



Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Beweegredenen en insights preventiemedewerker

C 11228 / C 11327 Rapport

In opdracht van TNO

Zoetermeer, juni 2015

Zoetermeer, 3 april 2015

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.



Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Doel van het onderzoek	5
1.2	Onderzoeksmethode	6
1.3	Steekproef	7
1.4	Algemeen	9
2	Conclusies en aanbevelingen	11
2.1	Preventie in het MKB	11
2.2	Rol preventiemedewerker bij grote bedrijven	14
3	Preventiebeleid in het MKB	17
3.1	Algemeen	17
3.2	Inbedding van preventie in de bedrijven	17
3.3	Betekeningen van preventie, de drivers	19
3.4	Barriers voor (extra aandacht voor) preventie	22
4	De preventiemedewerker bij het MKB	25
4.1	Algemeen	25
4.2	Drivers & barriers bij het aanstellen preventiemedewerker	25
5	Evaluatie van de preventiemedewerker bij het MKB	29
5.1	De status van de preventiemedewerker	29
5.2	De rol van de preventiemedewerker	29
5.3	Informatie en ondersteuning	30
5.4	Verbeterpunten	31
6	Preventiebeleid bij grote bedrijven	33
6.1	Algemeen	33
6.2	Inbedding preventiebeleid in de organisatie	34
6.3	Drivers	35
7	Rol van de preventiemedewerker bij grote bedrijven	37
7.1	Taken en verantwoordelijkheden	37
7.2	Aanstelling van de preventiemedewerker	38
8	Evaluatie rol en positie van de preventiemedewerker bij grote bedrijven	41
8.1	Status en positie	41
8.2	Effecten en resultaten van preventiebeleid en de rol van de preventiemedewerker	42
8.3	Kwaliteit van het werk en de adviezen	43
8.4	Knelpunten	44



1 Inleiding

1.1 Doel van het onderzoek

In opdracht van TNO te Leiden heeft Panteia een oriënterend onderzoek uitgevoerd naar beweegredenen van werkgevers in het MKB om al dan niet een preventiemedewerker aan te stellen. Informatie uit dit onderzoek zal worden gebruikt als input voor de invulling van de communicatie rond de noodzaak van het aanstellen van een preventiemedewerker en dient in dit kader ook aanzetten te geven voor de bepaling van de insights die kunnen worden toegepast.

De onderzoeksvragen bij dit onderzoek luiden als volgt:

- Welke kennis en houding hebben ondernemers uit het MKB ten aanzien van de regels die gelden voor het preventiebeleid binnen bedrijven?
- Wat is het huidige gedrag van ondernemers als het gaat om preventie (arbo, risico's) wat zijn hun motieven en de psychologische en feitelijke factoren hierbij, en dat specifiek voor de doelgroepen:
 1. Bedrijven < 25 medewerkers (minimaal 5 medewerkers) met een preventiemedewerker (kan de werkgever zelf zijn)
 2. Bedrijven < 25 medewerkers (minimaal 5 medewerkers) zonder een preventiemedewerker
 3. Bedrijven 25-50 medewerkers met een preventiemedewerker
 4. Bedrijven 25-50 medewerkers zonder een preventiemedewerker
- Welke intrinsieke factoren (waarden, doelen, behoeften, motivaties, risicoperceptie) hebben bij ondernemers geleid tot uitvoering van preventiebeleid dan wel tot het nalaten daarvan; wat zijn de triggers en barriers?
- Welke andere (omgevings-)factoren hebben bij genoemde doelgroepen geleid tot uitvoering van preventiebeleid dan wel tot het nalaten daarvan; wat zijn de triggers en barriers
- wat kunnen we van de eerder genoemde punten leren in het kader van insightontwikkeling?
- Welke ondersteuning verwachten mensen uit de verschillende doelgroepen in het kader van de invoering van wel uitvoering van preventiebeleid (hoe kun je ze helpen?)?
- Hoe kunnen ondernemers er toe worden verleid hun gedrag richting (een betere aanpak van) preventiebeleid aan te passen? Welke 'haakjes' (gebaseerd op insights) zijn er voor de ontwikkeling van beleid en communicatie richting de doelgroepen?

Aansluitend op het onderzoek bij werkgevers in het MKB is een vervolgonderzoek uitgevoerd naar de status en het functioneren van preventiemedewerkers bij grote bedrijven (met bedrijfsvestigingen met meer dan 250 werknemers). Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe is de positie van de preventiemedewerker op dit moment?
- Hoe wordt de preventiemedewerker geselecteerd?
- Hoe kan de positie van de preventiemedewerker worden verbeterd in het bedrijf?
- Hoe is de kwaliteit van de adviezen?
- Hoe kan de kwaliteit van de adviezen worden verbeterd?



- Hoe kan de preventiemedewerker een grotere rol spelen in de preventie?
- Hoe kun je ervoor zorgen dat preventie een regulier en geïntegreerd onderdeel wordt van de bedrijfsvoering?

De resultaten en conclusies uit dit vervolgonderzoek worden apart van de onderzoeksresultaten van het onderzoek onder het MKB behandeld.

1.2 Onderzoeksmethode

Het onderzoek onder het MKB is uitgevoerd met behulp van 4 groepssessies met ondernemers (inclusief andere verantwoordelijken voor het preventiebeleid binnen de onderneming; het gaat dus niet altijd om de ondernemers zelf). Elke groep bestond uit 7 deelnemers, behalve de groep bedrijven met meer dan 25 werknemers en met een preventiemedewerker. Deze bestond uit 4 deelnemers, die wel een preventiemedewerker hebben, maar niet zoals wettelijk bedoeld (zie ook de resultaten van het onderzoek). Ter aanvulling hierop zijn 4 extra telefonische interviews gehouden met ondernemers van grotere MKB-bedrijven die een preventiemedewerker volgens 'de letter van de wet' hebben. Deze interviews betroffen met name de evaluatie van de rol van de preventiemedewerker binnen het bedrijf (onderdeel E van het gesprekspuntenschema).

Kenmerken van de onderzoeksmethode zijn verder:

- De sessies zijn via een one way mirror bijgewoond door belanghebbenden van de zijde van TNO. Zo konden de sessies ook tussentijds worden besproken en konden inzichten worden meegenomen in de daaropvolgende sessies.
- Groepsdiscussies van 2 uur aan de hand van een gesprekspuntenschema (als bijlage bij dit rapport opgenomen)
- De discussies stonden onder leiding van een ervaren moderator van Panteia (senior consultant) en zijn ter plekke genoteerd door een ervaren notulist
- Introductie onderwerpen zo veel mogelijk met behulp van open vragen (spontane reacties geven weer wat echt leeft); doorvraagpunten worden gehanteerd voor zover deze niet spontaan 'vanzelf' naar voren worden gebracht
- Punten in het gesprekspuntenschema zijn niet per sé in de daarin vermelde volgorde gehanteerd; dit om een 'natuurlijk verloop' in het gesprek zo min mogelijk te belemmeren
- De moderator is vrij in het formuleren van de vragen, zodat optimaal kan worden aangesloten bij de reactiepatronen in de groep. Hierbij geldt uiteraard wel dat binnen de kaders van de doelstellingen van dit onderzoek wordt gebleven.
- Doorvragen op reacties met behulp van onder andere de 'ladderingstechniek' om achtergronden en concrete aspecten te achterhalen ("waar ligt het aan", "hoe komt dat", etc.), betekenissen op functioneel en sociaalpsychologisch niveau ("wat betekent dit voor jou", "wat voor gevoel heb jij hierbij", etc.) en behoeften/waarden ("waarom is dit belangrijk voor jou", "wat wil jij hiermee bereiken", etc.)
- Daar waar nodig zijn associatiekaarten als projectieve techniek ingezet om uitgebreider en dieper in te kunnen gaan op gevoelens en waarden
- Uitkomsten van een telefonisch vooronderzoek zijn als stimulusmateriaal gebruikt om op door te vragen (uitdiepen wat de doorslag geeft om een

preventiemedewerker aan te stellen → doorladderen tot psycho-sociaal niveau)

- Gebruik maken van de interactie in de groep om verschillende meningen/standpunten in kaart te brengen; daarnaast is er voldoende ruimte voor inventarisering van ieders individuele reacties/meningen.

Het vervolgonderzoek bij grotere bedrijven is uitgevoerd met behulp van 15 telefonische interviews met eindverantwoordelijken voor het preventiebeleid in hun bedrijven. Het gaat hier om vrije individuele interviews uitgevoerd door de projectleider van Panteia aan de hand van een gesprekspuntenschema (als bijlage II bij dit rapport opgenomen).

Deze interviews hebben gemiddeld 30 minuten in beslag genomen.

1.3 Steekproef

In totaal hebben 29 respondenten uit het MKB aan het onderzoek deelgenomen (25 deelnemers bij de groepssessies en 4 deelnemers aan de telefonische interviews). Bij het telefonische vooronderzoek zijn nog 7 personen extra betrokken geweest (zij hebben om verschillende redenen verder niet meegedaan aan de sessies).

Aan het vervolgonderzoek hebben 15 respondenten uit grotere bedrijven deelgenomen, allen verantwoordelijk voor het preventiebeleid binnen hun bedrijf(svestiging). Bij de selectie van respondenten voor dit deel van het onderzoek is het criterium gehanteerd dat men één of meerdere preventiemedewerkers heeft aangesteld en dat de bedrijven (deels) fysieke producten leveren en een productieafdeling hebben.

Onderstaand schema bevat een aantal kenmerken van de steekproef van de MKB-bedrijven.

Schema type/grootte MKB-bedrijven met/zonder preventiemedewerker (pm)

Type bedrijf	>25 werkn Met pm	>25 werkn Zonder pm	<25 werkn Met pm	<25 werkn Zonder pm	Totaal
Industrie/ productie	4	1	2	2	9
Retail		2	2	1	5
Zakelijke dienstverl		1		3	4
Horeca		2	1		3
Groothandel	2				2
Tuinbouw	2				2
Bouw			1		1
ICT		1			1
Vervoer		1			1
Uitgeverij				1	1
Totaal	8	8	6	7	29



Schema functie respondenten

Type bedrijf	>25 werkn Met pm	>25 werkn Zonder pm	<25 werkn Met pm	<25 werkn Zonder pm	Totaal
Directeur of eigenaar	5	2	4	4	15
Manager of bedrijfsleider	1	4	1	2	8
(hoofd) PZ	2	1	1	1	5
KAM coördinator			1		1
Totaal	8	8	6	7	29

De hier weergegeven schema's zijn gebaseerd op de uiteindelijke gegevens, zoals deze tijdens de uitvoering van het onderzoek konden worden genoteerd. Deze gegevens corresponderen niet helemaal met de groepen zoals deze bij de selectie van respondenten zijn bepaald. Enkele bedrijven bleken tijdens de groepen bijvoorbeeld geen preventiemedewerker te hebben of juist wel, in tegenstelling tot de criteria waarop de groepsindeling was gebaseerd.

Respondenten voor dit onderzoek zijn door Panteia geworven en geselecteerd en afkomstig uit de regio Zoetermeer, Gouda, Alphen a/d Rijn, Rotterdam, Leiden en Den Haag.

Schema branches grote bedrijven (>250 werknemers - +/- 800 werknemers)

Branche	Aantal
Metaal/machines/automotive	5
Chemie/kunststof/medicijnen	3
Food	3
Media/uitgeverij	1
Sociale werkvoorziening	1
Electrotechniek	1
Verpakkingsindustrie	1
Totaal	15

Schema functies respondenten grote bedrijven

<i>Functie</i>	<i>Aantal</i>
SHE* manager	9
Hoofd HR/PO/PZ	2
Arbo/preventie adviseur	2
Country coordinator	1
KAM coordinator	1
Totaal	15

* SHE= Safety Health Environment. Ook de afkortingen HSE en soms EHS worden wel gebruikt voor de betreffende functie. Soms wordt hier nog Q aan toegevoegd (=Quality).

Respondenten voor dit vervolgonderzoek zijn door Panteia geworven en geselecteerd en werken bij bedrijven gespreid over het land. Ongeveer de helft van de bedrijven betreft een zelfstandige vestiging van een groot concern van Nederlandse of buitenlandse origine. Deze bedrijven hebben ook vestigingen in het buitenland.

1.4 Algemeen

Het onderzoek onder het MKB is uitgevoerd op donderdag 19 maart en maandag 23 maart 2015 op het kantoor van Panteia te Zoetermeer (op beide dagen 2 sessies). De aanvullende telefonische interviews zijn gehouden in de week van 30 maart 2015.

Het vervolgonderzoek onder grote bedrijven is uitgevoerd tussen 26 mei en 9 juni 2015.

Gegeven de aard van het onderzoek en de omvang van de steekproef dienen de resultaten van het onderzoek met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd. Conclusies hebben de status van onderbouwde hypothesen. Verder dient bedacht te worden dat de onderzoeker niet op de hoogte kan zijn van alle randvoorwaarden bij het nemen van beslissingen inzake het beleid en de communicatie rond preventie en de preventiemedewerker.

Het onderzoek is uitgevoerd door en stond onder leiding van drs. Herman Bolle, senior consultant bij Panteia.



2 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek weergegeven en vertaald naar aanbevelingen voor het communicatiebeleid.

2.1 Preventie in het MKB

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat alle bij het onderzoek betrokken ondernemers of andere verantwoordelijken voor het preventiebeleid in ondernemingen (HR-functionarissen, managers), preventie belangrijk vinden en daar ook het nut van inzien. Dit geldt dus ook voor de bedrijven zonder preventiemedewerker.

Men vindt veelal ook dat de werkgever (voor een deel de deelnemers uit het onderzoek zelf) hierin een belangrijke rol heeft, als degene die hiervoor de voorwaarden schept. De uitvoering van het preventiebeleid vindt men vaak een gedeelde verantwoordelijkheid (men wijst vaak op teamwork, samendoen), ook al heeft men of is men een preventiemedewerker. In sommige gevallen houdt de verantwoordelijke voor de preventie (dit hoeft niet per sé de wettelijk verplichte preventiemedewerker te zijn) wel een oogje in het zeil of is zijn aanwezigheid als controleur vereist, maar in de meeste gevallen heeft hij toch een meer coachende en signalerende rol en vormt hij zeker bij grotere bedrijven de brug tussen directie en personeel als het gaat om al dan niet veilige/gezonde werkomstandigheden.

Hoewel het belang van preventie algemeen wordt ingezien, is er wel verschil in de mate waarin men hier aandacht aan besteedt.

Bedrijven waar veel aandacht aan preventie wordt besteed en die veelal een preventiemedewerker hebben (al dan niet formeel aangesteld) kenmerken zich door (de drivers):

- Hoge risicoperceptie (zwaarder fysiek werk, gevaarlijke situaties), in een aantal gevallen is deze risicoperceptie aangewakkerd door bedrijfsongevallen of (de gevolgen van) langdurig verzuim
- Zien voordelen/positieve effecten in de vorm van lager verzuim en beperking van kosten, maar ook in een betere kwaliteit van werken
- Hebben zorg en welzijn van de werknemer hoog in het vaandel staan, niet (alleen) vanuit menselijk perspectief, maar ook omdat een zich veilig voelende werknemer 'gelukkiger' is en betere prestaties levert (belangrijke insight!)
- Preventie als integraal onderdeel van het kwaliteitsbeleid (ook aangestuurd door eisen op het gebied van certificeringen en keurmerken). Hier wordt ook betekenis aan gehecht in verband met het imago/uitstraling van het bedrijf.

Bedrijven die minder aandacht besteden aan preventie kenmerken zich door (barriers):

- Lage risicoperceptie: men ziet weinig/geen gevaren of risico's
- Perceptie van hoge kosten en tijdsbeslag; met name het idee van hoge administratieve druk of regeldruk schrikt af (er zijn ondernemers die zich in meer of mindere mate afzetten tegen –te veel- regels)
- Gevoel dat men het goed genoeg doet



- Tot nu toe geen echte problemen meegemaakt.

De redenen om al dan niet een preventiemedewerker aan te stellen hangen sterk samen met bovengenoemde drivers en barriers.

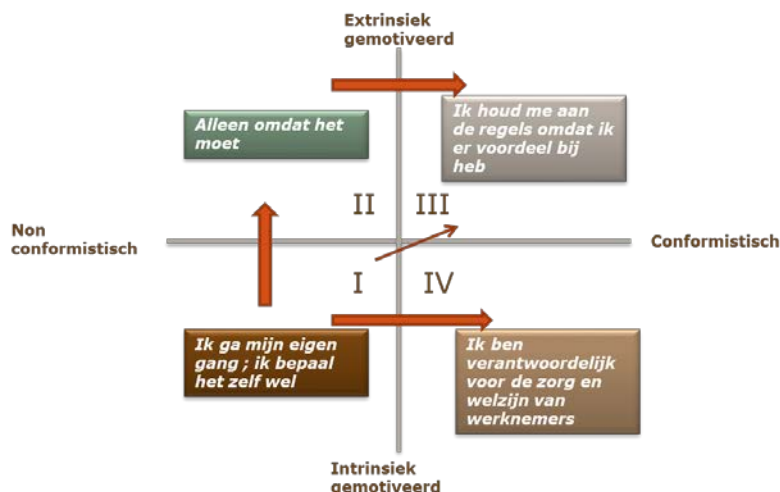
Het blijkt echter ook dat onbekendheid met de verplichting een preventiemedewerker aan te stellen een factor kan zijn voor het niet aangesteld hebben van een preventiemedewerker. Hierbij kan worden aangetekend dat het ook niet voor een ieder even duidelijk is wat de rol van de preventiemedewerker is, mede ten opzichte van eisen die verbonden zijn aan de 'kwaliteitsstempels' die een bedrijf nastreeft en de BHV'er. Er valt dus nog wellicht veel te winnen door het vergroten van de bekendheid (van de verplichting tot het aanstellen van) de preventiemedewerker en het aantonen van zijn toegevoegde waarde. Onze aanbeveling in dit kader is dan ook:

- Besteed (nog meer) aandacht aan de bekendheid van de preventiemedewerker (en de verplichting tot het aanstellen daarvan).
- Maak goed duidelijk wat de toegevoegde waarde is van de preventiemedewerker ook in het kader van andere preventieve maatregelen.

Een belangrijke vraag en aanleiding voor dit onderzoek was: hoe 'verleid' ik de ondernemer tot het aanstellen van een preventiemedewerker? Op zich zien we in het algemeen wel een positieve basishouding ten aanzien van het belang van een preventiebeleid en vaak geeft men hier ook een eigen invulling aan.

Onbekendheid met de verplichting tot het aanstellen van een preventiemedewerker is in ieder geval een probleem dat dient te worden opgelost.

Aan de hand van het volgende schema (zie hoofdstuk 4 voor een nadere beschrijving) laten we zien volgens welke routes de ondernemers kunnen worden verleid (dan wel bevestigd in hun keuze).



- **Van segment I naar II:**

De driver zou hier een negatieve motivatie zijn: het voorkomen van 'straf' zoals boetes of andere nadelen. Kennelijk werkt deze route wel, want er zijn ondernemers die dit als primaire motivatie noemen.

Deze route is echter niet aan te raden omdat de preventiemedewerker hier als

een van buitenaf opgelegde verplichting blijft aanvoelen en het niet altijd tot gedragsverandering aanleiding geeft, maar het meer gaat om het papiertje of stempeltje.

Het is zelfs aan te bevelen om ook ondernemers uit segment II op de korrel te nemen en bij hen meer de positieve kanten van het aanstellen van de preventiemedewerker te benadrukken (zie verder route segment I naar segment III). Dit zal positieve gevolgen hebben voor de compliance (van 'hakken in het zand' naar geloven in de benefits).

- **Van segment I naar IV:**

In een aantal gevallen blijkt de intrinsieke motivatie voor preventie in voldoende mate aanwezig en handelt men hier ook naar. Door een hogere bekendheid van de verplichting tot het aanstellen van de preventiemedewerker zullen ondernemers van segment I naar IV verhuizen, zeker als het alleen gaat om een meer formele bevestiging van wat ze al doen.

De belangrijkste barrière die in dit verband zal moeten worden geslecht is de perceptie dat dit gepaard gaat met een hoge administratieve druk en het moeten voldoen aan allerlei regels. In dit kader is het belangrijk om de drempel om te kunnen voldoen aan de regels zo laag mogelijk te maken. Hier zal de boodschap moeten zijn dat men het al goed doet en dat het daarmee makkelijk is om hier een stempeltje op te krijgen.

- **Van segment I (en II) naar III:**

Hier is waarschijnlijk de meeste winst te behalen omdat het hier gaat om de benefits die voor veel ondernemers relevant en herkenbaar zijn. In feite zouden ondernemers het aanstellen van een preventiemedewerker niet als een last moeten ervaren (zoals bij segment II), maar als iets waar men als bedrijf van kan profiteren. Dit betekent dat niet de verplichting van het aanstellen van de preventiemedewerker centraal zou moeten staan, maar dat de primaire boodschap zou moeten zijn dat je hier veel aan hebt en dat het derhalve om meer gaat dan veilig en gezond werken. Inhoudelijk zou de boodschap dan kunnen aansluiten bij de volgende insight:

“de preventiemedewerker zorgt er voor dat het met de preventie binnen mijn bedrijf goed geregeld is. Dit geeft structuur en duidelijkheid voor mij en mijn werknemers en daarmee ook de nodige rust. We kunnen ons daarmee goed concentreren op ons werk, wat de prestaties, kwaliteit en productiviteit ten goede komt”.

Van belang is om de geloofwaardigheid goed te onderbouwen, zodat de realiteit van de insight ook goed gestalte krijgt en men zich er goed mee kan identificeren. Wat nogal eens wordt gezegd door ondernemers is dat de preventiemedewerker een voorbeeldfunctie heeft (of in ieder geval de aandacht voor preventie symboliseert). Dit mechanisme kan ook goed werken om de geloofwaardigheid communicatief te ondersteunen: laat dus bijvoorbeeld met behulp van testimonials (echte ondernemers uit verschillende branches vertellen over hun positieve ervaringen) zien dat preventie/aanstellen van de preventiemedewerker 'echt werkt'. Men zou zich hiermee ook goed kunnen identificeren. Kortom: laat de betreffende boodschap overbrengen door de doelgroep zelf.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de context van de teamgeest binnen bedrijven een sterk motiverende factor is. Dit element zou dan ook kunnen worden gebruikt om de boodschap meer cachet te kunnen geven.



Geloofwaardigheid kan verder worden ondersteund met effecten uitgedrukt in 'harde cijfers', indien beschikbaar.

Er zijn natuurlijk ook nog veel andere benefits die kunnen worden gebruikt voor de boodschap, zoals het voorkomen van ongelukken of langdurig verzuim. Deze boodschap lijkt echter minder relevant voor bedrijven waar de risicoperceptie aangaande dit soort problemen laag is, of als men denkt toch al veilig genoeg te werken.

Afgezien van de genoemde benadering zijn er verder ook nog 'hobbels' die moeten worden genomen, c.q. aandachtspunten die relevant zijn voor de verdere ontwikkeling van het beleid ten aanzien van de verleiding van de ondernemer als het gaat om het aanstellen van de preventiemedewerker. Deze zijn:

- De perceptie van de hoge administratieve druk (zie eerder)
- De toegevoegde waarde van de preventiemedewerker ten opzichte van eisen waar men al aan moet voldoen volgens de kwaliteitscriteria van certificaten en keurmerken, dan wel de aansluiting hierop. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken (voor zover niet reeds het geval) in hoeverre dit ondernemers ontslaat van het moeten voldoen aan in hun ogen overbodige maatregelen en dergelijke
- Een duidelijke afbakening van de rol van de preventiemedewerker ten opzichte van de BHV'er dan wel een meer geïntegreerde aanpak van het veiligheidsbeleid.

2.2 Rol preventiemedewerker bij grote bedrijven

Bij grotere bedrijven (zoals betrokken in dit onderzoek) is preventiebeleid veelal een belangrijk onderdeel van de bedrijfsprocessen. Een veilige en gezonde werkomgeving staat op de eerste plaats, waarbij dit ook gezien wordt als een basis voor het leveren van goed werk en een goed imago. Men wil risico's zo veel mogelijk beperken, ook in het besef dat als er bijvoorbeeld ongelukken gebeuren dit veel kosten met zich mee kan brengen, ook als het gaat om de beschadiging van de reputatie van het bedrijf. Ook om mee te kunnen doen in de markt is aandacht voor preventie van 'levensbelang' voor de bedrijven; preventie is verbonden aan kwaliteitsprocedures vereist door keurmerken, certificaten en klanten. Bij audits wordt goed op veiligheid gelet.

De rol van de preventiemedewerker binnen deze bedrijven is dus van strategisch belang, hetgeen heeft betekend dat men hier een volwaardige gespecialiseerde functie van heeft gemaakt of zelfs een afdeling heeft opgericht, waarbij ook gezondheid en milieu en in een aantal gevallen kwaliteit tot de aandachtsgebieden behoren.

In alle gevallen is het preventiebeleid bij de bedrijven een (onderdeel van een) staffunctie. De wijze waarop de rol van preventiemedewerker is geïmplementeerd in organisaties is echter verschillend. Bij de meeste bedrijven betrokken in dit onderzoek is dit de SHE-manager of hoofd HR. Bij de andere bedrijven zijn de preventiemedewerkers veelal de teammanagers of afdelingshoofden. Aan beide manieren van de inbedding van de preventiemedewerker zitten voor- en nadelen. Als staflid kan men beter onafhankelijk adviseren en wat dat betreft de spilfunctie

vervullen tussen directie en werkvloer. Als preventiemedewerker 'in de lijn' zit men dicht op de operatie en kan men beter sturen. Er zijn bedrijven die om deze reden overwegen (meer) preventiemedewerkers aan te stellen 'in de lijn' waarbij de staffunctionaris de adviserende rol zou kunnen blijven vervullen. In feite werkt dit al in sommige bedrijven zo; echter de managers die met de uitvoering van het beleid zijn belast zijn dan niet officieel aangesteld als preventiemedewerker.

De personen die zijn geselecteerd en aangesteld als preventiemedewerker in een staffunctie zijn vaak degenen die zich binnen de bedrijven voorheen al bezighielden met preventiebeleid en veiligheid of hier speciaal voor worden aangetrokken. Meestal gaat het hier om SHE-managers of andere functionarissen die de hiermee gemoeide taken al in hun pakket hadden. Directie en OR spelen een belangrijke rol bij de aanstelling van de preventiemedewerker.

Bij de selectie en aanstelling van de preventiemedewerker(s) 'in de lijn' zijn veelal (ook) de SHE-managers betrokken dan wel de HR-medewerkers.

De selectie lijkt vooral te gebeuren op basis van 'aanwijzing': een hoge mate van (gebleken) betrokkenheid en motivatie om met preventie bezig te zijn vormen belangrijke voorwaarden. Bovendien let men op de volgende competenties:

- kennis/kunde op het gebied van veiligheid en gezondheid,
- sociale/communicatieve vaardigheden,
- bekend met de bedrijfsprocessen,
- een zekere autoriteit en overtuigingskracht. Men moet immers de maatregelen goed kunnen 'verkopen' aan managers en de 'werkvloer' en aan de andere kant de directie adviseren.

De preventiemedewerkers zijn goed opgeleid (als veiligheidskundige) en hebben (naar eigen zeggen) de nodige competenties in huis. Ook de (preventie)medewerkers 'in de lijn' hebben op dit gebied de nodige opleidingen en cursussen gedaan en zijn veelal op basis van de betreffende competenties geselecteerd. Men heeft wat dat betreft dan ook geen reden om aan de kwaliteit van de adviezen te twijfelen. En mocht men bepaalde zaken niet weten, niet kunnen of daar geen tijd voor hebben, dan schakelt men vrij makkelijk externe adviseurs in.

Overigens dient hierbij wel te worden aangetekend dat preventiemedewerkers nauwelijks specifiek op deze taak lijken te worden beoordeeld en zij dus waarschijnlijk ook weinig feedback krijgen op hun functioneren als preventiemedewerker. Een goed beoordelingssysteem zou een lacune kunnen zijn, waarop nog zou kunnen worden ingesprongen.

Veel bedrijven die al enige tijd met een preventiemedewerker werken (vaak al langer en uitgebreider dan wettelijk vereist) zitten momenteel in een transitiefase: van bewustzijn naar gedrag en continuïteit/verankering daarvan. Dit lijkt de grootste uitdaging voor de toekomst. Hier ligt dan ook een belangrijke hulpvraag waaraan nog invulling zou dienen te worden gegeven. Anders strandt het beleid in goede bedoelingen en ebt het momentum weg. Soms geeft men hier al zelf invulling aan door externe begeleiding in te roepen voor veranderingsprocessen op de werkvloer, echt op geïnternaliseerde gedragsverandering gericht.



Wij zouden willen aanbevelen deze hulpvraag verder in kaart te brengen en hier oplossingen voor aan te dragen. Op deze manier kan het preventiebeleid op een hoger plan worden ingevuld.

Op het gebied van informatie over preventie lijkt men vooral als het gaat om wetgeving en andere regelgeving door de bomen het bos niet meer te zien en vraagt men ook externe hulp in. Er blijkt behoefte aan een directere en duidelijker vorm van communicatie vanuit de overheid richting de bedrijven over de relevante wettelijke maatregelen. Wij zouden willen aanbevelen om de wijze van communiceren over preventiebeleid door de overheid tegen dit licht te houden om te kijken of aanpassingen in deze nodig zijn.

Een ander belangrijk probleem waar preventiemedewerkers, c.q. veiligheidskundigen in bedrijven tegenop lopen is gebrek aan tijd. Men krijgt vaak veel op het bordje en dit gaat mogelijk ten koste van de tijd die men aan preventie kan besteden. Zeker bij preventiemedewerkers 'in de lijn' kunnen de prioriteiten ook anders liggen.

Aan te bevelen is hulpmiddelen te ontwikkelen die kunnen bijdragen om het preventiebeleid efficiënter te kunnen invullen. Hierbij zou onder andere kunnen worden gedacht aan audiovisuele ondersteuning of programma's.

De grote bedrijven lijken goed op weg te zijn als het gaat om de invulling van het preventiebeleid, maar kunnen nog wel wat hulp gebruiken, zeker als het gaat om het bestendigen van gedragsverandering. Vooral op dit onderwerp zou de kwaliteit van de preventiemedewerker verder kunnen worden ontwikkeld en ondersteund.

3 Preventiebeleid in het MKB

3.1 Algemeen

Bij preventie denken respondenten vooral aan:

- Voorkomen van ongelukken, verminderen van risico's en dergelijke
- Voorkomen van uitval door te zware fysieke en/of psychische belasting (dit laatste wordt wat minder vaak spontaan naar voren gebracht)

Voor alle respondenten geldt dat zij in meer of mindere mate aandacht besteden aan preventie. Dit geldt ook voor de bedrijven die geen formeel aangestelde preventiemedewerker hebben.

In het algemeen geldt dat de aandacht voor preventie volgens respondenten de laatste 10 à 15 jaar sterk is toegenomen. Dit onder invloed van een sterker 'bewustzijn', ook als het gaat om de gevolgen van een gebrek aan preventie. De aandacht die hiervoor bestaat vanuit de overheid, arbo, kwaliteitseisen (certificering), maatschappelijk verantwoord ondernemen en opleiding van personeel hebben een grote invloed op dit bewustzijn. Wat opleiding betreft wordt gesteld dat jongeren zich onder invloed hiervan 'bewuster' gedragen dan ouderen, die vaak moeilijk van eenmaal gevestigde gewoonten af te brengen zijn.

De mate waarin men aandacht besteedt aan preventie verschilt sterk tussen respondenten. We zien in de eerste plaats een groot onderscheid tussen bedrijven die risicovolle werkzaamheden kennen, zoals werken met gevaarlijke stoffen of machines enerzijds en bedrijven die voornamelijk kantoorwerk kennen anderzijds. De mate waarin zich gevaarlijke situaties kunnen voordoen heeft sterke invloed op de (noodzaak) om aandacht te besteden aan preventie. Bij bedrijven waarbij de werkzaamheden (voornamelijk) bestaan uit 'kantoorwerk' is er duidelijk minder aandacht voor preventie en ligt het accent ook meer op het voorkomen van uitval/ziekteverzuim. Vrijwel parallel hieraan kunnen we een onderscheid maken tussen bedrijven met zware lichamelijke arbeid enerzijds en lichte fysieke arbeid anderzijds.

Een zeer sterke trigger voor bewustzijn van risico's en aandacht voor preventie is de situatie dat zich ooit een (ernstig) ongeval heeft voorgedaan in het bedrijf (hiervan worden verschillende voorbeelden genoemd zoals een val in een put, met dodelijke afloop, of het gegrepen worden door een robot dat afgezien van ernstige kneuzingen maar net 'goed' afliep). Na dergelijke gebeurtenissen is men wakker geschud en zijn er (strengere) preventieve maatregelen genomen. Men blijkt dan ook 'fel' in de handhaving hiervan. Zoiets mag niet nog een keer gebeuren.

3.2 Inbedding van preventie in de bedrijven

Bij dit onderzoek zijn personen betrokken die (eind)verantwoordelijk zijn voor het preventiebeleid binnen de bedrijven. In ongeveer de helft van de gevallen betreft dit directeurs/eigenaren en voor het overige gaat het vooral om bedrijfsleiders/managers of het hoofd personeelszaken.

Overigens lijkt er bij een klein aantal van de bedrijven weinig of geen sprake van 'beleid' op het gebied van preventie, maar wordt hier meer op ad hoc-basis aandacht aan besteed ("als het nodig is", "als ik zie dat ze iets verkeerd doen"),



of is er meer sprake van enkele preventieve maatregelen die men probeert na te streven.

Als het gaat om de uitvoering van het preventiebeleid kunnen de volgende situaties worden onderscheiden:

- Bij kleinere bedrijven zijn de personen die het preventiebeleid bepalen ook vaak verantwoordelijk voor de uitvoering van het preventiebeleid en in een aantal gevallen zijn zij ook de preventiemedewerker.
- Bij de grotere bedrijven berust de uitvoering van het preventiebeleid of het toezicht daarop meestal bij degene die ook verantwoordelijk is voor personeelszaken, maar ook functies zoals hoofd magazijn of hoofd productie/werkplaats worden genoemd.
- Soms komt het voor dat men meerdere personen heeft belast met de uitvoering van de preventie, zoals een persoon bij de productie en een persoon voor op kantoor
- In enkele gevallen is er geen persoon specifiek belast met de uitvoering van het preventiebeleid, maar ziet men dit meer als een collectieve verantwoordelijkheid. Sociale controle of elkaar aanspreken op gedrag ziet men dan als mechanismen voor de handhaving van preventie
- In sommige gevallen ziet men het voldoen aan eisen op het gebied van preventie meer als een formaliteit waar men niet echt veel aandacht aan wil besteden. Men heeft de uitvoering dan gedelegeerd aan een administratief medewerker of een willekeurig persoon aangewezen ("bij ons zijn er lootjes getrokken")
- Ook komt het voor dat men de handhaving van preventie en veiligheid zo belangrijk vindt dat men daar speciaal een persoon voor heeft aangesteld die toezicht moet houden op de naleving van de regels. Het gaat dan om een functie die (veel) meer inhoudt dan dat van een preventiemedewerker in de zin van de wet.

Zoals gezegd wordt er bij bedrijven die werken met machines en schadelijke stoffen, maar ook bij bedrijven met zware fysieke arbeid en dergelijke, relatief veel aandacht besteed aan preventieve maatregelen. Preventie is bij deze bedrijven dan ook een integraal onderdeel van het bedrijfsbeleid. De risico's en impact van een ongeluk of uitval zijn hier groot en het voorkomen hiervan is derhalve een belangrijke zaak. Van belang hierbij is dat de betreffende bedrijven vaak ook moeten voldoen aan hoge kwaliteitseisen die verbonden zijn aan het behalen/behouden van een of meerdere certificaten en hier zijn veelal preventieve maatregelen aan verbonden. Deze gaan nogal eens (veel) verder dan de eisen die behoren bij de aanstelling van een preventiemedewerker en zijn ook veel minder algemeen van aard.

Bedrijven waarbij de risico's op ongelukken dan wel de gevolgen daarvan minder groot zijn hebben ook minder maatregelen nodig voor preventie. Vaak is de aandacht voor preventie ook een stuk minder en beperkt deze zich vooral tot wat vanuit de arbo-wet vereist is. Hierbij kunnen we aantekenen dat lang niet iedereen echt op de hoogte is van de maatregelen die men zou moeten nemen op het gebied van preventie. In enkele gevallen is men zelfs niet op de hoogte van de plicht om een preventiemedewerker aan te stellen.

3.3 Betekenissen van preventie, de drivers

Dat het nemen van preventieve maatregelen belangrijk is wordt door een ieder onderkend. Een belangrijke reden hiervoor is dat preventie, in de zin van een middel dat belangrijke problemen voor een bedrijf kan voorkómen, raakt aan de kernwaarden, c.q. doelen van elk bedrijf. Aan de andere kant gedraagt men zich hier lang niet altijd naar. Op de redenen hiervoor wordt later ingegaan.

Aan de hand van spontane reacties en associaties (mede met behulp van associatiekaarten, een projectieve techniek) zijn de betekenissen en waarden van de respondenten als het gaat om preventie op individueel niveau geïnterviewd en vervolgens in de groepen besproken. In feite gaat het hier om de benefits van preventie of overtuigingen die ten grondslag liggen aan preventief beleid, dan wel het uitvoeren van maatregelen op dit gebied, waaronder het aanstellen van de preventiemedewerker. De uitkomsten hiervan zijn onderstaand samengevat, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen waarden/doelen (dat waar men naar streeft, de achterliggende 'drivers'), psychosociale betekenissen (effecten op psychologisch en/of sociaal niveau) en functionele betekenissen (de meer concrete effecten):

Waarden / doelen:

- Veiligheid is de meest genoemde 'waarde' waar men in het kader van preventie naar streeft. Dit geldt met name voor de 'blue collar' werkomgeving. Het gaat hier niet alleen om een veilige werkomgeving, waar de kans op ongelukken en dergelijke is geminimaliseerd, maar juist ook om het gevoel dat dit oplevert: mensen werken beter in een veilig klimaat, zijn productiever. "Een gevoel van veiligheid geeft ook rust", zoals men wel zegt. Uiteindelijk draagt dit ook bij aan het rendement
- Continuïteit van het bedrijf is een uiteindelijk doel dat sterk verbonden is met de overige, hierna beschreven doelen en benefits. Het betekent in het kader van preventie vooral dat men onverwachte en hoge kosten wil voorkomen, veroorzaakt door ongevallen en (langdurige) uitval van werknemers. Vooral kleinere bedrijven en bedrijven met gespecialiseerde functies kunnen dit niet dragen. Het is hier dan ook de eigenaar die er direct op toeziet dat preventieve maatregelen worden nageleefd. We zien bij kleine bedrijven ook vaker dat de eigenaar zich meer in het algemeen bezig houdt dan wel zorgen maakt over de gezondheid van hun werknemers en hun levensstijl
- Hoge prestaties leveren, de beste willen zijn, kwaliteit leveren. Er wordt een sterk verband gezien tussen prestaties/hoge kwaliteit en preventie, in die zin dat als je naar 'het beste' streeft dit ook impliceert dat je preventieve maatregelen op orde zijn. Wat dat betreft wordt ook een link gezien met 'netjes (niet slordig)' en 'gestructureerd' werken, dan wel 'je aan de regels houden'. Belangrijke voorwaarden die men hierbij noemt zijn een hoge inzet en commitment.
- Het tot uitdrukking brengen van je identiteit en een positief imago zijn belangrijke doelen van bedrijven; preventie draagt hier aan bij. Niet alleen door het voorkomen van slecht nieuws door ongevallen en dergelijke maar juist ook in positieve zin: door de uitstraling van werknemers die goed bezig zijn, kwaliteit hoog in het vaandel hebben. Dit leidt uiteindelijk tot tevreden klanten. Certificaten en keurmerken worden in dit verband ook genoemd als belangrijke ondersteuning; mede voor het aantrekken van nieuwe klanten. Hier is het wekken van vertrouwen een belangrijke doelstelling.



- Welzijn en gelukkig zijn van werknemers wordt ook als doel naar voren gebracht waarbij er een verband bestaat met preventie. Ook hier gaat het niet alleen om voorkomen van gezondheidsproblemen, maar er ook voor zorgen dat werknemers “goed in hun vel zitten”. In dit kader ziet men onder andere teambuilding of ‘samen dingen doen’ als belangrijke voorwaarden en organiseert een aantal bedrijven allerlei activiteiten op dit gebied (sport, muziek, uitstapjes en dergelijke). Men richt zich hierbij wel op de behoeften van werknemers, dan wel de specifieke bedrijfscultuur. Zo wordt onder andere gesteld dat je bij ‘computernerds’ niet moet aankomen met sociale activiteiten, dan voelen zij zich juist ‘diep ongelukkig’.
- Verbinding tussen mensen zorgt voor harmonie in het bedrijf wat een belangrijke basis is om mensen aan te kunnen spreken op gedrag, ook als het gaat om preventie
- Zorg voor je werknemers is een belangrijke waarde die wordt genoemd en sterk samenhangt met welzijn van de werknemers. Op dit punt zijn er wel sterk tegengestelde meningen: een aantal respondenten vinden dit niet de verantwoordelijkheid van de werkgever; men wil zich dan eigenlijk niet met het leven van de werknemer bemoeien: ‘dat is zijn zaak’. Anderen vinden dat daarentegen de werkgever een belangrijke verantwoordelijkheid heeft
- Maatschappelijk verantwoord; een klein aantal respondenten ziet een expliciet verband tussen preventie en maatschappelijk verantwoord en duurzaam bezig zijn. In feite impliceert de betreffende waarde dat je goed zorgt voor je werknemers en dat deze zich ook verantwoordelijk gedragen. Men ziet hier ook een verband met het imago van het bedrijf als zijnde sociaal en maatschappelijk bewust. Een imago waarmee men ook aantrekkelijk wil zijn als werkgever, c.q. zich als zodanig op de arbeidsmarkt wil profileren.

Psychosociale betekenissen:

- Rust, preventie stress, ontspanning zijn zeer belangrijke benefits van preventie die aansluiten bij belangrijke waarden zoals veiligheid (een veilig gevoel), zorg en welzijn van werknemers
- Het gevoel van als werkgever verantwoordelijk te zijn voor ‘je mensen’ is een belangrijke driver voor het besteden van aandacht aan preventie. Dit geldt niet voor elke werkgever in gelijke mate. Er zijn ook werkgevers (dan wel andere bij het onderzoek betrokken personeelsverantwoordelijken) die de verantwoordelijkheid voor onder andere preventie primair bij het personeel neerleggen. Men ziet zich dan als werkgever meer als degene die zorgt voor de faciliteiten (dan wel hier verantwoordelijk voor is). Men werkt dan meer ‘vraag gestuurd’. Degenen die zich wel meer verantwoordelijk voelen wijzen er juist op dat werknemers risico’s niet (willen of kunnen) zien, dan wel (oude) gewoonten handhaven en nemen een meer sturende (aanbod gedreven) houding aan
- Ook al vindt men zich als werkgever zelf verantwoordelijk, er is ook een belangrijke rol weggelegd voor de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Men spreekt in dit verband ook wel van een gedeelde verantwoordelijkheid. Teambuilding, teamspirit, commitment, een band met elkaar hebben en dergelijke zijn alle voorwaarden voor een geslaagd preventiebeleid, maar tevens ook een gevolg hiervan; het met z’n allen bezig zijn met (onder andere) preventie zorgt ook voor ‘een onderlinge band’ tussen collega’s.

- Een belangrijke benefit is een zekere trots die men voelt op basis van de prestaties van het bedrijf; een goede preventie vindt men hier een onderdeel van.
- Aandacht voor veiligheid, rust en een goede werksfeer leiden tot minder zorgen en meer plezier in het werk, zoals ook wordt gesteld.

Functionele betekenissen:

- Risicobeperking: aandacht voor preventie en beheersmaatregelen zijn vaak in de eerste plaats gericht op het voorkomen van ongevallen/ongelukjes, met name bij bedrijven waar fysiek (zware) arbeid wordt verricht, er machines of stellages zijn en dergelijke wordt dit meestal ook erg relevant gevonden. Bij bedrijven met lichte fysieke arbeid en zeker bij bedrijven met voornamelijk kantoorwerk wordt de relevantie van preventieve maatregelen op het gebied van risicobeperking veel minder of zelfs niet onderkend ("ze kunnen hooguit over een snoertje vallen, nou dan wijs je daar toch even op"). Overigens blijken veel bedrijven een RI&E te hebben laten uitvoeren (men doet dit ook wel zelf). Ook als men geen preventiemedewerker heeft. Dit wordt onder andere vereist vanuit de instanties die certificeren of keurmerken toekennen.

Een belangrijk probleem dat bij dit onderwerp speelt is, dat men veelal de indruk heeft dat werknemers privé (wel) veel meer risico's nemen (zoals met risicovolle sporten of door een ongezonde levensstijl) en dat men hier geen grip op heeft (niet iedereen blijkt de vrijheid van werknemers geheel te respecteren). Men ziet dit nogal eens als een (veel) grotere oorzaak voor (langdurige) uitval dan de situatie op het werk. Het is dan ook de vraag wie voor de uitval op zou moeten draaien als het gaat om de kosten voor het bedrijf.

- Een lagere uitval of verzuim (op korte en lange termijn) is een ander belangrijke consequentie van preventie en in meer brede zin relevant. Hier wijst men vooral op de arbo als bron voor allerlei maatregelen, zoals met betrekking tot een goede werkhouding, tilinstructies, etc.. Over het algemeen gelooft men ook dat preventie effect heeft. Men wijst daarbij onder andere op lage(re) verzuimcijfers en daarmee lagere of geen onvoorziene kosten en een hogere productiviteit. Ook hier speelt dat men dergelijke effecten niet alleen toekent aan preventiebeleid maar aan een goede werksfeer, een goede onderlinge band en dergelijke (je collega's niet de kou laten staan)
- Met het voorkomen van langdurige uitval kunnen hoge onvoorziene kosten worden vermeden. Deze vormen zelfs een bedrijfsrisico waar sommigen nogal beducht voor zijn ("kan het bedrijf niet dragen"). Het vermijden van te veel werkdruk, vooral bij oudere werknemers, wordt in dit kader onder andere als een belangrijke maatregel gezien.

Andere functionele betekenissen die naar voren komen en meer voorwaardelijk zijn voor de uitvoering van het preventiebeleid zijn:

- Preventie houdt in dat men attent moet zijn; door goed/ beter op te letten kan men veel voorkomen. Het betekent ook dat je moet weten waar je op moet letten. Er zijn respondenten die het vertrouwen op het gezonde verstand en/of ervaring voldoende vinden, maar meestal lijkt men aan duidelijkheid, structuur, het goed geregeld zijn en dergelijke van preventie de voorkeur te geven. Dit met het oog op het gevoel van veiligheid, rust en vertrouwen.



- In sommige gevallen ziet men gemakzucht, luiheid of het terugvallen in oude gewoonten als een belangrijke belemmering voor de uitvoering van de maatregelen op het gebied van preventie. Men probeert hier dan extra attent op te zijn. Aanwezigheid van iemand op de werkvloer die hier op toeziet is dan erg belangrijk (sommige eigenaren nemen deze rol wel op zich en bij een enkel bedrijf is hier zelfs een speciale medewerker voor aangesteld).

3.4 Barriers voor (extra aandacht voor) preventie

Hoewel alle respondenten op zijn minst wel enig nut zien in preventie en dit relevant vinden, wil dit niet zeggen dat men hier in alle gevallen in de praktijk echt werk van maakt. Het gaat hierbij vooral om respondenten die geen preventiemedewerker hebben, of hier een marginale rol aan hebben toebedeeld. Hiervoor komen de volgende redenen naar voren:

- Kosten: men vindt dat men in dit tijdsgewricht (vaak wordt 'de crisis' aangehaald) zich niet het maken van extra kosten kan veroorloven. Men ziet preventieve maatregelen alleen maar als extra kostenpost. Hierbij speelt een rol dat men vaak alleen in termen van kosten denkt en niet in termen van effecten en opbrengsten; iets wat voorstanders van de uitvoering van een goed preventiebeleid juist vaak wel doen. Ook het extra tijdsbeslag wordt vaak genoemd als barrière. En dan met name met het oog op de administratieve lasten (invullen formulieren en dergelijke; sommigen hebben het idee dat het dan om "hele boekwerken" gaat).
- Overregulering/gebrek aan ondernemersvrijheid; een aantal ondernemers associeert preventie (en in het bijzonder de preventiemedewerker) met 'nog meer regels' waaraan men moet voldoen. De regels maken de werkgever nog meer verantwoordelijk, waarbij men hieraan eigenlijk niet kan ontsnappen. Dit vindt men een aantasting van de autonomie of vrijheid van de ondernemer en bovendien een lastenverzwaring in tijd en geld, waar men zich nogal eens tegen verzet.
- Een vol vertrouwen in de oplettendheid en collegialiteit van het personeel en leidinggevend. Het gaat hier om enkele bedrijven met een 'familiesfeer' en waarbij veel werknemers hier al lang werken, zonder dat er ooit noemenswaardige problemen zijn geweest.
- Geen gevoelde noodzaak. Het betreft bedrijven met voornamelijk kantoorwerk, waar de risicoperceptie van mogelijke calamiteiten niet aanwezig is (deels gaat het om jonge bedrijven/bedrijven waar veel jongeren werken). Extra aandacht voor preventie vindt men niet nodig of wordt zelfs als storend ervaren.

Op de volgende bladzijden volgen een aantal metaforen die door respondenten naar voren zijn gebracht als representatief voor hun gevoelens en waarden bij preventie in hun bedrijf.

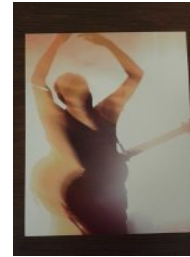
Metaforen (betekenissen, waarden) in het kader van preventie



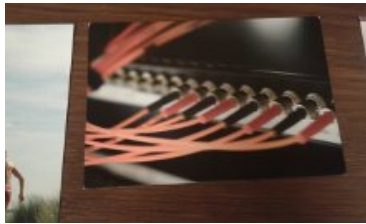
Teambuilding, het samen doen,
collectieve verantwoordelijkheid



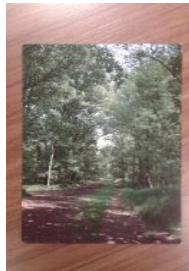
Prestaties leveren, de
beste willen zijn, hoge
kwaliteit, trots, winnen



Ontspanning → Je gelukkig
voelen in je werk
Goede werksfeer → tevreden
klanten



Verbinding → je veilig voelen
ook verbonden met meer inzet en
betere prestaties



Ontspanning, rust



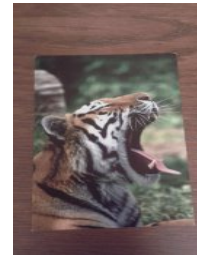
Zorgen over te veel regels,
overregulering
Maar ook: oplettend zijn



Hoge inzet, doorzetten → prestaties
zware klus, maar je haalt de top



Beschermende
maatregelen
(teamgedragen) →
risico's beperken



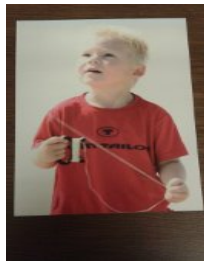
Te veel bureaucratie (gaap)
maar ook: gemakzucht en
luiheid tegengaan → zorgen
dat mensen alert blijven



Metaforen (betekenissen, waarden) in het kader van preventie (vervolg)



(=nooduitgang) → zorgen voor veiligheid



Verantwoordelijkheid voor anderen
ook: anderen helpen



Een veilig gevoel, vrijheid en geborgenheid



Streven naar kwaliteit

4 De preventiemedewerker bij het MKB

4.1 Algemeen

Ongeveer de helft van de respondenten heeft een preventiemedewerker (of is dit in een aantal gevallen zelf) en de andere helft heeft geen 'formele' preventiemedewerker (conform de uitgangspunten voor de samenstelling van de steekproef voor dit onderzoek).

Bij de werving en selectie van respondenten bleek dat het lang niet altijd duidelijk was wat met een preventiemedewerker wordt bedoeld. Iets wat ook tijdens het onderzoek naar voren komt. Zo is bij een aantal respondenten de wettelijke verplichting van het hebben van een preventiemedewerker niet bekend (→ "dat ga ik dan toch maar eens nakijken"). Sommige bedrijven hebben wel een preventiemedewerker, maar niet (helemaal) volgens de richtlijnen van de arbo; men heeft er dan een eigen invulling aan gegeven vanuit een eigen specifieke behoefte.

Ook al heeft men wel een preventiemedewerker aangesteld (omdat dit verplicht is), wil dit nog niet zeggen dat men altijd goed op de hoogte is van wat zijn taken zijn en verantwoordelijkheid. Er is wat dat betreft ook nogal eens verwarring met de criteria die vanuit diverse certificeringen en brancheorganisaties aan preventie worden gesteld. Men worstelt dan nogal eens met de vraag wat precies de toegevoegde waarde is van de preventiemedewerker ten opzichte van de maatregelen die men al via de andere kanalen (ISO, branche organisatie e.d.) zou moeten nemen.

Een andere bron van verwarring wordt gevormd door de rol van de BHV'ers. Het onderscheid tussen de preventiemedewerker en de BHV'er is niet altijd duidelijk, of men ziet een zekere overlap. Ook wordt wel een overlap gezien met de taken van de arbo-dienst. Al met al maakt dit het speelveld van de preventiemedewerker bij een aantal respondenten onduidelijk, waarbij er ook respondenten zijn die vinden dat er te veel door elkaar loopt en er te veel verplichtingen zijn.

Verder zijn er zeer grote verschillen in de status van de preventiemedewerker bij bedrijven: de status loopt uiteen van "om aan de verplichting te voldoen, maar verder doe ik er niks aan" tot een belangrijke rol die het belang van preventie voor het bedrijf benadrukt of zelfs preventie echt goed op de kaart heeft gezet ("daarvoor hadden we nog geen maatregelen"). De verschillen in status komen ook tot uitdrukking in de functie van de preventiemedewerker: van een 'papieren functie' voor de administratief medewerkster tot "adviseur van de directie waar altijd goed naar geluisterd wordt" (zie ook hoofdstuk 5). Overigens wordt de functie bij kleinere bedrijven veelal vervuld door de directeur/eigenaar zelf en gaat het bij grotere bedrijven vaak om de manager/bedrijfsleider of PZ-functionaris.

4.2 Drivers & barriers bij het aanstellen preventiemedewerker

Los van de meer algemene drivers & barriers die de achtergrond vormen voor het preventiebeleid en uitvoering daarvan en daarbij ook van invloed zijn op het aanstellen van de preventiemedewerker, zijn er specifieke redenen voor het al dan niet aanstellen van de preventiemedewerker. De volgende dimensies spelen hierbij een essentiële rol:



- Non conformistische versus conformistische houding (sterk samenhangend met 'compliance')
- Intrinsieke motivaties versus extrinsieke motivaties

De Non conformist:

Kenmerkend voor een aantal ondernemers (inclusief PZ-functionarissen) is dat zij zich beknot voelen door regels, dan wel dat zij vinden dat er te veel regels zijn. Daarbij komt dat zij aan preventie geen prioriteit toekennen en/of vinden dat men daar al zelf voldoende aan doet of hier (liever) een eigen invulling aan geeft. Het gaat hier ook wel om werkgevers die weinig alert zijn op dit punt en onbekend zijn met de wettelijke verplichting van het aanstellen van een preventiemedewerker.

In de meeste gevallen staat de non conformist afwijzend ten aanzien van de plicht om een preventiemedewerker aan te stellen. Voor zover men dit toch doet heeft dit te maken met een negatieve motivatie: voorkomen van boetes, omdat het wettelijk vereist is en dergelijke.

De conformist:

Men accepteert regels en verplichtingen omdat deze duidelijkheid geven en richtlijnen voor het werk. Men ziet hier een duidelijk nut in als het gaat om veiligheid en voorkomen van problemen zoals verzuim en uitval. Daarbij wordt ook wel gewezen op de evolutie van de regels: deze zijn de laatste jaren aanzienlijk aangescherpt. Men heeft daarbij ook het gevoel dat deze effectief zijn en ergens op gebaseerd. Belangrijk in de 'bewustwording' van deze groep ondernemers is dat zij de problematiek kennen uit eigen ervaring (ongelukjes, langdurig verzuim, etc.) of uit hun omgeving/van horen zeggen. Ook zijn zij zich vaker bewust van de imagoschade als iets verkeerd loopt of juist de bijdrage aan het imago als zij extra zorg besteden aan preventie (→ vertrouwen richting klanten en medewerkers → een goede werkgever).

Relatief vaak komt het voor dat deze groep zich ook profileert met certificaten of keurmerken, c.q. een kwaliteitsstempel. Een probleem dat zich hierbij voordoet is dat men zich ook op basis van de kwaliteitseisen die hieraan verbonden zijn de nodige preventieve maatregelen moet treffen. De rol van de preventiemedewerker en zijn toegevoegde waarde is dan minder duidelijk of wordt nauwelijks gezien en soms zelfs als een "wassen neus" beschouwd.

Intrinsieke motivaties:

De intrinsieke motivaties die bijdragen aan de aanstelling van een preventiemedewerker hangen deels samen met de betekenissen en waarden zoals beschreven in hoofdstuk 3 van dit rapport. Een preventiemedewerker past dan in het beleid van de onderneming om goed te zorgen voor de werknemers, kwaliteit te leveren, maatschappelijk verantwoord bezig te zijn, etc.. Het komt echter ook wel voor dat men intrinsiek gemotiveerd is voor het nemen van preventieve maatregelen maar hier een eigen invulling aan geeft, meer specifiek geënt op de aard/behoefte van het bedrijf. Er is dan wel een soort van preventiemedewerker, maar niet volgens de letter van de wet.

Extrinsieke motivaties:

Bij een aantal ondernemers staan vooral de instrumentele voordelen van een preventiemedewerker centraal: men hoeft zich er dan verder geen zorgen over te maken, alles is goed geregeld en men voldoet aan de vereisten en plichten. Deels heeft dit ook te maken met de eisen die klanten stellen (certificaat, keurmerk).

Ook kan het voorkomen van nadelen een reden zijn; men is niet overtuigd van het nut van een preventiemedewerker, maar 'omdat het moet' heeft men er wel een aangesteld.

Onderstaand schema geeft een overzicht over de typering van de houding van de ondernemers op basis van de hiervoor beschreven dimensies.



De segmenten zijn op grond van hun houding en gedrag ten aanzien van het aanstellen van een preventiemedewerker als volgt nader te typeren:

- Segment I:
 - Hechten waarde aan hun vrijheid, vinden dat er te veel regels zijn, regels zijn belemmerend, leveren te veel (administratieve) rompslomp op en/of kosten te veel
 - Geven hun eigen invulling aan preventie (sommigen meer, anderen minder)
 - Verwachten meer verantwoordelijkheid van hun werknemers
 - Bedrijven met hoge (onderlinge) betrokkenheid werknemers: zijn relatief traditioneel (familiebedrijven) of juist modern (zich sterk ontwikkelend)
 - Zijn deels ook niet op de hoogte van de verplichting tot het aanstellen van de preventiemedewerker
- Segment II:
 - Hebben een negatieve houding ten aanzien van naar hun inzicht overbodige regels
 - Hebben wat minder oog voor preventie of zien geen grote risico's; preventie heeft bepaald geen prioriteit
 - Hebben alleen een preventiemedewerker (of zouden deze aanstellen) omdat dit moet, niet omdat men er zelf veel waarde aan hecht
 - Het 'moeten' is vooral gericht op ontlopen van straf (boetes, waarschuwingen) of andere nadelen verbonden aan het niet aanstellen van de preventiemedewerker.



- Segment III:
 - Geloven sterk in de positieve effecten van preventie: minder ongelukken en een lager verzuim
 - Zien veelal ook voordelen op commercieel gebied: een goed imago/goede naam, en hogere productiviteit/ kwaliteit van werken → betere marktpositie
 - Zorgen ook op andere gebieden voor een 'kwaliteitsstempel' (certificaten, keurmerk)
 - Zien de noodzaak van preventie sterk in, maar men is wat minder overtuigd van de toegevoegde waarde van de preventiemedewerker (boven op wat men al doet).
- Segment IV:
 - Zijn overtuigd van het nut en waarde van preventie en de preventiemedewerker en besteden daar ook veel aandacht aan. Preventie krijgt de nodige prioriteit.
 - Aanstellen preventiemedewerker geeft ook belang aan dat bedrijf stelt aan preventie en zorgt voor duidelijkheid (ook symboolfunctie)
 - De waarde welzijn en zorg voor werknemers staat hoog in het vaandel
 - De preventiemedewerker heeft een relatief hoge status in het bedrijf
 - Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord zijn kenmerken van het bedrijf, men denkt ook meer aan de effecten op langere termijn en continuïteit.

Kenmerkende citaten:

- "Ik doe eigenlijk alles voor die gasten, ik doe alles op mijn werk om het veilig mogelijk te maken. Maar voor de rest houd ik me niet echt bezig met alle wetten anders wordt ik gek" (segment I)
- "wat levert het ons op? Het is gewoon allemaal vaag. Het is zo wassen neus idee. Wat levert het bedrijf op? ik heb zoveel andere dingen te doen. Als het me echt iets oplevert dan wil ik het wel". (segment I)
- "Je bent een druppel op de gloeiende plaat. Maar je doet er alles aan, binnen bepaalde grenzen. Dit moet ik doen." (segment IV)
- "Wij zijn mede door certificering een goed georganiseerd, compact bedrijf. Wij doen veel voor semi overheid, die ook wat van je verwacht en qua veiligheid veel van je eisen.... we hebben meer certificaten dan personeel. Het geeft toch structuur aan je bedrijf. Je hoeft nooit voor te knokken, ik moet wel aantonen dat het nut heeft. Je kunt bepaalde opdrachten niet maken als je certificaten niet hebt" .(segment III)
- "De administratrice doet dat omdat ze moet. Arbeidsinspectie stelt onzinnige eisen aan onze bedrijven. Wij hebben geen gevaarlijke situaties". (segment II)
- "Als je maatschappelijk verantwoord bezig bent, dan betekent dat ook dat ook veel aandacht voor preventie". (segment IV)

5 Evaluatie van de preventiemedewerker bij het MKB

5.1 De status van de preventiemedewerker

Er zijn grote verschillen tussen de respondenten die een preventiemedewerker hebben/zijn qua kennis en ervaring. De non conformistische werkgever is vaak (helemaal) niet op de hoogte van de vereisten en kan dan ook moeilijk conclusies trekken over de wijze waarop de preventiemedewerker functioneert. De preventiemedewerker heeft dan in het geheel geen status, waarbij ook wel wordt vermeld dat andere werknemers zelfs niet op de hoogte zijn van zijn/haar bestaan. Ook voor andere werkgevers geldt dat zij niet altijd op de hoogte zijn van inhoud van het werk van de preventiemedewerker.

De meeste respondenten met een preventiemedewerker zien echter wel het nut van deze medewerker, omdat het preventiebeleid zo goed en formeel geregeld is en in een aantal gevallen de preventiemedewerker zelfs een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van werken in het bedrijf. Men wijst hierbij ook wel op de positieve vorderingen binnen het bedrijf als het gaat om veiligheid, waardoor veel verbeteringen zijn aangebracht.

In sommige gevallen vindt men de preventiemedewerker zelfs essentieel, omdat deze vanuit zijn (praktische) expertise de directie kan adviseren en verbeteringen kan aandragen, wat een positief effect heeft op de bedrijfsprocessen. Men kiest dan ook vaak voor iemand die nauw betrokken is bij de productie op de werkvloer (zoals magazijnmanager, hoofd facilitaire dienst, hoofd logistiek) als preventiemedewerker en/of voor iemand die steeds toezicht kan houden.

Het spreekt voor zich dat de status van de preventiemedewerker bij het segment conformistisch/intrinsiek gemotiveerd het hoogst is, terwijl de preventiemedewerker nauwelijks enige status heeft bij het segment non conformistisch/extrinsiek gemotiveerd.

5.2 De rol van de preventiemedewerker

Daar waar de preventiemedewerkers een serieuze rol hebben, vervullen zij vaak een toezichthoudende en controlerende functie. Gezag en sociale, leidinggevende vaardigheden zijn vaak ook vereist, omdat men werknemers en ook leidinggevendenden aan moet kunnen spreken. Voorts verwacht men vaak adviezen en tips van de preventiemedewerker. Daar wordt in de regel serieus mee omgegaan (sommigen vermelden zelfs dat deze altijd worden opgevolgd). Het komt ook voor dat preventiemedewerkers een eigen budget hebben.

In sommige gevallen gaan de preventiemedewerkers ook verder dan alleen het geven van tips, adviezen en analyseren/controleren van werksituaties en geeft men ook adviezen/tips voor gezonder gedrag (trappen lopen, wandelingen in de pauzes, etc.).

In sommige bedrijven worden groepsbijeenkomsten georganiseerd waarin de regels worden besproken en geëvalueerd. Interactie en feedback worden gezien als een belangrijke bron voor gedragsverandering en ideeën.

Verdere kwaliteiten die men van de preventiemedewerker verwacht zijn onder andere (met name bij de grotere bedrijven):

- Vakkundigheid op het gebied van preventie



- Kennis van het bedrijf en de bedrijfsprocessen
- Kennis van de medische gevolgen en oorzaken
- Een ruime levenservaring
- Om kunnen gaan met de verantwoordelijkheid die men heeft (overigens hebben sommige werkgevers er wel moeite mee om de preventiemedewerker op te zadelen met al te veel verantwoordelijkheid).

Degenen die de rol van de preventiemedewerker serieus nemen zijn in het algemeen tevreden over de invulling hiervan. Men heeft zelden wat aan te merken op de kwaliteit van het werk van de preventiemedewerker. In een aantal gevallen omdat men zelf de preventiemedewerker is, maar ook omdat men de persoon vaak zelf heeft aangesteld. Men heeft de indruk dat de preventiemedewerker veelal voldoende voor zijn taak is toegerust, al wordt het kennisniveau niet altijd hoog gevonden (“ze zouden meer mogen weten over de ergonomie”, “het is wel heel algemeen; elke branche krijgt zijn eigen risico's”). Overigens weet men veelal niet precies wat de taken zijn van de preventiemedewerker, men spreekt meer op basis van het gevoel dat men heeft over het functioneren van de preventiemedewerker.

De tevredenheid wordt verder ondersteund door direct zichtbare effecten zoals een laag ziekteverzuim en ‘geen ongelukken’. Hierbij wordt wel opgemerkt dat dit ook komt door andere factoren.

Voor sommigen (die hier expliciet op wijzen) is een positieve arbo-toets of –rapport ook een bron van tevredenheid. Dit blijkt een welkom ‘schouderklopje’.

5.3 Informatie en ondersteuning

Het komt relatief vaak voor dat men ondersteuning in de vorm van cursussen en andere bijeenkomsten niet nodig vindt. Sommigen spreken in dit verband zelfs van ‘overkill’ of ‘werkverschaffing’ of vinden de cursussen te algemeen, niet voldoende toegesneden op de bedrijfstak. Men heeft veelal niet het idee dat ‘bijscholing’ veel oplevert, behalve als er echt nieuwe technieken worden geïntroduceerd en dergelijke. Ook wordt wel een uitzondering gemaakt als er echt uitwisseling van ervaringen zou plaats vinden met gelijksoortige bedrijven en er geleerd kan worden van ‘best practices’ (dit wordt dan als verbeterpunt naar voren gebracht).

Men vindt dat op Internet veel informatie is te vinden en er worden ook vaktijdschriften of tijdschriften over Veiligheid (zoals van het NIBHV) genoemd als belangrijke bron van informatie voor de preventiemedewerker (en werkgever). Voorts worden brancheorganisaties genoemd als belangrijke bron van informatie en ondersteuning. Het betreft hier met name ook ondersteuning van preventie in het kader van certificaten, keurmerken en dergelijke.

Met name bedrijven waarin sowieso reeds sprake is van veel aandacht voor preventie roepen ook vaak externe ondersteuning in. Dit om de eigen ‘blinde vlek’ te kunnen omzeilen (“externen zien dingen die je zelf over het hoofd ziet”). Men vindt het een goed idee als anderen met de nodige bedrijfservaring eens op het bedrijf naar de veiligheid en dergelijke zouden kunnen kijken (ook als past men dit nu nog niet toe).

Verder wordt de arbodienst of bedrijfsarts ingeschakeld als adviseur.

Sommige bedrijven laten ook een periodiek medisch onderzoek doen om eventuele gezondheidsproblemen bij werknemers in een vroegtijdig stadium op te sporen.

5.4 Verbeterpunten

Hoewel men over het algemeen tevreden is over de rol van de preventiemedewerker (voor zover deze echt serieus wordt genomen), worden er wel verbeterpunten gezien die zijn rol, of preventie meer in het algemeen kunnen versterken:

- Een duidelijker afbakening tussen de rollen van de BHV'er en de preventiemedewerker. Soms wordt er ook gewezen op een duidelijker samenwerking tussen de verschillende functies binnen een bedrijf. Ook komt juist het idee naar voren dat BHV'ers een grotere taak zouden kunnen krijgen in het kader van preventie (ook handig omdat ze meer over het bedrijf verspreid zijn).
- Duidelijk laten zien wat de effectiviteit is van de preventiemedewerker (ook wel een wens van werkgevers die niet zo overtuigd zijn van de rol van de preventiemedewerker).
- Een betere aansluiting van de regels bij de praktijk, ze zijn soms te algemeen, niet voldoende branche gericht, branche specifieke oplossingen zijn gewenst
- Geen onzinnige/onuitvoerbare regels (een aantal werkgevers vindt dat de regels te ver gaan).
- Betere uitwisseling van ervaringen (branche specifiek).
- Verankering van de rol van de preventiemedewerker in bedrijfsprocessen; soms wordt de rol van preventiemedewerker nu nog te 'vrijblijvend' gevonden.
- Instellen van een meldingsplicht voor werknemers (signaleren van risicovolle situaties of gedrag).



6 Preventiebeleid bij grote bedrijven

6.1 Algemeen

Bij grote bedrijven die betrokken zijn in dit onderzoek is een goed preventiebeleid én een goede uitvoering hiervan een sterk gevoelde noodzaak. Bij veel van deze bedrijven is veiligheid “prioriteit numero 1”, zoals dit letterlijk wordt gezegd. Dit is vaak ook vastgelegd in de procedures en processen van het bedrijf en sterk geborgd in de organisatie. Preventie is dus veelal een integraal onderdeel van het bedrijfsbeleid.

In veel gevallen zijn de bedrijven al lange tijd bezig met preventie, reeds ver voor de aangescherpte wetgeving op dit punt, al geeft men ook wel aan dat de aandacht hiervoor de laatste jaren sterk is gegroeid (zie par. 6.3. ‘drivers’ voor de oorzaken). Overigens geven velen ook aan dat het preventiebeleid veel verder gaat dan wat wettelijk noodzakelijk is, mede omdat men hier een meer specifieke invulling aan geeft vanwege specifieke risico’s die kleven aan de werkzaamheden binnen het bedrijf (bediening machines, omgang met hulpstoffen, transportmethoden, etc.).

Van groot belang is dat de directie/management het preventiebeleid hoog op de agenda heeft staan, het preventiebeleid uitdraagt en ondersteunt. Dit maakt het ook makkelijk voor de verantwoordelijken om het preventiebeleid daadwerkelijk vorm te geven en geaccepteerd te krijgen op de werkvloer. Als de directie minder aandacht heeft voor preventie dan heeft men het ook veel moeilijker om hier uitvoering aan te geven zoals bij een enkele respondent naar voren komt (“de directie heeft alleen oog voor de sales en kosten, ik moet er echt voor vechten”), ook wordt dit wel geïllustreerd aan de hand van een directeurswisseling: “de nieuwe directeur zette meteen preventie op de kaart”.

Evenals bij het MKB is het preventiebeleid vooral gericht op en geassocieerd met de volgende problematieken:

- Beperken van risico’s, voorkomen van ongelukken, creëren van een veilige werkomgeving
- Voorkomen van uitval van personeel door (werk gerelateerde) ziekten en andere problemen.

Voor het werkelijk implementeren van preventiebeleid is vaak wel een cultuurverandering nodig (geweest), zoals men vaak aangeeft. Het meekrijgen van de managers en werknemers op de werkvloer, i.c. het veranderen van hun gedrag, gaat niet altijd even makkelijk. Men heeft nogal eens met barrières te maken (gehad) zoals de ondervinding van ‘bemoeizucht van bovenaf’ en het idee dat men immuun is voor risico’s. Veel bedrijven zitten momenteel in de fase van dat personeel zich wel bewust is van risico’s, maar dat dit nog wel moet landen in de vorm van consequent gedrag. Enkele bedrijven worden hierbij ondersteund door coaches, ingehuurd bij externe adviesbureaus. Men wil er graag naar toe dat veilig gedrag geheel is geïnternaliseerd bij managers en werknemers, want: “elk ongeluk is er één teveel”. Inhoudelijk draagvlak wordt verder gecreëerd door managers (in de lijn) en ook werknemers cursussen te laten volgen, in werkgroepen te laten participeren en ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid te geven op het gebied van preventie.



6.2 Inbedding preventiebeleid in de organisatie

Bij verreweg de meeste bedrijven is er een medewerker aangesteld die zich full time bezighoudt met het preventiebeleid en hier verantwoordelijk voor is, veelal in samenhang met het beleid op het gebied van gezondheid en milieu. Bij een aantal bedrijven is zelfs sprake van een afdeling die zich hier mee bezig houdt, veelal met 3 of 4 medewerkers.

Het werkterrein van de medewerker blijkt uit zijn titel: SHE-manager, wat inhoudt dat hij (en/of zijn afdeling) zich bezighoudt met Safety, Health en Environment. De betreffende letters staan ook wel eens in een andere volgorde (HSE of EHS). Of er een verband is tussen deze volgordes en de prioriteiten in het beleid is niet duidelijk. Er is in ieder geval een sterk verband tussen deze onderwerpen. In enkele gevallen is er ook sprake van een Q in hun titel, die staat voor Quality. Men is dan ook verantwoordelijk voor de (controle op) de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Ook meer in het algemeen wordt er ook een sterk verband gezien tussen kwaliteit en preventie: in beide gevallen gaat het om je houden aan de regels, met het gewenste/vereiste resultaat tot gevolg.

De meeste respondenten zijn SHE-manager. Bij enkele bedrijven is het preventiebeleid neergelegd bij een arbo-/preventie-adviseur of bij (het hoofd) van de HR-afdeling (ook respondenten bij dit onderzoek).

In alle gevallen is de verantwoordelijke voor het preventiebeleid, bijvoorbeeld de SHE-manager, een staffunctionaris. Vaak is men ook lid van het managementteam en zijn de lijnen richting de directie (waaraan men rapporteert) en de lijnmanagers kort. Wat dat betreft spreekt men ook wel van een 'spilfunctie'.

Respondenten hebben de taak om het preventiebeleid uit te dragen binnen de organisatie en te controleren dat dit ook wordt uitgevoerd. Ook verzamelt men signalen ter verbetering en adviseert men de directie op dit punt. Men instrueert ook de managers (meestal is er ook sprake van periodiek overleg met hen) en in mindere mate de werknemers (meer de rol van hun managers). Managers (zoals afdelingshoofden, teamleiders) hebben ook een belangrijke rol in het implementeren van de preventieve maatregelen op de werkvloer en het controleren daarvan en hebben in deze een belangrijke verantwoordelijkheid en vaak ook beslissingsbevoegdheid op dit terrein. Bij een aantal bedrijven worden zij dan ook geschoold op het gebied van preventiebeleid en gecoacht door de SHE-manager. In enkele gevallen zijn zij ook aangesteld als preventiemedewerker (en dan lopen er vaak meerdere preventiemedewerkers rond in het bedrijf, bijvoorbeeld een preventiemedewerker per BU of afdeling).

Overigens is het preventiebeleid vaak vastgelegd in (uitvoerige) procedures, die onderdeel uitmaken van kwaliteitssystemen of managementsystemen. Deze zijn sterk gelinkt aan eisen van fabrikanten (denk bijvoorbeeld aan voedselveiligheid bij voedingsfabrikanten; grote retail ketens stellen hoge eisen. Ook willen klanten niet geassocieerd worden met onveilige situaties bij hun leveranciers), keurmerken en/of de bedrijfsprocedures van het eventuele moederbedrijf. Dit betekent dat de bedrijven ook op het gebied van preventiebeleid regelmatig tot zelfs bijna dagelijks 'ge-audit' worden. Respondenten vermelden in dit verband dat zonder een goed preventiebeleid men eigenlijk niet eens mee kan doen in de markt en dat het bedrijf dan wel zou kunnen sluiten.

6.3 Drivers

Bij de grotere bedrijven is het niet zozeer de vraag of en in hoeverre men wel aan preventiebeleid wil of moet doen, maar veeleer: hoe doe ik dat zo goed mogelijk. De beslissing om preventiebeleid in te stellen is vaak al enige tijd achter de rug, vaak is deze genomen voordat de respondenten werkzaam waren bij hun bedrijf. Men weet dus ook vaak niet wat de directe aanleiding hiervoor was. Niettemin noemt men wel spontaan een aantal waarden en betekenissen die ook bij het MKB naar voren komen als factoren die hierop van toepassing zijn:

- Continuïteit van het bedrijf
- Zekerheid, risico's zo veel mogelijk indammen ("bij ons bedrijf zijn ze als de dood voor schadeclaims")
- Veiligheid voor personeel en omgeving, met een gerust gevoel kunnen werken
- Gezondheid van personeel (enkele respondenten vermelden expliciet dat het in de eerste plaats gaat om de gezondheid en veiligheid van personeel)
- Leveren van een hoge kwaliteit, goede prestaties
- Vertrouwen, betrouwbaarheid
- Een goede naam, goed imago (als werkgever, maar ook in de markt).

Van groot belang is verder dat men volledig wil voldoen aan de wetgeving, c.q. compliant wil zijn. Men wil hierover geen gezeur en doet liever een stapje meer. Eventuele negatieve publiciteit wil men ten allen tijde voorkomen.

Ook als het gaat om het voldoen aan de eisen van keurmerken en certificaten wil men dit goed op orde hebben. Klanten vragen hier vaak om of eisen dit als men preferred supplier is.

In genoemd verband wordt aangegeven dat de wetgeving op het gebied van werkveiligheid is aangescherpt en dat de steeds hogere eisen meer professionaliteit vereisen.



7 Rol van de preventiemedewerker bij grote bedrijven

7.1 Taken en verantwoordelijkheden

De meeste respondenten zijn zelf preventiemedewerker en/of sturen preventiemedewerkers aan (deze zijn werkzaam op de stafafdeling of in de lijn). Het feit dat men vaak het meest weet van preventie (en hier vaak voor is opgeleid) maakt het logisch dat men als SHE-manager (etc.) ook de preventiemedewerker is dan wel 'de baas' van de preventiemedewerkers. De taken en verantwoordelijkheden die men als preventiemedewerker heeft liggen vaak in het verlengde van de functie die men heeft, of zelfs al had voordat het aanstellen van een preventiemedewerker een wettelijke vereiste was. In de praktijk komt het er op neer dat men de titel 'preventiemedewerker' eigenlijk alleen expliciet gebruikt voor degenen die dit er min of meer bij doen (zoals managers in de lijn of hoofd HR) en dat men als SHE-manager de eigen functie aanduiding gebruikt (die veel meer inhoudt dan alleen dat van preventiemedewerker). Voor de wet is men dan wel aantoonbaar de preventiemedewerker ("dat label hanteren we dan om dat het wettelijk gezien moet").

Aan het gegeven dat men als preventiemedewerker een staflid is, ziet men vooral voordelen:

- Men kan vanuit een onafhankelijke positie beter de adviesrol vervullen, op een afstand naar de problematiek kijken, beter bemiddelen, er met een frisse blik naar kijken, kritisch zijn, etc.
- Men heeft als deskundige een zekere autoriteit
- Men is in staat zaken sneller te veranderen
- Kennis en kunde worden op een centraal punt verzameld.

Een nadeel van deze positie in de organisatie vindt men soms dat men minder goed zicht heeft op wat er op de werkvloer gebeurt. Dit probeert men echter wel te voorkomen door zeer regelmatig op de werkvloer aanwezig te zijn en met de werknemers te praten. Sommigen doen dit juist niet om de managers niet voor de voeten te lopen.

Bij een beperkt aantal bedrijven zijn de preventiemedewerkers vooral in de lijn te vinden. Een voordeel hiervan is dat signalen eerder worden opgepakt en oplossingen sneller worden geïmplementeerd. Nadelen hiervan kunnen zijn dat men zelf onderdeel is van het proces en een 'blinde vlek' kan hebben voor dingen die eventueel mis kunnen gaan. Ook is men vaak wat minder deskundig (overigens worden preventiemedewerkers die in de lijn werkzaam zijn meestal wel goed opgeleid).

Als taken en verantwoordelijkheden van de preventiemedewerker ziet men vooral de implementatie van het preventiebeleid en het verbeteren ervan, alsmede het aansturen van processen die daar mee te maken hebben. Dit doet men door:

- Het maken van een risico- en veiligheidsanalyse (RI&E), daaronder valt ook het processen in kaart brengen waar veiligheid of gezondheid in het geding kan zijn



- Maatregelen te nemen die het risico op ongevallen tot praktisch 0% terugbrengt (sommige bedrijven hebben een expliciete doelstelling op dit gebied: er mag zich geen enkel ongeval voordoen)
- Het bewustzijn van de noodzaak om veilig te handelen te vergroten (bij enkele bedrijven bestaan hier programma's voor die worden begeleid door een extern adviesbureau). Sommigen streven er naar dat iedereen op de werkvloer zich verantwoordelijk voelt en elkaar kan aanspreken
- Ondersteuning van 'de lijn' in de uitvoering van het preventiebeleid (adviseren, praktische hulp, vraagbaak zijn, behoeften vertalen naar beleid); gevraagd of ongevraagd
- Controle over de naleving van de preventieve maatregelen op de werkvloer (deels gedelegeerd aan de teammanagers)
- Controle en implementatie van de arbo voorschriften, controle van de werkplekken
- Inventariseren van opleidingsbehoefte op het gebied van preventiebeleid.

7.2 Aanstelling van de preventiemedewerker

In veel gevallen is de preventiemedewerker gerekruteerd uit het reeds aanwezige personeel, ook in die gevallen dat er voor het eerst een SHE-medewerker is aangesteld. Het betreft veelal medewerkers die al zeer betrokken waren bij het preventiebeleid binnen het bedrijf en daar een opleiding voor hadden. Veel respondenten hebben een HVK opleiding en/of de HBO-opleiding 'arbeid en gezondheid' plus andere cursussen in het kader van preventie gevolgd. Ook preventiemedewerkers die 'in de lijn' werken hebben vaak cursussen (VCA wordt veel genoemd) gevolgd en dit geldt ook voor managers die officieel geen preventiemedewerker zijn maar in de lijn wel verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en controle van het preventiebeleid.

In enkele gevallen is de preventiemedewerker (in de functie van bijvoorbeeld de SHE-manager) van buitenaf aangetrokken. Hierbij was de opleiding tot Veiligheidskundige een voorwaarde.

Bij het aanstellen van de preventiemedewerker(s) is veelal de directie en de OR betrokken, met name als het gaat om een bredere management functie (zoals bij de SHE-manager). Bij het aanstellen van preventiemedewerkers in de lijn is meestal het managementteam betrokken (inclusief SHE-manager).

Criteria die bij de aanstelling van de preventiemedewerker (in de functie van SHE-manager, dus als lid van de staf) worden gesteld zijn:

- Kennis van de wetgeving op het gebied van veilig werken en arbo regelgeving
- Kennen van de processen/operatie binnen het bedrijf
- Goede communicatieve vaardigheden, zowel richting de werkvloer als richting de directie; hierbij wordt ook wel vermeld "motiverend" en "durf" hebben
- Autoriteit, senioriteit en ervaring
- Hoge betrokkenheid bij kwaliteit en veiligheid
- Analytisch vermogen
- HBO opleiding.

Ook voor degenen die in de lijn worden aangesteld als preventiemedewerker geldt dat zij een zeker overwicht moeten hebben (gebaseerd op ervaring en communicatieve vaardigheden). Ook hier vindt men betrokkenheid bij veilig werken, enige opleiding in dit kader en ervaring belangrijke voorwaarden.

Opmerkelijk is wel dat de functie van preventiemedewerker binnen de bedrijven nauwelijks als zodanig wordt geëvalueerd of beoordeeld. Men draait vaak mee in de gebruikelijk beoordelingssystematiek binnen de bedrijven, maar er lijken geen specifieke instrumenten te bestaan (of te worden gebruikt) voor de beoordeling van de medewerker als preventiemedewerker. Wel hebben de bij het onderzoek betrokken SHE-managers meestal een jaarlijks gesprek met de directeur, maar dat lijkt meer te maken te hebben met effecten van de doelstellingen van het preventiebeleid en de middelen die men daarvoor nodig heeft dan om het eigen functioneren.



8 Evaluatie rol en positie van de preventiemedewerker bij grote bedrijven

8.1 Status en positie

Als het gaat om de status en de positie van de preventiemedewerkers in de bedrijven maakt het veel verschil of de preventiemedewerker op het terrein van veiligheid en gezondheid ook een formele positie heeft, bijvoorbeeld als SHE-manager, of als dit een extra taak is van medewerkers in de lijn (meestal gaat het hier overigens ook om managers):

- Als SHE-manager heeft men vooral een adviserende rol, zowel richting directie als richting de werkvloer, heeft men autoriteit en is men de “deskundige” en “vraagbaak”. Uitvoering, controles en het nemen van beslissingen zijn meer de taak van bijvoorbeeld teammanagers of afdelingshoofden, die in een aantal gevallen (ook) als preventiemedewerker zijn aangesteld of eigenlijk deze rol hebben zonder dat dit formeel is vastgelegd (in een aantal gevallen hebben zij wel cursussen moeten volgen op het terrein van veiligheid, arbo en gezond werken). Werknemers merken dan vaak wat minder van de preventiemedewerker, al streven veel SHE-managers er naar om regelmatig een bezoek te brengen aan de werkvloer, om voeling te houden met de mensen en de dagelijkse praktijk. Sommigen kunnen en durven de mensen op de werkvloer direct aan te spreken, sommigen doen dat (bewust) niet (omdat men bijvoorbeeld hiervoor niet de bevoegdheid heeft). De bedrijfscultuur en –structuur speelt een belangrijke rol bij hoe dit gaat (platte organisatie vs een hiërarchische structuur): de een stelt zich op als “goede collega” of “partner”, de ander meer op basis van zijn functie.
- Preventiemedewerkers ‘in de lijn’ (meestal managers) hebben meestal een uitvoerende en controlerende rol. Men kiest veelal voor de manager als preventiemedewerker vanwege de competenties die zijn vereist, zoals overzicht, communicatieve vaardigheden en autoriteit. Men moet inzicht hebben in de processen en mensen op de juiste manier kunnen aanspreken. Voordeel hiervan is de ‘span of control’: de managers hebben in principe goed in de gaten wat er speelt en kunnen direct actie ondernemen. Een probleem dat echter ook wordt genoemd is dat niet alle managers evenveel prioriteit toekennen aan de aandacht die zij zouden moeten besteden aan hun taak als preventiemedewerker.

In het algemeen bestaat het gevoel dat er (zeer) positief wordt aangekeken tegen de preventiemedewerker, al is het zo dat bij lang niet alle bedrijven het personeel weet dat de preventiemedewerker zo heet en een specifieke wettelijke functie vervult. Men kijkt dan vooral naar de taak en de functie als veiligheidskundige of SHE-manager, die wat breder is dan die van preventiemedewerker.

Als preventiemedewerkers in de lijn zijn aangesteld dan is deze functie veel duidelijker voor het personeel en ziet men ook wel minder afstand tussen preventiebeleid en de dagelijkse praktijk. Het gaat hier om een keuze: sommige SHE-managers vinden deze afstand juist wel goed om een onafhankelijke, adviserende rol of spilfunctie te kunnen vervullen, maar sommige anderen vinden het gat met de dagelijkse praktijk te groot en overwegen ook preventiemedewerkers aan te stellen op de werkvloer of het aantal preventiemedewerkers uit te breiden (bijvoorbeeld naar meer afdelingen).



Het aanstellen van preventiemedewerkers of medewerkers die anders zijn gelabeld (zoals SHE-manager of –medewerker, etc.) laat zien dat bedrijven veiligheid serieus nemen en men heeft de indruk dat dit ook door medewerkers bij bedrijven zo wordt opgepakt wat bijdraagt aan de bewustwording van het belang van veilig en gezond werken. Ook al is er in eerste instantie sprake geweest van enig verzet tegen de preventieve maatregelen en zijn nog niet alle barrières geslecht (zie ook later in dit hoofdstuk).

8.2 Effecten en resultaten van preventiebeleid en de rol van de preventiemedewerker

In sterke mate bestaat bij respondenten het gevoel dat preventiebeleid positieve effecten heeft. Niet alleen als het gaat om de veiligheid, maar ook als het gaat om de kwaliteit en de performance van het bedrijf. Men ziet vaak een sterk verband tussen bewust bezig zijn en hameren op veiligheidsprocedures en een kwalitatief hoogwaardige manier van werken; het werkt zorgvuldigheid in de hand, wat zich ook door vertaalt naar een hoogwaardige output. Er is dan ook bij veel bedrijven ervoor gekozen het preventiebeleid in een formele functie (of zelfs afdeling), zoals dat van SHE-manager of KAM-coördinator te borgen.

De rol van preventiemedewerker is in feite veelal opgenomen in de functie van SHE-manager (etc.). Men vindt het logisch dat degene die zich toch al bezig houdt met preventie voldoet aan de wettelijke verplichting ten aanzien van het aanstellen van een preventiemedewerker. Dit maakt het moeilijk om de effecten van het aanstellen en functioneren van de preventiemedewerker an sich (los van de verdere invulling van zijn functie) vast te stellen, alsmede om deze te evalueren (zie ook par. 7.2). Wel noopt dit de bedrijven, zoals vaak wordt aangegeven, de wetgeving op het gebied van werken en gezondheid goed te volgen, zodat de taken van de preventiemedewerker en het preventiebeleid hierop (mede) kunnen worden afgestemd.

Afgezien van het feit dat de toewijzing van de effecten niet altijd specifiek aan het aanstellen van de preventiemedewerker ligt, noemt men de volgende resultaten waaraan de preventiemedewerker in ieder geval bijdraagt:

- Beperking kosten/schade die te maken hebben met ongelukken, etc. (deze zijn echter moeilijk in cijfers uit te drukken, zoals men vaak aangeeft; het gaat hier ook om minder meetbare effecten zoals imago en gevoel van welzijn op de werkvloer)
- Kennis en kunde over veilig en gezond werken
- Betere, veiliger werkprocessen
- Hoger veiligheidsbewustzijn op de werkvloer
- Lager ziekteverzuim (onder andere door minder ongelukken, maar ook door beter te letten op de belasting van werknemers en dergelijke).

Dit alles draagt ook bij, zoals eerder gezegd, aan een betere output/performance van het bedrijf, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin.

8.3 Kwaliteit van het werk en de adviezen

Preventiemedewerkers (eventueel in de rol van SHE-managers) kunnen betrokken zijn bij de advisering rond een flink scala aan onderwerpen (ook afhankelijk van de aard van het bedrijf). De volgende voorbeelden worden genoemd:

- Inrichting van de werkplekken
- Fysieke belasting, tillen, zitten, werkhouding
- Gebruik van beschermingsmiddelen (brillen, mondkapjes, gehoorbescherming, kleding en schoeisel, helmen, etc.)
- Omgang met gevaarlijke stoffen
- Inrichting van magazijnen en andere werkruimten
- Beveiligingsapparatuur en –maatregelen (tegen onbevoegden)
- Vervoer en transport
- Hygiënische maatregelen (vooral in de voedingsindustrie een zeer belangrijk aandachtspunt)
- Aanschaf van machines (die dan aan bepaalde veiligheidseisen moeten voldoen)
- Gezonde werkomgeving (geluid, stoffen, luchtbehandeling, etc),
- Veilige werkprocessen (met name de SHE managers).

De adviesrol vergt goed ingevoerd zijn in de materie en zodoende deskundigheid van de preventiemedewerker. Dit speelt dan ook een belangrijke rol bij de aanstelling van de preventiemedewerker: hij dient goed te zijn opgeleid en relevante werkervaring te hebben: “hij moet weten waar hij het over heeft”. Dit betekent bij de grotere bedrijven ook dat er niet “zo maar” een preventiemedewerker wordt aangesteld maar dat deze wordt aangewezen of voorgedragen, c.q. dat er moet worden gesolliciteerd.

Zoals eerder vermeld (zie par. 7.2) worden van de preventiemedewerker de nodige kwaliteiten of competenties verwacht om deze taak goed in te kunnen vullen. Het gaat hier vooral om kennis en kunde, sociale vaardigheden en de organisatie/werkzaamheden goed kennen.

In het algemeen vindt men dat men zelf (of andere preventiemedewerkers) goed op hun taak zijn berekend. Bij hun aanstelling is hier al rekening mee gehouden (velen hebben hier een HBO-studie voor gevolgd). Bovendien wordt in de meeste bedrijven ook veel aandacht besteed aan de (bij)scholing van de preventiemedewerkers, ontvangt men de nodige trainingen, etc..

Van belang is verder om goed op de hoogte te blijven van wat er speelt op het gebied van preventie binnen bedrijven:

- Vooral het bijhouden van wet- en regelgeving is een belangrijk punt van aandacht. Ook omdat dit directe consequenties kan hebben voor de inrichting van het preventiebeleid. Vaak komt naar voren dat men dit niet zelf doet (daar heeft men geen tijd voor of het is te specialistisch), maar dat men hier gebruik maakt van adviesbureaus of uitgeverijen die dit allemaal nauwkeurig bijhouden en de bedrijven attenderen op zowel de nieuwe maatregelen als op wat dit betekent voor het bedrijf (genoemd worden onder andere RDMG, Elsevier, KWA).

Overigens wordt in dit kader ook wel opgemerkt dat de overheid bedrijven proactief op veranderingen in wetgeving zou mogen attenderen en dat de informatie vanuit de overheid wel meer in ‘hapklare brokken’ zou mogen



worden aangeleverd. Men kan het niet zelf bijhouden en/of men overziet de 'chaos' op dit gebied niet.

- Men maakt verder veel gebruik van de informatie van de arbo dienst (nieuwsbrieven) en brancheverenigingen. Voorts is men veelal geabonneerd op vaktijdschriften (gericht op preventie)
- Een aantal respondenten noemt verder netwerken, symposia en collega's bij andere (soortgelijke) bedrijven als belangrijke bron van informatie.

Eén van de belangrijkste problemen waarmee preventiemedewerkers worden geconfronteerd is de tijd die men voor deze taak beschikbaar heeft versus de tijd die een goede uitvoering van deze taak daadwerkelijk kost. Dit geldt ook in belangrijke mate voor de SHE-managers, voor wie dit eigenlijk een hoofdtaak is. Voorts zijn er een aantal taken (zoals metingen) die te specialistisch zijn om zelf te kunnen doen.

Dit lost men deels op door het inroepen van externe ondersteuning:

- Voor het bijhouden van veranderingen in de wettelijke maatregelen, maar ook zaken die van belang zijn in het kader van de ISO, keurmerken en certificaten. Adviesbureaus spelen hier een belangrijke rol
- Meten van lawaai, lucht, stoffen, etc.. Hiervoor worden specialisten ingehuurd. Dit geldt ook voor arbeidshygiënische maatregelen
- Geven van veiligheidsinstructies aan het personeel; hierbij worden onder andere nogal eens leveranciers ingeschakeld
- Ook voor risico beoordelingen (RI&E) worden wel adviesbureaus ingehuurd
- Als het gaat om de gezondheid en/of een gezonde werkplek (werkplekbeoordelingen) wordt samen gewerkt met de arbo dienst en/of de bedrijfsarts (bij een aantal bedrijven wordt overigens een PMO gehouden)
- Begeleiding van de veranderingsprocessen op de werkvloer door externe coaches.

8.4 Knelpunten

Over het algemeen heeft men de indruk dat men 'goed bezig' is als preventiemedewerker. Men wijst er hierbij vooral op dat preventie/veiligheid goed op de kaart zijn gezet, dat dit veelal integraal in het beleid van de bedrijven is opgenomen en wordt toegepast, dat medewerkers zich hiervan bewust zijn en dat eerdere weerstanden zijn overwonnen.

Veel bedrijven lijken in een fase te zitten waarin medewerkers zich wel bewust zijn van de gevaren en risico's, maar dat de slag naar een echte gedragsverandering of volledige internalisering van veilig en gezond werken nog (deels) moet worden gemaakt. Verdere verankering van preventie in de bedrijfscultuur wordt als een van de grootste uitdagingen gezien door de respondenten. Temeer daar de prioriteiten er misschien wel op papier zijn maar in de praktijk toch anders liggen. Verdere pijnpunten of verbeterpunten die worden genoemd zijn:

- Vaak genoemd: de tijd die men tot zijn beschikking heeft (zie ook eerder) is vaak te beperkt, sommige SHE-managers spreken zelfs van overbelasting (ook gezien hun uitgebreide takenpakket). Ook bij preventiemedewerkers op de werkvloer ligt de prioriteit nogal eens bij de productie en andere zaken (mede afhankelijk van de houding van de betreffende managers)

- Hoewel de voornemens er zijn, spelen kosten vaak een belemmerende rol in de voortgang/uitvoering. Men moet bijvoorbeeld lang wachten op de vervanging van oudere, onveiliger machines, betere werkplekvoorzieningen, etc.
- Gewoonten en gedragingen die moeilijk te veranderen zijn: vastgeroeste gewoonten en niet willen veranderen bij ouderen of laconiek gedrag bij jongeren
- Soms lukt het geen grip te krijgen op medewerkers die buiten de muren van het bedrijf werken (bijvoorbeeld omdat zij zijn gedetacheerd) of juist op ingehuurd personeel (dat onder andere voorwaarden werkt)
- In sommige gevallen moet er eerst een duidelijke aanleiding zijn om echt in actie te komen (zoals naar aanleiding van een ongeluk) of blijft men te veel hangen in corrigerende maatregelen. Men wil toe naar een meer pro actief preventiebeleid
- Om de boodschap te laten landen is veel herhaling nodig. En dat wordt wel eens vergeten. Na een tijdje ebt de belangstelling weg of vervalt men weer in oude gewoonten. Hierbij wordt er ook wel op gewezen dat als er geen concrete aanleiding is de noodzaak om je hier steeds mee bezig te houden minder wordt gevoeld. Het onderwerp heeft geen echte 'nieuws waarde' en trekt dan ook weinig belangstelling
- Ook wordt opvolging en updaten/opfrissen van de kennis en vaardigheden als een bron van zorg gezien. Men denkt te snel dat men er al is, terwijl er eigenlijk voortdurend inspanningen dienen te worden geleverd
- In enkele gevallen worden de rapportages en registraties als extra belastend ervaren.

