt eerst kort ingegaan op de specifieke maatregelen die in de bedrijven waar interviews hebben plaatsgevonden zijn genomen. Apart wordt ingegaan op psychosociale, fysieke, veiligheids- en tijds- of rooster gerelateerde risico's. Ook ten aanzien van de specifieke risico's wordt ingegaan op de motieven om deze maatregelen te nemen, en specifiek of 'bewezen effectiviteit' hierbij nog een rol heeft gespeeld. Ook in dit verband is gevraagd of er maatregelen niet zijn genomen en waarom niet, dan wel wanneer dan wel en hoe andere bedrijven zouden zijn te stimuleren om specifieke maatregelen te nemen. Ook is gevraagd of de maatregelen worden geëvalueerd en wanneer de werkgever een maatregel nu effectief vond.

5.1 Specifieke risico's en specifieke maatregelen

Bij de vraag naar specifieke risico's is onderscheid gemaakt naar type risico en wordt ingegaan naar psychosociale, fysieke (ergonomische), en veiligheidsrisico's (inclusief omgevingsrisico's), alsook onregelmatige werktijden. Wanneer tijdens de interviews naar de maatregelen werd gevraagd lette de interviewer er op dat de in de WEA gesignaleerde risico's ook daadwerkelijk werden langsgelopen.

Uit de interviews blijkt overigens dat er een duidelijke hiërarchie bestaat in de aanpak van specifieke risico's. In zijn algemeenheid neemt men –indien noodzakelijk– maatregelen om de veiligheid van werknemers te waarborgen. Het is veel bedrijven een lief ding om een ongeval te voorkomen. Als er nog financiële ruimte is dan neemt men ergonomische maatregelen. Het meest lastig vindt men de aanpak van de psychosociale risico's. Ook maatregelen om (te) lang werken tegen te gaan worden niet zo vaak genomen. Indien mogelijk ontziet men werknemers die niet goed (meer) tegen onregelmatigheid in het werkpatroon kunnen.

Voorbeelden van maatregelen op gebied van psychosociale risico's:

Als mensen het aangeven zetten we meer mensen in...

Transport, middelgroot bedrijf. Werkdruk, stress is mede afhankelijk van het systeem. Één van de maatregelen is het systeem slimmer te maken. Individuen kunnen bij problemen ook een andere functie krijgen. Intimidatie: er is geen officiële structuur voor de aanpak van deze risico's, als er iets gebeurt moet men het gesprek aangaan. Het management ziet aan het gezicht en de houding wanneer er iets mis is en hoort veel van de mensen zelf. De chauffeurs zijn van een laag niveau en zijn vaak moeilijke personen die licht ontvlambaar zijn.

Groothandel, groot bedrijf. Werkdruk en tijdsdruk is een groot risico. Men probeert dit te regelen door voldoende bezetting: afweging werkdruk-kosten. Bij te weinig mensen wordt de werkdruk hoog en worden er fouten gemaakt. OR: In verkooptrainingen wordt aandacht besteed aan werkdruk. Ook gaan technische mensen om met medisch specialisten. Deze laatsten zijn niet de makkelijkste mensen. Technici zouden kunnen worden getraind in beter hiermee omgaan. Ze zijn vaak 'eerlijk' en hebben de neiging dingen te vertellen die commercieel gezien beter niet verteld hadden kunnen worden. Begeleiding van technici bij de omgang met medici gebeurt pas na een escalatie.

Kinderdagopvang; kleinbedrijf; directeur/eigenaar: door werknemers niet te veel uren per dag te laten werken en minder uren alleen op de groep te zetten. Moeilijke kinderen worden besproken met de leidsters; dat geeft de mogelijkheid om 'even te spuien'.

Brandweer; garage logistiek; middelklein bedrijf. Hoofd: t.a.v. werkdruk: er zijn cursussen aangeboden zoals assertiviteitstraining, timemanagement. In het algemeen is er aandacht en oor voor het issue. Voorzitter OR: er is een BOT team voor de opvang van mensen die te maken hebben met zware incidenten.

Onderwijs, grote instelling: De clustermanager van een hogeschool noemt niets op dit gebied, maar de docent/lid MZraad noemt wel een aantal zaken. Hij heeft moeite met het laptopgebruik in de klas...toegang tot internet, studenten doen ook tijdens de les andere zaken dan met de lesstof bezig zijn; Er is ook veel werkdruk en werkstress (hij ervaart het beleid als 'hijgerig'). Ook heb je als docent het gevoel te weinig met je kerntaak 'doceren' bezig te kunnen zijn. Er is veel commissiewerk (voor iedere verandering wordt er een 'commissie' in het leven geroepen). Betrokkenheid van docenten bij de organisatie is wisselend. Veel vacatures worden op tijdelijke basis ingevuld. Werkgever faciliteert wel compensatie van uren, maar met name de groep oudere docenten ervaart wel vaak een grotere werkdruk door veranderingen en veel nevenactiviteiten.

Kapper, klein bedrijf. eigenaar: werkdruk en stress spelen hier niet zo. Mocht het heel druk zijn dan springt mijn vader bijvoorbeeld in.

Zorg, klein bedrijf. er is open contact, altijd open staan voor problemen; werkdruk verdelen, agenda's in de gaten houden.

Groothandel, groot bedrijf. Werkdruk en stress zijn de grootste risico's; dit komt door de targets... de auto's staan te wachten terwijl de producten nog moeten binnenkomen. Er mag alleen tussen bepaalde tijden geleverd worden (bij Aldi bv. tussen 03.00-04.00 uur, als je te laat bent wordt er niet gelost, dus komt de hele handel terug. Daarnaast moet er nog een kwaliteitskeurmerk afgegeven worden. Als dat niet goed is kunnen de producten niet weg. Vooral dit bij elkaar kan enorme druk geven. Maatregelen zijn vervanging, taakrotatie en ondersteuning (ook psychologische hulp). De eerste twee door collega's, steun ook door leidinggevende. Zo nu en dan moeten er mensen bijgezet, maar meestal willen mensen het niet als het op dat moment al heel erg druk is. Dan hebben ze niet de energie om ook nog iemand in te werken.

Drukkerij/reproductiebedrijf, klein bedrijf. In het winkelcentrum is een 'burenbelsysteem', voor als er agressieve klanten zijn of sprake is van een diefstal. Gelukkig is er nog geen gebruik van gemaakt.

Het blijkt dat wanneer er specifieke risico's worden gesignaleerd de RI&E inderdaad vaak het instrument is waarmee dit in kaart wordt gebracht. In sectoren als de bouw, het transport en de groothandel speelt de VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers) meestal ook een belangrijke rol en soms zelfs de hoofdrol. Het betreft hier een certificering die in deze sectoren een belangrijk concurrentievoordeel kan opleveren en in een aantal gevallen volgens de CAO verplicht is. Het is in deze sectoren dus vaak de VCA die ervoor zorgt dat bepaalde veiligheidsrisico's worden aangepakt. Ook de ISO-certificering wordt soms genoemd als oorzaak om specifieke maatregelen te treffen. Maatregelen kunnen echter ook voortkomen uit de jarenlange werkervaring in het vak van de eigenaar/directeur. Daarnaast is er op het gebied van 'gevaarlijke stoffen' als ook op het gebied van arbeidstijden aanvullende wetgeving die verplichtingen oplegt om voor deze risico's specifieke maatregelen te treffen. In een terminal was een eigen, specifiek registratiesysteem ingevoerd (MAX-risico/(technisch)probleem-inventarisatie systeem) van waaruit de behoefte aan specifieke maatregelen werd gevoed.

Psychosociale risico's

Psychosociale risico's zoals werkdruk, maar ook agressie en geweld, worden deels erkend door de werkgeversvertegenwoordigers, maar er wordt ook vaak van gezegd dat ze 'bij het werk horen' of 'mede afhankelijk zijn van het systeem', en er worden weinig duidelijke en specifieke maatregelen getroffen. Maatregelen in de bedrijven beperken zich vaak tot trainingen (time management, agressie en geweld, bijvoorbeeld om beter om te gaan met agressieve ouders, of mensen die aan de balie komen) of –indien dat al mogelijk is- het flexibel inzetten van personeel.

In een terminal waar vaak hoge werkdruk is, wil men dat laatste nu net niet omdat het juist lastig is om nieuwe mensen wegwijs te maken op het moment dat er al een hoge werkdruk is. Vervanging wordt vooral aangetrokken wanneer bekend is dat een vaste medewerker langdurig afwezig zal zijn. Ongeacht de onderkenning van werkdruk wil men hiervoor in diverse bedrijven geen maatregelen nemen, omdat men vooral de overhead laag wil houden en niet bereid is extra mensen aan te trekken.... Een werkgeversvertegenwoordiger geeft aan dat dit weliswaar een probleem is, maar zoekt de oplossing vooral in het zo goed mogelijk verdelen van het werk. De verschillen tussen de bedrijven zijn op dit punt groot.

De detailhandel maakt voor de aanpak van agressie en geweld ook wel gebruik van een 'burenbelsysteem' waarbij buur(t)bedrijven worden betrokken bij de aanpak van de problematiek.

Fysieke belasting

Bij fysieke belasting gaat het vaak om lichamelijk zwaar werk (veel duwen, trekken, tillen en verplaatsen), maar kan het ook gaan om langdurig werken in een ongemakkelijke houding, dan wel juist heel weinig lichamelijke belasting en veel zitten, bijvoorbeeld tijdens het doen van beeldschermwerk.

Vooraf maatregelen die te maken hebben met het lichamelijk zware werk worden getroffen voor de organisatie als geheel, zo worden tilhulpen aangeschaft of lories,.... Maatregelen gericht op de zithouding, of bij beeldschermwerk zijn vaak maatwerk en worden (pas) getroffen wanneer werknemers al klachten hebben ontwikkeld of hier om vragen. Een enkele keer is echter sprake van tegenstrijdige belangen. Zo leveren de hoge kinderstoelen weliswaar een ergonomisch voordeel op voor de leidsters, maar wel extra valgevaar voor de kinderen.

Voorbeelden van maatregelen gericht op aanpak fysieke belasting

Terminal/vervoer, middelgroot bedrijf. Problemen zijn vooral de zithouding en het beeldschermwerk. Er wordt een proef gedaan met voetenbankjes; ergonomische stoelen (na klachten over rugpijn). Iedere week is er onderhoud aan de machines.

Bakkerij; klein bedrijf. Men probeert zo weinig mogelijk te tillen; er zijn tilinstructies en werkbladen zijn op de goede hoogte. Er zijn werkbanken op wielen en lorry's die het werk prettiger en lichter maken en makkelijk schoon te maken zijn.

Groothandel, middelgroot bedrijf. Op verzoek krijgen mensen een andere muis of een kussentje onder de handen bij het toetsenbord, iedereen heeft docking stations en er is algemene informatie over een ergonomisch goede zithouding. Voor twee mensen is op verzoek een aangepast/verhoogd bureau beschikbaar gesteld.

Kinderdagverblijf, klein. Kinderopvang is fysiek zwaar werk. Er zijn ergonomische stoelen, de boxen en bedjes zijn op hoogte van de leidsters. Ongeveer eens per jaar is er een workshop tiltechnieken. De ergonomische maatregelen voor de leidsters leveren echter een risico op voor de kinderen, zoals valgevaar uit een hoge stoel.

Groothandel, klein bedrijf. We hebben wel een tilhulp voor tillen van zware machines. Deze hebben we 1-2 jaar op verzoek van montagepersoneel. Ook gebruiken we rolcontainers voor het afleveren van grote orders. Met deze container wordt het tillen geminimaliseerd.

Hogeschool; groot bedrijf. lab practica zijn vaak dagdelen. Dat is bewust zo ingeroosterd omdat docenten bij practica de hele tijd moeten staan, en dan nu maar maximaal een dagdeel aan één stuk door moeten staan.

Kapper, klein bedrijf. Klachten aan nek en schouders is echt een kapperskwaal. Werkgever heeft speciale krukjes aangeschaft. Dat helpt wel echt tegen de nekkklachten.... Mijn werkgever geeft ook vaak advies over je houding, hoe je moet staan, zitten, we hebben daar nooit officiële training in gehad.

Industrie, middelgrootbedrijf. De fabriek is ergonomisch in kaart gebracht. Er is rekening gehouden met leeftijd en fysieke gezondheid bij het indelen van taken. Waar mogelijk hebben we geautomatiseerd, wel op basis van kosten-baten afwegingen. Indien het te duur is gaan we op zoek naar een alternatief, zoals tiltraining. Er zijn korte lijnen met een fysiotherapeut.

Supermarktbakkerij, middelgroot bedrijf. Er zijn tilcursussen gegeven en er hangen instructies in de bakkerijen. We zijn nu naar de transportbanden aan het kijken of we ze aan kunnen passen zodat mensen minder ver hoeven reiken. De hoogte van een band is soms ook wel een probleem voor te kleine mensen. Mensen krijgen dan schouderklachten. Het is moeilijk hier echt een oplossing voor te bedenken omdat zo'n band toch een standaardhoogte heeft. ... Wat we doen gaat vaak pragmatisch en in overleg met de persoon, niet zozeer preventief. Het moet eerst een keer mis gaan, ook voordat mensen zelf gebruik maken van de hulp die er is. We stellen de medewerker zelf verantwoordelijk voor de hulpmiddelen die we voor hem/haar aanschaffen.

Veiligheidsrisico's, inclusief omgevingsrisico's

Veiligheidsmaatregelen richten zich allereerst vaak op persoonlijke beschermingsmiddelen, zoals beschermende kleding, signaalkleding, helm, veiligheidsschoenen, handschoenen, tuigjes met zekeringen en dergelijke, of beschermingskappen of andere beschermingsmaatregelen op machines. Als bescherming tegen gevaarlijke en vluchtige stoffen wordt veel gebruik gemaakt van mondkappen en afzuiging. Tegen lawaai zijn vaak plasticen beschikbaar.

Veel bedrijven lichten hun werknemers voor door hen cursussen aan te bieden of voorlichtingsmateriaal te geven. Soms is het wel lastig om risico's te voorkomen omdat de medewerkers hun werk vooral bij de klant doen en voor wat betreft hun veiligheid soms (mede) afhankelijk zijn van de klant. Ook is er ten aanzien van veiligheid soms sprake van tegenstrijdigheid in de wettelijke verplichtingen. Zo moet vanwege de voorschriften van de voedings- en warenautoriteit de bakkersvloer goed schoon zijn, terwijl de arbo juist stroeve vloeren adviseert tegen het uitglijden.

Enkele voorbeelden van veiligheidsmaatregelen

Wegenbouwbedrijf, middelgroot bedrijf: signaalkleding; instructies, toolboxen en campagnes; rioleringscursus voor wie met riolering werkt. Tegen lawaai zijn er autoplastieken op maat; Men let op kleding; nooit korte broeken of ontbloot bovenlijf. Afgelopen zomer zijn flesjes zonnebrand uitgedeeld.

Terminal/opslag en dienstverlening vervoer, middelgroot bedrijf: Groot materieel, dragen van helm, veiligheidsschoenen, tuigjes met zekeringen, per klant eisen en instructies, kwalificatie-eisen voor de chauffeurs, zeker ook aanvullend bij transport gevaarlijke stoffen. Voor warmte is er airco, maar soms is deze stuk en dan is er geen vervanging.

Bakkerij, klein bedrijf: Eigenaar: stoffenallergie beperken we door mensen met een bepaalde gevoeligheid niet met die producten te laten werken. Daarnaast speelt warmte een rol, maar vormt geen echt probleem. Er zijn afzuigers geïnstalleerd. Werkneemster voegt toe dat ze soms wel met gevaarlijke apparaten werken (broodsnijsmachine), maar daar kan je je bijna niet aan verwonden. Tillen is goed geregeld. Lang staan is wel een punt.

Groothandel, klein bedrijf: Werkgever: Werknemers in het magazijn dragen veiligheidsschoenen. Dit is niet verplicht bij ons, maar vaak wel bij de klant. Daarnaast is er in het pand klimaatbeheersing. De servers en andere apparaten die veel herrie veroorzaken staan in een apart, geluidsarm hok.

Brandweer; garage logistiek; middelgroot bedrijf: Er is een strikt beleid voor vluchtige stoffen. Er zijn buiten explosievrije containers, en er is een olieopvangsysteem dat voldoet aan de eisen. Men heeft beveiligde kleding, bril, schoenen en handschoenen, douche en speciale oogdouche, EHBO, afzuiginstallatie, valbeveiliging in de garage. Alles wordt jaarlijks gecontroleerd en gecertificeerd. Men meent meer te doen dan verplicht is.

Bouw(woningbouw), groot bedrijf: Veiligheid is prioriteit nr. 1, ook vanwege de bouwsector, en is dus ook helemaal vastgelegd in allerlei veiligheidsplannen..... Elk half jaar worden per werkmaatschappij de ongevalsscores gepresenteerd, elk jaar is er een internationale veiligheidsdag en we hebben elke week een veiligheidsman van de week. Die maakt foto's van (on)veilige werkomstandigheden. We werken tegenwoordig ook met 'preventie-units', een (bouw)keet met een draaiport en dan moet je eerst in de keet een veiligheidsfilmje zien en een vragenlijst invullen. Zonder die training en voorlichting kom je de bouwplaats niet op Het is bewezen dat zoiets werkt. Ook betrekken we het thuisfront bij de bewustwording. Dan komen de vrouwen van de timmermannen naar de bouwplaats en mogen beoordelen wat er onveilig is. Zij moeten dan hun mannen erop aanspreken.

Transport, middelgroot bedrijf: Vanuit de VCA certificering is het geluid rond de vrachtwagen gemeten. Deze voldeed overal aan de norm. Op een afleveradres kunnen er gebreken zijn. Bijvoorbeeld door de afwezigheid van een werkend afzuigsysteem bij vrijkomen van ammoniak. De chauffeur geeft dat door aan de planner. Vanuit kantoor wordt er contact opgenomen met de afnemer, dat we niet langskomen tot het gemaakt is.

Enkele voorbeelden van maatregelen i.v.m. werktijden

Wegenbouwbedrijf; middelgroot bedrijf: mensen werken nooit langer dan 10 uur. Of mensen daarna nog fit genoeg zijn om zelf naar huis te rijden is hun eigen verantwoordelijkheid. Soms hoor ik wel eens van iemand die even zijn auto langs de kant heeft gezet.

Terminal/opslag en dienstverlening vervoer; middelgroot bedrijf: Alleen OR heeft het over risico's van vermoeidheid; maar hier zijn geen structurele maatregelen voor genomen. Werknemers moeten zelf opletten en goed met materiaal omgaan.

Vervoer over land; klein tot middelgroot bedrijf: We maken lange dagen. En dan zijn er gasten die niet echt tijd nemen om boodschappen te doen, die dan iedere avond een vette hap eten. Daar zeggen we dan ook wel tegen: goh morgen ben je vrij, en ga dan eens goed boodschappen doen. Je moet ook groenten eten, ouwe. We hebben je nog langer nodig..... maar dat gaat allemaal op een informele manier.

Horeca; klein tot middelgroot bedrijf: Bij het roosteren worden nooit overuren ingepland. Iedereen moet af en toe het weekend vrij hebben. Men werkt eerder minder uren dan teveel. Het doel is een goedlopende keuken, waar mensen er 'vol tegen-aan' kunnen.

Industrie, Middelgroot bedrijf: Onregelmatige werktijden: roosters worden vastgesteld in overleg met werknemers, wel binnen de grenzen dat er een volle werkweek wordt gewerkt. Personen die het zwaarder hebben met de nachtdienst worden zoveel mogelijk ontzien, zoals ouderen.

Voorbeelden van intrinsieke motieven voor nemen van specifieke maatregelen

Bedrijven met veel maatregelen:

Terminal/opslag en dienstverlening vervoer; klein tot middelgroot bedrijf: Op verzoek van werknemers minimaliseren we de risico's, zij willen dat graag;

Groothandel, klein bedrijf: ik wil dat het goed gaat met de mensen om me heen. Hun gezondheid heeft een grote invloed op hun welzijn. En dus is hun (en mijn eigen) gezondheid ook erg belangrijk voor me.

Brandweer; garage logistiek; middelgroot bedrijf: Ontwikkelen van de persoon an sich en groei van personen. Hoe steviger ze in hun schoenen staan hoe beter ze omgaan met uitingen van anderen en mondiger zijn. Het is vervelend als een werknemer iets overkomt wat voorkomen had kunnen worden. .. Een uitgeruste medewerker kan goed zijn werk doen: Maximale effectiviteit

Hogeschool; groot bedrijf: Goed werkgeverschap is belangrijk. Docenten kunnen eigenlijk geen off-day hebben, dus moet je daar wel de juiste faciliteiten voor bieden.

Bouw (woning en utiliteitsbouw), middel klein bedrijf: Voor de medewerkers zelf, het moet goed met ze gaan, goed huisvaderschap.

Bedrijven met geen of weinig maatregelen:

Groothandel, middelgroot bedrijf: Het is belangrijk dat mensen een goede werkplek hebben. OR: doordat mensen met plezier werken wordt het ziekteverzuim lager.

Hoger onderwijs; groot bedrijf: We nemen maatregelen als medewerkers het aangeven. Dit wordt ook ondersteund door OR

Vervoer over land; klein tot middelgroot bedrijf: Deze maatregelen zijn genomen omdat het belangrijk is dat medewerkers veilig werken. Dat geven we steeds aan en daar spreken we mensen ook op aan.

Groothandel; groot bedrijf: Werknemers willen dat; blijde medewerkers.

Voorbeelden van financiële motieven

Bedrijven die veel maatregelen getroffen hebben:

Terminal/opslag en dienstverlening vervoer; middelgroot bedrijf: Maatregelen treffen we om het werk goed uit te kunnen voeren; het levert indirect geld of tijd op. OR: Hoofdrekeningen zijn verzuim laag houden en ongelukken voorkomen

Groothandel in telecommunicatie; klein bedrijf: De gezondheid van de medewerkers heeft grote invloed op hun welzijn. En dus is hun gezondheid belangrijk voor me (managing director).

Horeca; middel klein bedrijf: Het is moeilijk aan een goed team te komen, en om dat te houden. Daarnaast zijn maatregelen er om je in te dekken voor de verzekering (huishoudtrapjes zijn allemaal vervangen door trapjes die door de verzekeraar zijn goedgekeurd).

Supermarktbakkerij, middelklein bedrijf: Minder verzuim en een prettige werkomgeving zijn belangrijk. Als mensen zich prettig in hun vel voelen, dan zie je dat terug in effectiviteit en productiviteit.

Onregelmatige of lange werktijden

In het kader van onregelmatige of lange werktijden heeft een bedrijf te maken met de arbeidstijdenwet. Een bedrijf of sector kan echter, wanneer werknemers en werkgeversvertegenwoordigers dit overeenkomen, afwijkende afspraken maken. Lang niet alle bedrijven nemen maatregelen, of maken duidelijk afspraken over werktijden, ook al is er sprake van ploegendienst of lange werktijden. Het transport, maar ook de horeca zijn sectoren waar vaak sprake is van lange en onregelmatige werkdagen. In bedrijven waar lange werktijden spelen en vermoeidheid op de loer ligt legt men de verantwoordelijkheid vaak bij de werknemer zelf: ...mensen werken nooit langer dan 10 uur....of mensen daarna nog fit genoeg zijn om zelf naar huis te rijden is hun eigen verantwoordelijkheid....iemand heeft wel eens zijn auto langs de weg gezet.

5.1.1 *Motivatie voor het nemen van specifieke maatregelen*

Wanneer naar aanleiding van het in kaart brengen van specifieke maatregelen die worden getroffen werd gevraagd naar de motivatie bleek deze nagenoeg *onafhankelijk* te zijn van het type maatregel.

Ook blijkt dat zowel bedrijven die veel specifieke maatregelen treffen als bedrijven die geen of weinig specifieke maatregelen treffen 'iets' zeggen over de motivatie, alleen zeggen de actieve bedrijven vaker iets over de achterliggende motivatie. Dat is natuurlijk niet zo heel gek, want de actieve bedrijven doen ook veel meer. Alleen ten aanzien van de *intrinsieke motivatie* hebben nagenoeg evenveel actieve als passieve bedrijven iets gezegd over hun motivatie.

Intrinsieke motivatie:

In de box hiernaast is een aantal voorbeelden opgenomen van bedrijven met veel en met geen of weinig maatregelen waar het gaat over hun intrinsieke motivatie om die maatregelen te nemen. Bij de werkgevers van de bedrijven met veel maatregelen had nagenoeg iedere werkgever het over goed werkgeverschap. Bij een aantal van de bedrijven met geen of weinig maatregelen was dat echter ook zo. In de interviews leek alleen iets vaker een wat reactieve houding te bestaan bij bedrijven met geen of weinig maatregelen. Herhaaldelijk wordt door hen aangegeven dat men de maatregelen die getroffen zijn neemt ... als medewerkers het aangeven.. In veel gevallen gaat het hier overigens (alleen) om veiligheidsmaatregelen. Werkgevers van bedrijven die veel maatregelen treffen noemen dit motief ook wel, maar gebruiken vaak andere bewoordingen, zoals dat ze willen dat het goed gaat met hun mensen, of dat 'het ontwikkelen van de persoon an sich' en 'groei van personen' redenen zijn om maatregelen te nemen. Het gaat bij hen om 'goed huisvaderschap'. Daarnaast gaat het vaak ook om andere maatregelen (ergonomische, arbeidstijden, psychosociale) dan alleen veiligheidsmaatregelen.

Financiële motivatie:

Als het gaat om specifieke maatregelen dan is het aantal opmerkingen over verzuim, productiviteit en kosten veel groter dan het aantal opmerkingen over het 'image'. In beide gevallen waren er veel meer opmerkingen van bedrijven met veel maatregelen dan van bedrijven met geen of weinig maatregelen.

-Vervolg voorbeelden van financiële motieven-

Bedrijven die veel maatregelen getroffen hebben:

Industrie/productiebedrijf, middelgroot: Maatregelen moeten kostenneutraal zijn of we moeten er iets ervoor terugkrijgen in de vorm van verzuim of hogere arbeidssatisfactie.

Vervoer over water, klein bedrijf: Als werkgever wil ik me natuurlijk indekken tegen risico's. ..Dat doe ik door professioneel advies te vragen, bijvoorbeeld van de arbodienst. Werknemers weten via de VCA, hun diploma's en veel praktijkervaring hoe ze veilig moeten werken. In die zin ben ik altijd heel loyaal naar mijn werknemers, ze kunnen opleidingen doen als het werk dat vraagt, hun rijbewijs halen, radarpatent halen etc. In ruil daarvoor hoop ik op loyaliteit naar het bedrijf en dat ze hun best doen.

Woningbouwvereniging, groot bedrijf: Omdat ze wettelijk verplicht zijn (vb beschermingsmiddelen op de bouwplaats), om veiligheid van werknemers te waarborgen, om een prettige sfeer te creëren; en om uitval te kunnen voorkomen;

Drukkerij; klein bedrijf: Bij maatregelen die (nog) niet genomen zijn staan nog al wat ergonomische maatregelen. De belangrijkste redenen om die maatregelen niet te nemen zijn de kosten.

Horeca, middelklein bedrijf: Eigenaar: Ik wil opmerkingen van medewerkers voorkómen bij controle van de arbeidsinspectie.

Vervoer over water, klein bedrijf: Veel van deze maatregelen zijn wettelijk verplicht, worden gevraagd door de opdrachtgever of zijn een kwestie van logisch nadenken...

Bouw(woningbouw), groot bedrijf: Veiligheid is nummer 1...

Bedrijven die geen of weinig maatregelen getroffen hebben:

Wegenbouwbedrijf, middelgroot bedrijf: Kosten en baten zijn ook belangrijk. Het moet wel in verhouding zijn. Maar er zijn altijd minimale eisen om aan veiligheid te voldoen. Vaak is het zo dat als het anders moet, dat het dan ook compleet anders moet. Probleem is vaak wel dat opdrachtgevers er niet voor willen betalen. Soms zouden we moeten besluiten om het werk ook gewoon niet te doen. Dat is moeilijk, vaak staan financiële motieven toch boven aan. Geld en veiligheid bijten elkaar.

Bouw(woningbouw), groot bedrijf: Reden is om ongevallen en ziekteverzuim te voorkomen, en daarachter ligt natuurlijk ook een financiële drijfveer. Ongevallen hebben een enorme impact, dus dat willen we koste wat kost voorkomen.

Vervoer over land, middelgroot bedrijf: Het voorkomen van wachttijd levert geld op: tijd is geld.

Vervoer over land, klein tot middelgroot bedrijf: Directeur: uiteindelijk lever deze maatregelen goede dienstverlening op, vallen mensen niet uit, dan kunnen we voor klanten werken.

Kinderdagverblijf, klein bedrijf: Maatregelen zijn belangrijk voor goede opvang van de kinderen. We moeten echter ook vanuit de ouders kijken wat voor hen belangrijk is.

Een werkgever meent dat het indirect geld of tijd oplevert. Een ander zegt dat wanneer mensen zich prettiger in hun vel voelen, je dat terugziet in effectiviteit en productiviteit. Een werkgever van een klein bedrijf zegt echter ook dat op het lijstje van maatregelen die nog *niet* genomen zijn nogal wat ergonomische maatregelen staan, met als belangrijkste reden de kosten. De directeur/eigenaar van een horeca bedrijf wijst daarnaast op het belang van het bij elkaar houden van een goed team, maar dat hij zich daarbij wel indekt voor de verzekering en de (keuken)trapjes die door de verzekeraar zijn goedgekeurd heeft aangeschaft.

Vooraf werkgevers die weinig maatregelen nemen signaleren het probleem dat opdrachtgevers vaak niet voor de maatregelen die je zou willen treffen willen betalen....'soms zouden we moeten besluiten het werk niet te doen.... Dat is vaak moeilijk, vaak staan financiële motieven toch bovenaan. Geld en veiligheid bijten elkaar'. Maar tegelijkertijd is daar de dreiging dat een ongeval ook meteen een enorme (ook voor het bedrijf) negatieve impact heeft....'dus dat wil je kost wat kost voorkomen'. Zeker in de bouw, transport en groothandel is er sprake van een concurrentievoordeel (VCA certificering), waardoor op het gebied van veiligheid eisen worden gesteld. Klanten eisen vaak van bedrijven dat ze zo'n certificering hebben, anders krijgen ze de opdracht niet. Maar ook het kinderdagverblijf houdt duidelijk rekening met wat de ouders –hun klanten- belangrijk vinden.

Verplichtingen:

In veel gevallen wordt iets dat in het kader van de CAO of de VCA moet gebeuren als een (wettelijke) verplichting gevoeld. Soms gelden er ook andere eisen die de overheid stelt, bijvoorbeeld aan de kinderopvang (o.a. eisen van hygiëne, kwalificaties van werknemers e.d.), of in de horeca en bakkerijen die te maken hebben met bijvoorbeeld de Voedsel en Waren autoriteit. Maar soms gaat het ook om eisen vanuit het moederbedrijf. In zijn algemeenheid lijken bedrijven die veel maatregelen nemen ook meerdere motieven te noemen, inclusief dit laatste.

5.1.2 *Deed de 'bewezen effectiviteit ertoe'?*

Ook in het kader van de specifieke maatregelen is naar 'bewezen effectiviteit' gevraagd. In tegenstelling tot meer algemene maatregelen lenen specifieke maatregelen, in de wetenschappelijke literatuur vaak 'interventies' genoemd, zich vaak eenvoudiger dan 'algemene maatregelen en beleid' voor onderzoek naar hun effectiviteit omdat ze niet alleen specifiek/doelgericht zijn, maar ook vaak afgebakend in tijd en plaats.

Ongeveer de helft van de bedrijven die veel maatregelen treffen, alsook ongeveer de helft van de bedrijven die dat niet doen, geeft aan dat de 'bewezen effectiviteit' geen rol heeft gespeeld bij de beslissing om de maatregelen te nemen. Andere bedrijven, ongeacht of ze veel of weinig tot geen maatregelen nemen, geven aan dat 'ervaring' een rol heeft gespeeld bij de beslissing om een maatregel te treffen en te kiezen, zowel ervaring van henzelf als soms van andere bedrijven. Ook koopt men externe expertise in (als adviseur of trainer) met de verwachting dat dat ook betekent dat wat wordt geadviseerd of wordt getraind bewezen effectief is. Datzelfde geldt voor adviezen van –bijvoorbeeld- de sectororganisatie of het opnemen van afspraken over maatregelen in een CAO.

In het bijgaande kader wordt een deel van deze meningen en ervaringen beschreven. De bedrijven die veel of geen dan wel weinig maatregelen nemen lijken niet opvallend te verschillen in de opmerkingen die ze maken op het gebied van wel/niet bewezen effectiviteit van maatregelen. Alleen de maatschap voor fysiotherapie die veel maatregelen neemt gaf als enige aan dat de 'bewezen effectiviteit' van belang

is voor wat ze doen. Maar ze geven dan ook aan dat ze op dat punt zelf ook deskundig zijn... 'ze weten van de hoed en de rand'.

Is 'bewezen effectiviteit' van belang?

Enkele voorbeelden van bedrijven met veel maatregelen:

Drukkerij, klein bedrijf: Nee, bewezen effectiviteit speelde geen rol.

Kapper, klein bedrijf: Genomen maatregelen zijn gewoon effectief op basis van ervaring (maatregelen zoals 'knoppen van deurtjes waardoor je niet haakt' op advies verbouwer, handschoenen, kappersfietsen). Kapster noemt dit ook. De directeur/eigenaar: bewezen effectiviteit speelt soms een rol. Wanneer de brancheorganisatie bijvoorbeeld met een suggestie komt, dan is dat vaak wel onderbouwd en dan is het het proberen waard.

Fysiotherapiemaatschap, klein bedrijf: De maatregelen zijn bewezen effectief; bewezen effectiviteit is bekend.

Vervoer over water, klein bedrijf: Bewezen effectiviteit speelt een rol. Je investeert in mensen en je wil dat de goede krachten gezond aan het werk blijven. Wetenschap is één, maar de praktijk is belangrijker. Daar moet het tenslotte werken.

Niet alle risico's weet je van te voren en sommige risico's komen pas aan het licht in het dagelijks werk. 'Wetenschappelijk bewezen' zegt me niet zoveel. Wanneer er normen opgesteld zijn voor bijvoorbeeld.. omgaan met gevaarlijke stoffen, dan zal hier wel wetenschap aan ten grondslag liggen. Voor mij telt de praktische effectiviteit. ...soms komt die voort uit wettelijke verplichtingen, soms uit de praktijk of logisch nadenken.

Bouw, middel klein bedrijf: De cursussen zijn geaccrediteerd door Bouwradius, het zijn beroepsgerichte opleidingen.

Voorbeelden van bedrijven met geen of weinig maatregelen:

Wegenbouw, middel groot bedrijf: Er is tegenwoordig veel bekend over wat werkt en wat niet en hoe dingen optimaal functioneren. Het is wel belangrijk dat dingen werken, ja. De overheid draagt veel bij aan kennis hierover. Zelf hebben wij veiligheidsdeskundigen die zich daarmee bezig houden. Zij gaan naar congressen enzo en hebben kennis in huis. Op internet is tegenwoordig ook genoeg te vinden.

Groothandel, klein bedrijf: Dat dat goede maatregelen waren (klimaatbeheersing, lawaai-apparaten in hok, rolcontainers) wisten we dus uit ervaring. Die tilhulp hadden medewerkers gezien bij collega bedrijven, ze hadden daar gezien dat dat handig was.

Vervoer over land, middel klein bedrijf: Maatregelen en regels die we stellen doen we natuurlijk met een bepaalde reden. Ze moeten iets opleveren: dat medewerkers veilig werken en dat er geen uitval is. Maar ja wat is nut. Daarbij volgen we de CAO. Ik neem aan dat al de maatregelen die in de CAO zijn opgenomen effectief zijn en al elders hun nut hebben bewezen. Er is daar tenslotte een hele brancheorganisatie mee bezig. Ze zullen dat toch niet zomaar opnemen. Omdat we de CAO volgen hoeven we niet nogmaals na te denken over of de maatregelen wel doen wat ze moeten doen. Daar hebben we als klein bedrijf niet ook nog tijd voor. We nemen natuurlijk wel onze ervaringen mee.

5.1.3 *Zijn er voor bepaalde risico's geen maatregelen getroffen, waarom niet?*

Opvallend is dat bedrijven die veel maatregelen treffen ook meer te zeggen hebben over risico's waarvoor geen maatregelen getroffen zijn en waarom dan niet, in vergelijking met bedrijven die geen of nauwelijks maatregelen treffen. Wat de beide groepen bedrijven erover zeggen is echter niet zo heel verschillend. Een deel van de bedrijven zegt dat als er wat is het ook wordt aangepakt. Wel valt bij enkele bedrijven die geen of weinig maatregelen hebben genomen op dat de werkgeversvertegenwoordiger zegt dat er niets is aan te pakken, terwijl het lid van de OR of werknemer wel degelijk een aantal risico's noemt die wat hen betreft aangepakt zouden moeten worden. Eén van de werkgevers merkt ook op dat niet alle (veiligheids)risico's te voorzien zijn.

Psychosociale risico's worden soms niet genoemd terwijl ze er volgens de RI&E wel zijn. Werkgeversvertegenwoordigers vinden het ook vaak niet zo makkelijk deze risico's aan te pakken. De aanpak van ergonomische risico's gaat nogal eens gepaard met kosten wat als drempel wordt genoemd om maatregelen te treffen. De OR van een middelgroot wegenbouwbedrijf geeft aan dat ze voor agressie en geweld geen echte maatregelen hebben... maar, zo wordt vervolgd '...het is ook nog niet zo'n structureel probleem'.

De productiemanager van een middel kleine supermarktbakkerij noemt hier het probleem van een vergrijzende werknemersgroep als een waar hij geen oplossing voor weet. 'Mensen blijven vaak lang bij ons werken, er treedt dus weinig verjonging op. Mobiliteit is ook vaak moeilijk want een andere werkgever betekent in deze branche toch vaak gewoon hetzelfde werk. Mensen kunnen dus eigenlijk nergens heen.'

Een enkele keer wordt ook aangegeven dat de werknemers bepaalde maatregelen (vb. een tilcursus voor bouwvakkers) niet zien zitten. Er zijn werkgevers die daar dan genoeg mee nemen, maar de betreffende bouwondernemer geeft aan dat je mensen zachtjes aan iets moet laten wennen, '...dan vinden ze dat misschien toch iets''.

Kosten en kosteneffectiviteit evenals tijd blijven daarnaast ook belangrijke redenen bij de afweging om maatregelen wel of niet te treffen. Soms is het een kwestie dat het budget of de tijd er nu niet is, maar mogelijk later wel. Eén bedrijf gaat in 2012 op in een grotere organisatie en stelt dat er dan ruimte, tijd en kennis is om eventuele maatregelen te nemen.

Waar geen maatregelen voor? Wanneer wel?

Bedrijven die veel maatregelen getroffen hebben:

Groothandel, meerdere vestigingen, middelgroot bedrijf: Met name op het vlak van psychosociale risico's zijn er nauwelijks maatregelen genomen. Dit heeft echter niet de hoogste prioriteit volgens de RI&E.

Supermarktbakkerij, middelklein bedrijf: Wat een probleem is, is dat de gemiddelde leeftijd behoorlijk aan het oplopen is (50+) en dat het werk lichamelijk nogal wat vraagt. Mensen blijven wel vaak lang bij ons werken. Er treedt dus weinig verjonging op. Mobiliteit is ook vaak moeilijk want een andere werkgever betekent in deze branche toch vaak gewoon hetzelfde werk. Mensen kunnen dus eigenlijk nergens anders heen.

Vervoer over water, klein bedrijf: Sommige risico's zijn niet te voorzien met een RI&E. Laatst raakte bij een collega bedrijf een werknemer te water. Pas toen kwam naar voren dat er eigenlijk geen mogelijkheid was om uit het water te komen: de kade was te hoog en het schip had geen trap. Dan ga je zelf ook eens nadenken.

Bouw, groot bedrijf: Sommige risico's spelen wel, zoals bijvoorbeeld met de warmte op de bouwplaats, maar die zijn niet eerste prioriteit. We willen daar dus wel dingen aan doen, maar daar gaan we niet eindeloos in investeren.

Bedrijven die geen of weinig maatregelen getroffen hebben:

Wegenbouw, Middelgroot bedrijf: Nee, er is eigenlijk niets. Wij doen al best veel, ook omdat dat in onze VCA zit. Die borgt eigenlijk automatisch dat je de dingen op orde moet hebben. Er is wel eens de wens uitgesproken voor een verkeersregelaarscursus zodat werknemers op een werklocatie zelf bepaalde dingen kunnen doen. Dit is wel gemeld bij KAM maar is er tot nu toe niet van gekomen. Voor agressie en geweld hebben we ook niet echte maatregelen. Het is ook nog niet zo'n structureel probleem.

Groothandel, middelgroot bedrijf: Hoofd HR: Nee;
OR: Maatregelen om psychosociale risico's aan te pakken: aandacht voor commerciële vaardigheden van technici zou op zijn plaats zijn. Veiligheid: slipcursussen of cursussen verkeersveiligheid (voor buitendienst).

Groothandel, middelklein bedrijf: Er is wel werkdruk, maar dat is moeilijk terug te dringen. Vaak ontstaat het op kantoor wanneer iemand plotseling afwezig is en het werk over minder mensen verdeeld moet worden.

Groothandel, groot bedrijf: Ergonomie; dat komt eigenlijk vooral omdat deze maatregelen niet ingezet worden. Daarnaast psychosociale risico's (werkdruk, stress, agressie en geweld, intimidatie). Veiligheid o.a. gevaarlijke stoffen. Omgevingsrisico's (klimaat, lawaai). Maatregelen zijn nog niet getroffen omdat werknemers het niet willen, klanten het niet willen, kost geld/tijd en is niet effectief, iets dat een beetje te zwaar is geeft niet direct klachten, dus mensen voelen niet de noodzaak om maatregelen te nemen.

5.1.4 *Hoe andere bedrijven te stimuleren?*

Ook waar het specifieke maatregelen betreft is aan de werkgevers en werknemersvertegenwoordigers gevraagd aan te geven hoe andere bedrijven kunnen worden gestimuleerd om specifiek op arbeidsrisico's gerichte maatregelen te nemen. Er worden ongeveer dezelfde suggesties genoemd als toen het om algemene maatregelen ging. Wel lijkt het erop dat maatregelen gericht op het verminderen van de financiële last bij specifieke maatregelen duidelijk vaker worden genoemd dan toen de algemene maatregelen aan de orde waren. Vooral maatregelen om de veiligheid te waarborgen of om de ergonomische last te verminderen zijn heel kostbaar.

Samenvattend wordt aangegeven dat (1) verminderen van de financiële last de drempel flink zou verlagen om maatregelen te treffen. Er worden diverse suggesties gedaan om dit te bewerkstelligen, namelijk (2) subsidie of belastingvoordeel (dus een overheidsmaatregel), (3) ondersteunende en coördinerende rol vanuit de sectororganisatie, maar wellicht zou ook het geopperde idee van een branchekeurmerk voor meerdere sectoren en voor meer risico's dan alleen veiligheid nader kunnen worden uitgewerkt, (4) meer verplichten en meer controle, waarbij met name het verplichten niet door iedereen wordt gesteund. Er zijn ook bedrijven die vinden dat het (wettelijk) verplichten van specifieke maatregelen juist niet zinvol is, omdat de noodzakelijke maatregelen maatwerk moeten zijn en er dus flexibiliteit moet zijn. Er wordt ook aangegeven dat de overheid meer zou kunnen sturen op kosten – baten denken als het gaat om arbeid en gezondheid.

Enkele voorbeelden 'hoe andere bedrijven te stimuleren'.

Bedrijven die veel maatregelen hebben genomen:

Terminal/dienstverlening vervoer; middel klein bedrijf: anderen lopen tegen dezelfde problemen aan. Het is daarom goed om bij een ander te gaan kijken hoe zij het doen en of je daar zelf iets mee kan.

Groothandel, klein bedrijf: Tja de overheid zou bedrijven natuurlijk best kunnen sturen en bedrijven motiveren meer in kosten en baten te gaan denken bij arbozaken. Een formulier invullen en direct 30% terugkrijgen bij de aankoop van een veiligheidsapparaat **werkt véél beter** dan dat diezelfde 30% ergens aan het eind van het jaar in de vennootschapsbelasting verstopt is.

Hogeschool, groot bedrijf: De clustermanager heeft geen geloof in generieke maatregelen. Het is ook niet wenselijk maatregelen wettelijk op te leggen. Het beperkt de regelruimte van de organisatie om individueel passende maatregelen te kunnen nemen. Beperkt aantal generieke maatregelen daar is niet onderuit te komen. De HBO-raad zou hier een rol in kunnen spelen.

Vervoer over water, klein bedrijf: Directeur/eigenaar: Vaak kan je goedkoper werken als je niet volgens de spelregels werkt en je je niet aan alle wettelijke verplichtingen houdt. Er zou eigenlijk een soort van branchekeurmerk moeten komen om oneerlijke concurrentie tegen te gaan. Wellicht via de scheepvaartinspectie. Controle is echter vaak incidenteel. Er ontstaat oneerlijke concurrentie: omdat ik me aan de regels houdt ben ik duurder dan mijn concurrent. Dit zou tegengegaan moeten worden.

Bouw, groot bedrijf: Ga eens kijken en informeren bij de bureaus om te zien wat zij doen. Voor ieder bedrijf is het een probleem wanneer mensen wegvallen. Wellicht dat (kleine) bedrijven die niets doen meer inspectie zouden moeten krijgen van de AI, met dezelfde boetes die wij krijgen. Eigenlijk zou het vanuit henzelf moeten komen, maar als dat niet werkt werken boetes misschien wel. Wellicht dat ook de sector daarin een rol kan spelen.

Bedrijven die geen of weinig maatregelen hebben getroffen:

Groothandel, middelgroot bedrijf: Subsidieaanvragen vergemakkelijken. Dat is nu een heel gedoe. Nu kunnen alleen grote bedrijven met gespecialiseerde mensen daar achteraan gaan.

Kinderdagverblijf, klein bedrijf: Voorlichting of workshop meer toespitsen op kinderdagverblijven branche. Goedkoper aanbieden van voorlichting. Bij controles van de GGD wordt teveel gelet op naleven van regeltjes en te weinig op de praktijk. Een leidster: cursussen voor leidinggevendenden aanbieden, al moeten ze zelf wel mee willen doen.

Groothandel, groot bedrijf: Voorbeelden van collega-bedrijven horen, waar ging het goed, wat werkt... Als er vraag is vanuit werknemers en als het kosteneffectief is... Wanneer het fiscaal aftrekbaar wordt....

5.2 Worden maatregelen geëvalueerd... en wanneer is een maatregel effectief?

Om te zien of maatregelen effectief zijn geweest is het van belang dat maatregelen worden geëvalueerd. Ook daar is in de interviews naar gevraagd, alsook naar wanneer een maatregel effectief wordt gevonden.

In de bedrijven waar veel maatregelen worden getroffen wordt meer geëvalueerd dan in de bedrijven waar geen of weinig maatregelen zijn getroffen. Als men in een bedrijf zegt dat maatregelen worden geëvalueerd dan zegt men vaak dat het 'informeel' gebeurt, vooral in de kleine bedrijven, of dat het in het werkoverleg wordt geëvalueerd. Soms zegt een werkgever dat er (informeel) wordt geëvalueerd, maar wordt dat door de werknemer niet zo ervaren.

In een aantal bedrijven wordt de RI&E ook gebruikt als evaluatie-instrument, maar soms worden ook audits, het werkbelevingsonderzoek, het werknemerstevredenheidsonderzoek alsook het klanttevredenheidsonderzoek als zodanig gebruikt.

Enkele opmerkingen over wanneer maatregelen effectief zijn..

Een maatregel is effectief wanneer.....

- het risico beperkt is en wanneer baten opwegen tegen de te maken kosten.
- de melding niet meer terug komt in het systeem is de maatregel voor ons effectief.
- het voldoet aan wat het moet voldoen. Als het wordt gebruikt en de maatregel is ingeburgerd.. als het risico is beperkt.
- het door de betrokkenen ook als nuttig wordt ervaren.
- het blijkt uit de praktijk.
- de leerkrachten niet meer klagen.
- het gewoon prettig is om mee te werken.
- het voldoet aan het idee dat je voor ogen had. Wetenschap speelt niet echt een rol.
- Wanneer je niets hoort gaat het goed.

Worden maatregelen geëvalueerd?

Bedrijven met veel maatregelen:

Groothandel, klein bedrijf. maatregelen worden niet systematisch geëvalueerd; Managing director maakt geen kosten-baten analyse van genomen maatregelen omdat (1) hij arbo-wetgeving vooral ervaart als wetgeving en dus niet als middel om bedrijfswinsten mee op te krikken, (2) hij de effectiviteit van arbo maatregelen helemaal niet kan kwantificeren en (3) hij het moreel aanmatigend vindt om vooraf kosten en baten te gaan uitrekenen van veiligheid. Een bedrijf moet gewoon veilig zijn!

Hogeschool, groot bedrijf. De clustermanager is kritisch over het begrip 'effectiviteit'. Het wordt vaak gebruikt als een containerbegrip. 'Effectiviteit is afhankelijk van wat voor maatregelen genomen worden'. Het is daarmee geen vastomlijnd gegeven, 'Wat het oplevert moet actief teruggevraagd worden'.

Fysiotherapiemaatschap, klein bedrijf. Ze gebruiken RI&E en nemen dan maatregelen; gebeurt 1 x per jaar. Criteria die worden gehanteerd zijn de eisen in de HKZ (Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector).

Kapper, klein bedrijf. Evaluatie gebeurt informeel. Dit wordt echter door de werknemers niet zo ervaren. Zij geeft aan dat er niet geëvalueerd wordt.

Basisschool, vestiging in groot bedrijf. Alle maatregelen worden geëvalueerd in de RI&E. De arbowerkgroep vergadert drie keer per jaar over de voortgang van het arbojaarplan. Werkdruk: taakbeleid was effectief en heeft duidelijkheid geschapen bij de leerkrachten. Als gevolg daarvan zijn ook taken geheel geschrapt. Daarnaast is er stress omdat er ontslagen vallen als gevolg van een krimpend aantal leerlingen in de regio. Agressieve ouders: Training was niet voldoende. Leerkracht is overgeplaatst.

Bedrijven met geen of weinig maatregelen:

Hoger onderwijs, groot bedrijf. HR: er wordt veel gemonitord: RI&E, medewerkers tevredenheidsonderzoek, klanttevredenheidsonderzoek wordt 2-jaarlijks gedaan. De resultaten zijn input voor het nemen van maatregelen. De risico's worden ingevoerd in een kwaliteits- en planningscyclus (KPC), waarin wordt afgesproken wie welke maatregelen gaat nemen en op welke termijn. Deze KPC is steeds onderwerp van gesprek tussen de HR manager en de leidinggevende. OR heeft niet het idee dat beslissingen gemaakt worden op basis van effectiviteit. Volgens hen worden maatregelen NIET geëvalueerd.

Groothandel, groot bedrijf. Maatregelen worden geëvalueerd in het arbo-overleg, ongeveer drie keer per jaar. Dat wordt verder niet gecommuniceerd maar loopt via de eigen leidinggevende. Het wordt niet systematisch gemonitord, maar als er minder klachten zijn, is het effectief. Soms zijn maatregelen niet effectief omdat het meer tijd kost om de maatregel te gebruiken dan het even op een snelle manier te doen.

6 De rol van het management en van werknemers bij het implementeren van maatregelen

6.1 De rol van het topmanagement bij de aanpak van arbeidsrisico's

Het management is verantwoordelijk voor de beslissingen, dus ook de beslissingen op het terrein van arbeid en gezondheid. Zij zijn natuurlijk ook verantwoordelijk voor de financiële consequenties van het treffen van eventuele maatregelen. Als een directeur 'niet betrokken' is zullen er weinig mogelijkheden zijn om in die organisatie iets voor de 'arbeid en gezondheid' van de werknemers' te doen. In zo'n geval moet er een uitermate zakelijke argumentatie van de 'kosten en baten' van alle (extra) activiteiten gedaan worden om een kans te maken dat er iets van de grond komt. Er is wel een verschil voor het management van grote en van kleine bedrijven. In de grotere bedrijven ziet het management niet, of niet precies wat er op de werkvloer gebeurt. Dat is natuurlijk anders voor een directeur/eigenaar van een klein bedrijf, die vaak zelf ook actief is in het bedrijf. In een grotere organisatie zou het management vooral moeten sturen op doelen en niet op maatregelen. Daarmee geef je afdelingen meer ruimte om doelen te behalen. Op dat 'midden-niveau' heb je wel een 'aanjager' nodig.

Het management moet eventuele maatregelen wel steunen. In niet actieve bedrijven handelt het management vrij reactief en is vaak ook vrij behoudend. Het management in de bedrijven waar veel maatregelen zijn genomen is vaker proactief. In grotere bedrijven hoeft het ook niet alleen het topmanagement te zijn dat actief is. Intermediaire managers of activerende medewerkers met P&O of arbotaken kunnen in een grotere organisatie heel bepalend zijn voor de 'arbo- of veiligheidscultuur', zoals de mate waarin men op elkaar let, elkaar aanspreekt. De (proactieve) aanpak begint wel bijna altijd aan de top. Regelingen worden aangedragen vanuit de top, terwijl de slimigheden van onderaf aangedragen worden. Cijfers en voorbeelden bij zusterbedrijven (ook internationale) spelen daarbij een grote rol. Bovendien moet het topmanagement het goed voorbeeld geven en reageren op de signalen die van de werkvloer komen.

6.2 Werknemersbetrokkenheid bij de aanpak van arbeidsrisico's

De werknemersbetrokkenheid lijkt zich vooral te richten op de betrokkenheid bij de signalering van de risico's. Dat is zowel bij bedrijven met veel maatregelen als met geen of weinig maatregelen het geval. Het lijkt er echter op dat, vooral bij bedrijven met weinig maatregelen, de betrokkenheid minder wordt wanneer daadwerkelijk oplossingen worden bedacht, maatregelen worden getroffen en worden geëvalueerd. Het hele proces met elkaar doorlopen gebeurt niet vaak.

Bij bedrijven met veel maatregelen is er een aantal voorbeelden (zie ook tekstkader) van allerlei vormen van betrokkenheid van werknemers bij de problematiek en wordt op verschillende manieren een appèl op de werknemers gedaan om risico's te signaleren, aan de kaak te stellen en mee te denken over oplossingen. Zo worden in een (groot) bouwbedrijf éénmaal per jaar een veiligheidsdag voor alle medewerkers georganiseerd, alsook door het jaar heen themadagen voor kleinere groepen werknemers, zijn er 'toolbox meetings' en is er de 'veiligheidsman van de week' die foto's maakt van (on)veilige werkomstandigheden.

Betrokkenheid werknemers bij aanpak:**Bedrijven met veel maatregelen:**

Fysiotherapiemaatschap, klein bedrijf. Ja, maatschappleden doen samen de RI&E. Het is van belang om over de mening en inzichten van allemaal te beschikken. Iedereen wordt gevraagd mee te denken. Daardoor worden we een beter bedrijf.

Horeca, middel klein bedrijf. Werknemers worden informeel betrokken. Vooral ook meedenken van werknemers als het gaat over de inrichting van de keuken. Er is geen actieve evaluatie.

Groothandel, vestiging van een groot bedrijf. Betrokkenheid van werknemers vindt plaats tijdens de werkplekinspecties. Ze worden ook wel betrokken bij bedenken van oplossingen, maar dat kan beter. Dat gebeurt nu via informatiebijeenkomsten. Werknemers worden weinig betrokken bij het evalueren van de maatregelen.

Bouw, groot bedrijf. De moederorganisatie organiseert 1 x per jaar een veiligheidsdag en daarnaast ook themadagen in kleinere groepen. Daarnaast zijn er toolbox meetings, de veiligheidsman van de week, e-mail voor bouwplaats medewerkers, sms en interactie. Dit zijn allemaal momenten waarop de input van werknemers gevraagd wordt. Voor betrokkenheid van medewerkers moet door de werkgever worden geïnvesteerd. Deze moet de medewerkers leren kennen en tussen hen in zitten. De kennis ligt bij de werknemers, dus zij moeten wel uitgenodigd worden om mee te denken over oplossingen van problemen. Evalueren achteraf blijft lastig. Ze hebben wel werkgroepen die zich hiermee bezig houden en kijken hoe ze dit nog wat beter kunnen organiseren.

Bedrijven met geen of weinig maatregelen:

Wegenbouw, middelgroot bedrijf. We hebben wel interactieve toolboxes waarin veiligheid naar voren komt. Ook is er in functioneringsgesprekken aandacht voor veiligheid. Zelf ben ik enige tijd geleden ook op werkplaatsbezoek geweest om uitleg te geven.

Bakkerij, middel klein bedrijf. Ja, in de wandelgangen wordt van alles met elkaar besproken. Je runt het bedrijf met elkaar.
De verkoopster zegt echter: Nee, werknemers worden niet betrokken bij inventarisatie van risico's of bedenken van oplossingen.

Metaalverwerkingsbedrijf, middelgroot. Werknemers worden niet direct gevraagd. Er is eens per maand afdelingsoverleg onder leiding van de productieleider waarin dergelijke zaken aan de orde komen. Werknemers weten dat ze altijd ideeën aan kunnen dragen en dat daar dan ook naar gekeken wordt. De ideeën worden gewaardeerd. Het betrekken van werknemers bij de evaluatie is wel altijd plan maar schiet er wel eens bij in. Het gebeurt wel eerder als het iets persoonlijks is, zoals een nieuw masker.

Groothandel, groot bedrijf. Ja, werknemers worden betrokken, maar dat is geen reguliere cyclus. Wanneer ze ergens tegen aan lopen wordt het wel besproken. Directeur denkt ook dat dit minder effectief is, omdat anders moet worden gewacht met aanpakken van het probleem. Ook bij het bedenken van oplossingen gaat het erg top-down, er moet rekening gehouden worden met de kosten. Alle afwegingen moeten worden meegenomen. Er worden top-down oplossingen bedacht en dan mogen de medewerkers daarover wel meedenken. Bij functionerings- en beoordelingsgesprekken komen de maatregelen ook aan bod.

Ook werken ze met 'preventie-units', een (bouw)keet met een draaiport, waarbij je eerst een veiligheidsfilm moet bekijken en een vragenlijst moet invullen. Zonder deze training en voorlichting kom je de bouwplaats niet op. Dit soort van brede aandacht voor arbeid, gezondheid en veiligheid zien we alleen bij (enkele) zeer actieve bedrijven. Bij bedrijven met weinig maatregelen lijkt er beduidend minder sprake van werknemersparticipatie en meer top-down aansturing.

7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Doel van het onderzoek is om beter inzicht te krijgen in waarom werkgevers maatregelen wel of juist niet nemen om werkgerelateerde risico's aan te pakken, gezondheid van werknemers te verbeteren, verzuim te verminderen, en productiviteit en betrokkenheid te verhogen. Een ander doel is om inzicht te krijgen in de rol van 'bewezen effectiviteit' als motief om maatregelen te nemen. Tenslotte beoogt het onderzoek manieren boven tafel te krijgen die de kans vergroten dat werkgevers toch maatregelen treffen indien dat nodig is.

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee typen maatregelen: algemene maatregelen en specifiek op bepaalde risico's gerichte maatregelen. Dit onderscheid is van belang omdat met name veel algemene maatregelen wettelijk verplicht zijn, terwijl een wettelijke verplichting feitelijk niet geldt voor de specifieke maatregelen. Daarnaast is het de verwachting dat specifieke maatregelen zich beter dan de algemene maatregelen op effectiviteit laten toetsen.

In dit laatste hoofdstuk vatten we de resultaten samen van de interviews in 40 bedrijven, in alle gevallen met een werkgeversvertegenwoordiger, en in circa 2/3 van de gevallen ook met een werknemersvertegenwoordiger. We volgen hierbij de structuur van hoofdstuk 2, waarin de motieven of prikkels alsook belemmeringen of drempels, bekend uit de literatuur staan vermeld. We bespreken in hoeverre deze motieven en belemmeringen in de interviews genoemd zijn door werkgevers en in hoeverre onze verwachtingen klopten. Hierna besluiten we met het formuleren van aanbevelingen.

7.1 Samenvatting van en discussie over de interviewresultaten

Veel bedrijven blijken algemene maatregelen te nemen. Het feit dat het 'wettelijk verplicht' is, is voor veel bedrijven een belangrijke reden om deze algemene maatregelen te nemen. Dat geldt met name voor het voeren van een verzuimbeleid, iemand hebben aangewezen voor arbotaken (BHV/preventiemedewerker) en het hebben uitgevoerd van een RI&E. Beduidend minder vaak heeft de RI&E geleid tot een arbo(jaar)plan en is er een beleid gericht op een gezonde leefstijl. Opmerkelijk is wel dat ondanks dat het leefstijlbeleid niet wettelijk verplicht is, het toch door bijna de helft van de bedrijven blijkt te worden gevoerd. Het lijkt duidelijk iets dat in de aandacht van bedrijven staat. Veel bedrijven geven aan dat algemene maatregelen worden genomen vanwege het feit dat ze wettelijk verplicht zijn. Dit is echter vaak niet de enige reden, en dat is maar goed ook. De kans is groter dat er maatregelen, ook specifieke, worden genomen als ook andere motieven een rol spelen. Vaak worden ook intrinsieke en financiële motieven genoemd.

Bij de maatregelen gericht op specifieke risico's, zoals psychosociale, fysieke of veiligheidsrisico's worden de financiële motieven om wel of geen maatregelen te nemen het meest genoemd. Maar ook hier is er vaak sprake van meerdere motieven. Bij de specifieke maatregelen die voortvloeiden uit een algemene maatregel als bijvoorbeeld een RI&E waarbij financiële motieven het vaakst worden genoemd gaat het meestal om veiligheid, en wordt dit toch vaak ervaren als (wettelijk) verplicht.

Financiële drempels worden vaak genoemd bij maatregelen gericht op de aanpak van fysieke alsook psychosociale belasting, al blijkt men toch ook vaak moeite te hebben met het concreet maken van maatregelen om de psychosociale belasting aan te pakken.

In hoofdstuk twee zijn de motieven besproken in relatie tot het wel of niet nemen van maatregelen en is een aantal prikkels en drempels benoemd waarom werkgevers besluiten om maatregelen wel of juist niet te nemen. In tabel 4 staat een samenvatting van de resultaten uit de interviews naar ervaren prikkels en drempels voor het nemen van maatregelen, geordend naar de in hoofdstuk twee onderscheiden motieven.

Intrinsieke motivatie, cultuur en irrationeel gedrag

De intrinsieke motivatie om maatregelen wel of niet te nemen hangt nauw samen met 'de cultuur in de organisatie' die in eerste instantie wordt neergezet door de directeur/eigenaar of het management. De intrinsieke motivatie bestaat er dan uit in welke mate er ten aanzien van arbeid en gezondheid een stimulerende, positieve of juist meer gereserveerde of behoudende dan wel (soms) zelfs een negatieve of wantrouwende grondhouding bestaat. In de interviews vinden we vooral een stimulerend effect terug van deze motivatie. Wel zal de afwezigheid van intrinsieke motivatie direct neerslaan als passiviteit ten aanzien van het nemen van maatregelen op het terrein van arbeid en gezondheid. Echt 'irrationeel gedrag' kon niet worden vastgesteld in dit onderzoek. Het design van interviews met werkgevers en –indien mogelijk- met werknemersvertegenwoordigers is niet geschikt om dit type van gedrag goed zichtbaar te maken.

Met name bij de bedrijven die geen tot weinig maatregelen treffen blijkt in de interviews met enige regelmaat dat werkgeversvertegenwoordigers geen problemen ervaren terwijl de werknemersvertegenwoordiging wel degelijk minstens één probleem ziet. Een probleem dat door werknemers maar niet door de werkgever wordt gezien –lees erkend- zal echter niet snel worden aangepakt. Een dergelijk verschil in werkgevers-werknemers idee over risico's, maar ook over oplossingen (vb. suggestie voor training van het management die niet wordt overgenomen) en eventuele opbrengsten of over de kwaliteit van de procesgang, is een indicatie van het niet-nemen van maatregelen die noodzakelijk of op zijn minst gewenst zou zijn.

Tabel 4 Samenvatting van de interviews onder 40 bedrijven naar prikkels en drempels voor het nemen van algemene of specifieke maatregelen op het gebied van arbeid en gezondheid.

	Waarom werkgevers wel maatregelen nemen: prikkels	Waarom werkgevers geen maatregelen nemen: drempels
Intrinsieke motivatie	<p><i>Goed werkgeverschap.</i> De werknemer staat centraal. Dit leidt vaak tot meer arbeidstevredenheid en minder neiging tot verloop.</p> <p>'Awareness'. De werkgever is zich bewust ('aware') van de problematiek.</p> <p>Er is in het bedrijf <i>ook een 'cultuur'</i> waarin men zich bewust is van de problematiek.</p> <p>Beslist iets dat in de interviews terugkwam.</p>	<p><i>Afwezigheid van intrinsieke motivatie</i> Gevoeligheid van het onderwerp; was iets dat vooral speelde bij psychosociale risico's.</p> <p>Drempels zitten ook in <i>de cultuur van een bedrijf</i> die wordt neergezet door een directeur/eigenaar of door het management.</p> <p>Het '<i>irrationele gedrag</i>' waar in hoofdstuk 2 aan werd gerefereerd (teveel vertrouwen, hechten aan 'status quo', gevoeligheid voor groepsnormen/erbij willen horen', verkeerd inschatten van kansen e.d.).</p> <p>Met name het laatste kon niet worden onderbouwd door de interviews. Aanpak psychosociale risico's wel vaak extra lastig.</p>
Financiële motieven	<p><i>Lagere personele kosten;</i> Terugdringen van <i>verzuim</i> leidt tot minder kosten voor vervanging. Dit werkt echter alleen wanneer de baten in belangrijke mate naar de werkgever terugvloeien.</p>	<p><i>De baten komen niet bij de werkgever zelf terecht;</i> De werkgever verzekert zich over het algemeen tegen verzuim. Het is dan de zorgverzekeraar of soms de sectororganisatie (vb. vervangingsfonds) die de baten krijgen.</p> <p>In het geval van het voorkomen van arbeidsongeschiktheid komen de baten bij de maatschappij/overheid terecht.</p>
	<p><i>Meer productiviteit.</i> Een grotere arbeidstevredenheid draagt bij aan een hogere productiviteit van de werknemer. Minder verloop en minder productieverlies als gevolg van inval/inwerken van nieuwe krachten draagt bij aan een relatief grotere productiviteit van de organisatie.</p>	<p><i>Een maatregel is niet kosten-effectief;</i> Wanneer de opbrengsten van de maatregel niet opwegen tegen de kosten zal de werkgever de maatregel niet willen treffen.</p> <p>In bedrijven worden maatregelen nauwelijks geëvalueerd, zeker niet formeel en niet in een kwantitatieve vorm.</p> <p>Uit interviews: Bedrijven meer de kosten en baten/effecten zichtbaar (laten) maken zou goed werken</p>
	<p>Uit de interviews blijkt dat men het nuttig zou vinden wanneer er meer gestuurd zou worden op het laten zien van 'wat interventies opleveren'... 'de business case'...</p>	

	Waarom werkgevers wel maatregelen nemen: prikkels	Waarom werkgevers geen maatregelen nemen: drempels
-vervolg financiële motieven-	<p><i>Middelen beschikbaar maken;</i> Er is wel tijd en geld beschikbaar... Dit geldt vooral voor de grotere organisaties, maar ook sectororganisaties zouden hier een rol kunnen spelen. Het belang van 'groter worden', dan wel de faciliterende rol van de sectororganisatie is herhaaldelijk genoemd en in een enkel geval speelt de buurt of regio een rol (vb. burenbelsysteem). Dit geldt zowel voor algemene (vb. sector RI&E) als specifieke (vb. training 'op maat') maatregelen.</p> <p>In grotere organisaties, alsook op sector niveau speelt het stimulerend effect van 'delen van informatie'.</p> <p>Dit kan op heel veel manieren vorm krijgen. Zaak is dat er binnen het bedrijf, of binnen de sector overleg- of contactmomenten worden gecreëerd waarop overlegd kan worden, uitwisseling van ervaringen kan plaatsvinden en van elkaar geleerd kan worden.</p>	<p><i>Er is (momenteel) geen geld en/of geen tijd om de maatregel in te voeren.</i> Deze reden is regelmatig genoemd, en speelt vooral bij specifieke maatregelen. In een aantal gevallen wordt voor ondersteuning naar de sectororganisatie gekeken, of naar een aanstaande fusie, waarbij men groter wordt. In een grotere organisatie is makkelijker geld en tijd voor maatregelen te organiseren.</p> <p>Dit speelt bovendien meer bij de kleine dan bij de grotere bedrijven. Grotere bedrijven hebben vaker iemand die zich specifiek bezig houdt met de arbeid en gezondheid van de werknemers.</p> <p>Grote bedrijven geven ook minder aan dat gebrek aan tijd of financiële middelen het probleem is. Zij zien de kosten van maatregelen vooral als een investering. Mogelijk spelen er ook verschillen tussen sectoren, en vooral privaat- publiek: o.a. bij vervoersbedrijven en in de groothandel lijkt een gebrek aan geld meer te spelen dan bijvoorbeeld in het onderwijs. Dit kan te maken hebben met het bestaan van kleine marges en het niet beschikbaar stellen van een apart budget hiervoor.</p>
	<p><i>Aanwezigheid van kennis en toegang tot informatie;</i> Men zoekt dit vooral bij de sector, arbo-dienst of bij de arbo-professional. Soms wordt men hierin teleurgesteld.</p>	<p><i>Gebrek aan informatie.</i> Kennis over de effectiviteit van maatregelen is in de ondervraagde bedrijven meestal niet aanwezig. De meeste werkgevers houden zich echter niet bezig met de vraag of een maatregel (bewezen) effectief is. Het is meestal voldoende wanneer de werknemers tevreden zijn, dan gaat de arbeidssatisfactie omhoog. Kennis over kosten en baten is vaak ook niet aanwezig. Kosten zijn weliswaar makkelijk te berekenen, maar de baten zijn daarentegen vaak niet in harde cijfers uit te drukken.</p>
	Uit de interviews kwam vooral het gebrek aan kennis, kunde en ervaring naar voren als zijnde een drempel. Men poogt deze zaken vooral te halen uit de sector of de (toekomstige) moederorganisatie.	
	<p><i>Zoeken naar steun bij anderen (collega's, experts etc.)</i> In stimulerende zin werd in de interviews wel degelijk aangegeven dat steun zoeken bij de moeder-organisatie of de sector (en</p>	<p><i>Gebrek aan onderhandelingsmacht van werknemers.</i> Dat een goed arbo- en verzuimbeleid tot een lagere looneis van de werknemers leidt wordt niet als motief genoemd.</p>

	Waarom werkgevers wel maatregelen nemen: prikkels	Waarom werkgevers geen maatregelen nemen: drempels
	het ook vinden) een belangrijke stimulans is.	Mogelijk hebben werknemers weinig onderhandelingsmacht of staan werkgevers met onderhandelingsmacht (bv. de hoger opgeleiden) minder bloot aan grote risico's in hun werk. Dit aspect kwam niet duidelijk uit de interviews naar voren als 'drempel'
Wettelijke verplichting	Voorale algemene maatregelen zijn wettelijk verplicht. Voor specifieke maatregelen worden CAO afspraken of certificeringseisen (vb. VCA) als 'verplichtingen' ervaren. Echter: 'Een wettelijke verplichte maatregel is een maatregel zonder overtuiging'. De kans, dat er daadwerkelijk wat gebeurt met bv. een RI&E is veel groter wanneer er ook sprake is van andere motieven of prikkels.	<i>Gebrek aan controle/handhaving</i> De afwezigheid van (de kans op) sancties vergroot de kans dat werkgevers ervoor kiezen dit type maatregelen niet te nemen. Dit aspect werd in de interviews duidelijk benoemd

Hoewel de factoren sector en bedrijfsgrootte er in dit onderzoek niet zo toe zouden moeten doen (ze zijn immers 'empirisch' weggeselecteerd) bleek in de interviews dat deze aspecten wel van groot belang waren als 'drempel' of juist als stimulerende factor voor het nemen van maatregelen. De factor 'bedrijfsgrootte' is van belang omdat een grotere organisatie gewoon meer ruimte in tijd en geld kan vrijmaken om zich met de 'kwaliteit van de arbeid en gezondheid' bezig te houden, dan wanneer men klein is. In dit verband vervult de sectororganisatie eenzelfde rol als een moederbedrijf: het biedt de mogelijkheid zich specifiek bezig te houden met deze 'belegging'.

Daarnaast blijkt dat een aantal factoren als prikkel dan wel drempel terugkwam in de interviews. Wat vooral in de interviews wordt bevestigd zijn de intrinsieke prikkels, de financiële prikkels en drempels. Duidelijk wordt ook dat kosten en vooral de baten van maatregelen zichtbaar zouden moeten worden gemaakt.

Ook zijn er financiële prikkels (of drempels) in de vorm van het beschikbaar maken van kennis en kunde, bijvoorbeeld met gebruik maken van een netwerk zoals de sector, maar ook de regio of het moederbedrijf. Wellicht valt op het niveau van een sector, maar wellicht ook door een verzekeraar een 'standaard' neer te zetten en kan het instellen van certificering, bijvoorbeeld van tools of 'best practices' het inzetten van maatregelen faciliteren.

7.2 Aanbevelingen: vergroten van prikkels en verminderen van drempels

7.2.1 *Intrinsieke motivatie*

Beleid kan tot doel hebben de *intrinsieke motivatie* van werkgevers te vergroten. Werkgevers moeten bewust gemaakt worden dat de activiteiten van hun organisatie negatieve consequenties kunnen hebben voor de gezondheid van hun werknemers. Vervolgens moet bij de werkgever het gevoel gecreëerd worden dat

het hun morele taak is om de werkzaamheden in en voor de organisatie veiliger en gezonder uit te voeren. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de wetenschap dat mensen gevoelig zijn voor groepsnormen. Het kan bijvoorbeeld een positieve invloed hebben als bekend wordt gemaakt dat 90% van de werkgevers een bepaalde maatregel heeft genomen. Dat is veel effectiever dan bekend maken dat 90% het niet doet. In het laatste geval is de werkgever immers geen uitzondering. Maatregelen die hierbij passen zijn landelijke of sectorgewijze campagnes. Dit zal echter per risico moeten worden bekeken omdat de impact van een specifiek risico nogal verschillend is, en dus de winst ook nogal verschillend zal zijn.

7.2.2 Financiële gevolgen

Vergroten financieel belang bij arbo- en gezondheidsbeleid

- Het verminderen van de financiële last om de drempel van het nemen van maatregelen flink te verlagen. Deze prikkel is sterker voor specifieke dan voor algemene maatregelen. Suggesties die in dat verband door werkgevers worden gedaan zijn het subsidiëren van het nemen van maatregelen, bijvoorbeeld door het bieden van een belastingvoordeel. Ook andere initiatieven zouden hieraan kunnen bijdragen. Wanneer bijvoorbeeld een sectororganisatie investeert om informatie te verstrekken over de mogelijkheden van algemene of specifieke maatregelen is een belangrijk deel van de 'financiële last' al genomen.
- Een andere (en minder kostbare) manier om een tekort aan financiële middelen te compenseren is het beschikbaar stellen van een kredietfaciliteit.
- Zorgverzekeraars hebben ook, of wellicht vooral baat bij het gebruik van algemene maatregelen als een RI&E maar vervolgens ook de tijdige inzet van effectief bewezen specifieke maatregelen. Wellicht kunnen werkgevers meer prikkels koppelen aan de inzet van algemene of specifieke, en vooral effectief bewezen interventies door kortingen voor de inzet van 'gecertificeerde' tools of effectief gebleken algemene en specifieke maatregelen.
- Een doel zou ook kunnen zijn om de druk vanuit klanten te vergroten. Vanuit dit doel is het van belang klanten te laten weten dat zij verantwoord bezig zijn. De klant is dan namelijk bereid om extra te betalen voor een verantwoord geproduceerd product. Het bewustzijn van de klant kan verhoogd worden door bijvoorbeeld een keurmerk te introduceren waaruit blijkt dat een product onder goede arbeidsomstandigheden geproduceerd wordt. Voor dierenwelzijn kennen we al het onderscheid tussen biologische en niet-biologische producten. Op een soortgelijke manier kan aandacht gericht worden op het werknemerswelzijn.
- Een slechte reputatie kan fataal zijn voor een bedrijf. De overheid zou hierop in kunnen spelen door prijsvragen, nominaties of competities te organiseren tussen bedrijven waarbij hun arbomaatregelen onder de loep genomen worden (Kankaanpää, 2010). Tait en Walker (2000) geven empirisch bewijs dat in dit soort competities vooral commerciële belangen een belangrijke rol spelen. Binnen een groot bedrijf kan de competitie ook plaatsvinden tussen de verschillende vestigingen. De vestiging die zijn zaken het best op orde heeft kan op die manier een prijs verdienen. Een beleid van "naming and shaming" vormt juist een manier om bedrijven die hun zaken niet op orde hebben te straffen. De overheid kan bijvoorbeeld veel publiciteit genereren wanneer blijkt dat een bedrijf de arbo-, of meer specifiek de veiligheidsmaatregelen niet op orde heeft.
- Vergroten van de druk vanuit werknemers. Het instellen van een OR kan ook de *onderhandelingsmacht* van werknemers vergroten. Bij grote bedrijven is een

OR vaak al aanwezig. In dat geval zou de invloedssfeer van de OR vergroot kunnen worden, bijvoorbeeld door het vetorecht te verlenen.

De kosten van het zoeken van informatie verminderen

- Onderdeel worden van een grotere organisatie helpt, omdat ook dat mogelijkheden biedt meer aandacht aan het thema te besteden;
- Het uitwisselen van ideeën met anderen/vergelijkbare bedrijven of,
- Ondersteuning vanuit de sectororganisatie is een andere veel genoemde prikkel om bedrijven te stimuleren actief maatregelen te treffen. Het zou hier moeten gaan om het bundelen van kennis en financiële middelen op sector niveau. Verwacht werd dat de arbocatalogi deze functie voor een sector of grote organisatie zouden vervullen. Onderzoek van Douwes e.a. (2011) laat zien dat de arbocatalogi door werkgevers en bedrijven nog niet erg worden gevonden als het gaat om beroepen waarin sprake is van een hoge fysieke belasting. Eén van de geïnterviewde werkgevers merkt zelfs op 'Arbocatalogus? Daar bestel ik nooit iets uit'.

Het verlagen van de *zoekkosten* is een reden om tegen lage kosten hulplijnen beschikbaar te stellen. Vooral kleine bedrijven zonder afdeling P&O of facilitair medewerkers kunnen hier baat bij hebben. Ten tweede kunnen cursussen aangeboden worden om zowel werkgevers als werknemers te scholen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Ten derde kan het besef van risico management bevorderd worden door bijvoorbeeld een deskundige aan te trekken voor de organisatie. Ten vierde zijn samenwerkingsverbanden met collega bedrijven een goede bron van uitwisseling van kennis en ervaring: werkgevers geven aan dat het interessant is om "eens te informeren bij de burens om te kijken wat die doen". Zoals eerder al aangehaald zou ook de brancheorganisatie hier een rol in kunnen spelen. Ook de buurt of regio kan een ingang zijn om oplossingen voor (arbo)problemen makkelijker te delen. Daarnaast kunnen signalen van de werkvloer makkelijker opgepikt worden door bijvoorbeeld het gebruik van een brievenbus voor werknemers.

7.2.3 *Wettelijke verplichting*

Een andere prikkel is meer controle zodat een eerlijkere concurrentie ontstaat. Dit argument is vooral van belang voor algemene maatregelen waar ook een wettelijke verplichting aan hangt.

Daarnaast moeten maatregelen niet te algemeen zijn, en moeten individuele bedrijven wel voldoende geprikkeld worden om te zien dat dit ook in hun bedrijf zou kunnen werken omdat de problematiek die wordt aangepakt ook bij hen een probleem vormt. Anderzijds geeft een manager van een hogeschool aan dat het topmanagement vooral zou moeten sturen op doelen, en niet op het dwingend opleggen van specifieke maatregelen: "Daarmee geef je afdelingen meer ruimte om doelen te behalen". Ook wordt vaak aangegeven dat verplichtstelling vergezeld moet gaan van bewustwording. Duidelijke communicatie over het hoe en waarom van nieuwe procedures is zeer gewenst. Toch wordt ook gezegd: "Voorlichten is beter dan verplichten". Goede informatie en het stellen van doelen is niet alleen van belang in de communicatie tussen overheid en werkgevers. Werkgevers moeten de doelen van hun arbo-maatregelen ook duidelijk naar hun werknemers communiceren. Dit is van groot belang bij het creëren van voldoende draagvlak voor een actief arbobeleid onder de medewerkers. Niet alleen werkgevers maar ook werknemers moeten ervan overtuigd zijn dat het eindresultaat waarnaar wordt

gestreefd daadwerkelijk effectief is in het bereiken van gezonde en veilige werkplekken. Dit kan de *weerstand* bij werknemers verkleinen. Wanneer werkgevers moeite hebben met de communicatie naar werknemers kan het benoemen van een onafhankelijk contactpersoon een oplossing zijn om gevoelige onderwerpen bespreekbaar te maken.

Hoe het nemen van algemene en specifieke maatregelen volgens de geïnterviewden kan worden gestimuleerd komt neer op:

1. Het verminderen van de financiële last om de drempel van het nemen van maatregelen flink te verlagen. Deze prikkel is sterker voor specifieke dan voor algemene maatregelen. Suggesties die in dat verband worden gedaan zijn het subsidiëren van het nemen van maatregelen, bijvoorbeeld door het bieden van een belastingvoordeel.
2. Onderdeel worden van een grotere organisatie helpt, omdat ook dat mogelijkheden biedt om meer aandacht aan het thema te besteden.
3. Het uitwisselen van ideeën met anderen/vergelijkbare bedrijven of,
4. Ondersteuning vanuit de sectororganisatie of een ander netwerk (vb. regionaal zoals een 'burenbelsysteem') is een andere veel genoemde prikkel om bedrijven te stimuleren actief maatregelen te treffen. Het zou hier moeten gaan om het bundelen van kennis en financiële middelen op sector of ander 'verbindend' niveau.
5. Een andere prikkel is meer controle zodat een eerlijker concurrentie ontstaat. Dit argument is vooral van belang voor algemene maatregelen waar ook een wettelijke verplichting aan hangt.
6. Hoewel een certificering als VCA niet wettelijk verplicht is wordt dit door bedrijven wel als zodanig ervaren. Certificering biedt daarnaast een belangrijk concurrentievoordeel. Het idee van certificering zou op dit punt door sectororganisaties, zorgverzekeraars of de overheid verder kunnen worden doorontwikkeld waardoor het invoeren van maatregelen of het gebruik van protocollen verder wordt gestimuleerd.

Literatuur

Allebeck P, Mastekaasa A. Swedish Council on Technology Assessment in Health Care (SBU). Chapter 5. Risk factors for sick leave - general studies. *Scand J Public Health Suppl* 2004; 63:49-108.

Arbo-informatieblad. Willen, weten, wegen, werken en waken. Een uitgave van de Arbo-commissie van het Bosschap, 2006, nr. 50.

Backé, E-M, Seidler, A., U. Latza, K. Rossnagel & B. Schumann. The role of psychosocial stress at work for the development of cardiovascular diseases: a systematic review. *Int Arch Occup Environ Health* 2011.

Bond, J.W. & Bunce, D. Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *J. Occup Health Psychol.* 2001; 6(4):290-302.

Bonde JPE. Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occup. Environ. Med.* 2008;65:438-445.

Blonk, R.W.B., Brenninkmeijer, V. Lagerveld, S.E. & Houtman, I.L.D. Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among self-employed. *Work & Stress*, 2006; 20 (2): 129-144.

Bowling, A. *Research methods in health: investigating health and health services.* Buckingham/Philadelphia: Open University Press, 2002.

Briggs, A.M., Bragge, P., Smith, A., Govil, D. & Straker, L.M. prevalence and Associated Factors for Thoracic Spine Pain in the Adult Working Population: A Literature Review. *J Occup Health* 2009; 51: 177-192.

Creswell JW. *Research design; qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* 2nd ed. Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE Publications, Inc., 2003.

Creswell, J.W. *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches.* Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE Publications, Inc., 2007.

Culyer A.J., Amick III B.J., Laporte A. What is a little more health and safety worth? In: Tompa, E., Culyer C.J., Dolinschi R., editors. *Economic evaluation of interventions for occupational health and safety.* 1st ed. Oxford (NY): Oxford University Press; 2008. pp 15-35.

Da Costa, B.E. & Vieira, E.R. Risk factors for work-related musculoskeletal disorders: a systematic review of recent longitudinal studies. *Am. J. Ind. Med.* 2009;48:1-39.

Dekkers-Sánchez, P.M., Hoving, J.L., Sluiter, J.K. & Frings-Dresen, M.H.W. Factors associated with long-term sick leave in sicklisted employees: a systematic review. *Occup Environ Med*; 2008;65:153-7.

Denzin, N. & Lincoln Y. The Sage Handbook for Qualitative Research. Thousand Oaks/London/New Delhi: SAGE Publications, Inc., 2005.

DellaVigna S. Psychology and economics: evidence from the field. *Journal of Economic Literature* 2009; 47(2).

Douwes, M., Driessen, M., Oude Hengel, K., Weerd, M. de, Mastrigt, S. van & Jong, T. de. Stand der techniek fysieke belasting – belemerende en bevorderende factoren. Hoofddorp: TNO, 2011.

Driessen, M.T., Groenewoud, K., Proper, K.I., Anema, J.R., Bongers, P.M. & Beek, A.J, van der. What are possible barriers and facilitators to implementation of a Participatory Ergonomics programme? *Implementation Science* 2010;5:64-72.

Duijts, S.F.A., Kant, I.J., Swaen, G.M.H., Brandt, P.A. van den & Zeegers, P.A. A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *J Clinical Epidemiology* 2007;60:1105-15.

Ellemers, N. Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology* 2002; 53:161–86.

Eller NH, Netterstrøm B, Gyntelberg F, Kristensen TS, Nielsen F, Steptoe A, Theorell T. Work-related psychosocial factors and the development of ischemic heart disease: a systematic review. *Cardiol Rev.* 2009 Mar-Apr;17(2):83-97.

Empelen, van & Kok, G. Het begrijpen en veranderen van gezondheidsgedragingen – een systematisch werkplan by het identificeren van veranderingsdoelen, Leiden: Universiteit Leiden/Universiteit Maastricht, 2006.

EU-OSHA. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Managing safety and health at work. Bilbao: EU-OSHA, 2010.

European Commission, Scoreboard 2009: Community Strategy on the Health and Safety at Work. Brussels: DG Employment (Progress), 2010
http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

Evers, J. Kwalitatief interviewen: kunst én kunde. Den Haag: Uitgeverij Lemma, 2007.

Franche, R-L, Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S., Frank, J. Workplace-based Return-to-Work Interventions: A systematic Review of the Quantitative Literature. *J. Occup Rehab* 2005; 15(4): 607-31.

Gerhart, B. & Rynes, S.L. Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications. Sage: Thousand Oaks. CA, 2003.

Green, L.W. & Kreuter, M.W. Health Promotion Planning: An educational and Ecological Approach, 3rd ed. Mountain View CA: Mayfield, 1999.

Hagen, R.H. Arbeidsomstandigheden in kantoororganisaties, Een praktisch hulpmiddel voor facilitymanagers. Zeist: A-D Druk B.V., 1998.

Heuvel, S.G. van den; Geuskens, G.A., Hooftman, W.E., Koppes, L.L.J. & Bossche S.N.J. van den. Productivity loss at work: Health-Related and Work-Related Factors. *J Occup Rehabil* 2010; 20: 331-339.

Holtermann, A., Hansen, J.V., Burr & Søgaard, K. Prognostic factors for long-term sickness absence among employees with neck shoulder and low-back pain. *Scand J Work Environ Health* 2010; 36(1): 34-41.

Hooftman, W., Klein Hesselink, J., Genabeek, J. van, Wiezer, N. & Willems, D. *Arbobalans 2010: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO, 2011.

Houtman, I.L.D. Monitor stress en lichamelijke belasting: werkgevers en werknemers over risico's, gevolgen en maatregelen. *Gedrag & Organisatie* 1999;12(6):364-383.

Houtman, I.L.D., & Blatter, B. Predicting Return to Work from employees' absent behaviour in cases of psychosocial problems. *Occupational Health Psychologist*, 2005;2(3): 8-12.

Houtman, I.L.D., Goudswaard, A., Dhondt, S., Grinten, M.P. van der, Hildebrandt, V.H. & Poel, E.G.T. Dutch monitor on stress and physical load: risk factors, consequences, and preventive action. *Occup Environ Med* 1998; 55:73-83.

Houtman, I., Jettinghoff, K., Brenninkmeijer, V. & Berg, R. van den. *De politie vijf jaar later: werkstress en het effect van maatregelen*. TNO, Hoofddorp, 2005.

Iles, R.A., Davidson, M & Taylor, N.F. Psychosocial predictors of failure to return to work in non-chronic non-specific low back pain: a systematic review *Occup Environ med* 2008;65:507-517.

Kankaanpää E. Economic incentives as a policy tool to promote safety and health at work. *Scand J Work Environ Health*. 2010; 36(4):319-324

Kankaanpää E., Suhonen A., Valtonen H. Does the company's economic performance affect access to occupational health services? *BMC Health Services Research*. 2009;9:165.

Kivimaki, M. Batty, D., Hamer, M., Ferrie, J.E., Vahtera, J., Virtanen, M., Marmot, M.G., Sing-Manoux, A. & Shipley, M.J. Using Additional information on Working Hours to Predict Coronary Heart Disease - a cohort study, *Annals of Internal Medicine*; 2011, 154(7): 457-463.

Kivimaki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A, m Väänänen, A., Vahtera, J. Work stress in the etiology of coronary heart disease – a meta analysis. *Scand J Work Environ Health* 2006;32(6, special issue):431-442.

Klein Hesselink, J., Houtman, I., Hooftman, W., Bakhuys Roozeboom. *Arbobalans 2009 – Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Hoofddorp: TNO, 2009.

Klink, J.J.L. van der, Blonk, R.W.B., Schene, A. & Dijk, F.J.H. van. Reducing long term sickness absence by an activating intervention in adjustment disorders: a cluster randomized controlled design. *Occup Environ Med* 2003; 60: 429-37.

Knispel, A., Voordouw, I. & Onrust, S. Implementatie van groepsinterventies in de preventieve GGZ. *TSG* 2011; 89: 35-

Kok, G., Schaalma, H.P., Ruiter, R.A.C., Van Empelen, P. & Brug, J. Intervention Mapping: A Protocol for Applying Health Psychology Theory to Prevention Programmes. *Journal of Health Psychology* 2004;9:85-98.

Koppelaar, E., Knibbe, J.J., Miedema, H.S. & Burdorf, A. Determinants of implementation of primary preventive interventions on patient handling in healthcare: a systematic review. *Occup Environ Med* 2009;66:353-360.

Kompier, M.A.J., Gründemann, R.W.M., Smulders, P.G.W. & Vink, P. De aanpak van ziekteverzuim, stress en lichamelijke overbelasting: motieven voor een effectief arbobeleid. Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. M.A.J. Kompier, R.W.M. Gründemann, P. Vink & P.G.W. Smulders (red.). Alphen aan de Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1996: p. 17-36..

Kompier, M.A.J., Marcelissen, F.H. Handboek Werkstress: een systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: NIA, 1990.

Krause, N., Dasinger, L.K. & Neuhauser, F. Modified work and return to work: A review of the literature. *J. Occup Rehab.* 1998; 8(2): 113-139.

Landsbergis, P.A., Cahill, J. & Schnall, P.L.. The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology* 1999;4(2):108-130

Leigh, J.P., Robbins, J.A. Occupational disease and workers' compensation: coverage, costs, and consequences. *Milbank Q.* . 82(4):689-721.

Leka, S. & Cox, T. The European Framework for Psychosocial Risk Management. I-WHO, Nottingham, 2008. Available at: <http://prima-ef.org/book.aspx> .

Leka, S., Jain, A., Cox, T. & Kortum, E. The development of the European Framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF, *Journal of Occupational Health* 2011;53:

Leka, S. Jain, A., Iavicoli, S., Mirabile, M., Burtesti, G., Gagliardi, D, Houtman, I., Bakhuis Roozeboom, M., Vartia, M. & Pakkin, K. Management of psychosocial risks in European Enterprises: an exploration of drivers, barriers and needs on the basis of Esener survey findings. UK, Nottingham: I-WHO, 2012.

Michie, S. & Williams, S. Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review, *Occup Environ Med* 2003; 60: 13-19.

Netterstrom B, Conrad N, Bech P, Fink P, Olsen O, Rugulies R et al. The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression. *Epidemiol Rev* 2008; 30:118-132.

Niessen, N. & L. Kok. *Beter door de werkgever*. SEO: Amsterdam, 2008.

Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occup. Med.*, 2010; 60(4):277-286.

Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Bossche, S. van den & Goudswaard, A. *Werkgever enquête Arbeid 2010; Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO, 2011.

Oostrom, S.H. van, Driessen, M.T., Vet, H.C. de, Franche, R-L, Schonstein, E. Loise, P. Mechelen, W. van, Anema, J.R. Workplace intervention for preventing work disability. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2009; 2:

Popma J. *Het arbo-effect van medezeggenschap*. Proefschrift Universiteit Maastricht, 2003.

Saleh, F., Hoeben, J., Erdem, Ö., Spijkerman, R. & Samadhan, J. *Arbo in bedrijf 2008. Een onderzoek naar de naleving van arboverplichtingen, blootstelling aan arbeidsrisico's en genomen maatregelen in 2008*. Den Haag: Arbeidsinspectie, 2009.

Shaw, W., Hong, Q-n, Pransky, G. & Loisel, P. A literature review describing the role of return-to-work coordination in trial programmes and interventions designed to prevent workplace disability. *J. Occup rehab* 2008; 18(1):2-15.

Tait R., Walker D. Motivating the workforce: the value of external health and safety awards. *J Safety Res*. 2000;31(4):243-51

Taris, T.W., Wal, I. van der, Kompier, M.A.J. 'Large-scale job stress interventions: The Dutch experience'. Ch. 5. In: J. Houdmont & S. Leka (Eds), *Contemporary Occupational Health Psychology: Global perspectives in research and Practice* (Vol. 1), Wiley-Blackwell, Chichester, 2010.

Veerman, T., Jong, Ph de, Vroom, B. de, Bannink, D., Mur, S., Ossewaarde, M, Veldhuis, V. & Vellekoop, N. *Convenanten in context: Aggregatie en analyse van werking en opbrengsten van het beleidsprogramma Arboconvenanten*. Den Haag: Ministerie van SZW, 2007.

Virtanen, M., Ferrie, J.E., Singh-Manoux, A., Shipley, M.J., Vahtera, J., Marmot, M.G. & Kivimaki, M. Overtime work and incident coronary heart disease: the Whitehall II prospective cohort study. *Eur Heart J* 2010; 31(14):1737-44.

Visser, R. & Zwetsloot, G.I.J.M. *Arbomanagement in bedrijven*. Kluwer: Deventer, 2004 (m.n. H 12: De Arbobeleidscyclus; 143-155).

Westgaard, R.H. & Winkel, J. Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – a systematic review. *Applied ergonomics*, 2011; 42:261-296.

Wright, M., Antonelli, A., Norton Doyle J. Bendig M. & Genna R. An evidence based evaluation of how best to secure compliance with health and safety law. Summary Report. Sudbury (UK): Health and Safety Executive (HSE); 2005. Research report 334.

Bijlage 1 Interviewschema

Interviewprotocol

Interviewer:

Geïnterviewde:

Datum:

In te vullen op basis van WEA

Naam organisatie:
Sector:
Vestigingsgrootte:
Maatregelen:
CAO: ja / nee
RI&E: ja/nee
Arbocatalogus: ja/nee
Arbeidsrisico's:
Type maatregelen:

► Introductie

Goede morgen/middag. Dit interview is afgesproken n.a.v. het feit dat u/de contactpersoon vanuit uw bedrijf na deelname aan de Werkgevers Enquête Arbeidsomstandigheden had aangegeven aan vervolgonderzoek te willen meewerken.

TNO en SEO Economisch Onderzoek hebben van Zorg Onderzoek Nederland (ZonMw) subsidie gekregen om onderzoek te doen naar de vraag waarom werkgevers al dan niet maatregelen nemen om de gezondheid, veiligheid en betrokkenheid van hun werknemers te bevorderen, ook al zijn maatregelen bewezen effectief. Met het interview dat we nu met u houden willen we inzicht krijgen in wat u zoal doet of juist niet doet om de gezondheid, veiligheid en betrokkenheid van hun werknemers te bevorderen en waarom u dat doet (of juist niet doet). Ook willen we graag meer inzicht krijgen in uw ideeën over hoe werkgevers (en werknemers) toch te motiveren zijn om dit type van maatregelen te nemen.

In dit interview

- lopen we eerst een paar zaken na op basis van informatie die over u/uw bedrijf hebben vanuit deze werkgeversenquête,
- hebben we vragen over wat u nu structureel doet als het gaat om aandacht voor gezondheid, veiligheid en betrokkenheid van werknemers;
- hebben we vragen over wat u ten aanzien van meer specifieke risico's, al dan niet ad hoc doet om deze risico's aan te pakken;

- is er specifieke aandacht voor het al dan niet bewezen effectief zijn van deze maatregelen,
- en willen we ook ingaan op de vraag wanneer, d.w.z. onder welke voorwaarden u of uw collega-werkgevers zouden zijn te bewegen toch (meer) structurele of specifieke maatregelen te treffen om de gezondheid, veiligheid of betrokkenheid van de werknemers te bevorderen, (en in hoeverre bewezen effectiviteit hierin een rol speelt, dan wel iets anders).

Afspraken maken over

→ *Tijd + evt. uitloop.*

→ *Vestigingsniveau is niveau van de organisatie*

→ *Verslaglegging: Geen persoonsnamen bedrijfsnamen, alleen functie + bedrijfskenmerken*

→ *Opname OK?*

A. Organisatiekenmerken

0a. Wat is uw functie binnen de organisatie?

0b. *Eventueel: Ingaan op zaken die op basis van de WEA om verduidelijking vragen*

B. Algemeen arbo- en gezondheidsbeleid

► De eerste vragen gaan over staand beleid en maatregelen die in een organisatie genomen kunnen worden om de kwaliteit van de arbeid en gezondheid (incl. veiligheid en welzijn op het werk) te optimaliseren. We zullen nu enkele maatregelen op het gebied van arbeid en gezondheid bij langs lopen.

1. **Kunt u bij elk van deze maatregelen aangeven of ze, dat u weet, in uw organisatie van toepassing zijn?** Voor nu is het voldoende alleen kort te antwoorden of ze al dan niet van toepassing zijn. Later zullen we op elk van de maatregelen dieper ingaan.

Algemeen arbo- en gezondheidsbeleid, d.w.z.:

- a) RI&E (*risico inventarisatie en –evaluatie*)
- b) Arbo (jaar)plan
- c) Mensen met arbotaken (*P&O, preventiemedewerker, vertrouwenspersoon*)
- d) Verzuimbeleid
- e) Leefstijlbeleid (*roken, gezond eten, fitness, alcoholmisbruik*)

► Graag zouden we nu eerst in willen gaan op de maatregelen waarvan u aangeeft wat ze op uw organisatie van toepassing zijn.

2a. Waarom zijn deze maatregelen genomen?

- Bijvoorbeeld omdat:
- Wettelijke verplichting
 - Werknemers wilden dat
 - imago
 - Levert geld/tijd op
 - Is bewezen effectief
 - Blijve medewerkers
 - goed werkgeversschap
 - iets anders

2b. Hoe ziet deze maatregel er in uw organisatie uit?

- Door wie
- Met welke frequentie wordt deze maatregel uitgevoerd?

2c. Was de bewezen effectiviteit van deze maatregelen vooraf bekend? Was dat een reden voor het nemen van deze maatregelen?

- Op basis waarvan?

► De volgende vragen gaan over de maatregelen waarvan u heeft aangegeven dat ze niet op uw organisatie van toepassing zijn.

3a. Waarom zijn deze maatregel niet genomen?

Bijvoorbeeld omdat:

- Niet voldoende expertise
- Werknemers willen dat niet
- Klanten willen dat niet
- Kost geld/tijd
- Is niet effectief
- Iets anders

3b. Onder welke voorwaarden zou u wel deze maatregelen invoeren?**3c. Hoe zouden u of collega-bedrijven gestimuleerd kunnen worden deze maatregel wel in te voeren?****C. Specifieke maatregelen**

► De volgende vragen gaan over maatregelen die gericht zijn op specifieke risico's, bijvoorbeeld veiligheidsmaatregelen, of maatregelen om de werkdruk te verlichten.

4a. Welke risico's spelen er in uw bedrijf waarvoor er specifieke maatregelen zijn genomen?

Eventueel doorvragen naar:

- a. Psychosociale risico's (*werkdruk, stress, agressie en geweld, intimidatie*)
- b. Veiligheid (*o.a. gevaarlijke stoffen*)
- c. Ergonomie (*tillen, houding, rsi*)
- d. Omgevingsrisico's (*klimaat, lawaai*)

4b. Hoe zien deze specifieke maatregelen eruit?

- Door wie worden deze maatregelen in/uitgevoerd?
- Met welke frequentie?
- Worden deze risico's systematisch gemonitord?

4c. Waarom zijn deze maatregelen genomen?

- Wettelijke verplichting
- Werknemers wilden dat
- imago
- Levert geld/tijd op
- Is bewezen effectief
- Blijve medewerkers
- goed werkgeversschap
- Iets anders

4d. Was de bewezen effectiviteit van deze maatregelen vooraf bekend? Was dat een reden voor het nemen van deze maatregelen?

- Op basis waarvan?

5. Zijn er in uw organisatie bepaalde risico's aan de orde die wel aandacht behoeven, maar waarop nog geen maatregelen zijn genomen?

- Psychosociale risico's (*werkdruk, stress, agressie en geweld, intimidatie*)
- Veiligheid (*o.a. gevaarlijke stoffen*)
- Ergonomie (*tillen, houding, rsi*)
- Omgevingsrisico's (*klimaat, lawaai*)

5b. Waarom zijn hiervoor (nog) geen maatregelen genomen?

Bijvoorbeeld omdat:

- Niet voldoende expertise
- Werknemers willen dat niet
- Klanten willen dat niet
- Kost geld/tijd
- **Is niet effectief**
- Iets anders

5c. Onder welke voorwaarden zou u wel specifieke maatregelen invoeren voor dit risico?**5d. Hoe zouden u of collega-bedrijven gestimuleerd kunnen worden specifieke maatregelen voor dit risico in te voeren?****D. Evaluatie en effectiviteit van maatregelen**

► De volgende vragen gaan over de evaluatie en effectiviteit van maatregelen die in uw organisatie zijn ingevoerd.

6. Worden ingevoerde maatregelen geëvalueerd?

- a. Hoe?
- b. Door wie?
- c. Hoe vaak?
- d. Op welke criteria?
- e. **Hoe wordt dit gecommuniceerd?**

7. Kunt u aangeven of de ingevoerde maatregelen in uw organisatie effect hebben gehad?

- Welk effect had dit?
- Was dit verwacht?
- Waarom was het (zo) (niet) effectief?
- Waren er van te voren doelen gesteld over de effectiviteit?
- Monitort u dit regelmatig? Zo nee, waarom niet?

8. Wanneer is in uw ogen een ingevoerde maatregel effectief?

Eventueel doorvragen naar:

- Risico beperkend
- Kosten / baten
- Wetenschappelijk bewezen

E. Inventarisatie van en aandacht voor risico's op het gebied van arbeid en gezondheid (breed)

► In de voorafgaande vragen zijn we steeds op verschillende maatregelen ingegaan. Bij de volgende vragen willen we een stapje terug doen en het hebben over motieven en belemmeringen in uw organisatie voor het al dan niet nemen van maatregelen in het algemeen.

9. Wat zijn voor uw organisatie motieven om aandacht te besteden aan arbeid en gezondheid op het werk?

Eventueel doorvragen naar:

- a. Voldoen aan wettelijke verplichtingen
- b. Klachten/opmerkingen werknemers of werknemersvertegenwoordiging
- c. Om ziekteverzuim en verloop tegen te gaan
- d. Economische-, of prestatie gerelateerde redenen
- e. Vanwege eisen van de klant of de reputatie van de organisatie
- f. Op aandringen van de arbeidsinspectie
- g. Kwam naar voren uit de RI&E
- h. Maatregelen zijn wel/niet bewezen effectief**

10. Wat zijn voor uw organisatie belemmeringen voor de aanpak van risico's op het gebied van arbeid en gezondheid?

Eventueel doorvragen naar:

- a. Gebrek aan bronnen zoals geld, personeel of tijd
- b. Gebrek aan besef
- c. Gebrek aan expertise
- d. Gebrek aan technische ondersteuning of advies
- e. De bedrijfscultuur, zoals openstaan voor verandering, betrokkenheid werknemers management,
- f. De gevoeligheid van de kwestie
- g. Actoren buiten het bedrijf
- h. Aanpak is wel/niet bewezen effectief**

11. Wat is feitelijk de rol van topmanagement bij de inventarisatie van arbeidsrisico's en de aandacht voor arbeid en gezondheid (incl. veiligheid)?

F. Participatie van werknemers

► In dit gedeelte van het interview willen we bespreken in hoeverre werknemers en/of –vertegenwoordigers worden betrokken in het signaleren van risico's en het nemen van maatregelen hiertegen.

12. Wordt werknemers/wnrs vertegenwoordigers door de organisatie zelf gevraagd naar de risico's waar ze mee te maken hebben? Zo ja hoe? Waarom?

13. Worden werknemers/wnrs vertegenwoordigers betrokken bij het bedenken van oplossingen? Zo ja hoe? Waarom?

14. Worden werknemers/wnrs vertegenwoordigers betrokken bij het evalueren van de effectiviteit van maatregelen? Zo ja, hoe? Waarom?

G. Afsluiting

► Alvorens het gesprek af te ronden hebben we nog een aantal samenvattende vragen voor u.

- 15a. Alles bij elkaar genomen, hoe zou u de aandacht voor arbo en gezondheid in uw organisatie omschrijven in een paar woorden?**
- 15b. Hoe zou u uw organisatie omschrijven met betrekking tot communicatie?**
Is er een open communicatie bv. als het gaat om verzuim, redenen hiervoor, (bijna) ongelukken, redenen voor fouten maken, ziekmelding, disfunctioneren e.d.
- 15c. Hoe zou u uw organisatie omschrijven met betrekking tot veranderingen en vernieuwingen?**
Wat is de innovatiekracht van uw organisatie? Staat men open voor verandering of vernieuwing?
-

► De interviews bij verschillende bedrijven zullen verwerkt worden in een rapport dat door TNO en SEO openbaar gepubliceerd zal worden. Daarnaast zal er ook een workshop georganiseerd worden waarin de resultaten van dit onderzoek besproken worden met de betrokken werknemers en werkgevers van dit onderzoek. Graag nodigen wij u daar tzt voor uit.

Bijlage 2 Respons analyse

Vergelijking van bedrijven die wel-niet aan vervolgonderzoek willen meewerken op basis van de WEA

In onderstaande tabel wordt de groep bedrijven vergeleken uit de WEA 2010 die geen of juist veel maatregelen hebben getroffen in de twee jaar voorafgaand aan de enquête. Van de 2201 bedrijven die hun naam hadden doorgegeven hadden bijna 300 bedrijven geen maatregelen genomen en 400 bedrijven 6 of meer maatregelen. Uit onderstaande tabel blijkt dat de bedrijven die in de twee jaar voorafgaand aan de WEA veel (specifieke) arbomaatregelen hadden genomen toen ook vaker algemene maatregelen hadden genomen zoals een RI&E afdeling of preventiemedewerkers aangesteld. Deze bedrijven blijken echter vaker géén extra maatregelen te hebben genomen voor het langer doorwerken.

Tabel 5 Vergelijking van bedrijven die in de WEA aangeven wel-geen medewerking te willen geven aan vervolgonderzoek, uitgesplitst naar geen –versus- veel maatregelen. De groep bedrijven met een 'gemiddeld aantal'(1-5) maatregelen is in de tabel weggelaten.

	Geen (0 maatregelen)	Veel (6-11 maatregelen)
N:	298	400
%:	43%	57%
Risico Inventarisatie en Evaluatie	39,4% ▼	99,0% ▲
Preventiemedewerkers		
· Ja, een werknemer	27,6% ▼	55,1% ▲
· Ja, meerdere werknemers	3,5% ▼	35,9% ▲
· Nee, de werkgever vervult zelf de taken van de preventiemedewerker	3,1%	6,2%
· Nee, alleen op een andere vestiging/ de hoofdvestiging	65,8% ▲	2,7% ▼
Risico's	▼	▲
Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen voor langer doorwerken	66,4% ▲	10,8% ▼

Non-repons analyse van de bedrijven die wel-niet aan dit onderzoek wilden deelnemen

Er is ook een vergelijking gemaakt naar het hebben genomen van maatregelen op basis van de WEA tussen bedrijven die zijn benaderd voor deelname aan het huidige onderzoek en die vervolgens wel of niet aan het onderzoek hebben meegewerkt. De verschillen tussen deze bedrijven zijn niet bijzonder groot (zie tabel 6). Een ruime driekwart van beide groepen bedrijven had een RI&E, alleen hadden de bedrijven die hun medewerking hadden verleend wat vaker een plan van aanpak. Verder had men in beide groepen preventiemedewerkers, waren in

vergelijkbare mate risico's gesignaleerd en waren er geringe verschillen in de mate waarin de afgelopen twee jaar maatregelen waren getroffen. De verdeling naar sector was in beide groepen eveneens vergelijkbaar met als enig opvallende verschil dat het vooral moeilijk bleek om bedrijven uit de horeca bereid te vinden om aan het onderzoek mee te doen (22% van de bedrijven die NIET mee wilde werken kwam uit de horeca, terwijl in de totale groep van bedrijven die meewerkte 7,7% uit de horeca kwam).

Tabel 6 Vergelijking van bedrijven die benaderd zijn voor deelname aan het onderzoek en die vervolgens wel of niet hebben meegewerkt, op een aantal gegevens uit de WEA.

	Meegewerkt	Wel benaderd, niet meegewerkt
N:	40	59
Risico Inventarisatie en Evaluatie (%ja)	77,1	78,9
Naar aanleiding RI&E een plan van aanpak gemaakt? (% ja)	96,3 ▲	84,4
Preventiemedewerkers		
· Ja, een werknemer (%)	31,6	43,1
· Ja, meerdere werknemers (%)	21,1	17,2
· Nee, de werkgever vervult zelf de taken van de preventiemedewerker (%)	15,8	17,2
· Nee, alleen op een andere vestiging/ de hoofdvestiging	10,5	6,9
Is er in branche een branche-organisatie actief op gebied van arbo? (% ja)	46,2	49,2
Risico's	vergelijkbaar	vergelijkbaar
Mate van genomen maatregelen in laatste 2 jaar		
· Geen (0 maatregelen)	41,0%	50,8%
· Laag (1-2 maatregelen)	7,7%	0%
· Midden (3-5 maatregelen)	7,7%	1,7%
· Hoog (6-11 maatregelen)	43,6%	47,5%
Er zijn geen voorzieningen/maatregelen getroffen voor langer doorwerken (% ja)	41	35,6

Vergelijking actief –versus- passief uit de WEA met de oordelen van de interviewers

Voor 24 van de 40 bedrijven die in het kader van het onderhavige onderzoek zijn geïnterviewd is een vergelijking uitgevoerd van de mate waarin werkgevers in de WEA hadden aangegeven dat er veel of juist geen dan wel nagenoeg geen maatregelen hadden plaatsgevonden in de afgelopen twee jaar voorafgaand aan de WEA-enquête en het oordeel van de interviewers op basis van de bedrijfsbezoeken in het kader van dit onderzoek. Deze vergelijking geeft een beeld van de mate waarin het veel of weinig treffen van (specifieke) maatregelen zoals bevroegd in

een schriftelijke enquête overeenkomt met de situatie van bijna twee jaar later tijdens een bedrijfsbezoek. De resultaten staan in tabel 7.

Tabel 7 Vergelijking van de beoordeling of een bedrijf actief is en de afgelopen twee jaar voorafgaand aan de WEA veel maatregelen heeft genomen met de beoordeling na het bedrijfsbezoek en het interview.

	Werkgever actief volgens WEA	Werkgever passief volgens WEA	Totaal
Werkgever actief - Algemene maatregelen	10	0	10
Werkgever passief/reactief algemene maatregelen	2	12	14
Werkgever actief specifieke maatregelen	8	1	9
Werkgever passief/reactief specifieke maatregelen	4	11	15

Hieruit blijkt dat de actief –versus- passief indeling volgens de WEA niet zozeer onderscheidend is voor het feit dat men ‘algemene maatregelen’ (m.n. RI&E, arbo(jaar)plan, verzuimbeleid) treft, maar wel onderscheidend is voor het nemen van specifieke maatregelen. Het blijkt dat bedrijven die in de WEA hadden aangegeven de twee jaar voorafgaand aan de afname van de WEA veel maatregelen te nemen ook tijdens de interviews in de bedrijven meer maatregelen te treffen en hier proactief mee bezig te zijn. Bedrijven die op basis van de WEA geen of nauwelijks maatregelen troffen deden dat ook tijdens de bedrijfsbezoeken niet of bleken vooral in reactie op een directe aanleiding een maatregel te nemen.

Bijlage 3 Deelnemende bedrijven

bedrijfstype	vestigingsgrootte	Interview met werkgeversvertegenwoordiger	interview met werknemersvertegenwoordiger	apart of samen geïnterviewd	veel/veinig/geen maatregelen
Woning- en utiliteitsbouw	169	P&O adviseur	calculator/OR-lid	samen	veel
Woning- en utiliteitsbouw	30	Financieel manager en P&O	-	samen	veel
Schilders en behangersbedrijf	14	directeur/eigenaar	werkvoorbereider, regelt ook VCA	apart	geen
Wegenbouw	60 mensen vast in dienst + 10 studenten	bedrijfsleider	P&O/OR-lid	apart	geen
Transport	95	administrateur, verantwoordelijk voor ISO + VCA certificering	-		geen
Vervoersbedrijf	17	directeur	medewerker administratie&logistiek	samen	geen
Vervoersbedrijf (personenvervoer)	15.000	Lid raad van bestuur	Hoofd P&O	Samen	Veel
Vervoer over water	5	directeur/eigenaar	-		veel
Post en koeriersdienst	12	directeur/eigenaar	-		geen
Terminal; opslag en dienstverlening vervoer	40	terminal manager	teamleider/werknemersvertegenwoordiger	apart	veel
Brandweer, opslag en dienstverlening vervoer	30	hoofd bureau uitvoering	voorzitter OR	apart	veel
Brandweer	13	Hoofd P&O	-	-	Veel
Metaalbewerkingsbedrijf	50	hoofd P&O	-		geen
Fabriek (radiatoren)	> 50	personeelsmanager	-		veel

bedrijfstype	vestigingsgrootte	Interview met werkgevers-vertegenwoordiger	interview met werknemersvertegenwoordiger	apart of samen geïnterviewd	veel/weinig/geen maatregelen
Bakkerij	12	eigenaar	verkoopmedewerker	apart	geen
Bakkerij	27	productie manager decentraal bakkerijen	hoofd HR	samen	veel
Koffie	11	managing director	hoofd P&O	apart	geen
groothandel in glas en verf	7 vestigingen met in totaal 77 werknemers	P&O manager	-		veel
Groothandel in fotografische artikelen	62	P&O	voorzitter OR	apart	weinig
Groothandel	140 (+60-90 uitzendkrachten/dag)	Financieel directeur	P&O adviseur	samen	geen
Groothandel in elektr. app.	8	managing director	sales manager Benelux	apart	veel
Drukkerij	8	directeur/eigenaar	-		veel
Drukkerij/reproductie	3	Directeur/eigenaar	Medewerker	apart	geen
Horeca	30	directeur	kok	samen	veel
Horeca	20	directeur/franchise nemer	-		geen
Horeca/evenementencatering	55	Manager	-	-	weinig
Dienstverleningsbedrijf IT.	30	algemeen directeur	consultant, voorzitter PTV	apart	veel
Architectenbureau	14	financieel directeur	-		geen
Verzekeraar	15	Algemeen directeur	P&O functionaris, tevens preventiewerker	apart	geen
Kapper	7	directeur/eigenaar	kapster	apart	geen
Bodystyling/sport en recreatie	4	directeur/eigenaar	-		geen
Verhuur en handel onroerend goed	150 in de Stichting	adviseur P&O	medewerker facilitaire zaken	samen	veel

bedrijfstype	vestigings- grootte	Interview met werkgevers- vertegen- woordiger	interview met werk- nemersvertegen- woordiger	apart of samen geïnter- viewd	veel/wei- nig/ geen maatre- gelen
Stichting Onderwijs instituut	15	algemeen directeur	adjunct directeur/OR-lid	samen	geen
Kinderdagverblijf	Onbekend; <20	direc- teur/eigenaar	leidster	apart	geen
Hoger beroepson- derwijs	Onbekend; veel>100	clustermanager	docent/lid medezegen- schap	apart	veel
Onderwijsinstelling	200	HR manager	2 leden OR	apart	geen
Basisschool	33	directeur 2 locaties	-		veel
Verpleging en ver- zorging	35	filiaal manager	arboadviseur	samen	veel
Fysiotherapie prak- tijk	6	Maatschapslid	-		middel- matig
Fysiotherapie prak- tijk	6	Direc- teur/eigenaar	-		geen

