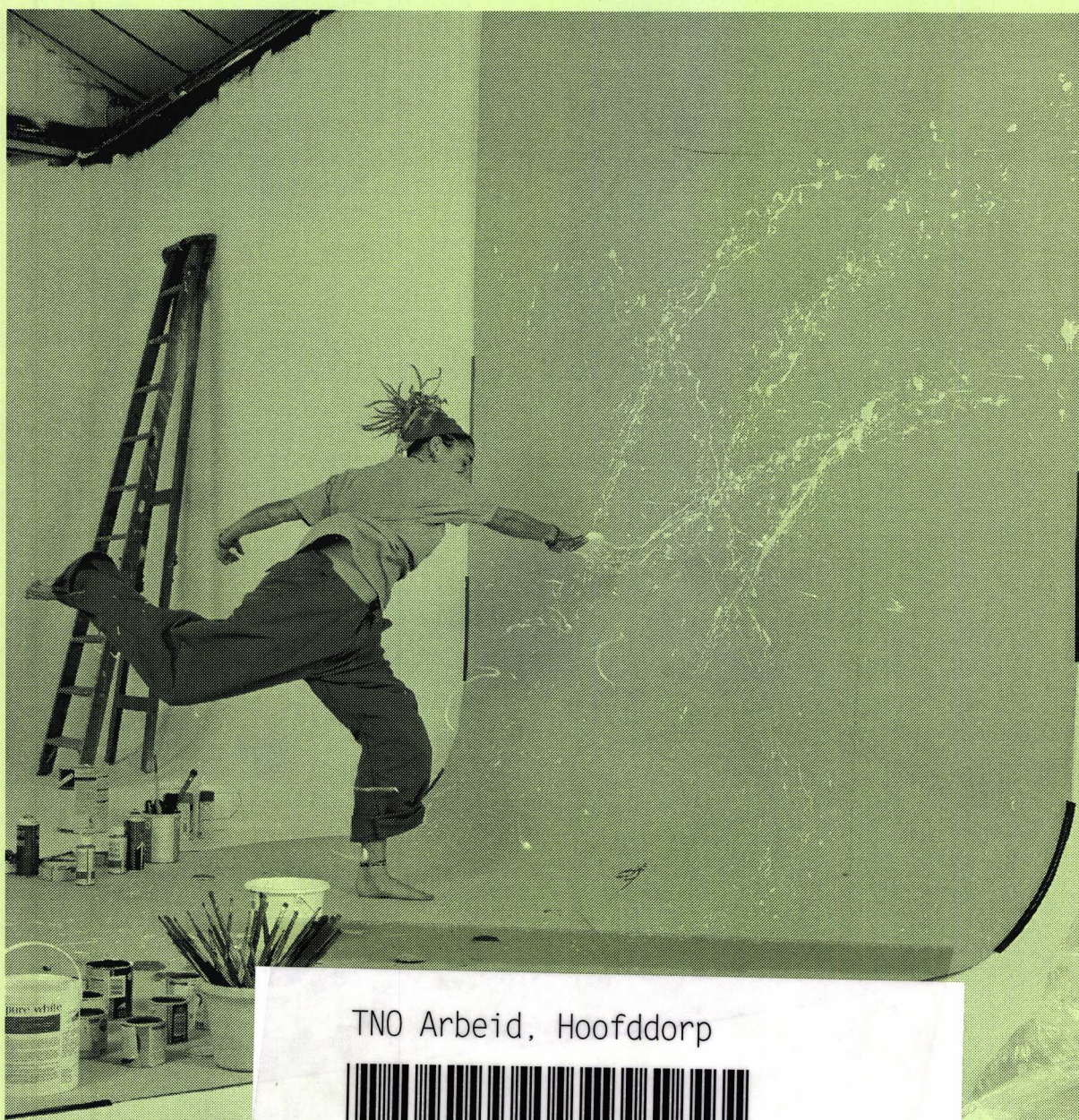


68/162

DOCUMENTATIEMAP

Congres Arbeid 2002: nieuwe trends in werken Kunst of vliegwerk?



TNO Arbeid, Hoofddorp



TN0127807

Amsterdam 26 en 27 november 2002

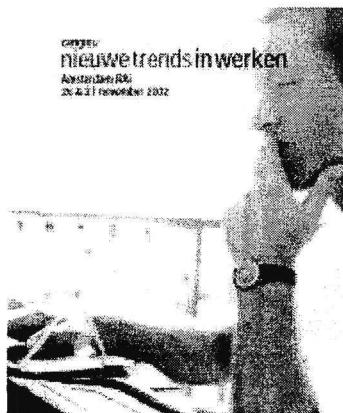
TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 49030
plaats 68-162

Deze uitgave van TNO Arbeid bestaat uit de beschikbare hand outs van het 12e congres Arbeid 2002: nieuwe trends in werken.

De opstellers van de afzonderlijke hand outs zijn verantwoordelijk voor de inhoud. Alleen met bronvermelding mogen de teksten van deze uitgave gebruikt worden.

PROGRAMMA CONGRES NIEUWE TRENDS IN WERKEN, KUNST OF VLEGWERK



Dinsdag 26 november 2002: HET NIEUWE WERKEN

Het Nieuwe Werken - Vrije expressie in banen
Meer ruimte geven voor individuele wensen rondom het werk. Dat heeft vergaande consequenties voor maatschappij en organisaties. Maar vooral voor de werkgever en de werknemer zelf. Goed werkgever- en werknemerschap vraagt hun voortdurende aandacht. Voor bijvoorbeeld het verleggen van verantwoordelijkheden in het bedrijf. Voor persoonlijke ontwikkelingen. Voor geschreven en ongeschreven regels in de organisatie. En voor nieuwe overlegstructuren. Dagvoorzitter Ilona Hofstra helpt u deze dag alle consequenties op een rij te zetten.

09.30 uur is de **opening** door **Frank Pot**, directeur TNO Arbeid

Inleiding - Beeld vanuit de trapeze

Wat zijn nu eigenlijk die nieuwe trends in werken? Prof. dr. **Frans Leijnse**, kroonlid van de SER, geeft u een algemeen maatschappelijke beschouwing over het nieuwe werken in Nederland.

Twee bedrijven over trends - Ervaringen op de dansvloer

Dansen naar de pijpen van aandeelhouders of meewiegen met maatschappelijke trends. Het is voor veel organisaties een stevig discussiepunt. Ook op dit congres. **Jaap Mulders**, directeur van Het Muziektheater in Amsterdam, praat met een collega-directeur over de keuze voor het snelle geld of de groei van mens en werk, of een derde weg.

Het Nieuwe Werken – hype or drive? Een pas-de-trois

Overheid, werkgeversorganisaties en werknemersverenigingen schenken veel aandacht aan het nieuwe werken. Vandaar dat zij op deze congresdag aan zet komen. **Kitty Roozmond** (FNV) en **Sybilla Dekker** (AWVN) geven met een vertegenwoordiger van de overheid in een pas-de-trois hun visies op nieuwe trends in werken. Maar ook de praktijk komt aan het woord. **Harry Koorstra**, directeur van TPG Post, legt u en de sociale partners uit hoe het nieuwe werken in zijn bedrijf uitpakt.

Lunch – Open Podium (12.00 – 13.30 uur Informatiemarkt met rondetafel discussies)

Ronde tafeldiscussie over **ZZP'ers**

Met **Henry Kaspers** (FNV Bouw) en **Ko Minderhoud** (TNO Arbeid) in discussie over nieuwe trends in werken voor zelfstandigen zonder personeel.

Ronde tafeldiscussie over **Flexibiliteit**

De onbekende en onbeminde wereld van flexibilisering. Veel organisaties zijn onbekend met de inspanningen en de opbrengsten van flexibilisering van de arbeidsrelaties en de arbeidsvoorwaarden. Twee zwaargewichten, met u, in gesprek over winstmaken met deeltijd en winstmaken met flexibele beloning.

Workshops (13.30 – 14.45 uur en 15.15- 16.30 uur)

1.1 De nieuwe werknemer - Van figurant tot hoofdrolspeler

Een praktijkcase: Unilever (7000 werknemers) zette haar 25 jaar oude CAO niet over boord, maar wel op z'n kop. Nieuwe overlegstructuren, nieuwe thema's in de arbeidsvoorwaarden en een andere manier van samenwerken. Hoe hebben ze het gedaan? **Geert-Jan Haveman**, HR-directeur en **Peter de Lang** R&D bij Unilever e.a. vertellen u hier meer over. Gespreksleider is **John Miltenburg**.

1.2 De nieuwe manager - Dirigeren zonder stokje

Is het hiërarchisch aansturen van werknemers verleden tijd? Als dat zo is moet er veel minder naar de formele regels worden gekeken en meer naar de ongeschreven regels van de organisatie. Ook in deze workshop een praktijkcase maar dan over de nieuwe rol van de manager. Gastheren zijn **Koos van der Linden**, directeur Borax Rotterdam, **Marc Kuypers**, organisatie-adviseur en partner Copernicos Groep en **Aris van Veldhuisen**, senior adviseur TNO Arbeid.

1.3 De nieuwe arbeidsvoorwaarden - Kassucces of drama?

Steeds meer organisaties gaan over tot een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket. Waarom doen zij dat? Hoe wordt deze flexibilisering ervaren door leidinggevendenden en medewerkers? Tegen welke knelpunten lopen organisaties aan? Deze en andere praktische vragen komen aan de orde. Onder leiding van **Poppe Wolters**, stafmedewerker arbeidsvoorwaarden Noordelijke Dagblad Combinatie, **Annechien Snuij**, adviseur flexibele arbeidsvoorwaarden AWWN en **Jeroen Krosse**, managing director Tasper.

1.4 Nieuwe keuzes in werk - Duizendpoten op de planken

Bewust leidinggeven vanuit ondernemend werkgeverschap. Ondernemingen zien zich in de komende jaren gesteld voor de opgave om de productiviteit te verhogen. Tegelijkertijd dienen zich voor werknemers uiteenlopende nieuwe keuzes aan. Los van de huidige economische teruggang ziet het er naar uit dat de werknemer in de komende jaren de wind in de rug houdt op de verkrappende arbeidsmarkt. Wat betekent dit voor de praktijk van alledag? Voor medewerkers die steeds meer als free agent en ondernemer binnen organisaties (moeten) opereren? En voor het middenkader, dat steeds meer op zich af ziet komen? Deze workshop biedt een overzicht van nieuwe keuzes voor leidinggevende en medewerker. En een aanpak, die het mogelijk maakt om knelpunten en dilemma's beter beheersbaar te maken. Basis vormt het gedachtengoed in de publicatie 'Nieuwe keuzen in werken - negen invitaties tot dialoog' van Arjen Verhoeff en Jeff Gaspersz, die onlangs met de NVP-prijs werd bekroond. Gastheer en gastvrouw: **Arjen Verhoeff**, **Margreet Xavier**.

1.5 Waartoe werken wij op aarde - De oeuvreprijs voor levenskunst

De zin van ons werk. Een belangrijk vraagstuk binnen organisaties. Bij Turner zijn ze hiermee aan de slag gegaan. Directeur **Maaikel Klein Klouwenberg**, vertelt in deze workshop zijn ervaringen. Hij heeft zich laten bijstaan door **Peter Huizinga** MCM, management consultant, gelieerd aan Soulstation. Door middel van ervaringsoefeningen, afgeleid van een case uit de zakelijke dienstverlening, krijgt u een indruk van de dynamiek van zingeving.

1.6 nEw-business - Nieuwe scripts, nieuwe decors

Financiële transparantie en meer klantgericht werken om een 'netwerkorganisatie' te zijn. ICT-mogelijkheden, zoals intranet en e-commerce, worden hiervoor ingezet. Ook andere aspecten zijn van belang. **Fokke Wijnstra**, mede-initiatiefnemer van The Vision Web, 'zeiler' en directeur zet uiteen wat een netwerkorganisatie is. **Bart Hoppenbrouwer**, directeur Desenco Chesterton Workplace Management BV is een echte 'vormgever' van nieuwe organisaties. Moderator **Tobias Kwakkelstein**, adviseur/onderzoeker bij TNO Arbeid, begeleidt de discussie.

Woensdag 27 november 2002: MANAGEMENT VAN DIVERSITEIT

Management van diversiteit - Regie over het kunstenaarscollectief

Wat is dat eigenlijk, diversiteit? En wat betekent het voor het aanpakken van arbo, verzuim en reïntegratie binnen bedrijven? Vergeet daarbij niet de rol van de arboprofessional! Zij moeten inspelen op verschillende diversiteitsvraagstukken van de klant. De klant bijvoorbeeld adviseren hoe medewerkers zich op het werk kunnen ontplooiën of hoe het arbobeleid aan te laten sluiten bij een multicultureel personeelsbestand. Dagvoorzitter **Fons Trompenaars**, columnist bij Financieel Dagblad en auteur van de bestseller 'Riding the Waves of Culture' helpt u deze dag om de (soms grote) verscheidenheid binnen organisaties in banen te leiden.

09.30 uur is de opening door Nadia Harize, adjunct directeur TNO Arbeid

Inleiding - De kunst van winnen

Guus Hiddink was afgelopen zomer hét schoolvoorbeeld van het managen van diversiteiten. Vol energie

stortte hij zich in het samen laten werken van een groep zeer verschillende individuen. En met succes. **Fons Trompenaars** neemt, met Guus als voorbeeld, de aftrap rond diversiteiten op de werkvloer.

Hoe divers is Nederland? - Van partituur tot vertolking

De klassieke tweedeling op het werk tussen man/vrouw, jong/oud, blank/gekleurd, allochtoon/autochtoon, gezond/gehandicapt staat onder druk van de demografische ontwikkeling in Nederland. Maar met het loslaten van die klassieke twee-eenheid komt de verscheidenheid en individualiteit meer en meer om de hoek kijken. **Saskia Keuzekamp** van het Sociaal Cultureel Planbureau en **Karin van Oudenhoven - van der Zee** hoogleraar organisatiepsychologie Rijks Universiteit Groningen over diversiteitsbeleid versus doelgroepenbeleid.

Management van diversiteit - Symfonie van struisvogels en goudhaantjes

Het vormgeven aan diversiteiten binnen organisaties staat volop in de belangstelling. Maar hoe dit concreet aan te pakken, daar worstelt menigeen nog mee. Want: wat is de invloed op bedrijfsvoering, op strategische keuzes en op de toekomst van de organisatie? **Hans van Duin**, Nederlandse Politiebond, en **Anja Brink-Grooten**, Regiopolitie Noord-Holland-Noord, praten uitvoerig over hun bevindingen en laten zien hoe zij de individuele ontplooiing van werknemers en de toekomst van de organisatie aanpakken.

Avonturen in 'arboland' - Sprookje of horror

Ook arbo- en reïntegratieprofessionals hebben te maken met het diversiteitsvraagstuk. De arbeidsmarkt en de klant wijst hen hier in toenemende mate op. Dit maakt het werk van de professional alleen maar spannender. De vraag is hoe de professional omgaat met het diversiteitsvraagstuk van de klant. En wat zijn de ervaringen? Welke tools heeft de professional nodig om klantvragen te beantwoorden? **Wies Weijs** van BOREA gaat samen met **Ton Schoenmaekers** van de BOA uitgebreid in discussie met mevrouw **Gallé** van de NVP en **Hubert Bruls** van het CDA.

Lunch – Open Podium (12.00 – 13.30 uur Informatiemarkt met rondetafel discussies)

Ronde tafeldiscussie over Arbeidsconflicten

Arbeidsconflicten zijn een belangrijke bron van ziekteverzuim. Jaarlijks melden tussen de 70.000 en 100.000 mensen zich ziek vanwege een conflict op het werk. Alle aanleiding om op dit congres stil te staan bij (de gevolgen en het voorkomen van) conflictsituaties op het werk.

Hans Burggraaff (bedrijfsarts bij NS en medeauteur van de STECR-Werkwijzer Arbeidsconflicten) en **Francisca Schrör** (verantwoordelijk voor het programma verzuim en reïntegratie bij Schouten & Nelissen) discussiëren met elkaar én met u over het voorkomen van ziekteverzuim door arbeidsconflicten.

Ronde tafeldiscussie over Arbeidsproductiviteit

Het gaat slechter met onze economie. Dus dreigen we alle investeringen voor leuk werk even opzij te zetten en gaan we nog harder werken om de broek op te houden. Hoe lang houden we dat vol? Nederland kent immers al lange tijd een grote arbeidsproductiviteit.

Fietje Vaas (manager van team Organisatorische Innovatie bij TNO Arbeid) debatteert hierover met **Ronald de Leij** (AWVN). En ook aan deze discussie kunt u uw bijdrage leveren.

Ronde tafeldiscussie over Flexibiliteit

De onbekende en onbeminde wereld van flexibilisering. Veel organisaties zijn onbekend met de inspanningen en de opbrengsten van flexibilisering van de arbeidsrelaties en de arbeidsvoorwaarden. Twee zwaargewichten, met u, in gesprek over winstmaken met deeltijd en winstmaken met flexibele beloning.

Workshops (13.30 - 14.45 uur en 15.15- 16.30 uur)

2.1 Ontgroening en vergrijzing - Oude diva's en jonge goden

Hoe ga je om met de oudere medewerker? Het antwoord blijkt in de praktijk veel meer te liggen in het proces van bewustwording van verwachtingen en in de zoektocht naar mogelijkheden dan in de instrumenten. In deze workshop passeren daartoe op een interactieve wijze verschillende voorbeelden de revue. Uw gastvrouw en gastheer zijn **Tonny Groen** (FNV) en **Arjen Verhoeff** (AWVN).

2.2 Combinatie arbeid en zorg - Draaiboek en rolverdeling

Flexibele arbeidstijden, thuis telewerken, geïndividualiseerde werkweken, hebben deze mogelijkheden met de combinatie van arbeid en zorg te maken? Of moeten werkgevers zich toeleggen op verlofregelingen en

kinderopvang om zorgende werknemers binnen boord te krijgen of te houden? Naast een algemeen kader over wat er kan en moet volgens wet en CAO komen verschillende praktijkvoorbeelden aan de orde.

2.3 De multiculturele organisatie - Het castingfestival

Een workshop over de waarden en normen van culturen en de meerwaarde voor het werk. Ook op de werkvloer geeft onze multiculturele samenleving soms spanningen. Alleen door de spanning onder ogen te zien en die ook te durven benoemen kan zij wegvloeien. In deze workshop geen mooie woorden maar de spanning op tafel aan de hand van een aantal dilemma's. Met inbreng van **Haluk Tuna**, diversiteitsmedewerker Sectorfondsen Zorg en Welzijn, **Hannie Verheijen**, Stuurgroep Diversiteitbeleid Politiekorps West en Midden Brabant, **Sjiera de Vries**, onderzoeker/adviseur TNO Arbeid en **Jetty Becking** van Vakcentrale FNV. Moderator: **Ronald de Leij**, Hoofd Strategische Beleidsontwikkeling AWWN.

2.4 (On)gewenste omgangsvormen - Etiquette op het werk

Groen haar en *piercings* op het werk. (Seksuele) intimidatie, pesterijen en discriminatie versus privacy en ethiek. Bedrijfsbelang versus recht op eigenheid van werknemers. Hoe komen werkgevers en werknemers hieruit? Binnen deze workshop vindt u een klankbord voor praktijkervaringen. Samen met andere deelnemers toetst u ervaringen onder leiding van **Corine van de Vliet** en **Rik van Steenbergen** van het FNV.

2.5 Verzuimcultuur - Schitteren door afwezigheid

Aan de ene kant is zorg en warmte noodzakelijk en aan de andere kant is zakelijkheid vereist. Hoe vind je hierin de balans? Belangrijk is de schone schijn te doorbreken en te werken aan transparantie van verzuimoorzaken. Verschillende organisaties schetsen u een beeld hoe men verzuimcultuur kan veranderen. Onder leiding van **Edith Wortel**, manager Prevend Arbo Services, **Sjef van Kasteren**, arbocoördinator Gebroeders van Gisbergen en **Henk van der Waart**, reïntegratiespecialist Politiekorps Utrecht-Midden

2.6 Poortwachter - Lovende recensies of vernietigende kritieken?

Een half jaar Wet Verbetering Poortwachter (WVP). Is het al gelukt om sneller tot reïntegratie van zieke werknemers over te gaan nu werkgevers en werknemers meer verantwoordelijkheden hebben? Levert de WVP bij het ontwikkelen van een adequaat ziekteverzuimbeleid juist mogelijkheden of beperkingen op? Kernvraag is: is er een alternatief? Onder leiding van **Jet Creemers**, eigenaar/directeur van Guide to Perspective Holding B.V., **Irene Asscher-Vonk**, hoogleraar sociaal recht, Katholieke Universiteit Nijmegen en **Niek Weesie**, directeur Bestuurlijke en Juridische Zaken ArboNed.

2.7 Veilig en gezond gedrag - Don't try this at work!!

Waarom nemen werknemers risico's op het werk en ziet het management dat niet als probleem? Bieden gedeelde waarden en het adresseren van dilemma's wellicht een handvat voor gedragsverandering? Kernvraag in deze workshop: hoe komen mensen in organisaties in beweging om het werk veiliger en gezonder uit te voeren? In een interactieve setting onderzoeken gastheren **Anton van den Dungen**, management consultant Schouten & Nelissen, **Sander Zwanikken**, adviseur TNO Arbeid en **Fons Trompenaars**, management consultant Trompenaars, Hampden-Turner, samen met u de factoren die bij gedragsverandering een rol kunnen spelen.

2.8 Werkplek op maat - Design 4 all

Design for all (D4A) is een moderne ontwerpfilosofie die ernaar streeft dat producten voor (bijna) iedereen bruikbaar zijn. D4A biedt rendement voor werkgevers én werknemers. Deze workshop geeft inzicht in betekenis van D4A voor uw organisatie. In een interactieve setting wordt duidelijk dat D4A staat voor flexibiliteit en diversiteit binnen uniformiteit. Onder leiding van **Henny Overbosch**, beleidsmedewerker directie Arbozorg en verzuimbeleid Ministerie SZW, **Leo Kox**, t-directeur Distributie TPG Post en **Robin Bronkhorst**, senior onderzoeker/adviseur TNO Arbeid.

2.9 Nieuwe dienstverlening - The swinging arboservices

Hoe spelen arbodienstverleners in op management van diversiteit? Welk effect heeft dit op hun traditionele dienstenpakket inzake preventie, ziekteverzuim en reïntegratie? Betekent dit dat er andere deskundigen dan de bestaande kerndeskundigen nodig zijn? Of ligt het meer voor de hand dat sommige arbodiensten zich specialiseren rond bepaalde bedrijfstakken of branches? Twee directeurs van arbodiensten begeleiden deze workshop, **Wybe Cnossen**, **Ardyn** en **Jaap Bruins Slot**, Arbo Unie.

Nieuwe Werknemer is geen onruststoker

Standaardbanen, vijf dagen per week van 9 tot 5, worden steeds zeldzamer. Nederlands is koploper in deeltijdbanen. 'Nieuw Werk' ontstaat door individualisering en feminisering van de arbeid. De loopbaan bestaat niet louter meer uit alleen maar werken. Door Theo Stielstra

ALSOF ER een soort baan is uitgevonden, werd deze week op het congres Nieuw Werk in werken in de Amsterdamse RAI het 'Nieuw Werk' geïntroduceerd. Nieuw in dit verband blijkt vooral te staan op flexibiliteit en het aanpassen aan de wensen van de werknemer.

Frans Leijne, voorzitter van de HBO-Raad en kroonlid van de SER, signaleert dat sommige werkeigenschappen moeten zich aan dit nieuwe verschijnsel aan te passen. 'Ze zeggen dan: "je hebt ze niet meer zomaar in huis: ze komen met een hele waslijst aan wensen".

De toenemende reeks eisen die aan een baan worden gesteld, wordt deels toegeschreven aan de feminisering van de arbeid. Door de toenemende deelname van vrouwen aan het arbeidsproces, is er steeds meer belangstelling voor het combineren van werken en zorgen. Naast het werk moeten kinderen van school worden gehaald of ziekte en oudere familieleden worden bijgestaan.

Daarnaast leidt de toenomen individualisering tot een andere levensloop dan pakweg dertig jaar geleden. Sinds het begin van de jaren zeventig ligt de volgorde in een werkerd leven niet langer meer vast in het ritje: leren, werken/zorgen en dan rusten.

Volgens Leijne, die sprak op het door TNO Arbeid, werkeigenschappen AWVN en de vakcentrale FNV georganiseerde congres, moet in toenemende mate rekening worden gehouden met periodes van werken, afgewisseld met zorg of leren. Ook rustperiodes des tussendoor, in de vorm van



ILLUSTRATIE PETER VAN HUGEN

wisselen met tijdelijke dienstbetrekkingen.

Al deze ontwikkelingen veroorzaken overigens wel een probleem, signaleert Leijne. Met name de sociale zekerheid is niet ingesteld op dergelijke wisselingen. Veel pensioenvoorzieningen gaan bijvoorbeeld uit van een 'eindloon' waarbij de hoogte van een pensioen afhankelijk is van het laatste verdiende loon.

Voor werknemers die tijdelijk als zelfstandige hebben gewerkt, of de laatste jaren van hun carrière in deeltijd werken, is dat nadelig. Leijne pleit voor een herziening van dergelijke systemen.

Daarbij doet zich de vraag voor of deze nieuwe sociale risico's zelf gekozen zijn, of dat werknemers die dergelijke kunststukjes uithalen er zelf een voorziening voor moeten treffen.

'beter inspelen op de wensen van de markt'.

Maar bij TPG Post wordt ook aan de achterblijvende fulltimers gedacht. Zij zullen er rekening mee moeten houden dat het bedrijf prijs stelt op een verbetering van de kwaliteit van het werk. De werknemers worden daarom aangemoedigd meer eigen verantwoordelijkheid te nemen en via 'zelfsturende teams' toe te zien op de kwaliteit van het afgeleverde product.

Niet toevallig sluit dit perfect aan op de wensen van de hedendaagse werknemer, die meer bekendheid en verantwoordelijkheid wil dragen, om zich verder te kunnen ontwikkelen. Leren is immers niet iets dat uitsluitend aan het begin van een carrière moet gebeuren: een leven lang leren, is ook een van de veelgehoorde slo-

gans tijdens het congres deze week.

De nieuwe rol die een werknemer daarbij inneemt, heeft ook gevolgen voor de arbeidsovereenkomst die hij met zijn werkgever afsluit, beaamt Geert-Jan Haveman, directeur Human Resources van Unilever. 'Wij willen het liefst werknemers die gericht zijn op vernieuwing en innovatie. Niet alleen in stafduncties en in de laboratoria, maar we verlangen dat ook van de operator in de fabriek.

'De werknemers moeten werken niet langer beschouwen als louter een manier om brood op de plank te krijgen. We willen dat ze zich richten op resultaat. Het is niet langer meer mensen, roeren en verpakken, onze mensen moeten groeien, omdat het bedrijf moet groeien.

'Maar als de werknemer voortaan medeverantwoordelijk is voor een complete fabriekslijn, dan kun je niet langer meer zeggen: mooi, maar zijn baas is verantwoordelijk voor zijn rooster. Als je wilt dat mensen bij wijze van spreken dag en nacht voor je klaar staan, dan is het niet meer passend om in de CAO precies uit te meten hoe hij zich bij ziekte of een calamiteit thuis heeft te gedragen. Dat zouden verschillende boodschappen zijn, en dat past niet in een CAO.'

Dat leidde, alweer enkele jaren geleden, tot het besluit de hele collectieve arbeidsovereenkomst voor vijftien Unilever-medewerkers op de schop te nemen. De hele CAO werd op een andere leest geschied, waarbij verantwoordelijkheid en zelfstandigheid belangrijke begrippen bleken. Tientallen werknemers uit alle takken van het concern, van directie tot aan worstmakers, ontwierpen een nieuwe overeenkomst, die meer flexibiliteit bood en bovendien stukken dunner uitpakte.

Volgens Jan Wevers, bestuurder van CNV bij Unilever, zijn de werknemers er blij mee. 'De tevredenheid in het bedrijf is toegenomen.' De vakbond is content over de manier waarop de CAO des tijds is aangepakt, en doet ruimhartig mee bij het nader uitwerken van de overeenkomst.

Er is echter, zegt Wever, een nadeel aan de nieuwe, tevreden werknemer: 'de organisatiegraad van onze bond is bij Unilever flink omlaag gegaan. En dat is toch een probleem dat we binnenkort eens met Unilever moeten bespreken.'

Volkskrant 29/11-2003

[Terug naar...](#)

28-11-2002 - Metro, 27 november 2002

[Vorige pagina](#)[Home](#)
[Telefoonids](#)
[Adressen](#)
[TNO Web](#)
[TNO Wegwijzer](#)
[TNO Contact](#)[Help](#)
[Reacties](#)

'Twee verdieners niet berekend op ziekte'

De sociale zekerheid moet nodig op de schop. "We maken een grote omslag van een eenverdieners naar een tweeverdienersmaatschappij. Onze werksituatie is er helemaal niet op ingericht dat er calamiteiten in de privésector gebeuren", stelde directeur S. Dekker van de werkgeversorganisatie AWWN gisteren.

Als een werknemer plotseling voor een ziek kind of partner moet zorgen, is dat volgens Dekker binnen een bedrijf en voor de werknemer al gauw een organisatorisch probleem.

Tijdens het congres 'Het nieu-

we werken' in Amsterdam kreeg Dekker gisteren bijval van vice-voorzitter K. Roozmond van de FNV. "We hebben te maken met nieuwe sociale risico's. De moeilijkheid draait vooral om verdeling van de tijd voor werken, leren, zorg en de financiering daarvan", aldus Roozmond.

Het huidige sociale stelsel past niet meer bij de levensloop van de huidige werknemer, meende ook professor F. Leijne. Hij is hoogleraar openbaar bestuur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en tevens kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER). De bedoeling is dat werknemers en

werkgeversorganisaties in de SER begin volgend jaar met een advies komen over nieuw levensloopbeleid aan het kabinet.

Volgens de professor kende tot 1970 de gemiddelde werknemer nog een vast arbeidspatroon dat bestond uit: eerst naar school om te leren, dan werken en vervolgens rusten met je pensioen. Anno 2002 is nauwelijks meer een gemiddelde werknemer te vinden en lopen leren, werken en rusten veel meer door elkaar heen: werken tijdens de studie, een sabbatical leave, zorgverlof en bijscholing in de werkzame periode.

(ANP)

Congres Nieuwe trends in werken: kunst of vliegwerk

Samenvatting van de opening op 26 november 2002

Welkom namens FNV, AWWN, TNO, EVC Organisatiebureau

Het Nieuwe Werken heeft vele achtergronden: toepassing van ICT, toenemende concurrentie, de noodzaak om bij een structureel krappe arbeidsmarkt het arbeidspotentieel optimaal te benutten, wensen van huidige medewerkers (zelfstandigheid, ontwikkeling, gezondheid, andere patronen werken-leren-zorgen) etcetera.

Ik wil daar 2 elementen uitlichten.

1. Duurzame inzet van arbeid. Werken is in beginsel gezond. Dat kan worden aangetast door onveilige en ongezonde arbeidsomstandigheden, die, waar ze voorkomen, dan ook verbeterd moeten worden. Duurzaamheid betekent ook dat het werk mogelijkheden voor leren en ontwikkeling biedt, dat mensen blijvend inzetbaar zijn, dat ze technische en organisatorische veranderingen niet alleen kunnen blijven volgen, maar ook zelf een bijdrage kunnen leveren aan die veranderingen en innovaties. Tenslotte impliceert duurzaamheid dat mensen ook na perioden waarin ze tijdelijk niet werken vanwege opleiding of vanwege zorgtaken weer aan de slag kunnen.
2. Verhoging arbeidsproductiviteit. Arbeidsproductiviteit is weer terug op de politieke agenda. Zie het SER advies over het middellange sociaal economisch beleid. Zorgpunt is dat de cijfers 'per werknemer' en 'per uur' minder groeien dan in het verleden en minder dan in veel andere landen. Dat zorgpunt is des te belangrijker omdat door de demografische ontwikkeling (veroudering, lagere geboortecijfers) we onze welvaart en ons niveau van sociale zekerheid alleen kunnen handhaven door een hogere arbeidsproductiviteit. Naast technologische ergonomische innovatie impliceert dit onder meer 'slimmer werken' (organisatorische innovatie) en terugdringen van ziekteverzuim. Verder is er een directe relatie tussen arbeidsproductiviteit en het debat over de loonkostenontwikkeling.

Een duurzame inzet van arbeid en verhoging van de arbeidsproductiviteit hoeven niet altijd in elkaars verlengde te liggen, bijvoorbeeld als de verhoging van de arbeidsproductiviteit tot stand komt door intensivering van de arbeid met bekende gevolgen als RSI en werkstress, of zoals we het voor dit congres hebben genoemd: door vliegwerk.

De kunst zal zijn om verhoging van de arbeidsproductiviteit en een duurzame inzet van arbeid op een creatieve manier met elkaar te verbinden. Daar gaat dit congres over. In de discussies over arbeidsvraagstukken, bijvoorbeeld in het najaarsoverleg tussen overheid, werkgevers en werknemers, gaat het vaak over de kostenkant van die vraagstukken: hoe hoog of laag zijn de loonkosten, wie betaalt kosten die samenhangen met verzuim, verlof enz. Er zouden vaker afspraken kunnen worden gemaakt over de opbrengstenkant: hoe kan de productiviteit worden verbeterd. Het gaat daarbij niet om hetzelfde begrip productiviteit als in de jaren vijftig, maar om een holistisch begrip van productiviteit waarin ook rekening wordt gehouden met kwaliteit van producten en diensten, leermogelijkheden, arbeidsomstandigheden, milieu en werkgelegenheid.

Oplossingen liggen soms wel, maar vaak ook niet voor de hand. Er zijn vele partijen betrokken met eigen opvattingen, rollen en posities. U wordt in dit congres uitgenodigd elkaar de ruimte te geven en die ruimte te benutten. Zo zullen we zeker in staat zijn een bijdrage te leveren aan een hogere kwaliteit van onze arbeidsorganisaties.

Prof. dr. F.D. Pot, Directeur TNO Arbeid

Levenslopen en Arbeid

Trends in arbeidspatronen

Prof dr Frans Leijnse

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levenslopen

- Tot 1970: Standaardpatronen van leren, werken, zorgen en rusten
- Feminisering van de arbeidsmarkt: participatiegraad/arbeidspatroon
- Sterke groei deeltijdarbeid
- Anno 2002: gevarieerde leef- en arbeidspatronen

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levenslopen

- Transitionele arbeidsmarkt: volledige werkgelegenheid bij flexibele en maatschappelijk ingebedde arbeidspatronen
- Combinatiescenario: flexibele combinaties van werken, rusten, leren en zorgen

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levenslopen

- Hoge ambities op velerlei terrein
- De levensloop als individueel project
- Werk als instrument van zelfrealisatie: intrinsieke motivatie (inhoud) ontwikkelingsmogelijkheden inbedding in sociale patroon

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Inkomen

- Transitionele arbeidspatronen bedreigen inkomenszekerheid
- Bestaande inkomenszekerheid gebaseerd op oude standaard leef- en arbeidspatroon
- Fricties in de sociale zekerheid
- Behoeft aan dekking 'nieuwe sociale risico's'

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Inkomen

- De opkomst van nieuwe sociale risico's: studie, kinderopvang, mantelzorg
- Twijfels over de oude sociale risico's: ziekte, arb.ong., werkloosheid
- Extern en gekozen risico (Giddens): geen naadloze indeling mogelijk

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Inkomen

- Anders denken over zekerheid:
flexibele dekking voor meer risico's
samenloop extern en gekozen risico
mengen solidariteit en verantwoordelijkheid
mengen verzekeren en sparen
deels omslag, deels kapitaalopbouw
- Drie pijler model : pensioenmodel voor hele
sociale zekerheid

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Arbeid

- Vanuit de werknemer:
er valt te kiezen (krapte)
werk moet uitdagend zijn (inhoud)
ontwikkelingsmogelijkheden
combinatie met andere ambities
Feminisering van arbeidspatronen en de
betekenis van werk

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Arbeid

- Vanuit de werkgever:
permanente wervingsdruk (tekorten)
vraag naar creativiteit (lerende
organisatie)
brede kwalificatie
zelfstandigheid en prof autonomie
wederzijdse flexibiliteit in inzet

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Arbeid

- Veranderingen in de arbeidsorganisatie:
zelfsturing en autonomie
outputsturing i.p.v. aanwezigheid
flexibele werktijden en telewerken
aanpassing aan combinatiewensen
facilitering van transitie

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

Levensloop en Arbeid

- Werk wordt een onderdeel van het
individuele levensloopproject
- Werk past zich aan bij het aanbod van
arbeid
- Kraptes aan kenniswerkers domineren de
arbeidsmarkt
- Dat zal voorlopig zo blijven

HBO-raad/TNO-Arbeid 26.11.02

MENU A LA CARTE

Flexibele arbeidsvoorwaarden
Noordelijke Dagblad Combinatie
congres Nieuwe trends in werken

© mr. Poppe Wolters/NDC Holding bv.
Menu à la Carte NDC

Programma

- Korte introductie Noordelijke Dagblad Combinatie
- Doelstellingen en uitgangspunten Menu à la Carte
- Project opzet
- Randvoorwaarden en valkuilen
- Resultaten

Menu à la Carte NDC

Korte introductie Noordelijke Dagblad Combinatie

- 1400 werknemers
- Omzet in 2001: 157 miljoen euro
- Hoofdkantoren in Groningen & Leeuwarden
- Friese Pers: Leeuwarder Courant 120.000 ex.
- Hazewinkel Pers: Dagblad van het Noorden 175.000 ex.
- 25 Huis-aan-Huisbladen
- www.ndcnet.nl

Menu à la Carte NDC

- Drukorders voor derden (o.a. Spits en Bild)
- Marktaandeel Noordelijke Advertentiemarkt 65%
- Friese Pers Boekerij /Noordboek
- Digitale dienstverlening: o.a. www.autocircuit.nl, *Regionale Banenmarkt*, *i-editie's Dagblad van het Noorden*, www.NDCinformatieservice.nl

Menu à la Carte NDC

Wat is Menu à la Carte?

- Systeem waarmee de medewerker individuele arbeidsvoorwaarden kan ruilen
- Flexibele en individuele keuze
- Binnen bepaalde grenzen
 - wettelijke bepaald
 - beleidskeuzes
- Materieel gelijk

Menu à la Carte NDC

Wat is Menu à la Carte?

- Jaarlijkse keuzeronde
- Electronische keuze
- Vrijwillige deelname
- Keuze per jaar
- Beperkte tussentijdse keuze mogelijkheden

Menu à la Carte NDC

Doelstellingen en uitgangspunten

- Afstemmen arbeidsvoorwaarden op de individuele situatie van de medewerker
- Medewerker kiest zelf (eigen verantwoordelijkheid)
- Medewerker krijgt meer inzicht in de waarde van secundaire arbeidsvoorwaarden
- Maximaal gebruik van fiscale mogelijkheden

Menu à la Carte NDC

Doelstellingen en uitgangspunt

- Binden werknemer
- Versterken positie op de arbeidsmarkt
- Secundaire arbeidsvoorwaarden worden voor werknemers steeds belangrijker
- Persoonlijk Arbeidsvoorwaarden Loket (digitale procedures voor verlof, personal benefit statement, digitale declaratie procedure, pensioen calculator (2003), digitaal personeelsarchief (2004))

Menu à la Carte NDC

Project Opzet

- Stuurgroep/Projectgroep
- Projectgroep functioneel samengesteld: Salarisadministratie, P & O, ICT en (Web)redactie.
- Directe relatie met werkmaatschappijen (draagvlak)

Menu à la Carte NDC

Project Opzet

- Workshops
- Procesbeschrijving
- Opstellen inhoud van het Menu à la Carte (bronnen en doelen) en spelregels
- Afstemming met Centrale Ondernemingsraad
- Afstemming met Belastingdienst

Menu à la Carte NDC

Project Opzet

- Nieuwsbrieven
- Personeelsbladen
- Presentaties
- Veel aandacht voor communicatie
- Intranet
- Help-desk

Menu à la Carte NDC

Randvoorwaarden

- Draagvlak: (Centrale) Ondernemingsraad, Directies, P & O/Salarisadministratie
- Open communicatie
- Beschikbare capaciteit
- Vrijhouden van resources
- Goede planning
- Fiscale toetsing vooraf

Menu à la Carte NDC

Valkuilen

- Onvoldoende voorbereiding
- Te weinig draagvlak betrokken afdelingen
- Kosten voor de baten uit
- Samenwerking
- Communicatie
- Visie management

Menu à la Carte NDC

De menukaart

- Doelen
- Bronnen
- vanaf keuze ronde 2003 'ontkoppeld'
- Fiscale begrenzing
- Beleidskeuzes
- Inclusief eerdere keuzes

Menu à la Carte NDC

De menukaart

- **DE BRONNEN:**
- (maand)Salaris
- Vakantiegeld, boven het wettelijk minimum
- 13e maand
- Winstdeling
- Verlof (restant + boven wettelijk deel)

Menu à la Carte NDC

De menukaart

- **DE DOELEN:**
- Extra (maand) salaris
- Gespreid vakantiegeld
- Gespreid 13e maand
- Aankoop extra verlof komend jaar
- Verlofsparen

Menu à la Carte NDC

De menukaart

- Spaarloon
- *Premiesparen*
- Koopsom (jaarruimte berekening)
- PC-privé
- Fiets-privé
- Extra aflossing autolening

Menu à la Carte NDC

De menukaart

- **Veel gebruikte bronnen:**
- 13e maand (f. 197.879/€ 89.793)
- winstdeling (veel doorgestort naar spaarloon of premiesparen)
- en restant verlof (in 2001 totaal 9500 uur door werknemers verkocht = 1250 dagen!)
- verhoging maandsalaris (o.a. spreiding 13e maand en verkoop verlof = € 77.180)

Menu à la Carte NDC

⇒ Meest gebruikte doelen

- Spaarloon en Premiesparen (60% van het personeel doet mee aan beide vormen).
- PC (€ 230.043),
- Fiets (€ 49.563)
- Verlofspaarregeling (1624 uur)
- Koopsommen (€ 30.653)
- Aankoop verlof (1152 uur=144 dagen)

Menu à la Carte NDC

DEMONSTRATIE

**door Jeroen Krosse, Managing Director
Tasper**

menu à la cartesysteem
Noordelijke Dagblad
Combinatie

Menu à la Carte NDC

Workshop 1.5

Waartoe werken wij op aarde: de oeuvreprijs voor levenskunst. Van zinvolle woorden naar zingevende daden

Zingeving, eigenheid, passie, levenskunst, meesterschap, bedrijfsresultaat: het zijn nauw verwante begrippen. Maar hoe kom je daar als bedrijf? Wat is de kortste weg?

In veel organisaties is aandacht voor zaken als zingeving, accountability, zelfmanagement en leiderschap, management by objectives enerzijds om mensen te helpen in een positieve spiraal van toenemend resultaat te komen en te blijven anderzijds om een klimaat van zinvolheid te scheppen. Positief gedrag is de norm, zou je kunnen zeggen. Je zou dit de eerste (formeel geaccepteerde) cultuur kunnen noemen als tegenhanger van de eveneens aanwezige tweede (ongewenste en ontkende) cultuur die je kunt herkennen aan heel ander gedrag: aan het ontlopen van verantwoordelijkheid, aan schuldtoewijzing en zelfrechtvaardiging (lijderschap), aan (on)bewuste (zelf)sabotage en innerlijke strijd.

In de praktijk blijkt de eerste (ideaal)cultuur, die tevens geassocieerd wordt met zingeving, te vaak te berusten op wilskracht (blijkt achteraf): nieuwe waarden (woorden) formuleren, nieuwe gedragsnormen en ze vervolgens implementeren en monitoren. Dat houden mensen een tijd vol. In een volgend stadium wordt het doen-alsof, zeker als het spannend wordt in je organisatie en onveilig. Dat kan zeker ook het gevolg zijn van een neergaande markt. De neiging bestaat dan je te conformeren, je uiterlijk te gedragen volgens de norm. Lip service noemen de Engelsen dat. Maar tegelijkertijd is daar de angst om te falen, te vallen, het bereikte te verliezen. Als gevolg daarvan vervallen mensen makkelijk in defensief (tweede cultuur) gedrag en dragen een te groot deel van hun werktijd bij aan de negatieve spiraal richting afnemend bedrijfsresultaat en hun eigen uitputting. Onder deze omstandigheden worden nog steeds de voorgeschreven woorden gebruikt, maar ze worden niet (meer) gevoeld. Zingeving is ver te zoeken.

Elke organisatie heeft behoefte aan mensen die in staat zijn hun negatieve spiraal te doorbreken en verantwoordelijkheid voor zichzelf te nemen. Het pad naar dat vermogen toe blijkt anti-intuïtief, schijnbaar irrationeel te zijn. Er tegen vechten helpt niet: je wordt waar je tegen vecht. Zoals Dante al zei: de uitweg van de hel vind je in het middelpunt. Wie de moed heeft zich te begeven naar het middelpunt van zijn persoonlijke 'hel', blijkt in die odyssee spontaan een derde innerlijke cultuur (een stijl van denken, voelen en handelen) te ontwikkelen, die helpt de negatieve spiraal (de tweede innerlijke cultuur) duurzaam te transformeren. Dit is een geleidelijk proces. Het zichtbare resultaat: de zo gewenste kenmerken van de eerder genoemde positieve spiraal (eerste innerlijke cultuur). Wat hen als individu reeds is gelukt, is tevens een uitdaging voor de organisatie als geheel: het balanceren van de drie universele culturen.

Wie de derde cultuur in zichzelf heeft ontwikkeld, is toegerust om de derde cultuur binnen de eigen organisatie te helpen ontwikkelen en te borgen. Derde cultuur staat ondermeer voor observatie- en reflectievermogen, zelfacceptatie, het vermogen je te verbinden met wat in je leeft (dus ook met je levensbestemming, de ultieme zingeving), met anderen, het vermogen tot transformatie van negatieve emoties en gedachten, gekoppeld aan angst. Wie zover is, durft de eigen (maar daarmee ook andermans) ongewenste gevoelens en gedragspatronen te erkennen en te benoemen. Maar als je daarover eenmaal met elkaar kunt spreken, dan valt de macht van het onuitgesprokene weg. Eerlijk gezegd hadden de collega's al zo hun vermoedens. Maar ze durfden er niet over te beginnen. Maar als je er dan zelf over begint... Dan blijkt je zelf de enige te zijn die het niet zag... Gevolgen: afnemende

spanning, ruimte, toenemende openheid, opluchting, verdiepte ademhaling, wegvallende fysieke verkramping en blokkades.

Er ontstaat vertrouwen.

Latente vermogens komen tot uiting: het laten denken (intuïtie), laten voelen en laten handelen (vgl het taoïstische wu wei, het modieuze woord flow). Dit is misschien wel de diepste vorm van zelfexpressie. De wil kan ophouden met overwerk. Er ontstaat langzamerhand een duurzame balans. Hier ontstaat levenskunst, meesterschap. Daarmee wordt verantwoordelijkheid nemen een natuurlijke houding. Lijderschap wordt natuurlijk leiderschap. Kortom, er vindt een reeks van verschuivingen plaats die iemand in staat stelt de ultieme opdracht te vervullen: het vinden en realiseren van de eigen levensbestemming. Dit soort zingeving is geen gevolg van zinvolle woorden, maar van bewuste daden die aanvankelijk onnatuurlijk, zelfs onzinnig, aanvoelen en innerlijke moed vereisen. Kortom, dit soort zingeving is het gevolg van zingevende daden.

Mensen en groepen die bewust hun eigen derde innerlijke cultuur ontwikkelen, zijn goud waard voor organisaties – nog afgezien van wat ze aan kennis en vaardigheden met zich meedragen. Derde innerlijke cultuur blijkt besmettelijk te zijn: katalyseert derde bedrijfscultuur. Zingeving katalyseert zingeving. Levenskunst katalyseert levenskunst. Meesterschap katalyseert meesterschap. Voor werkgevers en werknemers is dit principe van het grootste belang.

Enkele praktische consequenties:

Werkgevers kunnen overwegen hun kandidaten vooral op derde innerlijke cultuur kenmerken te selecteren. Juist zij vormen een betrouwbare bron van bedrijfsresultaat – ook in slechte tijden, als de druk groot is en de situatie bedreigend – daar waar anderen terugvalgedrag vertonen.

Voor werknemers kan de ontwikkeling van hun derde innerlijke cultuur een ijzersterke generieke carrièrestrategie zijn. Wat iemand ook in zijn of haar leven gaat doen, derde cultuur vormt een stabiele basis voor elke rol en elke omstandigheid.

De Turner case.

Turner, opgericht in 1993 door Maaikel Klein Klouwenberg, is een adviesorganisatie met zo'n 30 medewerkers. Turner omschrijft zichzelf als architect en regisseur in organisatieveranderingen.

Bedrijfsprocessen, mens en cultuur, organisatie en besturing en ICT zijn in samenhang de aandachtsgebieden van kleine en grote transformaties die Turner bestrijkt.

Medewerkers zijn enerzijds geselecteerd op intelligentie anderzijds op emotionele intelligentie.

In 2000 was er een algemene behoefte om de onderlinge verbinding te versterken. Iedereen werkte te hard. Een aantal Turners overwoog om weg te gaan. Er werd een traject gestart dat 'Verbindingstraject' werd gedoopt. Peter Huizinga was daarbij externe begeleider. Sleutelvraag: wat staat verbinding en zingeving in de weg?

Via een gezamenlijke diagnose werden een aantal patronen geïdentificeerd. Al snel werd duidelijk dat Maaikel als bevlogen oprichter een actieve rol had bij de instandhouding daarvan op alle lagen in de organisatie. Maaikel werd als charismatische cultuurdrager tot norm verheven. De organisatie was gaan functioneren als een versterker van zijn gedrag. Iedereen probeerde een Maaikel te zijn en raakte daarmee een deel van zichzelf kwijt – en van zijn zingeving. Men ervoer onvoldoende ruimte om twijfels en angsten te bespreken. Maaikel schrok van de onvermoede schaduweffecten van wat begon als een positieve bedrijfscultuur en wist tegelijkertijd niet hoe e.e.a. te veranderen.

Maaikel zal tijdens de behandeling van de case nader ingaan op het traject dat Turner heeft doorlopen. Hij zal eerst inzoomen op het traject dat hijzelf heeft doorlopen, daarna op de ontwikkelingen binnen de bureauleiding en vervolgens op de Turner gemeenschap als geheel.

Peter Huizinga
Soulstation
peterhuizinga@soulstation.nl

Maaikel Klein Klouwenberg
Turner
mkk@turner.nl

Congres Nieuwe trends in werken: kunst of vliegwerk

Samenvatting van de opening op 27 november 2002

Welkom namens AWWN, FNV, TNO Arbeid, nOva Uitzendbureau en EvC Organisatiebureau.

Waarom spreken we vandaag over Management van diversiteit als nieuwe trend in werken? Daar zijn diverse belangrijke redenen voor.

Allereerst: de arbeidsmarkt wordt steeds diverser. Vele groepen zijn daarop waarneembaar mannen, vrouwen, ouderen, jongeren, allochtonen, autochtonen, gezonde mensen, zieke mensen, anders validen etcetera.

Op de tweede plaats: Diversiteit is een Europees issue. Tijdens recente EU-tops in Lissabon en Stockholm vormde het een belangrijke onderwerp op de agenda en zijn er bovendien afspraken gemaakt om te streven naar een hogere arbeidsparticipatie in het algemeen en van vrouwen en ouderen in het bijzonder. 'Europa' wil zich hiermee inzetten voor het voorkomen van sociale uitsluiting en het bevorderen van een sterke Europese economie en behoud van het welvaartsniveau. Ook voor Nederland zijn dat betekenisvolle doelen.

Dan vormt ook individualisering een belangrijke trend. Mensen willen niet meer op gaan in de massa, maar willen aandacht voor hun individuele situatie en hun persoon, ook in de werksituatie. Hiermee is management van eigenheid en verscheidenheid (diversiteit) dus niet alleen een zaak van 'bijzondere' of 'zwakke' groepen op de arbeidsmarkt, maar óók van belang voor de traditionele groep op de arbeidsmarkt in Nederland: witte mannen.

Een vierde motief om het vandaag over Management van diversiteit te hebben is 'winst'. Als bedrijven en instellingen diversiteit goed managen, kunnen ze daar veel bij winnen: creativiteit, veelzijdigheid, en ook financiële winst. Het gaat dus niet puur om het 'mee moeten wiegen met een trend' om goed op de arbeidsmarkt aangesloten te blijven en bedrijfscontinuïteit te behouden. Management van diversiteit is bovendien zakelijk gezien verantwoord en biedt voordelen!

Kortom, in arbeidsorganisaties gebeurt het: vormgeven aan dit management van diversiteit! Er zijn goede ervaringen en goede praktijken. Maar men worstelt ook met deze diversiteitsvraagstukken. Om al deze redenen hebben we het vandaag met elkaar over: hoe doen we dat, dat management van diversiteit in de maatschappij en in de bedrijven en instellingen.

Omdat het onderwerp Diversiteit bovendien mijn persoonlijke belangstelling heeft, gegeven mijn persoonlijke achtergrond, open ik met veel plezier deze tweede dag van het congres en ik wens u allen veel inspiratie toe!

Mw. N. Harize, Adjunct-directeur TNO Arbeid¹

¹ Het openingswoord is echter uitgesproken door Prof. dr. F.D. Pot, Directeur TNO Arbeid.



Cultuur, waarden en reconciliëren van dilemma's



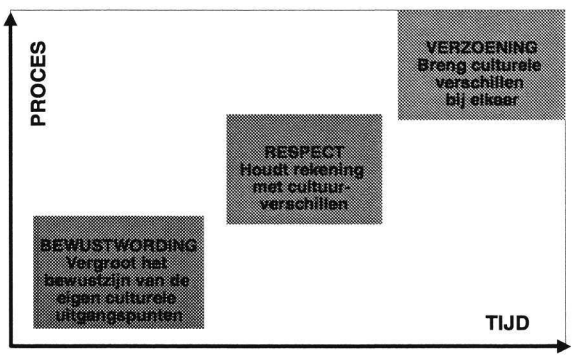
Congres Arbeid 2002
RAI, 27 november 2002

Fons Trompenaars

All materials © Trompenaars Hampden-Turner 2001
www.fhtconsulting.com



Drie stappen



BEWUSTWORDING
Vergroot het bewustzijn van de eigen culturele uitgangspunten

RESPECT
Houdt rekening met cultuurverschillen

VERZOENING
Breng culturele verschillen bij elkaar



Definitie interculturele competentie

Interculturele competentie = het vermogen om (schijnbaar) tegenstrijdige waarden te verzoenen



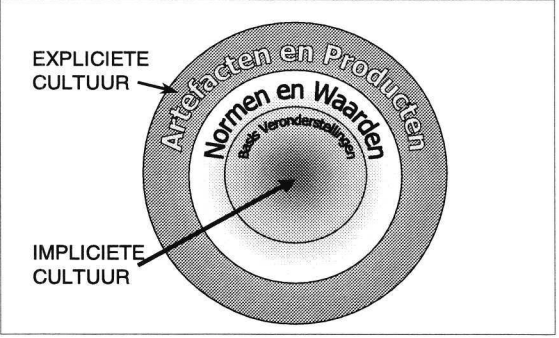
Cultuurverschillen beïnvloedt het zakendoen op vele manieren



Hoe zou u cultuur definiëren?



Een model van cultuur



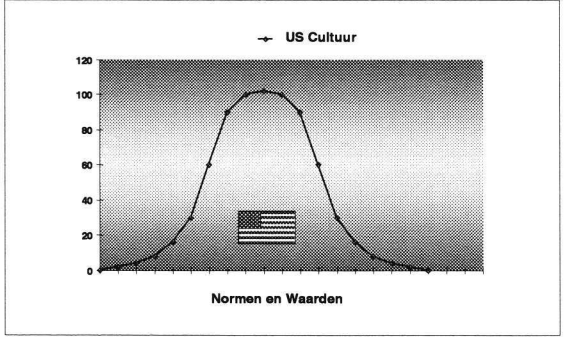
EXPLICIETE CULTUUR

Normen en Waarden

IMPLICIETE CULTUUR



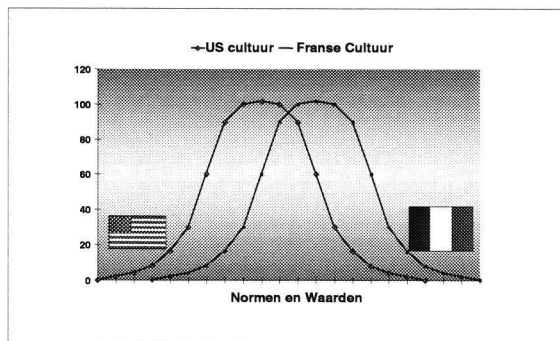
Cultuur als normaal verdeling



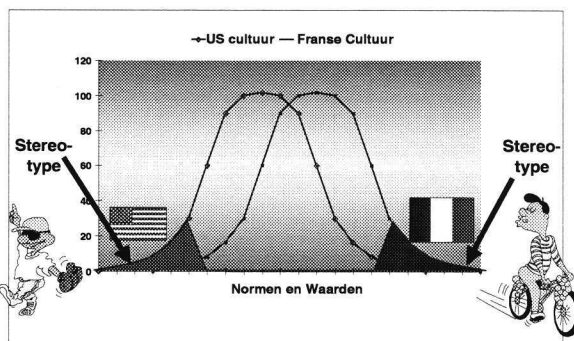
US Cultuur

Normen en Waarden

Cultuur als normaal verdeling



Cultuur als normaal verdeling



Definitie van cultuur



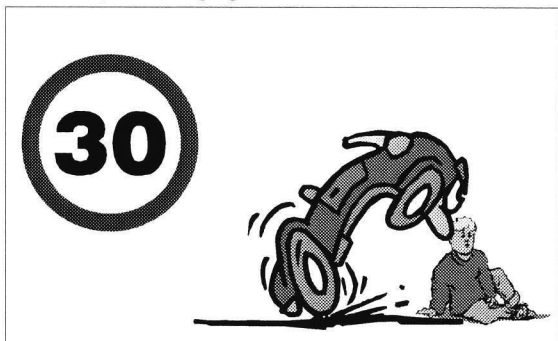
Een dynamisch antwoord op problemen en dilemma's die optreden bij relaties met:

- Mensen
- Tijd
- Natuur

01/ Het auto ongeluk



Uw vriend rijdt een voetganger aan



01/ Universalisme versus Particularisme

Welk recht heeft uw vriend?



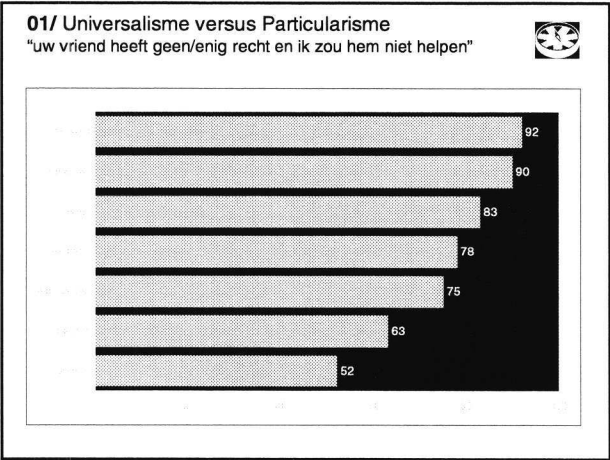
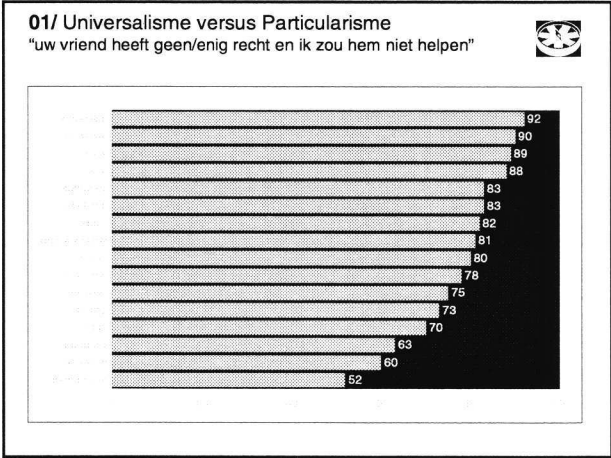
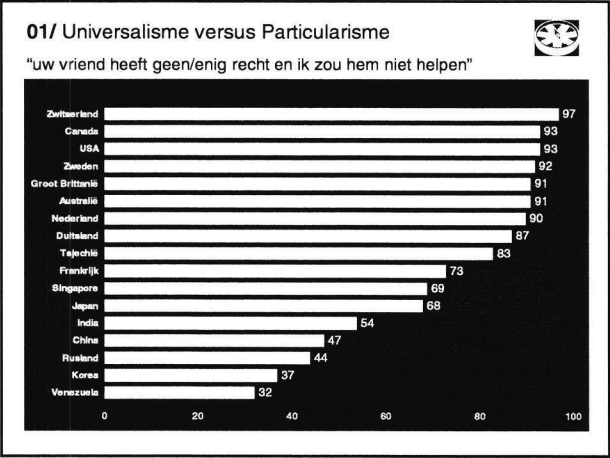
- Mijn vriend heeft het volste recht om van mij te verwachten dat ik voor de lagere snelheid getuig.
- Mijn vriend heeft enig recht om van mij te verwachten dat ik voor de lagere snelheid getuig.
- Mijn vriend heeft geen enkel recht om van mij te verwachten dat ik voor de lagere snelheid getuig.



01 Universalisme versus Particularisme



- Individualisme versus Communitarisme
- Neutraal versus Affectief
- Specifiek versus Diffuus
- Status: Verworven versus Toegeschreven
- Sequentieel versus Synchroon
- Interne versus Externe Controle



01/ Culturele dilemma's met elkaar verzoenen

Case Study:

Copyright
of
Het recht om te mogen kopiëren

01/ Dilemma Reconciliation

12-APR 1996 CIBS AMSTELVEEN TEL 0206401151

TO CIBS (The Center for International Business Studies)
April 12, 1996
ATTN: Dr Fons Trompenaars
RE: The Letter of Appreciation

Dear Dr Trompenaars;

I am very sorry for sending this letter of appreciation to you late

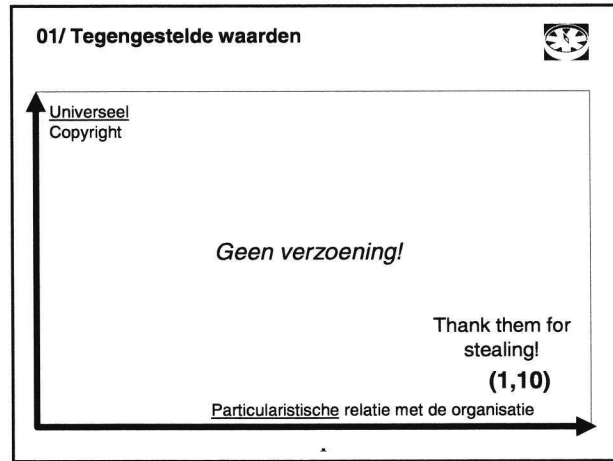
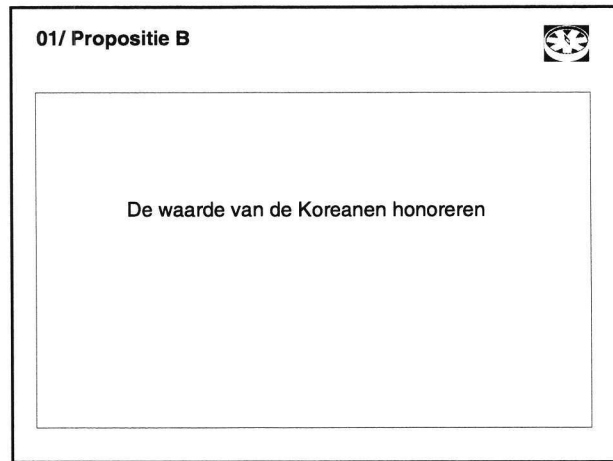
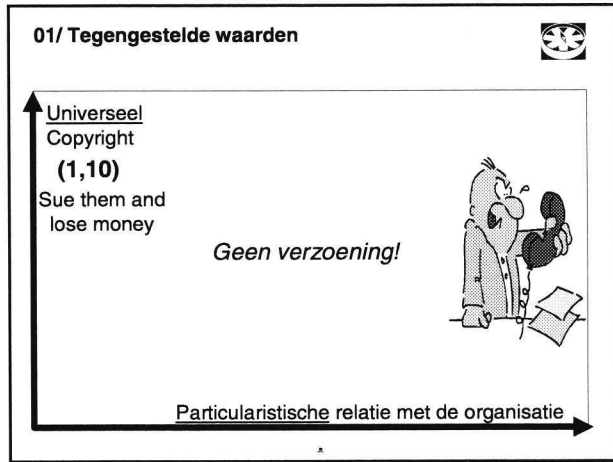
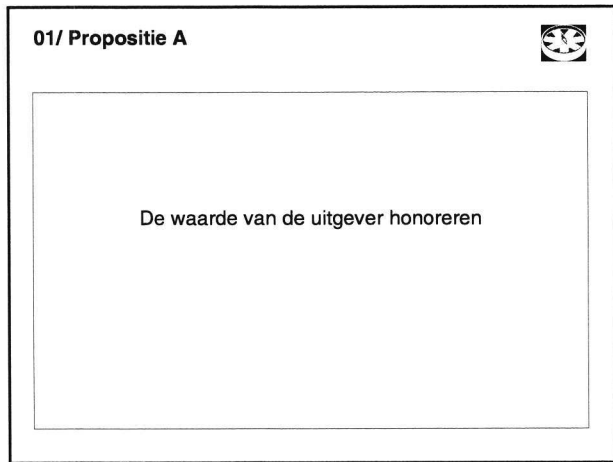
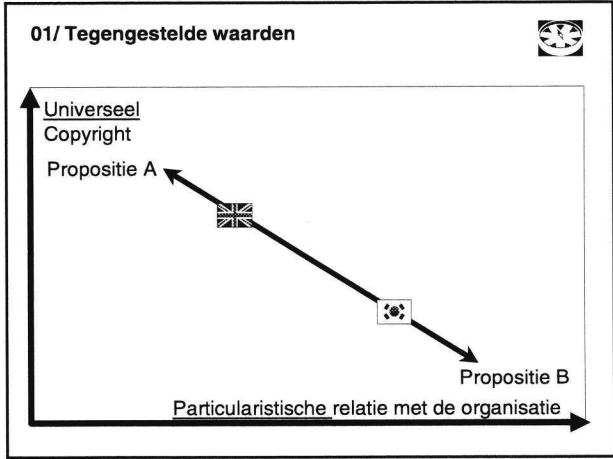
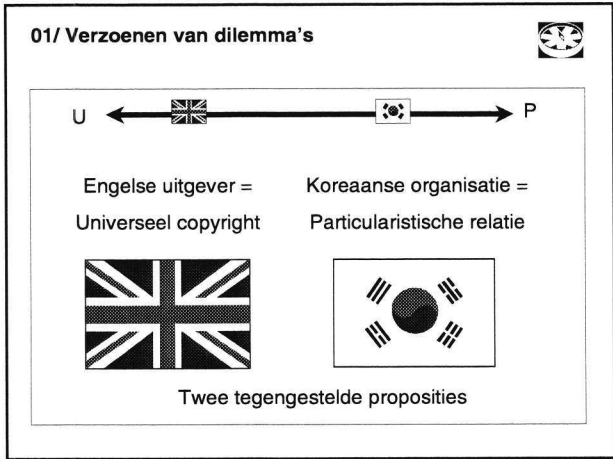
We are very pleased to let you know that your book, 'Riding the Waves of Culture' has been successfully translated in Korean and it gives us big help for developing our Group's Globalization.

It is our great honor and thank you for letting us have an opportunity to use your masterpiece.

Sincerely yours
Mr. Kim Cheung
Executive Director
GLOBAL MANAGEMENT INSTITUTE

01/ Verzoenen van dilemma's

Engelse uitgever =
Universeel copyright



01/ Propositie "loose/loose"

Het compromis

01/ Tegengestelde waarden

Universeel
Copyright

(5,5)
Deel het verschil
en irriteer
iedereen

Particularistische relatie met de organisatie

01/ Propositie "win/win"

Reconcilieer (verzoen) beide waarden

01/ Tegengestelde waarden

Universeel
Copyright

Vind een gemeen-
schappelijke uitgever
(10,10)

Particularistische relatie met de organisatie

01/ Reconciliëren van dilemma's

De verschillen tussen de Britse uitgever en de Koreaanse organisatie zijn met elkaar verzoend!



01/ Regels versus Flexibiliteit

Regels

Centrale kaders,
regels, protocollen,
kwaliteitseisen

?

X
(10,10)

ondernemerschap en
'practice variability'

Flexibiliteit

01

Universalisme versus Particularisme

02

Individualisme versus Communitarisme

03

Neutraal versus Affectief

04

Specifiek versus Diffuus

05

Status: Verworven versus Toegeschreven

06

Sequentieel versus Synchroon

07

Interne versus Externe Controle

01

Universalisme versus Particularisme

02

Individualisme versus Communitarisme

03

Neutraal versus Affectief

04

Specifiek versus Diffuus

05

Status: Verworven versus Toegeschreven

06

Sequentieel versus Synchroon

07

Interne versus Externe Controle

01

Universalisme versus Particularisme

02

Individualisme versus Communitarianisme

03

Neutraal versus Affectief

04

Specifiek versus Diffuus

05

Status: Verworven versus Toegeschreven

06

Sequentieel versus Synchroon

07

Interne versus Externe Controle

01

Universalisme versus Particularisme

02

Individualisme versus Communitarianisme

03

Neutraal versus Affectief

04

Specifiek versus Diffuus

05

Status: Verworven versus Toegeschreven

06

Sequentieel versus Synchroon

07

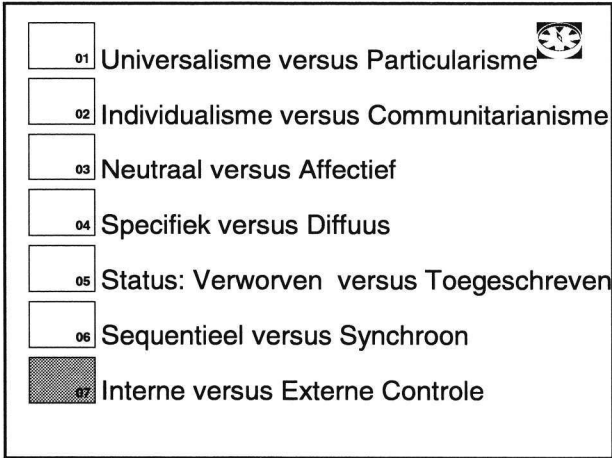
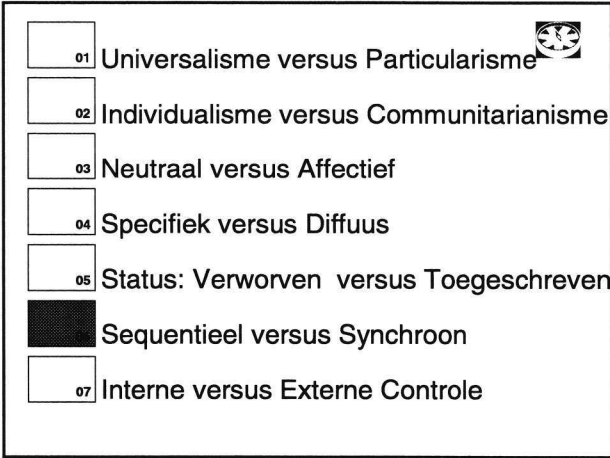
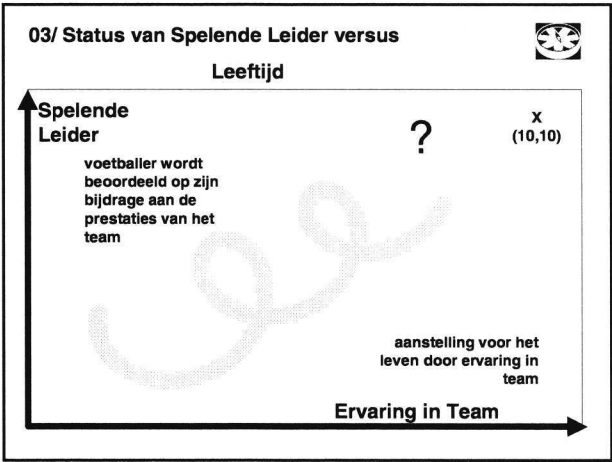
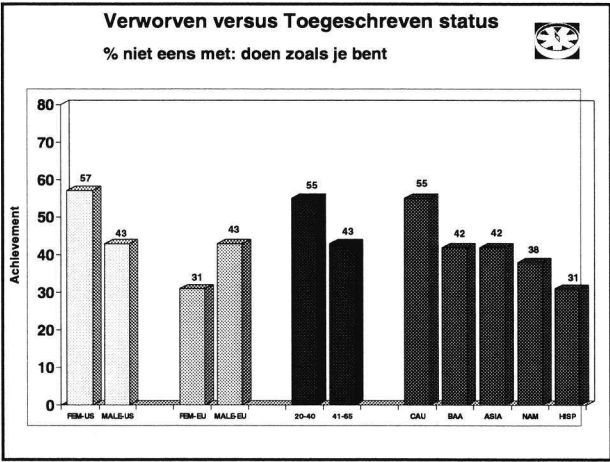
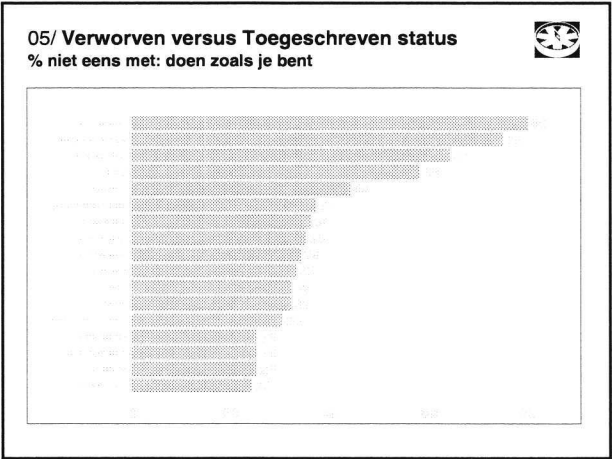
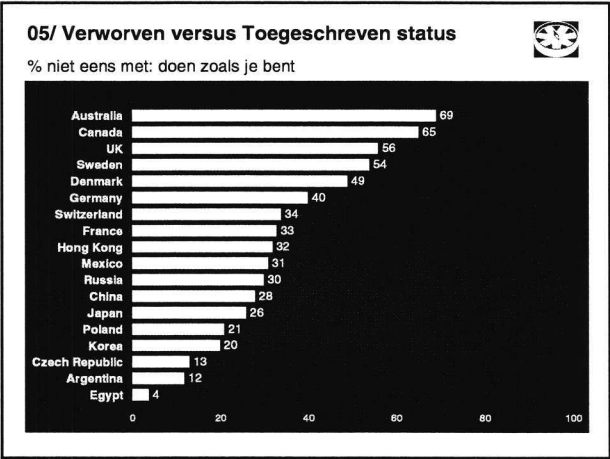
Interne versus Externe Controle

05/ Toegeschreven status

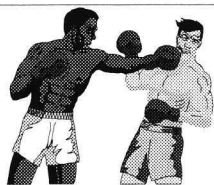
- Familie
- Leeftijd
- Geslacht
- Opleiding

05/ Verworven versus Toegeschreven status

“Handelen op een manier die het meest bij je past (doen zoals je bent), zelfs als je daardoor weinig voor elkaar krijgt.”



07/ Interne versus Externe controle

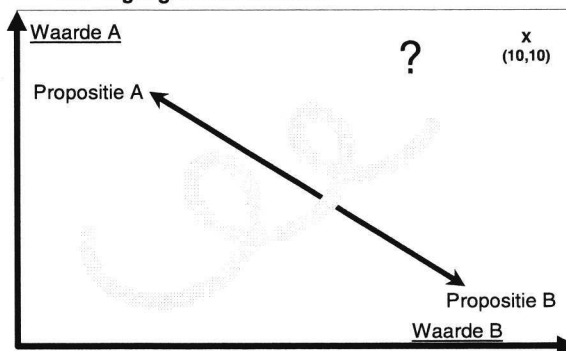


Interne Controle
Mechanistische
natuur
Beheersbaar

Externe Controle
Natuur als organisme
Onderwerping



01/ Het Managen van Diversiteit is het Integreren van Tegengestelde Waarden

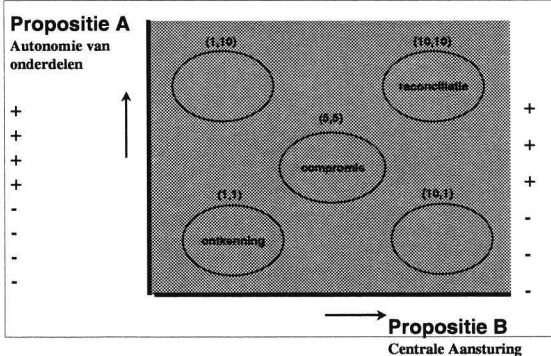


Stappenplan



Reconciliëren van Dilemma's

Reconciliatie schema



Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren



Een dynamisch proces in zes stappen:

1. Benoem het dilemma
2. Breng het dilemma in kaart
3. Drijf het dilemma tot het uiterste door
4. Geef labels aan de uitersten (gebruik humor)
5. Verzoen het dilemma
6. Bepaal de actiepunten

Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren



Stap 1. Benoem het dilemma

Met behulp van:

- interviews
- questionnaires
- verhalen
- data-analyse
- humor/cartoons
- observatie

Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren

Stap 2: Breng het dilemma in kaart

- Welke van de zeven dimensies hoort bij dit dilemma?
- Teken een X- en een Y- as
- Benoem de assen; laat de tegengestelde posities duidelijk zien en wees precies

Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren

Stap 3: Drijf het dilemma tot het uiterste

- Maak een lijstje van de positieve en negatieve aspecten van Propositie A en B
- Schrijf de +++ en bij Propositie A en B
- Schrijf de --- en bij Propositie A en B

Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren

Stap 4: Geef labels aan de uitersten

- Bedenk beschrijvende, grappige, stigmatiserende labels voor positie (1,10), positie (10,1) en voor de compromis positie (5,5)
- Gebruik de vorm:
 - "sweet and sour"
 - zeer positief/zeer negatief
- Plaats de labels in de respectieve balonnen

Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren

Stap 5: Reconcileer het dilemma

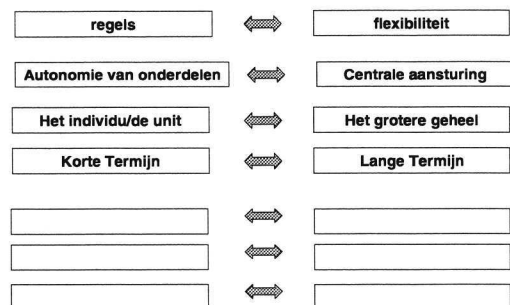
- Hoe kunnen we de voordelen van propositie A combineren met die van propositie B, of vice versa?
- Denk in processen en probeer vervolgens een verzoening te realiseren door bijv.:
 - *Contextualizing*: A te plaatsen in het kader van B (of omgekeerd)
 - *Sequencing*: Eerst voor A te gaan en dan voor B (of omgekeerd)
 - *Synergizing*: A en B tot synergie te brengen (door/door)

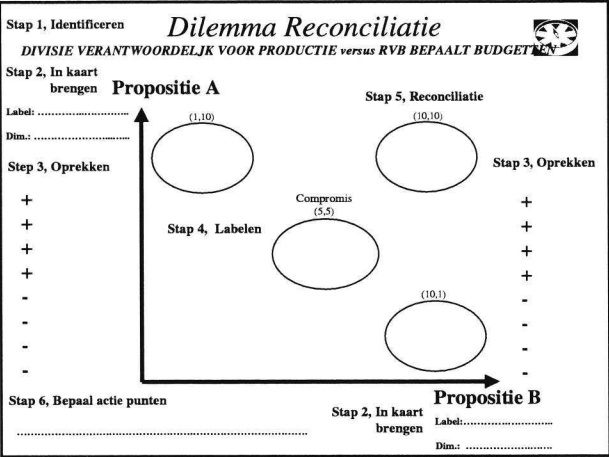
Culturele dilemma's met elkaar reconciliëren

Stap 6: Bepaal actiepunten

- Welke maatregelen kunnen we nemen om de gevonden reconciliatie te realiseren?
- Noem concrete actiepunten

Reconciliëren van dilemma's binnen het Veiligheidsproces

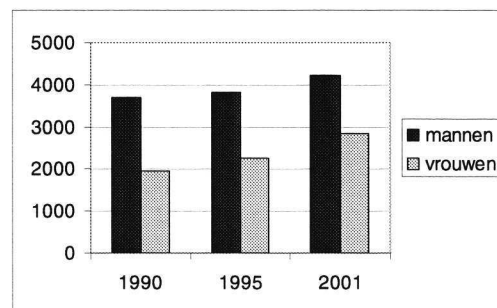




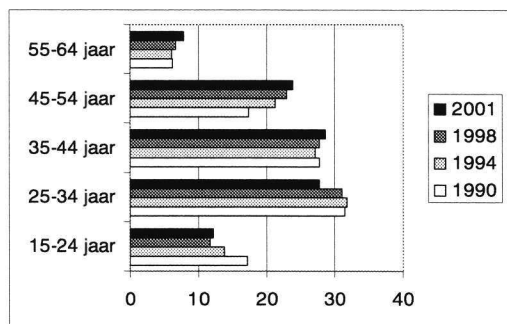
Kunst en vliegwerk

Saskia Keuzenkamp
27 november 2002

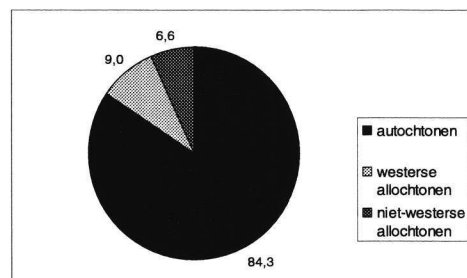
Werkzame beroepsbevolking m/v (x 1000)



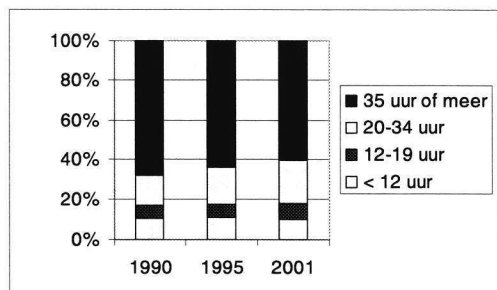
Werkzame beroepsbevolking naar leeftijd (%)



Werkzame beroepsbevolking naar herkomst, 2000 (%)



Aandeel deeltijders onder alle werkenden



Culturele Diversiteit en Werkuitskomsten

Karen van Oudenhoven-van der Zee
Sociale en Organisationspsychologie, Rijksuniversiteit Groningen

Inleiding

Nederland is kleurrijk geworden en dat is wat mij betreft een positieve ontwikkeling. De toenemende diversiteit verrijkt ons met nieuwe gedachten en perspectieven en het leert ons verder te kijken dan de grenzen van onze eigen achtertuin. Toch verloopt de integratie van culturele minderheden op de arbeidsmarkt stroef en is er sprake van een groot verloop onder allochtone medewerkers. Waarom verloopt het proces van integratie zo moeizaam?

In mijn verhaal wil ik allereerst beargumenteren dat het voor effectieve samenwerking tussen werknemers met verschillende culturele achtergronden van belang is dat werknemers zich zowel identificeren met hun eigen culturele achtergrond, als met de eenheid waarbinnen zij werkzaam zijn. Integratie dus. Ik zal daarbij betogen dat het vermogen de eigen cultuur te relativiseren en zich open te stellen voor afwijkende culturen deels bepaald wordt door persoonlijkheidseigenschappen. Vervolgens beweer ik dat integratie van allochtone medewerkers in arbeidsorganisaties alleen tot stand komt wanneer organisaties, werkeenheden en individuen relatief vrij zijn van gevoelens van onveiligheid. Een gebrek aan veiligheid maakt ons defensief ten opzichte van afwijkende culturele perspectieven. Vanuit die gedachte veronderstel ik dat we onder condities van dreiging, bijvoorbeeld door reorganisaties, fusies of grootschalig conflict niet te optimistisch moeten zijn over de haalbaarheid van integratie. Ook de maatschappelijke ontwikkeling in de richting van een steeds grotere nadruk op autonomie en eigen verantwoordelijkheid van individuen kan doorslaan in de richting van geslotenheid en intolerantie.

Culturele diversiteit en werkuitskomsten

Wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van culturele diversiteit in werkgroepen heeft zowel positieve als negatieve uitkomsten van diversiteit aangetoond. Interactie tussen individuen met afwijkende normen en waarden kan moeilijk zijn en spanningen opleveren die werkgroepen afhouden van effectieve taakuitvoering. We gaan het liefst om met mensen die op ons lijken en die op dezelfde manier naar de wereld kijken. Dat bevestigt ons in wie we zijn en in het idee dat onze opvattingen juist zijn. Je ziet in organisaties dan ook mensen die qua persoonlijkheid en waarden sterk op elkaar lijken. Diversiteit kan in die zin dus onprettig zijn. Aan de andere kant bevorderen de creatieve spanningen die samenhangen met diversiteit juist innovatie. Het verschil in perspectieven gekoppeld aan de verschillende culturele groepen biedt een rijke voedingsbodem voor creativiteit.

Om de voordelen van diversiteit te benutten en de nadelen ervan te vermijden kunnen werkeenheden proberen een stukje gemeenschappelijke waarden te creëren binnen de bestaande diversiteit aan culturen. Dit betekent dat zij moeten investeren in een gemeenschappelijke identiteit, met gemeenschappelijke waarden, die de grenzen van de culturele groepen overstijgen. Ik zal uitleggen wat ik precies bedoel. Leden van multiculturele teams maken onderdeel uit van verschillende groepen, en elk van deze groepen vormt een deel van hun sociale identiteit. De identiteit van een vrouwelijke Turkse chemicus in een multicultureel team bij Shell wordt bepaald door het feit dat zij vrouw is, chemicus, Turks, teamlid en Shell-medewerker. Uitgaande van de laatste drie identiteiten, zal de mate waarin deze vrouw zich Turks voelt, meer dan teamlid of Shell-medewerker, de samenwerking in het team beïnvloeden. Wanneer teamleden vooral hun lidmaatschap van een culturele groep benadrukken, *ten koste van* identificatie met hun werkeenheden, zal het accent in sociale interacties liggen op culturele waarden. Onder die omstandigheden leidt verschil in waarden gemakkelijk tot conflicten, met negatieve gevolgen voor de tevredenheid en productiviteit van het team.

Recentelijk hebben we onderzoek verricht onder postgraduate studenten die een cursus Organisational Behavior volgden aan Aston Business school in Birmingham [1]. De studenten werkten gedurende negen weken samen in teams, die verschilden in de mate van etnische diversiteit. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat in cultureel diverse teams gold dat mensen die zich sterk identificeerden met hun culturele achtergrond een lager welbevinden rapporteerden dan mensen die zich minder identificeerden met hun cultuur. In homogene teams hadden mensen die zich sterk identificeerden met hun culturele achtergrond juist een hoger niveau van welbevinden.

Wanneer teamleden in staat zijn zich te identificeren met het team en met de organisatie als een overkoepelende identiteit, ontstaat er een gedeelde identiteit die de kansen op destructieve conflicten vermindert. Teamleden raken gefocust op gedeelde doelen in plaats van op verschillen. De Shell-medewerkster zal meer begrip hebben voor haar Nederlandse collega's en zal meer begrip ontvangen van haar Nederlandse collega's wanneer de leden uit haar team sterk het gevoel hebben dat ze samen een groep vormen met een gemeenschappelijk doel. In het onderzoek onder de postgraduate studenten [1] vonden we dat in diverse teams teamleden die zich sterk identificeren met het team tevredener en meer betrokken zijn op hun werk.

De conclusie dat een zwakke identificatie met de culturele groep en een sterke identificatie met het team per definitie goed zijn is te simpel. Immigranten koesteren de eigen culturele identiteit en dat is ook gezond. Onderzoek onder emigranten laat zien dat de groep die in staat is de binding met hun culturele achtergrond te combineren met een open oriëntatie op het nieuwe land doorgaans het hoogste niveau van welbevinden bereikt. Het valt te verwachten dat dit op de werkvloer ook geldt. Er is overigens nog weinig bewijs voor deze gedachte uit onderzoek in arbeidsorganisaties.

Opgemerkt moet worden dat er een prijs staat op een sterke focus op groepsidentiteit, vooral in prestatiegerichte groepen als arbeidsteams. Een krachtige collectieve identiteit kan ertoe leiden dat individuen het welbevinden van de groep gaan nastreven ten koste van andere groepen en ten koste van de doelen van de organisatie. Onder die omstandigheden is het verstandig te focussen op directe interpersoonlijke relaties in plaats van op een sterke identificatie met het team. Wanneer organisatieleden hun identiteit definiëren in termen van interpersoonlijke relaties wordt wederzijds begrip tussen culturele groepen binnen organisaties en teams bevorderd, zonder gevaar van competitie. Het lijkt dus van belang dat organisaties interpersoonlijke samenwerking aanmoedigen. Dit kunnen zij bijvoorbeeld bereiken door het werk te organiseren in dynamische en kleine groepen, zoals tijdelijke taakcoalities, of door activiteiten die gericht zijn op het welbevinden van anderen, zoals mentoraten. De hechte relaties leiden tot wederzijds begrip en positieve gevoelens. De directe uitwisseling van ideeën bevordert creativiteit.

Persoonlijkheid en culturele diversiteit

Naast sociale identiteit is persoonlijkheid van invloed op de mate waarin individuen in staat zijn de eigen culturele identiteit los te laten en zich open te stellen voor andere culturen. Er zijn vijf eigenschappen die lijken bij te dragen [2,3] aan succesvol functioneren in een interculturele context: *Culturele Empathie*, *Openmindedness*, *Sociaal Initiatief*, *Flexibiliteit* en *Emotionele Stabiliteit*.

Culturele Empathie verwijst naar het vermogen zich in te leven in de gevoelens gedachten en gedragingen van individuen met een afwijkende culturele achtergrond. Empathische personen proberen het gedrag van een collega met een andere culturele achtergrond te bekijken vanuit diens perspectief, vanuit diens normen en waardenpatroon. De dimensie *Openmindedness* geeft een open en onbevooroordeelde houding aan jegens andere groepen en afwijkende culturele normen en waarden. Mensen die hoog scoren op deze dimensie zijn geïnteresseerd in andere culturen en zijn nieuwsgierig naar afwijkende manieren om problemen aan te pakken. *Sociaal initiatief*, ten derde, verwijst naar de neiging om

sociale situaties actief tegemoet te treden en initiatief te nemen. Tenslotte verwijzen Emotionele Stabiliteit en Flexibiliteit naar het vermogen om te gaan met stress en verandering. *Emotionele Stabiliteit* definiëren we als het vermogen adequaat te reageren op stressvolle gebeurtenissen. Emotioneel stabiele personen zien problemen als oplosbaar en kunnen omgaan met frustratie. *Flexibiliteit*, verwijst naar een neiging om nieuwe en onbekende situaties als een uitdaging te zien. Flexibele personen hebben weinig vaste gewoontes en passen hun gedrag gemakkelijk aan aan de eisen van de situatie.

Uit een aantal onderzoeken die we de afgelopen jaren hebben uitgevoerd blijkt dat deze vijf eigenschappen samenhangen met gezondheid, welbevinden en prestaties in een interculturele context [2-7]. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de interculturele eigenschappen samenhangen met de gezondheid en het welbevinden van emigranten en van expatriates – dus mensen die voor een tijd door hun bedrijf worden uitgezonden - en hun gezinsleden. Inmiddels hebben we ook aanwijzingen dat deze eigenschappen voorspellende waarde hebben voor prestaties en welbevinden van werknemers in cultureel diverse teams. In ons onderzoek onder de postgraduates [1] bleek dat Emotionele Stabiliteit en Flexibiliteit het welbevinden van de teamleden en studieresultaten positief beïnvloeden. Interessant genoeg bleek dat de eigenschap Flexibiliteit een *positief* effect heeft op studieresultaten in diverse teams, terwijl dezelfde dimensie een *negatief* effect heeft op de resultaten in homogene teams. Kennelijk gedijen flexibele personen goed in een interculturele context, terwijl zij zich verveeld en te weinig uitgedaagd voelen in een homogene omgeving. In ander onderzoek [7] hebben we gevonden dat mensen die hoog scoren op de vijf eigenschappen geneigd zijn om potentieel stressvolle interculturele situatie als een uitdaging te zien en dergelijke situaties ook prettiger te vinden. Mensen die laag scoren op deze eigenschappen zien interculturele situaties daarentegen als een bedreiging en als onprettig.

Onzekerheid en dreiging en culturele diversiteit

Cultuur verschaft normen en waarden en daarmee richtlijnen voor gedrag. Leden van een cultuur worden bevestigd in hun gedrag, wanneer zij zich in overeenstemming met deze waarden en normen gedragen. Dat geeft niet alleen het gevoel de moeite waard te zijn, maar ook een gevoel van geborgenheid, van ergens bij te horen. Ook het gedrag van cultuurgenoten wordt voorspelbaar, omdat zij handelen op basis van dezelfde normen en waarden. Het loslaten van de eigen cultuur of het erkennen dat het eigen culturele wereldbeeld slechts één van de vele mogelijke perspectieven op de realiteit vormt, betekent dus in zekere zin het opgeven van een stuk veiligheid. Het is daarom niet verwonderlijk dat het belang van culturele waarden toeneemt wanneer het basisgevoel van veiligheid bedreigd wordt, zelfs wanneer mensen eigenschappen hebben die maken dat ze gemakkelijker omgaan met onveilige en onzekere situaties. De reactie van het Amerikaanse volk op de terroristische aanslagen op 11 September 2001 vormt een duidelijk historisch voorbeeld hiervan. In onderzoek hebben we inderdaad laten zien dat mensen negatiever reageren op interculturele situaties wanneer zij zich bedreigd voelen [8]. We lieten een deel van de mensen nadenken over hun eigen dood, een ander deel over iets neutraals als televisie kijken. De mensen die zich bedreigd voelden, doordat ze hadden nagedacht over hun eigen dood, reageerden veel negatiever op een interculturele situatie. Zij vonden deze situaties bedreigend en weinig uitdagend en hun emotionele reacties waren navenant. Dit gold ook voor respondenten die hoog scoorden op de interculturele eigenschappen. Onder dreiging heeft kennelijk iedereen de neiging interculturele situaties als bedreigend waar te nemen en er met negatieve emoties op te reageren. In de context van organisaties betekent dit dat dreiging, bijvoorbeeld door fusies, reorganisaties of, op een wat lager niveau, negatieve beoordelingen of uitblijvende promotie vermoedelijk een negatief effect heeft op het vermogen om te gaan met diversiteit.

Autonomie en culturele diversiteit

Ik heb het gehad over de rol van persoonlijkheid en dreiging bij het omgaan met diversiteit. De vraag of mensen in organisaties dreiging of veiligheid ervaren hangt af van de situatie waarin de organisatie zich op een bepaald moment bevindt, maar ook van de manier waarop werknemers binnen de organisatie bejegend worden. De laatste jaren is er een tendens in organisaties zichtbaar in de richting van een extreme nadruk op autonomie. Deze tendens komt onder andere tot uitdrukking in het principe van zelfsturing, dat bijvoorbeeld in relatie tot loopbaanontwikkeling en het functioneren van teams gepropageerd wordt. Zij gaat gelijk op met een toenemende nadruk op de autonomie van het individu in de samenleving als geheel. Dit accent staat mijns inziens op gespannen voet met het idee dat organisaties medewerkers veiligheid en houvast moeten bieden. Ik wil geen pleidooi houden voor de afschaffing van autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Wat ik wel wil benadrukken is dat de roep om autonomie naar mijn smaak een grens heeft. Organisaties hebben net als culturen een beschermende functie voor individuen. Wanneer autonomie in feite impliceert "Zoek het zelf maar uit, als het ons bevalt zullen we je wel ondersteunen", bestaat het risico dat de organisatie een onveilige plek wordt, waarin vooral de meest succesvolle medewerkers bovendien en de rest dreigt te verzuipen. Een dergelijke omgeving lijkt geen voedingsbodem voor effectieve hantering van culturele diversiteit. Gevoelens van onveiligheid bij grote groepen in de organisatie zullen openheid voor wat afwijkt doen afnemen, en de nadruk op individuele verantwoordelijkheid zal competitie doen toenemen ten koste van onderlinge solidariteit. In feite lijkt op samenlevingsniveau de populariteit van Pim Fortuyn en zijn aanhangers een goed voorbeeld van de roep van burgers om duidelijkheid en houvast in tijden waarin de bescherming die van oudsher instituties als de kerk en het gezin boden, langzaam lijkt af te brokkelen. Laat organisaties geen LPF worden.

Praktische implicaties: interventies

Wat betekent dit nu allemaal voor de praktijk? Wat betekent het dat gevoelens van onveiligheid maken dat mensen zich vastklampen aan hun eigen culturele wereldbeeld en dat daardoor de openheid voor elkaars ideeën afneemt? Natuurlijk in de eerste plaats dat de integratie van etnische minderheden onvoldoende van de grond komt. Dat is jammer en heeft ernstige maatschappelijke gevolgen. Daarnaast, en niet minder belangrijk, dat het creatief potentieel van diversiteit onvoldoende of zelfs helemaal niet wordt benut. Dat heeft gevolgen voor het functioneren van teams, maar ook voor de eigen groei en ontwikkeling van individuele medewerkers.

Mensen streven naar veiligheid en stabiliteit. Omdat de aanwezigheid van lieden van verschillend pluimage voor velen op zich al een bron van onveiligheid en instabiliteit vormt, is het van belang de mogelijkheden te onderzoeken om nieuwe vormen van veiligheid te creëren. Dit op een manier die geen afbreuk doet aan de positieve opbrengsten van diversiteit. Organisaties kunnen dit doen door de identificatie met het team te bevorderen. Het is daarvoor belangrijk dat teamleden veel met elkaar interacteren, zowel formeel als informeel, en dat ze zowel wat betreft de uitvoering als wat betreft de einddoelen in hun werk van elkaar afhankelijk zijn. Daarnaast is het van belang veel aandacht te besteden aan socialisatie van nieuwkomers, zodat allochtone medewerkers geen achterstand oplopen in hun kennis van de geschreven en ongeschreven regels in de organisatie. Wanneer het risico bestaat van competitie kan de organisatie door het creëren van kleine, hechte netwerken meer het accent leggen op interpersoonlijke relaties dan op groepsvorming.

Zoals gezegd verschillen individuen in hun vermogen om te gaan met diversiteit. Door middel van bijvoorbeeld interculturele training kunnen werknemers op de dimensies die ik genoemd heb kunnen werknemers leren beter met diversiteit om te gaan, om afwijkende normen en waarden beter te begrijpen, onzekerheid te tolereren en flexibeler te reageren op nieuwe manieren van werken.

Openstaan voor afwijkende normen en waarden is niet alleen een zaak van vaardigheden van individuele werknemers. Ook de organisatiecultuur zal openheid uit moeten

stralen voor wat afwijkt van het “normale”. Daarvoor is het van belang dat organisaties individuen ruimte en vrijheid bieden om *authentiek* te zijn, om de eigen gevoelens te onderkennen, en eerlijk te zijn over wat men voelt. Wanneer organisaties op subtiële wijze de waarden en voorkeuren van hun leden trachten te beïnvloeden, bestaat het risico dat individuen hun eigen ideeën verdringen of zelfs verliezen. Dat ondermijnt cognitieve openheid. Ook zou de organisatie een omgeving moeten zijn waar plaats is voor *onzekerheid*, waar experimenten worden aangemoedigd en fouten worden getolereerd. Bij een sterke behoefte aan voorspelbaarheid is de druk om te conformeren groot en zal er weinig ruimte zijn voor diversiteit. Tenslotte lijkt het belangrijk om een klimaat te creëren van *wederzijds begrip en vertrouwen* tussen organisatieleden. Wederzijds begrip hangt samen met een verhoogde ontvankelijkheid voor nieuwe informatie en voor de afwijkende standpunten van anderen. In de vierde plaats moeten organisaties hun leden een gevoel van *zelfvertrouwen* geven. Een te groot accent op autonomie en vrijheid maakt dat mensen zich verloren voelen. Organisaties moeten mensen aanmoedigen in hun gedrag, door hoop en zelfvertrouwen te geven. Methoden om dit te bereiken zijn helderheid over doelen van de organisatie en de specifieke carrièreperspectieven van het individu, charismatisch leiderschap en heldere feedbackmechanismen.

Het is van wezenlijk belang dat al deze interventies, of ze nu individueel of op de organisatie gericht zijn worden toegepast op *alle* medewerkers die geconfronteerd worden met culturele diversiteit. Dat zijn zowel de allochtone als de autochtone medewerkers. Het denken in ‘wij’ en ‘zij’ houdt een situatie van hokjes denken en schuld afschuiven in stand. Met zijn allen zijn we verantwoordelijk voor het in harmonieuze sfeer met elkaar samenleven, in de samenleving als geheel en in de werksituatie. Met elkaar, en niet geïsoleerd, moeten we leren om dat op een betere manier te doen.

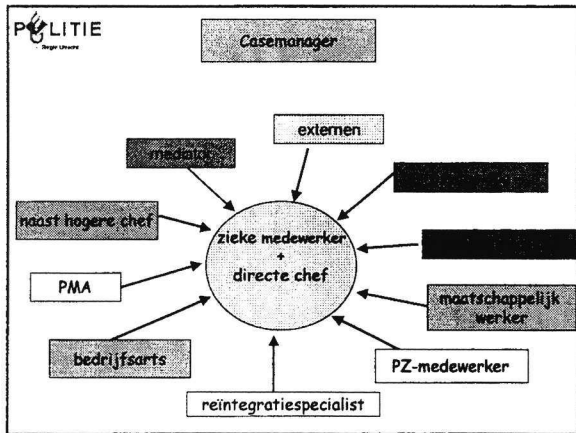
Referenties

- [1] Van der Zee, K.I., Atsma, N., & Brodbeck, F. (2002). The role of social identity and personality in coping with ethnic diversity in teams.
- [2] Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- [3] Van der Zee, K.I., & Van Oudenhoven, J.P. (2001). The multicultural Personality Questionnaire: Reliability and Validity of Self- and Other Ratings of Multicultural Effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.
- [4] Van Oudenhoven, J.P., & Van der Zee, K.I. (2002). Predicting Multicultural Effectiveness of International Students: The Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 679-694.
- [5] Mol, S., Van Oudenhoven, J.P., & Van der Zee, K.I. (2001). Validation of the M.P.Q. amongst an Internationally Oriented Student Population in Taiwan. In Salili, F & Hoosain, R. (Eds.), *Research in multicultural education and international perspectives* (pp. 167-186). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- [6] Van Oudenhoven, J.P., Mol, S., & Van der Zee, K.I. (in druk). A new approach to the study of expatriate effectiveness: Validation of the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ) amongst a sample of expatriates in Taiwan. *Asian Journal of Social Psychology*.

- [7] Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., & Bakker, W. (2002). Individual differences in adaptation and well-being. In: Gorter, D., & Van der Zee, K.I. (Eds.), *Frisians Abroad* , pp. 57-69. Leeuwarden: Fryske Akademy.
- [8] Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., & De Grijs, E. (2002). Personality, threat, and cognitive and emotional reactions to intercultural situations.

Contactadres:

Prof. Dr. Karen I. van Oudenhoven-van der Zee
Sectie Sociale en Organisationspsychologie
Rijksuniversiteit Groningen
Grote Kruisstraat 2/1
9712 TS Groningen
tel. (050) 3636352
fax. (050) 3636304
e-mail: K.I.van.Oudenhoven-van.der.Zee@ppsw.rug.nl



Rollen op het palet van verzuim

- Twee hoofdrolspelers, t.w.
 - De zieke medewerker
 - De directe chef (begeleiding)
- Vele helpers/ondersteunders
 - pma
 - bedrijfsarts
 - maatschappelijk werker
 - bedrijfspsycholoog
 - reïntegratiespecialist
 - verzuimmanager KLM Arbo Services
 - mediator
 - naast hogere chef
 - verzuimcoach
 - externen (RAC, outplacementbureaus, etc.)

Eindrapportage meldlijn uiterlijk en werk

(betreffende de gekozen uiterlijke verschijning op het werk)

Inleiding

De FNV bereiken de laatste jaren steeds meer vragen over kleding, haardracht en versierselen op het werk. Die vragen komen alle neer op de mate waarin de werkgever gerechtigd is om aan zijn werknemers voor te schrijven hoe ze eruit dienen te zien op het werk. Het zijn sinds 2000 vooral jongeren die deze vragen stellen. Dan gaat het bijvoorbeeld om het dragen van piercings, tatoeages en opvallend haar. Eerder ging het vooral om vragen over kleding, bijvoorbeeld over het wel of niet mogen dragen van een korte broek in de zomermaanden. Ook ondernemingsraden houden zich in toenemende mate met dit vraagstuk bezig.

Deze signalen waren voor de FNV reden om te besluiten tot een inventarisatie van regels en rechtspraak met betrekking tot de gekozen uiterlijke verschijning op het werk.

Doel van deze inventarisatie is te komen tot een checklist die kan dienen als hulpmiddel voor werknemers en hun vertegenwoordiging (ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging) om te beoordelen in hoeverre zij zich bemoeienis van de werkgever met hun uiterlijk moeten laten welgevalen.

Meldlijn uiterlijk en werk

Onderdeel van de inventarisatie is een feitelijke inventarisatie van de regels over kleding, versierselen en haardracht, waarmee werknemers op hun werk worden geconfronteerd. Hieronder volgt een rapportage van de meldingen die de FNV in de maanden juni en juli 2002 hebben bereikt.

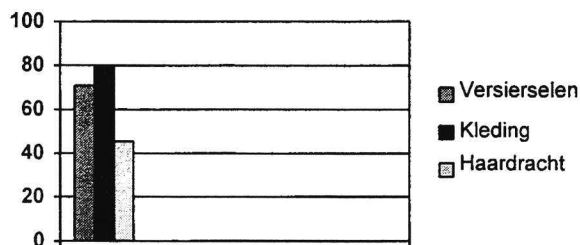
Deze meldingen geven de FNV een beeld van de feitelijke problematiek, van het soort regels dat bedrijven stellen en van de manier waarop werknemers daarop reageren. Deze feitelijke informatie zal naast een inventarisatie van rechtsregels, rechtspraak en literatuur worden gebruikt voor het opstellen van de checklist, die in 2003 op de website van de FNV zal worden geplaatst.

Resultaten meldlijn uiterlijk en werk

In de maanden juni en juli 2002 heeft de FNV 124 meldingen ontvangen van bedrijfsregels over het uiterlijk. Vrijwel alle meldingen (117) kwamen binnen in de vorm van de ingevulde vragenlijst van de website van de FNV (www.fnv.nl/uiterlijk). De overige meldingen kwamen binnen per telefoon (4) of gewone post (3).

Er zijn drie hoofdcategorieën van uiterlijkheden: versierselen, kleding en haardracht. Meerdere meldingen betreffen verschillende categorieën. Van de melder wordt 71% versierselen, 80% kleding en 45% haardracht. Zie grafiek 1.

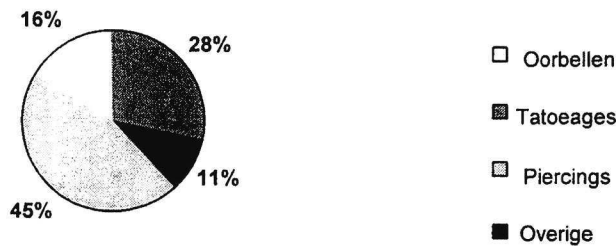
Grafiek 1 (meldingen per hoofdcategorie in percentage van het aantal melder)



Versierselen

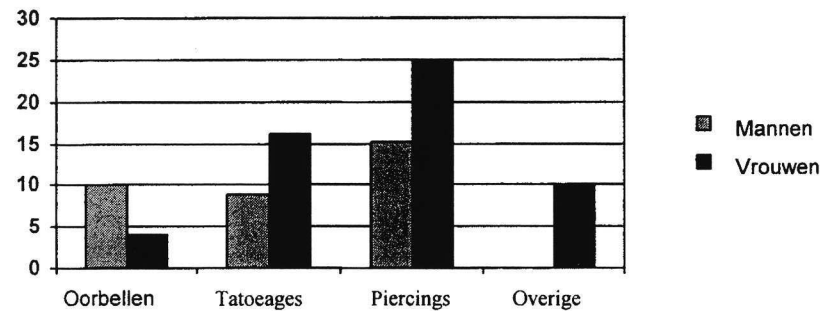
Binnen de categorie versierselen hebben verreweg de meeste meldingen betrekking op piercings (45%). Daarna volgen tatoeages (28%) en oorbellen (16%). De overige meldingen hebben betrekking op ringen, kettingen, armbandjes, enkelband, teenring en spikes. Zie grafiek 2.

Grafiek 2 (meldingen per subcategorie in percentages van het totaal van de categorie)



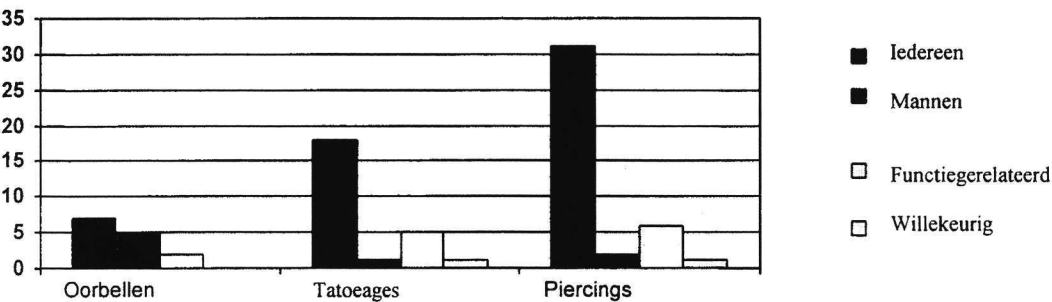
In grafiek 3 is weergegeven hoeveel mannen en hoeveel vrouwen per subcategorie hebben gemeld. In de subcategorie ‘overige’ zijn geen meldingen van mannen binnengekomen.

Grafiek 3 (meldingen in aantallen mannelijke, respectievelijk vrouwelijke werknemers)



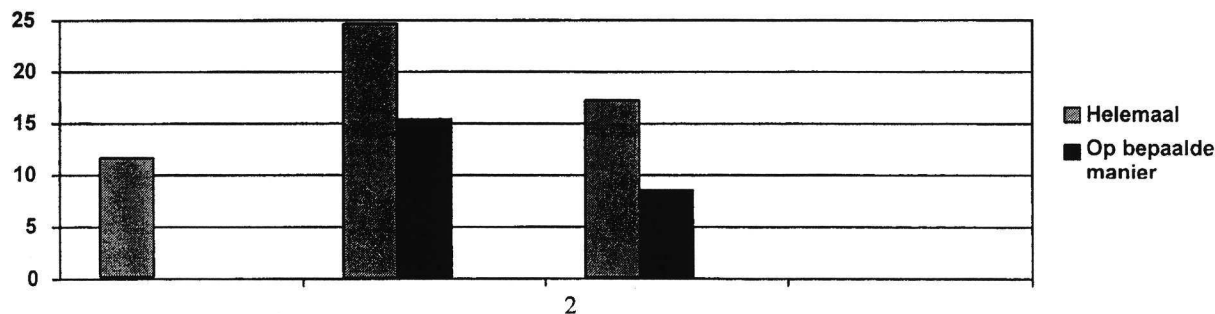
In grafiek 4 is weergegeven tot wie het betreffende verbod om oorbellen, tatoeages respectievelijk piercings te dragen zich volgens de melders richt: tot iedereen, uitsluitend tot mannen, tot een bepaalde functiecategorie of tot een willekeurige werknemer. Binnen de hoofdcategorie versierselen zijn geen verboden gemeld die zich specifiek richten op vrouwen. Voor mannen geldt relatief vaak een ‘oorbelverbod’.

Grafiek 4 (geadresseerde in aantallen meldingen per subcategorie)



Het dragen van oorbellen, piercings en tatoeages is meestal helemaal verboden. Soms echter is het slechts verboden ze op een bepaalde manier te dragen (bijvoorbeeld: één oorbel per oor, oorringen niet groter dan een gulden, piercings en tatoeages niet zichtbaar). Zie grafiek 5.

Grafiek 5 (meldingen in aantallen)



Oorbellen

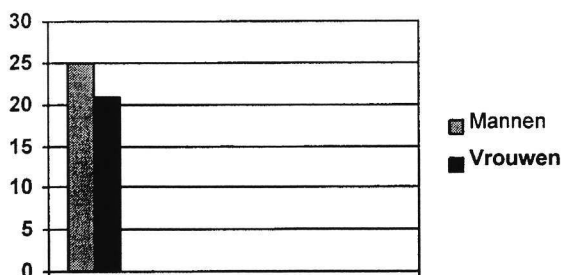
Piercings

Tatoeages

De meldende werknemers ondervinden de meeste persoonlijke gevolgen van het verbod om piercings te dragen. Eén werknemster heeft ondervonden dat het relatief moeilijk is om werk te vinden met een piercing. Vier werknemers (waaronder één vrouw) melden dat zij een waarschuwing hebben gekregen omdat zij een piercing droegen. Eén vrouw heeft haar piercings moeten verwijderen om haar baan te behouden.

De gemiddelde leeftijd van de werknemers die gemeld hebben over versierselen ligt bij vrouwen op 21 en bij mannen op 25.

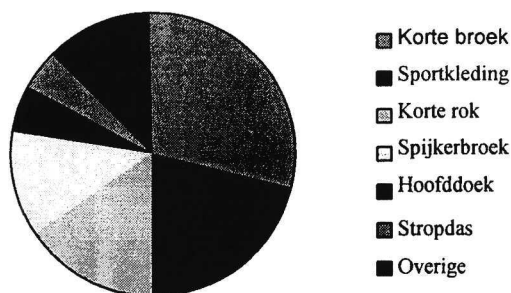
Grafiek 6 (gemiddelde leeftijd melders hoofdcategorie versierselen)



Kleding

Binnen de categorie kleding hebben de meeste meldingen betrekking op de korte broek (28%) en sportkleding (21%). Daarna volgen de korte rok (16%) en de spijkerbroek (12%), vervolgens de hoofddoek (6%) en de stropdas (5%). De overige meldingen (12%) hebben betrekking op naveltruitjes, leggings, korte mouwen, lange broek, fel gekleurde kleding, fel gekleurde schoenen, de rok, de halflange rok, de drie-kwart-lange-broek, het overhemd en het sjaaltje. Zie grafiek 7.

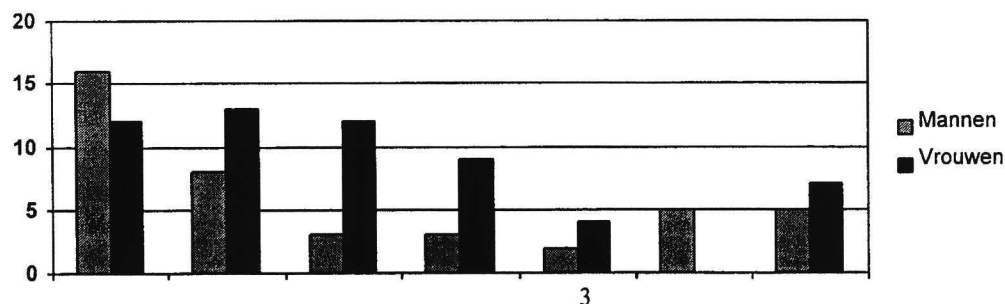
Grafiek 7 (meldingen per subcategorie in percentages van het totaal van de categorie)



Binnen de subcategorie sportkleding heeft 38% van de meldingen betrekking op 'sportkleding' onder die algemene noemer en 62% specifiek op 'gym schoenen'.

In grafiek 8 is weergegeven hoeveel mannen en hoeveel vrouwen per subcategorie hebben gemeld. In de subcategorie 'stropdas' zijn geen meldingen van vrouwen binnengekomen.

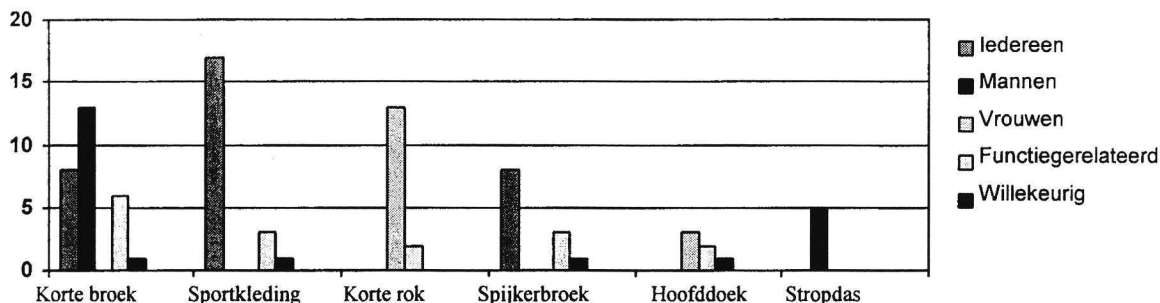
Grafiek 8 (meldingen in aantallen mannelijke, respectievelijk vrouwelijke werknemers)



Korte broek Sportkleding Korte rok Spijkerbroek Hoofddoek Stropdas Overige

In grafiek 9 is weergegeven tot wie het betreffende verbod om een korte broek, sportkleding, een korte rok, een spijkerbroek of een hoofddoek te dragen respectievelijk de verplichting om een stropdas te dragen zich richt: tot iedereen, uitsluitend tot mannen of tot vrouwen, tot een bepaalde functiecategorie of tot een willekeurige werknemer. Voor mannen geldt relatief vaak het verbod om een korte broek te dragen. Uitsluitend voor mannen geldt de verplichting een stropdas te dragen. Uitsluitend voor vrouwen geldt het verbod een korte rok te dragen en het verbod een hoofddoek te dragen (al dan niet beperkt tot vrouwen met een bepaalde functie en al dan niet willekeurig opgelegd).

Grafiek 9 (geadresseerde in aantallen meldingen per subcategorie)



Het dragen van bepaalde kleding is vrijwel altijd helemaal verboden. Voorbeelden van het op een bepaalde manier dragen van kleding zijn niet aangetroffen. De enige uitzondering die gemeld is betreft het dragen van een overhemd met opgestroopte mouwen.

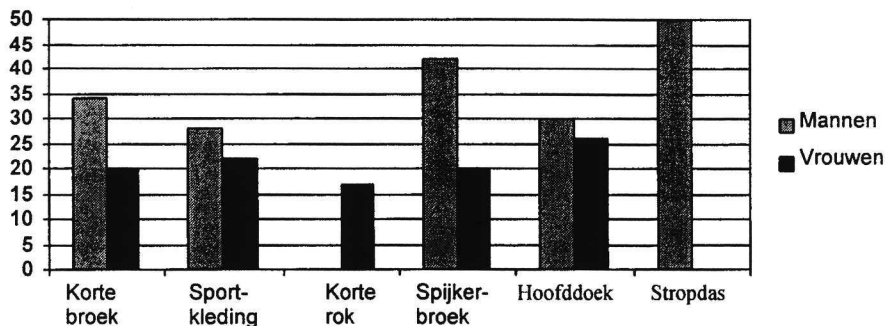
De meldende werknemers ondervinden de meeste persoonlijke gevolgen van het verbod om een korte broek te dragen. Daarbij gaat het om een officiële waarschuwing (3 mannen, 1 vrouw), het naar huis worden gestuurd om zich om te kleden (1 man) en het zelf ontslag nemen omdat men moet, maar niet wil toegeven (1 man).

Het dragen van een hoofddoek leidde in één geval tot een officiële waarschuwing en in een ander geval tot het zelf ontslag nemen omdat men moet, maar niet wil toegeven.

Een officiële waarschuwing was er verder voor het dragen van een naveltruitje en voor het dragen van een rok. Eén melder met fel gekleurde schoenen werd naar huis gestuurd om die om te wisselen.

De gemiddelde leeftijd van de werknemers die gemeld hebben over kleding ligt bij vrouwen op 21 en bij mannen op 35. Grafiek 10 geeft de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen per subcategorie. Opvallend is de relatief lage leeftijd van vrouwen bij de subcategorie 'korte rok' (17) en de relatief hoge leeftijd van mannen bij de categorie 'stropdas' (50).

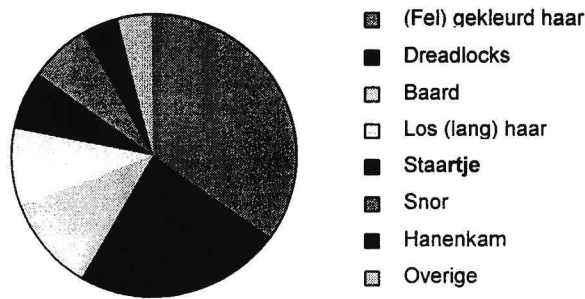
Grafiek 10 (gemiddelde leeftijd mannelijke en vrouwelijke melders per subcategorie)



Haardracht

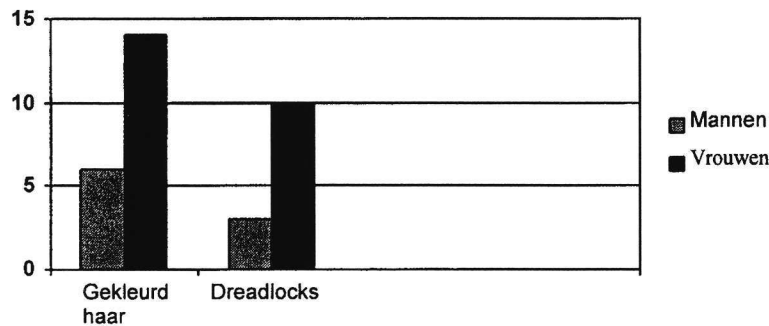
Binnen de categorie haardracht hebben verreweg de meeste meldingen betrekking op (fel) gekleurd haar (35%), gevolgd door dreadlocks (23%). Daarna volgen baard (11%), los (lang) haar (9%), staartje en snor (beide 7%) en hanenkam (4%). De overige meldingen hebben betrekking op vlechtjes en nat haar (beide 2%). Zie grafiek 11.

Grafiek 11 (meldingen per subcategorie in percentages van het totaal van de categorie)



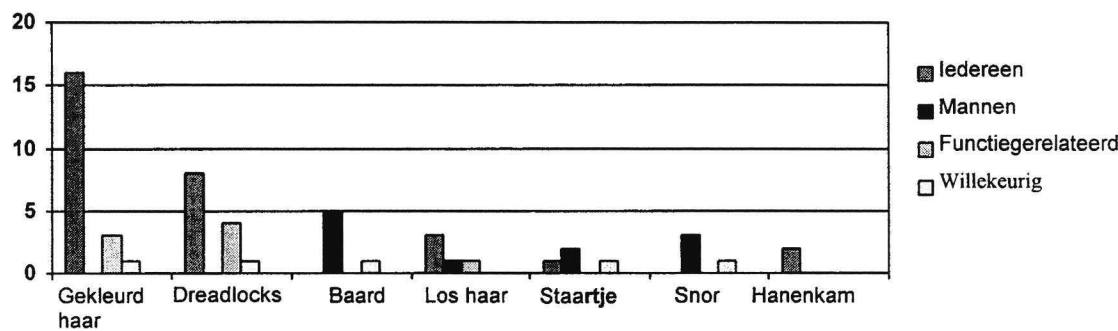
In grafiek 12 is weergegeven hoeveel mannen en hoeveel vrouwen binnen de twee grootste subcategorieën hebben gemeld.

Grafiek 12 (meldingen in aantallen mannelijke, respectievelijk vrouwelijke deelnemers)



In grafiek 13 is weergegeven tot wie het betreffende verbod om (fel) gekleurd haar, dreadlocks, een baard, los (lang) haar, een staartje, een snor respectievelijk een hanenkam te dragen zich volgens de melders richt. Binnen de hoofdcategorie haardracht zijn geen verboden gemeld die zich specifiek richten op vrouwen. Opvallend is het in enkele gevallen uitsluitend voor mannen geldende verbod om los (lang) haar te dragen respectievelijk een staartje.

Grafiek 13 (geadresseerde in aantallen meldingen per subcategorie)

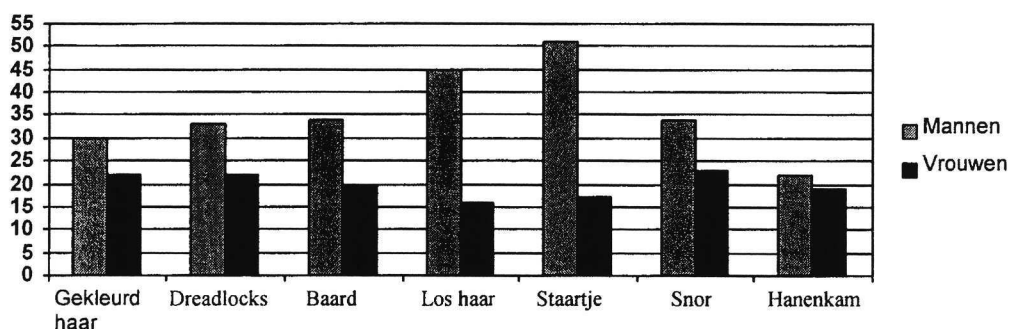


Bepaalde haardracht is vrijwel altijd helemaal verboden. Het verbod om gekleurd haar te dragen wordt vaak (in ongeveer 50% van de gevallen) geformuleerd als verbod om *fel* gekleurd haar te dragen.

De meldende werknemers ondervinden de meeste persoonlijke gevolgen van het verbod om (fel) gekleurd haar te dragen. Daarbij gaat het om een officiële waarschuwing (2 vrouwen), het naar huis worden gestuurd om de kleur te verwijderen (2 vrouwen), het verwijderen van de kleur uit enkele haarlokjes om ontslag te voorkomen (1 vrouw). Het dragen van een hanenkam maakt volgens één melder (vrouw) het vinden van werk moeilijk. Een ander kreeg een officiële waarschuwing (man).

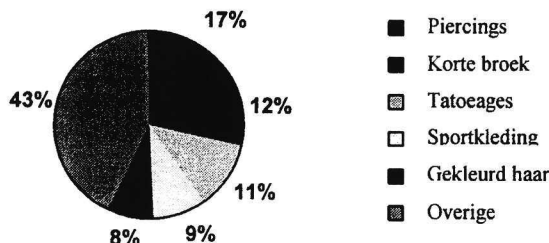
De gemiddelde leeftijd van de werknemers die gemeld hebben over haardracht ligt bij vrouwen op 21 en bij mannen op 34. Grafiek 14 geeft de gemiddelde leeftijd van mannen en vrouwen per subcategorie.

Grafiek 14 (gemiddelde leeftijd mannelijke en vrouwelijke melders per subcategorie)



Grafiek 1 laat het aantal meldingen per hoofdcategorie zien in percentage van het aantal melders. De grafieken 2, 7 en 11 laten de meldingen per subcategorie zien binnen die onderscheiden hoofdcategorieën. Onderstaande grafiek geeft een beeld van de meldingen per subcategorie ten opzichte van het totaal aan meldingen. Meldingen over piercings, korte broek, tatoeages, sportkleding (inclusief gym schoenen) en gekleurd haar maken samen meer dan 50% van het totaal aantal meldingen uit, waarbij piercings (17%) eruit springen.

Grafiek 15 (meldingen per subcategorie in percentage van het totaal aantal meldingen)



Sancties

Van de melders is 18% zelf geconfronteerd met een sanctie op grond van uiterlijk (versierselen, kleding, haardracht). In het percentage zijn dus niet opgenomen sancties die aan anderen zijn opgelegd en evenmin sancties die niet ten uitvoer zijn gelegd.

Als sanctie wordt niet beschouwd het gehoor geven aan de opdracht tot aanpassing van versierselen, kleding en/of haardracht en evenmin het zelf ontslag nemen omdat men niet wil gehoorzamen aan de opdracht.

Bij de aan de melders opgelegde sancties gaat het in 83% van de gevallen om een officiële waarschuwing. Overige opgelegde sancties zijn het inleveren van een dag verlof, het niet in aanmerking komen voor promotie of een bepaalde bonus en in een enkel geval het niet aannemen in een bepaalde functie.

Werksectoren, werkgeversbelang

In tabel 1 is aangegeven uit welke sectoren werknemers bedrijfsregels gemeld hebben (voor zover vermeld). Voorts is daarbij aangeduid welke redenen de werkgever volgens die melders heeft aangevoerd om zijn bemoeienis met de uiterlijke verschijning op het werk te rechtvaardigen. Relatief veel melders zijn werkzaam in een supermarkt of in de horeca. Ook de sectoren dienstverlening, ICT en zorg scoren relatief hoog.

De meest aangevoerde redenen voor voorschriften over de uiterlijke verschijning op het werk zijn 'representativiteit' en 'klanten' (niet afschrikken, kunnen zich er aan storen). In wezen gaat het hier om hetzelfde: de veronderstelde opvattingen van voor het bedrijf belangrijke relaties over de werknemers van het bedrijf en daarmee over het bedrijf zelf, gebaseerd op de uiterlijke verschijning op het werk van die werknemers. 'Keurige werknemers' vertegenwoordigen een 'keurig bedrijf'.

Tabel 1 (werksectoren en werkgeversbelang bij voorschriften)

Werksector	Aantal	Werkgeversbelang (redenen voorschriften)
Verkoop	4	Netjes voor klanten (2)
		Verkoper mag niet teveel aandacht trekken (2)
		Representativiteit ¹ (1)
Detailhandel	5	Representativiteit (3)
		Uniformiteit (1) ²
		Men mag niet teveel aandacht trekken (1)
Winkel	3	Klanten (niet afschrikken)
Supermarkt	15	Klanten (kunnen zich er aan storen) (14)
		Uniformiteit (1)
Groothandel medicijnen	1	Klanten
Groothandel levensmiddelen	1	Klanten
Keuken verzorgingshuis	1	Onbekend
Horeca	12	Representativiteit (7)
		Klanten (niet afschrikken) (2)
		Hygiëne (2)
		Uniformiteit (1)
Voeding	1	Voedselveiligheid en hygiëne
Bakkerij	2	Hygiëne
Onderhoud	1	Veiligheid
Zorg	6	Hygiëne (1)
		Veiligheid i.v.m. doelgroep (1)
		Niet afschrikken doelgroep (ouderen) (2)
		Onbekend (1)
		Representativiteit (1)
Verslavingszorg	1	Commotie voorkomen
Taxibranche	1	Klanten
Openbaar busvervoer	3	Representativiteit
Receptie kantoorgebouw	1	Representativiteit
Dienstverlening	4	Netjes voor klanten (2)
		Niet afschrikken klanten (ouderen) (1)
		Representativiteit (2)
Zakelijke dienstverlening	1	Professionele uitstraling
Financiële dienstverlening	1	Representativiteit
Verzekeringen	2	Representativiteit
Advocatenkantoor	1	Representativiteit
Makelaardij	1	Representativiteit
Gemeente	3	Representativiteit (1)
		Representativiteit (i.v.m. <i>mogelijk</i> contact met burger) (1)
		Omdat de leidinggevende het niet wil (kantoorfunctie)
IT-sector	1	Representativiteit
ICT	6	Representativiteit (3)
		Professionele uitstraling (2)
		Klanten (niet afschrikken) (1)
Kapsalon	1	Representativiteit
Logistiek	1	Representativiteit
WSW	1	Commotie voorkomen
Sauna	1	Uniformiteit
Onderwijs	1	'Kleur' werkgever (katholiek)

¹ Ook wel aangeduid als: 'visitekaartje'

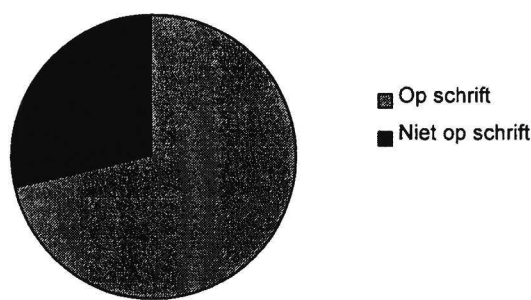
² Ook wel: 'herkenbaarheid'

Handel	1	Onbekend
Kweker	1	Onbekend
Metaal electro	1	Omdat de baas het niet wil (kantoorfunctie)
Metalektro	1	Bepaalde klanten (Amerikaanse klanten willen geen hoofddoek zien)
Non profit	1	Omdat de baas het niet wil

Communicatie over voorschrift

Aan de melders is gevraagd hoe ze op de hoogte zijn gesteld van het bestaan van de betreffende bedrijfsregel over hun uiterlijke verschijning. 29% van de melders geeft aan dat de regels op schrift zijn gesteld, in een reglement of in een brief. 71% geeft aan dat die regels mondeling zijn meegedeeld, meestal door een werknemer concreet op zijn versierselen, kleding of haardracht aan te spreken. Zie grafiek 16.

Grafiek 16 (wijze van communicatie over bedrijfsregels in percentage)



Opmerkingen en conclusies

De melders hebben ruimschoots gebruik gemaakt van de mogelijkheid om nader in te gaan op de bedrijfsvoorschriften en om overige opmerkingen te maken met betrekking tot het onderwerp van de meldlijn. Tot slot ontvingen wij commentaar naar aanleiding van onze meldlijn. Uit de ontvangen informatie kan een aantal conclusies worden getrokken en geïllustreerd:

- Werknemers hebben er geen problemen mee dat adequate, logische voorschriften worden gesteld om redenen van veiligheid, hygiëne³, functionele noodzaak of herkenbaarheid, of dat bedrijfskleding wordt voorgeschreven, of dat je ‘niet te bloot’ op het werk mag komen.
- Werkgevers bemoeien zich vaak en soms tot in detail (maximaal aantal oorbellen per oor, maximale doorsnee oorring, aantal centimeters rok boven de knie, maximaal aantal armbandjes, maximaal aantal kettingen, soort stropdassen [niet ludiek, niet te kleurig]) met de manier waarop ‘hun’ werknemers zich kleden, tooien en kappen. *Citaat van een melder: ‘Er zijn huisregels die iedere werknemer moet ondertekenen. Geen zichtbare piercings en tatoos, één oorbel per oor, niet groter dan een gulden, geen sieraden (ringen, kettingen, enzovoort), een natuurlijke haarkleur, geen baard of snor. Korte nagels, geen nagellak.’*
- De ‘voorschriften’ zijn vaak niet op papier gezet. Zie grafiek 16.
- Werkgevers voeren vaak de (veronderstelde) reactie van klanten op als reden om zich met de uiterlijke verschijning op het werk te bemoeien. Opvallend is het contrast tussen de veel voorkomende opmerking van werkgevers/ leidinggevenden dat ‘de klanten het willen/ niet willen’ en de opmerkingen van klanten zelf die er zich over verbazen dat piercings moeten worden afgeplakt, lange broeken of stropdassen moeten worden gedragen met hoge temperaturen, enz. *Citaat van een melder: ‘Er mogen geen piercings (neus, oog, lip) gedragen worden. Die moeten worden afgeplakt, waardoor je constant vragen krijgt over de pleisters. En een piercing vinden de mensen heel gewoon.’* *Citaat van een melder: ‘De klanten vonden de tattoo’s mooi en vertelden over eigen tattoo’s en het verhaal erachter of lieten ze zelfs zien.’* *Citaat van een melder: ‘Een korte broek dragen’ - aldus een chauffeur in het goederenvervoer - ‘zou niet netjes zijn ten opzichte van de klant. Echter deze zelfde klant geeft vaak te kennen dat het belachelijk is dat wij niet in een korte broek mogen lopen’.*

³ Om hygiënische redenen een vast zittende piercing verbieden in een bakkerij wordt bijvoorbeeld niet als vanzelfsprekend ervaren.

- Algemene aanduidingen blijken in de praktijk vaak niet duidelijk genoeg: ‘representatief’, ‘netjes en verzorgd’, ‘niet aanstootgevend’, ‘niet storend’.
- Over de betreffende huisregels heeft vaak geen overleg met de werknemers plaatsgevonden. Ook waar wel overeenstemming met de ondernemingsraad is bereikt worden daarnaast soms extra regels gehanteerd, die niet op schrift zijn gesteld.
- Vaak worden de bedrijfsregels eerst na de indiensttreding meegedeeld of ingevoerd.
Citaat van een melder: 'Deze regels zijn ingevoerd nadat ik een neuspiercing heb laten zetten.'
- Verschillende chefs binnen één bedrijf of elkaar opvolgende chefs hanteren vaak verschillende regels.
Citaat van een melder: 'Bij ons is het een zootje. Ik werk bij [naam bedrijf], waar je meerdere 'floormanagers' hebt. Al die managers hebben andere regels die ze zelf mogen aanpassen. Ook de filiaalmanager is niet duidelijk. Wij hebben gewoon personeelskleding, dus dat weet je als je er gaat werken, maar toen ik een wenkbrauwpiercing liet zetten gaf dat een probleem. Die moest ik afplakken met een pleister. Totdat ik een half jaar later een andere floormanager kreeg en van hem hoefde er geen pleister overheen.'
Citaat van een melder: 'Waarom worden piercings verboden, maar mogen tattoo's wel? Dat vind ik gewoon raar. Tegen mij wordt gezegd dat een piercing eigenlijk niet mag, maar dat ze het tijdens mijn sollicitatie niet zagen. Er werkt wel iemand anders al 13 jaar met allemaal tattoo's.'
Citaat van een melder: 'Een jongen had een klein neuspuntje. Mocht niet van de chef maar een andere jongen mocht dat wel van die chef en die werkte nota bene aan de balie - publieksfunctie. Dames mogen sowieso piercings dragen. Klopt niet.'
- Chefs hebben ook verschillende opvattingen over ‘wat de klanten willen’.
Citaat van een melder: 'Ik zit achter de kassa en heb een hanenkam, maar daar heeft niemand problemen mee'.
- Een nieuwe chef opent soms nieuwe carrièreperspectieven. Zo kreeg een werknemster in de autobranche van de vierde chef op rij eindelijk de kans de door haar begeerde functie als verkoopster uit te oefenen. De nieuwe chef maakte geen probleem van haar piercings en tattoo's. De klanten maakten evenmin problemen. De werknemster werd een zeer succesvolle verkoopster.
- Vergelijkbare bedrijven binnen één sector hanteren verschillende regels variërend van ‘alles mag’ tot ‘niets mag’.
- Problematisch zijn vooral piercings, korte broeken en (fel) gekleurd haar. Tatoeages zijn vaak verboden, maar in de regel gemakkelijker te verbergen. In een bedrijf waar het dragen van korte broeken bij mooi weer wel was toegestaan, moest een werknemer met een beentatoeage zijn lange broek aanhouden, omdat (anders) de tatoeage zichtbaar was. Sportkleding is ook vaak verboden, maar het verbod daarvan leidt niet tot kritische situaties.
- Het zijn vooral jongeren die melden en die persoonlijke gevolgen ondervinden.
- Werknemers ervaren de bemoeienis met hun uiterlijk vaak als diep in hun persoonlijke levenssfeer ingrijpend.
Citaat van een vrouwelijke buschauffeur, die – nieuwe regel – een sjaaltje moet dragen: 'ik voel me aangetast in mijn persoonlijkheid, zou er nooit gaan werken als ik een sjaaltje moest dragen vanaf het begin'.
Citaat van een andere melder: 'mijn werkgever kan maar tot een bepaalde hoogte mijn privé-leven beïnvloeden. Ik pas overdag mijn kleding al aan voor [naam bedrijf]. Daarnaast staat het bedrijf niet negatief tegenover piercings maar alleen onze conservatieve filiaalleider. Ik vind het belachelijk dat bij sommige werknemers een kleine piercing wel is gedoogd, terwijl ik hem direct moet afplakken. Daarnaast zijn de regels van ons filiaal afwijkend van 90% van Nederland en dat hangt puur af van één man, die toevallig filiaalleider is'.
Citaat van een melder: 'Ik laat me niets opdringen. Ik wil heus wel wat doen, maar dat moet ook bij m'n privé-leven passen'.
Citaat van een melder: 'Ik zie er nu ook privé uit zoals de baas dat graag wil, niet zoals ik dat graag had gezien'.
Citaat van een werknemster, werkzaam in een keuken, die fel gekleurde haarlokjes heeft moeten verwijderen: 'ik heb het eruit gehaald om te kunnen werken, maar ik voel me enorm geremd in mijn privé-leven'.
- Het dragen van piercings of gekleurd haar bemoeilijkt het vinden van een baan en leidt in meerdere gevallen tot (dreiging met) ontslag, een andere functie binnen het bedrijf, uitsluiting van bepaalde functies, uitsluiting van reizen van het bedrijf. Met een wenkbrauwpiercing kon bijvoorbeeld een werknemster geen toezichthouder in een zwembad worden.
- Werknemers trekken zo mogelijk⁴ zelf hun conclusies en gaan bij de concurrent werken.
- Soms krijgen werknemers een waarschuwing, soms ook worden ze naar huis gestuurd om bijvoorbeeld de drie fel gekleurde groene haarlokjes te verwijderen, de felrode schoenen te verruilen voor ‘gewoon’ gekleurde, de drie-kwart-lange broek te verruilen voor een vier-kwart-lange broek, enz. Als piercings niet kunnen worden verwijderd, is afplakken met pleisters vaak het enige alternatief voor ontslag. Jongens met een oorpiercing moeten die ook vaak afplakken.
- Specifiek problematisch voor vrouwen is het verbod om een korte rok, een hoofddoek of een lange broek te dragen en de verplichting om een sjaaltje te dragen.
- Specifiek problematisch voor mannen is het verbod om een oorbel, een korte broek, los lang haar of een staartje te dragen en de verplichting om een stropdas te dragen.
- In meerdere bedrijven is sprake van discriminatie van mannen ten opzichte van vrouwen. Vaak mogen mannen geen oorbel of -piercing dragen en vrouwen wel.

⁴ Hangt af van de kansen op de arbeidsmarkt, de aanwezigheid van een concurrentiebeding, enz.

Citaat van een 18-jarige vakkenvuller bij een supermarkt: 'Ik vind het oneerlijk en geslachtsdiscriminatie dat meisjes wel piercings in de oren mogen en jongens niet'.

- In het algemeen moeten mannen zoveel mogelijk bedekken, terwijl vrouwen meer mogen tonen. Meerdere vrouwen - in kantoorfuncties - melden zelfs: hoe meer bloot, hoe beter.

Citaat van een vrouwelijke melder: 'Echte bedrijfsregels zijn er niet, alleen mogen we (dames) geen spijkerbroek dragen en moeten we er representatief uitzien. Liefst zodat alles goed zichtbaar is zodat de heren zich heerlijk kunnen verlekken aan het vrouwelijk "schoon".'

Citaat van een mannelijke melder: 'Ik vind het ronduit belachelijk dat voor mannen alles zoveel mogelijk bedekt moet zijn, terwijl vrouwen kennelijk alleen maar meer gewaardeerd worden naarmate ze minder afdekken.'

- In verhouding tot vrouwen worden mannen in het algemeen ontmoedigd om versierselen (oorbellen, piercings, kettingen, ringen) te dragen.
- Felle kleuren zijn geen pré. Verboden zijn gemeld van fel gekleurd haar, fel gekleurde kleding, te kleurige stropdassen, fel gekleurde schoenen.
- Tegen (nieuw) voorgeschreven kleding is vaak weerstand. Die houdt te weinig rekening met temperatuur (warm, koud) en persoonlijke voorkeuren.

Citaat van een melder: 'De kleding die wij in de zomer dragen zijn een lange broek van 50% polyester en 50% wol. Het shirt is van 50% katoen en 50% polyester. Wanneer een korte broek echt niet mogelijk is dan zouden ze naar mijn mening kleding beschikbaar moeten stellen die koel en luchtig zit in de zomer.'

Van sommige bedrijven wordt de variatie juist geprezen: niemand hoeft zich ongelukkig te voelen in de betreffende functionele kleding.

- Verboden versierselen die zijn gemeld: oorbellen, oorringen, piercings, tatoeages, ringen, spikes, stiekels, enkelbanden, teenringen.
- Verboden kleding die is gemeld: spijkerbroek, sportkleding, gym schoenen, leggings, korte broek, lange broek, korte rok, hoofddoek, fel gekleurde kleding en schoenen, naveltruitje, hemdje, spaghetti bandjes, doorkijkkleding, blokhakken, witte sokken, sandalen.
- Verboden haardracht die is gemeld: dreadlocks, vlechtjes, gekleurd haar, hanenkam, los lang haar, staartje, baard, snor.
- Ook zijn er voorschriften over nagels (kort, ongelakt, geen acriel-) en parfum (verboden).
- Opmerkingen van leidinggevenden over uiterlijk (niet netjes, baard die niet staat, (ook: te dik e.d.) worden door betrokkenen vaak als kwetsend ervaren.

Citaat van een melder: 'Niet gevraagd is naar het overige uiterlijk: (te) dik/dun. Hier wordt door sommige managers wel heel moeilijk over gedaan. In extreme gevallen leidt dit automatisch tot een slechte beoordeling. Dit is echter wel heel erg afhankelijk van de manager waarmee je te maken hebt. Ik kreeg een waarschuwing omdat ik te dik ben, maar ik kan het niet helpen. Het gevolg is een persoonlijk gevoel van onbehagen en niet serieus genomen worden.'

- Veel meldingen komen uit de detailhandel (vooral supermarkten) en uit de horeca, maar ook nogal wat uit de dienstverlening, de ICT en de zorg. Zie ook tabel 1.

Overige vermeldenswaardige citaten:

'Ik werd niet geaccepteerd op een basisschool om daar stage te lopen. Terwijl ik van tevoren een kennismakingsgesprek heb gehad en ze me in levende lijve hebben gezien. Pas toen ik ben begonnen met mijn stage voor een halve dag werd me gevraagd of ik mijn hoofddoek wou afdoen. Ik heb dit geweigerd en ben vertrokken.' 'Ik wil er geen probleem van maken. We leven in een multiculturele samenleving en ik vind dat het moet kunnen om met een hoofddoek ergens te kunnen werken. Ook ik wil me kunnen bewijzen.'

'Ik vind dat er langzamerhand maar eens meer getolereerd moet worden... We leven niet meer 'toen' en 'vroeger'.

'Ik vind dat er nu eindelijk eens duidelijke regels moeten komen over wie bepaalt wat representatief is. Ook vind ik dat mensen verder moeten kijken dan het uiterlijk alleen. Hoe je er uitziet zegt niets over je capaciteiten.'

'Ik hoop dat we in Nederland nu allemaal eens gerespecteerd worden om wie en wat we zijn en ook hoe we ons leven invullen met of zonder hoofddoek en met of zonder piercings of tatoeages.'

'Ik wil graag opmerken dat mijn werkgever juist niet moeilijk doet over hoofddoekjes, spijkerbroeken, staart, etc. Informele regel is dat je er verzorgd uit moet zien, maar dat lijkt me vanzelfsprekend.'

'Mijn belangrijkste bezwaar tegen dit geneuzel (dresseer code) is dat het gebaseerd is op vooroordelen (mannen met pakken zijn serieus en zakelijk) en dat het niets te maken heeft met een correct uitvoeren van de werkzaamheden.'

'Ik heb een wenkbrauwpiercing en die moet ik officieel afplakken, maar dat ziet er veel stommer uit dan dat ik mijn pony ervoor hang. Die is redelijk lang namelijk zodat ik daarmee die piercing uit het zicht kan houden.'

'Je ziet maar, we leven niet meer in het stenen tijdperk. Mensen/ klanten accepteren je zoals je bent. Dit is 2002. Ik denk dat sommige mensen op de verkeerde plek zitten. Zitten vast in vroeger. Het maakt dus niets uit hoe je eruit ziet, ik doe mijn werk goed, misschien wel beter dan de rest, want wij mensen met tattoo's of piercings moeten ons dubbel bewijzen.'

(werkneemster die van een nieuwe chef eindelijk een kans op promotie kreeg en die met succes greep)

'Ik vind dat het onzin is, dat ik naar huis wordt gestuurd vanwege mijn schoenen, zeker omdat er geen regels voor zijn. Een andere medewerker, iets hoger in de rangorde zei tegen mij dat hij het ging aankaarten, omdat er nog meer mensen waren met schoenen met een fel kleurtje.'

'Binnen de bakkerij komen er regels die doorslaan. Het wordt moeilijker om je als individu te profileren.'

'Bij bepaald bezoek wordt het dragen van een hoofddoek niet op prijs gesteld. Amerikaanse klanten hebben toch een ander beeld van islamitische bevolkingsgroepen en we willen Amerikaanse klanten als bedrijf niet voor het hoofd stoten.'

'Vlechtjes of dreads kunnen bijzonder representatief gedragen worden. Het is de oubolligheid van menig manager te denken dat bij bepaalde functies ook daadwerkelijk het juiste profiel behoort. M.a.w.: je hebt Schoevers gedaan? Kleet je dan ook zo...'

FNV, Amsterdam, september 2002

DUURZAME INZETBAARHEID

Bouwbedrijf Gebr. van Gisbergen BV

2 directieleden (neven)

Bouwbedrijf werkt in de regio Eindhoven, Tilburg en de Kempen

Aktief in woningbouw, utiliteitsbouw, renovatie en onderhoud

Omzet van 40 miljoen

Ongeveer 100 personeelsleden in dienst,
excl. Leerlingen / stagiaires

Bouwen is fysiek zwaar werk

Klachten hebben voornamelijk betrekking op ledematen en rug

Bouwbedrijf Gebr. van Gisbergen.

'T Bogtje 8

5095 CD Hooge Mierde

Tel. Nr. 013 – 509 1265

Fax 013 – 509 2675

E-mail info@gisbergen.nl

Internet www.gisbergen.nl

AANLEIDING

Tot de jaren 90 heerste bij Gebr. van Gisbergen BV
het uitgangspunt:
"hard werken en niet zeuren"

De A.I. ging in die tijd de Arbo-wet strenger controleren wat
leidde tot fikse boetes

Tevens werd het eigen risico voor A.O. ingevoerd door de
Wetgever.

Aanstellen van Arbo-coördinator

Doel

- A.I. laten zien dat problemen serieus werden opgepakt
- A.O. terugdringen
- Betrokkenheid van de medewerkers m.b.t. het werk en veiligheid vergroten.

AANPAK SCHOLING

Collectieve cursussen gericht op:

- Veilig + Gezond werken.
- Bouwtechnische gebreken
- Instructie en organisatie Incl. directie
- Werkoverleg Incl. directie
- Basisveiligheid alle medewerkers V.C.A.**Incl. directie
- Veiligheid voor leidinggevend V.C.A.**Incl. directie
- Tussen de collectieve cursussen soms een jaar ruimte voor individuele cursussen (rustpauze)

LEERLINGENBELEID

-Opleiden van jongeren tot vakbekwame bouwvakkers door eigen medewerkers
(7leerlingen ROC)(5 stagiairs M-HTS)(8x snuffelstage VBO)

-Inventariseren wie leermeester wil worden.

*Leermeesters op de werkvloer

*Leermeesters als uitvoerder

*Leermeesters als werkvoorbereider

-Eigen medewerkers opleiden tot leermeesters, via Bouwradius, (bestand = 24)

-Overleg organiseren met samenwerkingsverbanden (R.O.C.)

-Contacten opbouwen met V.M.B.O., M.T.S. + H.T.S.

Intern overleg organiseren voor leermeesters (4x per jaar)

Intern overleg organiseren voor leerlingen (2x per jaar)

Nascholing organiseren voor leermeesters (1x per jaar)

Leermeesters die een leerling begeleiden krijgen een wekelijkse bruto vergoeding hiervoor

Leermeester en leerling worden voor 1 jaar bij elkaar geplaatst. Daarna wordt er gewisseld.

Gemiddeld worden er 2 leerlingbouwplaatsen opgestart per jaar.

COMMUNICATIETRAJECT

Scholing op dit gebied organiseren

Elke maand een controlelijst invullen m.b.t. VGWM op het project

Elke maand werkoverleg per project

Verslaglegging

Vaste agendapunten

reglement
presentielijst
arb produktiviteit
arb. inhoud
arb. omstandigheden
milieu
orde + netheid

Toolbox elke maand elke maand geïntegreerd in werkoverleg

Vakgroepbijeenkomsten

Leidinggevenden	4xp jr
Timmerlieden	1x p jr
Metselaars + opperlieden	1x p jr
Machinisten	1x p jr
Leermeesters	4x p jr
Leerlingen	2x p jr
E.H.B.O. érs + B.H.V. érs	1x p jr + 1 calamiteitenoefening

Arbo-coördinator + overleg:

Technisch directeur

Administratief directeur

S.M.T.

Tussentijds A.O. overleg met bedrijfsarts

Jaarvergadering

Personeelsfeest

IMAGO TRAJECT

Doel:

Iedereen in de regio wil van Gebr. van Gisbergen BV een huis kopen

Iedereen in de regio wil bij Gebr. van Gisbergen BV werken

Iedereen in de regio wil bij Gebr. van Gisbergen BV een opleiding volgen

ZORG VOOR MENSEN = SOCIAAL BELEID

Interne verzuimbegeleiding

A.O. reglement

Doc. arb th. Werken

Ongevalprocedure + -registratie

S.M.T.

Tussentijds overleg met bedrijfsarts m.b.t. A.O.

Begeleiding of ondersteuning privé situatie

Conflicthantering wat resulteert in document "Ongewenste omgangsvormen"

Exitgesprek; Op een correcte manier afscheid nemen van elkaar en tevens kijken waar de organisatie van kan leren (verslag van maken + bespreken met dir.)

Medewerkers aantrekken vanuit de W.A.O. (contact onderhouden met reïntegratiebureau)

Medewerkers behouden, door instroom naar W.A.O. te voorkomen door preventieve maatregelen

Metselschragen

Opkar

Tafelcirkelzagen op uitklapbare wielen

Railsysteem

Hefwagens

Proef met steigersysteem nu opgestart

→ vervolg imago

→ vervolg imago

IMAGO TRAJECT

Personeelsinformatie	In de vorm van een personeels-krantje dat elk kwartaal uitkomt.
Bedrijfskleding	Welzijn medewerker Borging veiligheid Herkenbaarheid

V.C.A. TRAJECT STARTEN**

Aandacht voor	Veiligheid Gezondheid Welzijn Milieu Bedrijfsnoodplan (incl. opleiding + werving van BHV'ers)
	A.B.R.I.E. Structurele keuringen arbeidsmiddelen Werkplekinspecties per maand door leidinggevenden Vaste arbeidstijden
Werken in de regio betekent:	Korte reistijden
Vervoer:	Zoveel mogelijk met bedrijfsbusjes

RESULTATEN

- Lange dienstverbanden (gemiddeld 12 jaar)
- Weinig verloop van personeel
- Beheersen van de kwaliteit van het Vakmanschap door:
 - *Scholing voor volwassenen
 - *Opleiding jongeren door eigen medewerkers en tevens kijken of deze jongere in de bedrijfscultuur past
- Verjonging van het personeelsbestand via leerlingen beleid
- Aantrekkelijke werkgever voor externe bouwvakkers (weinig wervingsproblemen)
- Goed imago in de regio
 - *klant
 - *opdrachtgever
 - *onder- + nevenaannemer
 - *leverancier
 - *ouders van leerling
 - *medewerker
- Door de communicatiestructuur vindt er een goede top down / bottom up plaats
(bijstellen v beleid wat weer leidt tot begrip bij het personeel)
- Gemiddeld een laag A.O. verzuim% door een beheerst A.O. beleid.
- Terugkeer van medewerkers met psychische klachten door actieve verzuimbegeleiding
- Teamgevoel ontwikkeld bij het personeel
- Erkend leerbedrijf
- Medewerkers die trots zijn op hun bedrijf

VOORBEELDEN

- Problemen in de thuissituatie oplossende bijdrage leveren
- Outplacement Opperman
- Opperman → machinist
- Extern; Timmerman vanuit WAO → functie uitvoerder doorgegroeiid → werkvoorbereider
- Extern; Timmerman vanuit WAO → ondersteunende functie voor uitvoerder
- Extern; Tegelzetter vanuit WAO → werfmedewerker
- Intern; Metselaar vanuit WAO → functie arbo-coördinator
- Metselaar → mach.
- Opperman → werfmedewerker
- Metselaar → lijmer
- Timmerman → ondersteuner uitvoerder
- Timmerman → omscholing tot leraar + 1 dag in de week op de werf.

SUCCESSFACTOREN

- Rol administratieve directeur en arbo-coördinator
- Aandacht voor het personeel breed aandachtsgebied.
- Scholingsbeleid
- Rol O.R.
- Opleidingsbeleid voor jongeren
- Communicatietraject
- Imago-traject
- Rol van de Arbo-coördinator (spin in het web)

KNELPUNTEN

- Ontwikkelingen gaan zeer snel (zowel in- als extern)
- Rol administratieve directeur en arbo-coördinator (uitval van een van beide)

Opgesteld door,

Arbo-coördinator	Korte Dijk 20	Telefoon 013 - 505 5316	Mobiele telefoon 0653 - 101 619
Sjef van Kasteren	5081 WH Hilvarenbeek	Telefax 013 - 505 5317	E-mail sjef.v.kasteren@12move.nl

Uitgangspunten:

- verzuim en uitval zijn slechts zeer te dele een individueel probleem, daarentegen in hoofdzaak terug te voeren naar de cultuur in de arbeidsorganisatie
- onder voorwaarden is de cultuur te veranderen
- arbeid neemt een belangrijke (zingevende / positionerende) plaats in, in het leven
- zelfbepaling en zelfsturing leidt, net als zelfverantwoordelijkheid (op maat), tot succes
- mensen hebben ruimte nodig voor kennen, groei en benutten van ieders' capaciteiten
- drastische vermindering van verzuim en uitval leidt tot meer arbeids-satisfactie, grotere effectiviteit en productie, plezier en tot een aanzienlijke kostenverlaging

Randvoorwaarden:

- visie op doelen, waarden en gedrag
- commitment directie en management en voorbeeldgedrag
- selectie, ruimte voor socialiseren , verwijderen
- budget inclusief vrije ruimte op basis van verandertarget

tegen indicaties / belemmerende factoren / valkuilen:

- onvoldoende openheid, te groot wantrouwen
- leiders zonder draagvlak
- onderhuidse conflicten en grote onzekerheid m.b.t voortbestaan
- dubbele agenda's en stemmingmakerij

Generieke methodiek:

Mix van werken met de company, teams en werkgroepen daarbinnen , en de afzonderlijke medewerkers.

Activiteiten in volgorde:

- workshop MT
- Aanvang met 3 maal een wekelijkse korte teambijeenkomst voor het opstarten van het proces en om duidelijkheid en veiligheid te scheppen. Tijdens deze sessies wordt het gezamenlijke doel bepaald en betrokkenheid geschapen. De "thuiszitters" worden geacht hierbij aanwezig te zijn.
- Werkgroepen werken aan thema's en subdoelen en rapporteren daarover maandelijks
- Persoonlijke aandachtsgesprekken voor iedereen
- Maandelijks plenaire teambijeenkomst ter uitwisseling en bewaking van de voortgang en de controle op het besteedbare budget

Tijd als factor

De teambijeenkomsten kosten gemiddeld 1,5 uur werktijd. Daar staat een grote en na drie ~a vier weken zichtbare verbetering van de effectiviteit tegenover.

De werkgroepen plannen hun eigen bijeenkomsten, meestal in "tussentijd".

Persoonlijke gesprekken kosten een uur.

De looptijd van het hele proces strekt zich uit over een periode van 9 tot 12 maanden. Niet de tijd bepaalt de afronding, maar de consolidatie van de nieuwe cultuur / consistentie van het resultaat en vanzelfsprekendheid van het stellen van doelen, de nieuwe waarden en het daarbij horend gedrag.

Kosten / Baten

De workshop in het MT wordt in rekening gebracht en betaald.

Bij de start van ieder team wordt een beginfee betaald per team, gerelateerd aan het aantal medewerkers.

Bij de afronding: afrekening met een vooraf vastgesteld percentage van de resultaten van de "verdiensten".

Informatie: guide to PERSPECTIVE; Oosteinde 259, 2272 AE Voorburg, plan.perspectief@worldonline.nl
070 – 386 99 08 / 389 13 00 of mob. 06 53 155 875 "www.guide-to-perspective.nl " (in de maak)

**Congres Nieuwe trends in werken, kunst of vliegwerk
dag 2, 27 november 2002**

Workshop 2.7

Veilig en gezond gedrag: Don't try this at work!

Nu doen we het echt anders.

Hoe verander je toch dat gedrag van medewerkers en management?

Gastheren:

Anton van den Dungen

Management consultant Schouten & Nelissen, anton.vddungen@snr.nl

Sander Zwanikken

Adviseur TNO Arbeid, s.zwanikken@arbeid.tno.nl

Fons Trompenaars

Management consultant Trompenaars Hampden-Turner, fons@thtconsulting.com

Inhoud :

- De dilemma's van een Veilige Cultuur
- De veiligheid van afvalverbrandingsinstallaties
- Best Practices in Veiligheidsmanagement
- Leidraad ten aanzien van primaire preventie

Veilig werken en gedrag
Don't try this at Work!

TNO Arbeid

Sender Zwanikken, Adviseur

Veiligheid en organisatiecultuur

Schoorsteenvegen is niet voor watjes

Het werk is al eenzaam tezelfzamer, de een raapt niet op wat de ander doet, want hoe kan de schoorsteen schoon de

Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009
2

Het productieproces

- Aanvoer en opslag afval: storthal en afvalbunker
- Verbranden van afval
- Opwekken elektriciteit
- Reinigen rookgassen
- Verwerken slakken
- Onderhoud
- Transport
- Schoonmaak

Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009
3

AVI's veilige bedrijfstak?

Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009
4

Ongevallen en gevaren

- Meeste ongevallen (65%) bij:
 - (Groot) onderhoud
 - Acceptatie en opslag afval
- Gevaren:
 - Zeer divers, met name direct gerelateerd aan menselijk handelen en gedrag
 - (vallen, werken met gereedschap, branden aan hete delen)

Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009
5

Voorbeeld van een ongeval bij AVI

- Lasser krijgt lasspetters in zijn schoot → Derde graads Brandwonden Aan geslacht
- Oorzaken:
 - Geen toezicht
 - Werkvergunning niet in orde
 - Steigers niet in orde
 - Haast, productie staat stil

Maatregel: schorsen lasser (?)

Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009
6



Karakterisering beleving bedrijf (1997)

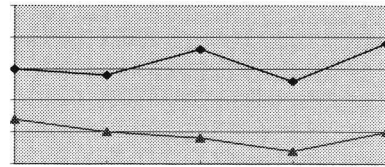
- Focus milieu, er is geen probleem
- Macho cultuur: wij fixen het wel, productie boven alles
- Wij zijn schone en veilige high tech bedrijfstak
- Stafafdeling is toezichhouder en probleemeigenaar
- Niemand wordt aangesproken op veiligheid
- Medewerker is verantwoordelijk voor eigen veiligheid, ze weten allemaal hoe het moet.



Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 7

Ongevallenfrequentie tot 1997



Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 8

Rol veiligheidskundige

Creëer "Sense of urgency" door instrumenten in te zetten die management betrekken bij veiligheid

Best practices AVI Amsterdam:

1. Introduceer veiligheidsobservatieronden
2. Betrek middle-managers bij toolboxes
3. Presenteer ongevals-analyses aan management
4. Maak management verantwoordelijk voor uitvoeren preventieve acties
5. Train ook het management
6. Sluit aan bij bestaande werkende instrumenten
7. Projectgroepjes met werkvloer om concrete problemen op te lossen



Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 9

Karakterisering beleving bedrijf (2002)

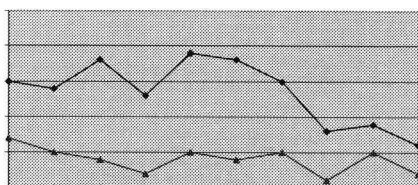
- Streven naar 0 ongevallen
- Lijnmanagers verantwoordelijk voor veiligheid
- Veiligheid minimaal gelijkwaardig t.a.v. productie
- Staf is ondersteunend, signalerend
- Onderdeel van functioneringsgesprekken, werk-overleggen, beslissingen
- Managers spreken medewerkers aan op veilig en onveilig gedrag
- Leidt tot veel groter veiligheidsbewustzijn
- VB: bezoek andere AVI



Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 10

Resultaten AVI Amsterdam

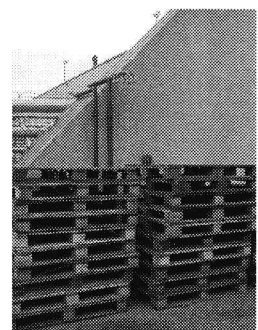


Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 11

De uitdagingen

- Hoe verder in Amsterdam?
- Hoe verder verbeteren veiligheid in de branche?



Don't try this at Work!

Hoofddorp, 27 november 2009 12

TNO-rapport

Best Practices in Veiligheidsmanagement
Samenvatting van TNO Arbeid onderzoek 2001

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	16 juli 2002
Auteurs	Drs. J. Gort Drs. M. Keus

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2002 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Uitkomsten	4
	Per branche	4
	Per fase	5
3	Hoe verder?	7
	Lijst van bedrijven	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4	Bijlage	8
	Modelvorming & operationalisatie	8

1 Inleiding

De industrie besteedt veel tijd en geld aan veiligheid: het bedenken van slimme technische oplossingen, het ontwerpen van goede veiligheidsmanagementsystemen en het stimuleren van medewerkers zich veilig te gedragen. Maar wat goed is en wat niet, en wat veilig is en wat niet, verschilt per bedrijf en hangt ook af van het tijdstip waarin het systeem, de methode wordt toegepast. Ook denken betrokkenen binnen bedrijven zoals veiligheidskundigen, managers, leidinggevenden en operators vaak verschillend over het nut van in te zetten middelen en methoden. Veiligheid lijkt daardoor onderhevig aan subjectieve oordelen. Toch is er een vorm van consensus over “veilige” bedrijven en “goede methoden” en wordt algemeen geaccepteerd dat bepaalde maatregelen zoals technische inspecties, risico-analyses, toolbox-meetings en management-aandacht effectief zijn in het verbeteren van de veiligheid.

Binnen bedrijven en binnen bedrijfstakken vallen bepaalde methoden en systemen op: zij worden vaak toegepast en staan te boek als “best practices”. Een aantal vragen dient zich vervolgens aan. Wat zijn nu de methoden en technieken die als best practices worden beschouwd? Waarom vindt men deze effectief? Hoe verhoudt zich het gebruik van één bepaalde methode tot het gebruik van andere methoden binnen het zelfde bedrijf? Of tussen bedrijven onderling? Hangt het gebruik van een bepaalde methode samen met kenmerken van het bedrijf of met de mate van aandacht voor veiligheid binnen het bedrijf?

In het onderzoek werkt TNO een aantal van deze vragen nader uit. Het onderzoeksrapport is een weergave van het eerste deel van het onderzoek Best practices veiligheidsmanagementsystemen dat in 2001 is uitgevoerd door het team Veiligheidsmanagement van TNO Arbeid. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het Veiligheidstransitiemodel (Safety Transisiton Model (STM), zie bijlage 1) om de ontwikkeling van veiligheidszorg binnen bedrijven te typeren. Ook is er een overzicht gebruikt van tal van denkbare methoden en technieken die er op veiligheidsgebied beschikbaar zijn. Er is middels vragenlijstonderzoek geïnventariseerd in welke mate deze instrumenten in de industrie worden toegepast en hoe de veiligheidskundigen over deze instrumenten oordelen qua effectiviteit (bijdrage aan veiligheid). Tevens is – aan de hand van de antwoorden op stellingen – het bedrijf gepositioneerd in een van de fasen van het Veiligheidstransitiemodel.

Monteel onderzoekt TNO in het tweede deel van het onderzoeksproject bij een vijftal bedrijven het gebruik van gedragsbeïnvloedende methoden, hun oordeel erover in termen van effectiviteit en de mogelijkheden om de kosten en baten ervan in kaart te brengen. De combinatie van deze gegevens geeft zicht op het doel: een oordeel over de gedragsbeïnvloedende best practices, uitgesplitst naar de ontwikkelingsfase van het bedrijf. Hiermee is het mogelijk om, afhankelijk van de ontwikkelingsfase van veiligheidszorg, de meest (kosten)effectieve veiligheidsmaatregelen in te voeren.

2 Uitkomsten

Het is mogelijk gebleken om de bedrijven in 4 ontwikkelfasen in te delen, de belangrijkste indicator hierbij is aandacht voor veiligheid (van reactief naar pro-actief) met een onderverdeling naar wel of niet toepassen van audit en evaluatie van de veiligheidsorganisatie.

De data laat zien dat de meest voorkomende type practices *beleidsinstrumenten* zijn (komt 9 maal voor in de top 25 meest voorkomende practices) en dat *gedragsbeïnvloedingspractices* (3 maal in de top 25) en *deskundigheid en coördinatie-functies* het minst voorkomen (2 maal in de 25).

De effectiviteit die aan practices wordt toegekend, laat een ander beeld zien: hier zijn de als meest effectief ingeschatte practices de *deskundigheid en coördinatie-functies* (10 maal in de top 25 effectieve practices), gevolgd door de *meet- en registratie-instrumenten* (7 maal in de top 25). De *gedragsbeïnvloeding practices* worden als minder effectief gezien (1 maal in de top 25). Het instrument 'veiligheidsinstructie aan eigen personeel' staat wel op de 4^e plaats staat en is als enige gedragsbeïnvloedingspractice wel effectief bevonden. De hoge waardering voor de deskundigheid en coördinatiefuncties geldt vooral voor de veiligheidskundige opleidingen (HVK, MVK en MoSHE) en deskundige brandveiligheid. De KAM-coördinator functie wordt van de coördinerende functies het effectiefst gewaardeerd. Deze hoge score voor deskundigheid kan komen door een bias die wordt veroorzaakt doordat de vragenlijst is gezonden aan de veiligheids-/arbocoördinator. De vraag is of deze mening door andere actoren binnen de bedrijven wordt gedeeld of dat dit juist het deskundige-standpunt is?

Per branche

Per branche zijn de belangrijkste kenmerken van voorkomen van practices en van gepercipieerde effectiviteit van practices in het eindrapport weergegeven. Samengevat blijkt dat:

- De *chemie* gebruikt meer practices dan andere branches en beoordeelt deze ook effectiever; dit geldt vooral voor de meet- en registratiepractices die preventief en pro-actief de mate van veiligheid meten;
- In de *bouw* komen beleidssystemen en veiligheidsdeskundigheid veel voor en men vindt deze ook effectief. De bouw wil vooral actie zien ten aanzien van veiligheid: effectief scoren acties na inspecties en schades, maatregelen op de werkvloer na analyses van ongevallen en veiligheidsaudits;
- De *transportsector* is moeilijk te analyseren vanwege de lage respons. Opvallend is echter wel dat in de transport de deskundigheid- en coördinatiefuncties minder vaak voorkomen, terwijl er wel veel waarde wordt gehecht aan vaardigheids- en gedragsbevorderende praktijken als instructies, trainingen en veiligheid in f&b-gesprekken. Men vindt de bekwaamheid van leidinggevendenden om veiligheid te sturen belangrijk en vindt dat het meten van de mate van veiligheid het meest effectief via schades kan gebeuren. Preventieve indicatoren komen minder voor en het nut ervan wordt ook niet direct ingezien;
- In de *apparaten- en machinebouw branche* komt de preventie van calamiteiten veel voor en wordt ook als meest effectief beoordeeld (brandblustrainingen en beleid). Er wordt in deze branche veel waarde gehecht aan de persoonsgebonden

aandacht voor veiligheid: zowel deskundigheid, vakbekwaamheid, trainingen en orde en netheid worden van belang geacht voor de veiligheid.

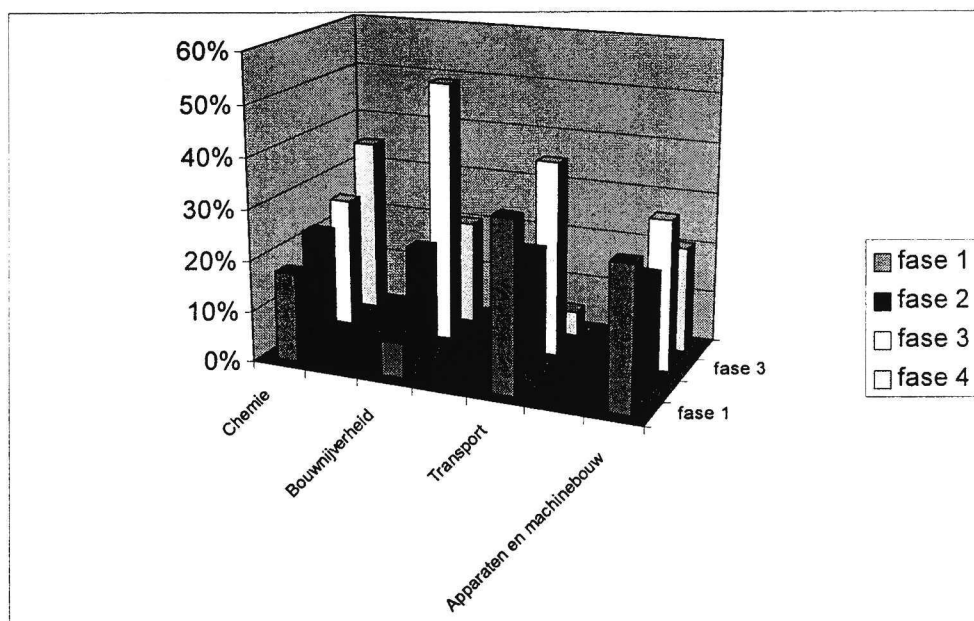
Per fase

Per fase zijn de belangrijkste kenmerken van voorkomen van practices en van gepercipieerde effectiviteit van practices in het eindrapport weergegeven. Samengevat blijkt dat:

- Naarmate de fase van ontwikkeling van veiligheidsmanagement toeneemt en bedrijven in een hogere fase komen, neemt het voorkomen en de waardering voor practices toe. Het lijkt erop dat de maatregelen en practices door de fasen heen meer geïncorporeerd worden. Ze krijgen niet minder betekenis maar komen juist meer in gebruik. Hoe meer aandacht voor veiligheid hoe meer instrumenten worden toegepast en hoe meer waardering aan deze instrumenten wordt toegekend. Fase IV bedrijven kenmerken zich dus door toepassing van een groter instrumentarium dat men effectiever vindt dan bedrijven in een andere fase;
- In de oplopende fasen van ontwikkeling verschuiven de typen instrumenten in de mate van voorkomen in de bedrijven: in fase I is het overheersende type practices gericht op het voorkomen en beheersen van calamiteiten; in fase II meer arbobeleid en coördinerende functies; in fase III meer veiligheidsaudits en melding en registratie van ongevallen; in fase IV het meest meten van veiligheid via verschillende methoden, en veiligheidsaudits bij alle bedrijven. Systemen voor melding en registratie van ongevallen komen in fase IV minder vaak voor, waarschijnlijk omdat ongevallen minder vaak plaatsvinden en er dus ook niet meer veel uit te leren valt en er dus andere methoden zijn geïntroduceerd om de veiligheid te meten;
- Bedrijven in het begin van de ontwikkeling van veiligheidszorg (fase I) hechten sterk aan schades als indicator voor veiligheid. Op het moment dat er meer systematisch aan veiligheid wordt gewerkt, vanaf fase II, maakt dit in toenemende mate plaats voor andere indicatoren als: inspecties op orde en netheid, housekeeping en veiligheidsaudits. Fase IV bedrijven beoordelen meer pro-actieve indicatoren als bijna-ongevallen en maatregelen na analyse van trends in de aansturing, als effectiever;
- Een kenmerk in de ontwikkeling van zorgsystemen - namelijk dat bedrijven sturen op een gesloten managementcyclus met een evaluatiemoment en een directiebeoordeling - wordt in de resultaten teruggevonden. Zowel audits als meer vastgelegde structuren om te borgen dat veiligheid wordt gemeten en beoordeeld komen in pro-actieve bedrijven meer voor. Hiermee is een belangrijke bevestiging gevonden voor de overgang van fase II naar fase III waarin het managementsysteem is ontwikkeld, het management ook daadwerkelijk de beleidscyclus rond maakt door evaluatie van de organisatie en zij keuzes ten aanzien van veiligheid in de strategie en beleidsvoering opneemt. Het blijkt dat fase III vooral gepaard gaat met het voorkomen van VCA-achtige maatregelen: toolboxmeetings, veiligheidsdeskundigheid, indicatoren voor het meten van veiligheid, TBV voor veiligheid en veiligheidsaudits.

De rapportage bestaat uit een rapport met een deel bijlagen en een tabellenboek met een overzicht van de voor analyses gebruikte gegevens.

Onderstaand is in figuur 1 de verdeling van de verschillende branches in de 4 fasen grafisch weergegeven.



Figuur 1. Indeling van bedrijven uit de onderzoekspopulatie in verschillende fasen van ontwikkeling
(chemie N=86; bouw N=148; transport N=21; apparaten- en machinebouw N=68)

3 Hoe verder?

In het vervolg onderzoek in 2002 wordt voorgesteld om afhankelijk van de fase waarin een bedrijf zich bevindt, te onderzoeken hoe effectief de gebruikte instrumenten nu in de praktijk zijn. Dit betekent dat:

1. de gedragsbeïnvloeding practices nader onderzocht worden op effectiviteit;
2. de context waarbinnen de instrumenten worden toegepast geanalyseerd wordt in termen van succes- en faalfactoren.

Ten aanzien van effectiviteit van de instrumenten die de bedrijven gebruiken en de maatregelen die zij inzetten, kijkt TNO naar de acties die een bedrijf onderneemt op het gebied van veiligheid, de veranderingen die daaruit voortvloeien en de resultaten van die veranderingen. Acties zijn o.a. de inzet van instrumenten en de toepassing van methodieken (voortgangsindicatoren). Resultaten zijn reductie van ongevallen, ziekteverzuim (output indicatoren), risico's en gevaren (oorzaak indicatoren) en subjectieve effecten in termen van tevredenheid bij betrokkenen. Hieraan zit gekoppeld een vraag naar welke resultaten zijn beoogd en welke uiteindelijk zijn gerealiseerd.

Ten aanzien van de kosten en baten van deze best practices kijkt TNO naar de kosten van de maatregel en de verandering in termen van tijd en geld, resp. naar hoeveel het behaalde resultaat heeft opgeleverd in neven-baten doordat men efficiënter is gaan werken of dat er minder storingen zijn opgetreden. Het rendement van de best practice is de verhouding kosten/ baten + effectiviteit.

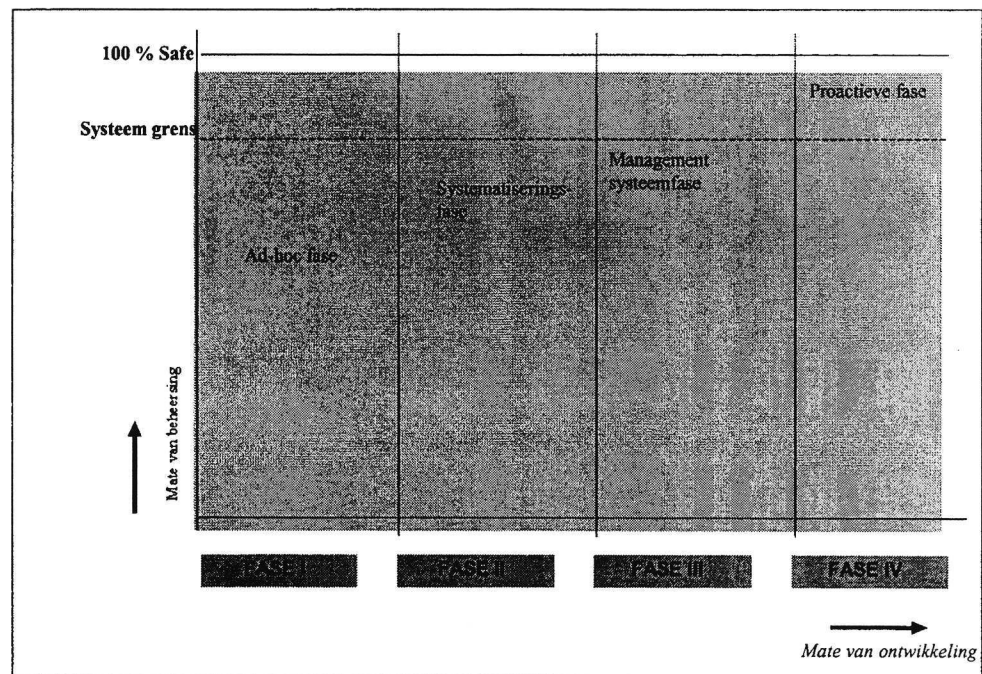
In 2002 doet TNO bij 5 bedrijven dit vervolgonderzoek. De selectie van de bedrijven is gebaseerd op:

- spreiding over de verschillende ontwikkelingsfasen;
- bedrijven met interessante gedragsbeïnvloedings praktijken als veiligheid in functionerings- en beoordelingsgesprekken, verbeterkringen voor veiligheid en Tripod Delta;
- fase 3 bedrijven in de bouw vanwege de grote hoeveelheid VCA-certificaten.

4 Bijlage

Modelvorming & operationalisatie

De mate van ontwikkeling van veiligheidszorg in bedrijven kan aan de hand van verschillende fasen worden beschreven. Het voor dit onderzoek gebruikte 4-fasenmodel (zie figuur 1) biedt een kader om een bedrijf te positioneren in één van de fasen en om de gebruikte veiligheidsmaatregelen te ordenen naar ontwikkelingsfase.



Figuur 2. Het TNO-Veiligheidstransitiemodel¹

Een bedrijf in fase I wordt gezien als 'Firefighter'. Het bedrijf komt in actie als er een ongeval of bijna-ongeval is. In deze fase kent de veiligheidsbeheersing een grillig verloop.

Een bedrijf in fase II wordt gezien als 'Compliance driven'. Het bedrijf streeft naar het voldoen aan minimale eisen, die vaak door de wetgeving worden opgelegd. De terugval van veiligheidsbeheersing na een incident is minder groot omdat duidelijk is wat er moet gebeuren.

Een bedrijf in fase III wordt gezien als 'Risk Management Driven'. Dit houdt in dat het bedrijf onderkent dat risico's gemanaged dienen te worden en dat dit geborgd moet worden in de bedrijfsprocessen. Een managementsysteem zorgt voor structurele aandacht voor veiligheid, dat wordt beoordeeld (audit) en verbeterd (managementbeoordeling).

Een bedrijf in fase IV wordt gezien als 'Self-sustaining'. In deze fase heeft het veiligheidsmanagementsysteem voor een hoog niveau van beheersing gezorgd, maar wordt onderkend dat andere processen van belang zijn voor verbetering, bijvoorbeeld

¹ Zwetsloot G.I.J.M. 2000. *Developments and Debates on OHSM System Standardisation and Certification*. Hoofdstuk 18.

strategische doelstellingen, gedrag en bedrijfscultuur. Veiligheid kan alleen nog verbeteren indien het geïntegreerd met andere beleidsterreinen wordt aangepakt.

Voor de operationalisatie van het 4-fasenmodel is gezocht naar een aanpak waarbij aan de hand van stellingen twee schalen zijn geconstrueerd:

1. de manier van benadering van veiligheidsmanagement (reactief – proactief);
2. de mate waarin op formele systemen wordt vertrouwd (hoog – laag).

In de uiteindelijke dataset is alleen de eerste schaal gevonden. De bevroagde bedrijven zijn ingedeeld op de as reactief – proactief ten aanzien van de benadering van veiligheidszorg. Vervolgens is er gekeken naar het al dan niet uitvoeren van veiligheidsaudits en managementbeoordeling (aan de hand van een jaarverslag). Met deze gegevens is een bedrijf geplaatst in een van de vier fasen.

Achterliggende gedachte bij het veiligheidstransitiemodel is dat naarmate instrumenten hun nut in de praktijk hebben bewezen een bedrijf naar andere instrumenten zal zoeken om de veiligheidsprestatie nog verder te verbeteren. Sommige instrumenten worden daarbij vervangen, maar de meeste instrumenten krijgen in de veiligheidsroutines van het bedrijf een vaste plaats, zoals incidenten- en ongevallenonderzoek. De vraag nu is of verschillende betrokkenen in de bedrijven, die in de andere ontwikkelingsfasen zijn ingedeeld, de gebruikte instrumenten ook anders beleven.

II Leidraad ten aanzien van primaire preventie

II.1 Inleiding en opzet

Naar schatting 40% van de psychische arbeidsongeschiktheid is arbeidsgelateerd. Veel psychische klachten die kunnen leiden tot verzuim en uiteindelijk tot arbeidsongeschiktheid worden in verband gebracht met: hoge tijdsdruk of tempodruk (werkdruk), arbeidsconflicten (mede als gevolg van ongewenste omgangsvormen en pesten), gebrek aan sociale steun en agressie en geweld (Veerman e.a., 2001). Deskundigen zijn het er overigens over eens dat het wegnemen van deze bronnen een noodzakelijke maar nog niet een voldoende maatregel is. Nodig is ook: het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de inhoud en organisatie van het werk, organisatorische voorwaarden scheppen voor een goede combinatie van arbeid en zorgtaken, het creëren van uitdagend werk, het bieden van kansen voor leren en ontwikkelen zodat werknemers goede kansen houden op de (interne) arbeidsmarkt en gevoelens van onzekerheid bij reorganisaties gereduceerd worden (employability).

Deze bronnen voor psychische klachten en opties voor een psychisch gezonde ontwikkeling van werknemers worden bepaald door het werkproces, de structuur en de besturing van een organisatie, de verdeling van taken en bevoegdheden, de samenwerking, de arbeidsomstandigheden, de stijl van leidinggeven en de cultuur. Dat maakt dat binnen één sector in de ene organisatie veel minder uitval door psychische klachten voorkomt dan in de andere. Binnen sectoren blijkt over het algemeen dat een klein aantal organisaties verantwoordelijk is voor een groot deel van het verzuim.

Een goede organisatie, goed arbo en P&O beleid, goed werkgeverschap en goede arbeidsverhoudingen maken verschil uit.

Primair preventief beleid is mogelijk. Dat het nodig is, behoeft nauwelijks betoog: voorkomen is altijd beter dan genezen. Dat preventief beleid werken en leuker en bedrijven en instellingen productiever en innovatiever maakt en tevens veel kosten bespaart, is kennelijk nog onvoldoende doorgedrongen tot diegenen die dit beleid zouden moeten uitvoeren.

De primair preventieve of 'bronaanpak' is niet nieuw; het is de kern van de Arbowet die al sinds het einde van de jaren zeventig van kracht is. In 1990 werden de 'welzijnsbepalingen' in de wet van kracht; daarmee werden ook eisen gesteld ten aanzien van condities die van belang zijn voor de preventie van werkdruk en stress en ter bevordering van leren en ontwikkelen. Met de aanpassingen van de wet (TZ/Arbo, 1994) die werkgevers verplichtten tot het voeren van een 'arbobeleid', het zich aansluiten bij een Arbodienst en een verplicht eigen risico voor de eerste zes weken, werd eveneens beoogd de primaire preventie te bevorderen. De verplichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E, ook TZ/Arbo) heeft als doel de bronnen die risico's vormen tijdig op te sporen en weg te nemen. Een Arbodienst dient deskundigheid op dat vlak in dienst te hebben: de A&O deskundige. In 1996 en 1998

volgden respectievelijk de wetten WULBZ en Pemba; zij beoogden werkgevers tot een preventiefbeleid aan te zetten door het verlengen van het eigen risico en het invoeren van premiedifferentiatie.

Bijna 25 jaar beleid heeft echter niet tot het gewenste resultaat geleid, althans het heeft niet voorkomen dat 'nieuwe' volksziektes als spanningsklachten, overspanning en burnout steeds meer slachtoffers zijn gaan eisen. Het heeft veel te weinig geleid tot leren en ontwikkelen in arbeidsorganisaties.

Wettelijke kaders die als knellend worden ervaren, regels en financiële sancties leiden tot minimalistisch en gemakzuchtig, niet eens berekenend gedrag en het niet nemen van de verantwoordelijkheid door partijen in organisaties.

Aan welke kenmerken moet een leidraad voldoen, wil die wel het beoogde effect hebben?

De leidraad moet bedrijven en instellingen helpen van hun organisatie een moderne, professionele en gezonde (in twee betekenissen) organisatie te maken.

De partijen moeten verleid worden om dit stappenplan uit te voeren. Voor de ondernemingsraadsleden moet het aantrekkelijk zijn dat zij als volwaardige en 'arbeidsdeskundige' gesprekspartners met de werkgever kunnen meedenken over hoe hun organisatie hen en hun collega's duurzaam, uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden kan bieden.

De werkgever moet er een kans in zien om de betrokkenheid van het personeel te verwerven bij het ontwikkelen van een organisatie die flexibel, innovatief en professioneel meegroeit met de eisen van de tijd, de markt, de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen. Het stappenplan om te komen tot preventief beleid, moet aansluiten bij: kwaliteitsbeleid (INK, ISO, TQM), kennis- en competentie management (Investors in People certificaat), implementaties van grote bedrijfsbrede software pakketten (SAP, BAAN).

De leidraad moet partijen in organisaties helpen langzaam maar zeker te ontdekken dat door samenwerking 'win-win' oplossingen gevonden kunnen worden voor de korte en de lange termijn, dat een dergelijke samenwerking de organisatie nieuw elan geeft. De 'trigger' moet zijn dat het werken in gezonde organisatie leuk is en tot ontwikkeling uitdaagt en dat sprake is van een effectieve, efficiënte en duurzame bijdrage aan de samenleving zodat men trots kan zijn daar te werken.

Een blauwdruk van een dergelijke organisatie kan niet gegeven worden. Iedere organisatie wordt met specifieke eisen van buiten en van binnen geconfronteerd en moet daar met de bestaande middelen en mensen – ook karakteristiek voor de eigen organisatie - op reageren.

Deze leidraad berust op goede ervaringen in enkele voorbeeldbedrijven en de analyses die daarvan door deskundigen zijn gemaakt. Dat maakt ook deze leidraad II niet tot een geopenbaarde waarheid noch tot een feilloze garantie voor succes. Bepalend is ook hier het resultaat: een effectieve onderneming waarin de personen gezamenlijk en de systemen het vermogen hebben om tijdig risico's uit te bannen en kansen te benutten, een 'gezonde' onderneming. Deze leidraad II beschrijft de basisregels die in acht moeten worden genomen, de kenmerken van een gezonde onderneming en stappen die naar het huidige inzicht tot dat resultaat kunnen leiden.

II.2 Basisregels

Er zijn enkele basisregels die in ieder geval bij de ontwikkeling van preventief beleid in organisaties in acht genomen moeten worden¹:

- **Systematisch en planmatig werken is nodig.** Incidentele maatregelen beklijven niet. Een beleidscyclus van: verkenning van problemen en kansen, analyse daarvan, keuze van maatregelen, implementatie van maatregelen, evaluatie en verankering in structuur en beleid, is altijd en overal toepasbaar. Goede afspraken zijn nodig over: acties, termijnen, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en budgetten.
- **Een integraal plan van verbeteringsmaatregelen werkt het beste.** Het doorvoeren van één enkele maatregel, heeft als risico dat er elders nieuwe problemen ontstaan; het is daarom nodig dat een goede diagnose van risico's én kansen wordt gemaakt, op afdelings- of organisatie-niveau, (RI&E², PAGO, onderzoek door externe deskundige van Arbodienst of ander instituut).
- **Een combinatie van maatregelen die op de organisatie en maatregelen die op de training van individuele medewerkers gericht zijn, is het meest effectief.** De organisatiestructuur en -cultuur dienen de ruimte te bieden voor het gezamenlijk overleggen en beslissingen nemen over bijvoorbeeld de taaklast en omgangsvormen. Maar de werknemers moeten ook de vaardigheden en durf hebben of ontwikkelen om die geboden ruimte te benutten.
- **Een participatieve aanpak is noodzakelijk.** Medewerkers en middenkader moeten zelf aan de slag met risico's en kansen. Het blijkt nog belangrijker dát de betrokkenen iets doen, dan wát ze precies doen. Door zelf de arbeidssituatie te analyseren, kunnen werknemers en leidinggevendenden een samenhangend pakket van maatregelen kiezen dat specifiek bij hun mogelijkheden en hun werk past en waarvoor draagvlak is. Een dergelijke werkwijze vergroot de betrokkenheid en de sociale cohesie in de kern van organisaties, voor preventie van psychische klachten en verzuim is dat belangrijk. Voordeel is ook dat al doende het zelfoplossend vermogen in de organisatie wordt verhoogd.
- **(Top)management en ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging moeten de verantwoordelijkheid nemen.** De aanspaken op medewerking en verantwoordelijkheid voor de organisatie en de mensen die er in werken, vormen de motor van de ontwikkeling van preventief beleid. Praktisch gesproken moeten zij de stuurgroep vormen voor de uitvoering van de stappen in de beleidsontwikkeling. Deze partijen moeten er borg voor staan dat er ook blijvend gevolg wordt gegeven aan de uitkomsten van het proces.
- **Preventief beleid moet uiteindelijk verankerd worden in de normale beleidscyclus in de organisatie.**

¹ zie ook Kompier en Cooper, 1999

² Ontwikkeling van een KI&E, kansen inventarisatie en evaluatie is nodig.

II.3 Kenmerken van een gezonde onderneming

Het resultaat telt. Daarom is het van groot belang dat resultaat, een gezonde onderneming goed te beschrijven en zo mogelijk te operationaliseren in criteria of indicatoren, zodat organisaties zelf kunnen vaststellen of ze het resultaat hebben gehaald of door anderen daarop getoetst kunnen worden (key performance indicators).

In het moderne denken over ondernemingen staan financiële gezondheid, doeltreffendheid als productieorganisatie en rationaliteit als organisatie, voorop. De organisatie heeft in de regel een extern georiënteerde missie als ijkpunt en het functioneren wordt daaraan ondergeschikt gemaakt. Ieder is vrij om te komen werken; maar wie er voor kiest, schikt zich daarmee in de doelen van de organisatie. In dat beeld is de relatie tussen persoon en organisatie snel gereduceerd tot een contract voor het verrichten van arbeid tegen betaling. Die benadering contrasteert echter met het beeld dat arbeid steeds meer en nadrukkelijker wordt gezien als voorwaarde voor een zinvol bestaan en voor deelneming aan het maatschappelijk verkeer³ en met noties omtrent ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. Ook concepten als de ‘ontwikkeling van menselijk kapitaal’⁴ berusten op het uitgangspunt van een meer omvattende wederkerigheid en betrokkenheid tussen persoon en organisatie.

In de praktijk zullen beide visies veelal in een mengvorm voorkomen. Bij het beoordelen van een organisatie overheerst evenwel in de regel de eerste visie. Dat is mede gevolg van een gebrek aan hanteerbare concepten en criteria voor een meer evenwichtig beeld. Voor de ontwikkeling van een dergelijk beeld ontstaan echter geleidelijk aanzetten in de discussie over de functie en kwaliteit van de arbeidsorganisaties. Die onderstrepen dat er ten principale geen tegenstelling bestaat tussen beide visies. De duurzaamheid en stabiliteit, en het functioneren van de organisatie hangen samen met de mate waarin ieder die daarin werkzaam is kan meedenken over de inhoud en de organisatie van het werk en daarin betrokkenheid, zin en bevrediging vindt.

Structurele preventie vergt in het algemeen een bedrijfscultuur waarin het besef verankerd is dat:

- de kwaliteit van het personeelsbestand het verschil uitmaakt in de concurrentie en/of in de effectiviteit van de dienstverlening,
- organisaties in een moderne maatschappij alleen kunnen overleven als zij aan hun werknemers structureel de ruimte en stimulansen bieden voor meedenken en meebeslissen, voor (kennis)ontwikkeling en creativiteit,
- werknemers zich over het algemeen betrokken voelen bij het bedrijf en bij hun werk, als hen die ruimte wordt geboden en als zij in een groep werken met een duidelijke gezamenlijke taak waarin de mensen van elkaar kunnen leren en zich sociale verbanden hebben ontwikkeld; een dergelijke betrokkenheid verhoogt de verzuimdrempel én de wervende en bindende kracht van de organisatie,
- dat werken bij een organisatie die een belangrijke maatschappelijke bijdrage levert, de betrokkenheid en de binding van werknemers verhoogt,

³ WRR nrs. 38, 50 & 57

⁴ Zie EZ-programma: ‘Investors in people’.

- bijna alle medewerkers arbeid met zorgtaken combineren, dat daar wel eens problemen uit kunnen voortvloeien en dat daarvoor structurele aandacht nodig is, ruimte voor het bespreken daarvan en regelen van oplossingen daarvoor,
- dat arbeid compenserende kracht kan hebben voor negatieve privé-situaties indien de organisatie leuk werk biedt enerzijds en hulp, aanpassingen en sociale cohesie en steun anderzijds,
- alle werknemers belangrijk zijn voor het bedrijf en dat tot uitdrukking komt in een stijl van leidinggeven waarin veel aandacht is voor de gezondheid en de ontwikkeling van medewerkers;
- er onderling vertrouwen is tussen leidinggevend en medewerkers; dit vertrouwen begint met het geven van vertrouwen aan de medewerkers; een vertrouwensband tussen leidinggevende en werknemer maakt het mogelijk dat tijdig gesproken wordt over oplossingen voor problemen en kansen voor ontwikkeling,
- een goede overlegstructuur en overlegvaardigheden op alle niveaus van wezenlijk belang zijn,
- gezondheid en ontwikkeling van personeel een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel is van de besturing van de organisatie (reïnfocement mechanismen) en het sociaal en personeelsbeleid van de onderneming.

Het adopteren en toepassen van deze algemene noties is van belang voor het scheppen van een algemeen bedrijfsklimaat waarin belang wordt gehecht aan de gezondheid, de ontwikkeling en de arbeidsvreugde van de medewerkers. Behalve concepten worden er ook steeds meer beleidsinstrumenten aangeboden die bijdragen aan de verankering van dit besef. Dat gaat van regels voor het ontwerpen van een structuur van de arbeidsorganisatie die op alle niveaus de ruimte en bevoegdheid biedt voor het samen nemen van beslissingen en verantwoordelijkheden, via systemen voor Human Resource Development en kennis- en competentie management (Investors in people) tot systemen voor integraal kwaliteitsbeleid (balanced score card, INK, TQM). Deze beleidsinstrumenten vormen goede aangrijpingspunten voor de ontwikkeling van preventief beleid, maar toepassing daarvan is nog niet voldoende om tot preventie van psychische klachten te komen.

Meer specifiek kunnen criteria voor goed resultaat van preventief beleid ontleend worden aan kenmerken van organisaties waarin specifieke risico's voor psychische klachten niet en kansen voor psychische gezondheid en ontwikkeling wel aanwezig zijn.

Wat zijn de kenmerken van een organisatie waarin de kans op werkdruk klein is en de kans op uitdagend werk groot?

Werkdruk in de betekenis van hoge taakeisen, tempodruk en tijdsdruk wordt, in combinatie met lage regel mogelijkheden, gezien als een risico voor psychische klachten, waaraan veel werknemers blootstaan. Het tegendeel van werk met werkdruk

is echter niet werk waarin lage eisen worden gesteld, daarin ontbreken immers weer de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

De inverse van werk met werkdruk is uitdagend werk met redelijke taakeisen en goede regelmogelijkheden.

De structuurkenmerken van een organisatie waarin de kans op uitdagend werk groot is, zijn de volgende:

- De organisatie heeft een duidelijke strategie naar de markt of de externe opdrachtgever, die zorgt voor een buffer tussen de omgeving en organisatie zodat snelle veranderingen in de eisen van buiten niet tot inefficiency, grote complexiteit en hectiek in de organisatie leiden, met piekbelastingen als gevolg. Dat kan gaan om zeer snelle marktontwikkelingen, 'de waan van de dag' in politieke organisaties, complexe en veranderlijke wet- en regelgeving in onderwijs en zorgsector.
- De interne organisatie is product- of marktgericht, ondersteunende functies zijn in het primaire proces geïntegreerd. Aldus wordt de complexiteit in de organisatie beperkt.
- Binnen afdelingen bestaan brede functies met vaktechnische leermogelijkheden of zelfsturende teams waarin ook sociale vaardigheden ontwikkeld kunnen worden.
- De besturingsstructuur is zo ontworpen dat aan de basis van de organisatie zo veel mogelijk regelruimte is en zo groot mogelijke bevoegdheden bestaan. De besturingssystemen bevorderen naast het primaire doel van de organisatie, gedrag gericht op samenwerking tussen en binnen organisatie-onderdelen en verantwoordelijkheid nemen voor elkaar. In werkoverleg en in functioneringsgesprekken is het beheersen van de werklust en het faciliteren van de taakuitvoering een structureel agendapunt. Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor het beheersen van de taaklast van hun werknemers, zij worden beloond voor het gezond houden van hun ondergeschikten en voor het bevorderen van hun ontwikkeling. Zij staan open voor gesprekken over het oplossen van taaklastproblemen en geven de werknemer het gevoel dat het goed is dat ze daarover spreken en niet dat ze dus eigenlijk hun werk niet meer aankunnen.
- De organisatie bevordert een cultuur van 'je bent een held als je je werk goed in de daarvoor beschikbare tijd kunt uitvoeren' je voorstaan op veel overwerken is 'not done'.
- Het HRM beleid ondersteunt het management bij het beleid om de werkdruk te beperken en bij het ontwikkelen van competentie management, opleidings- en loopbaanbeleid. In overleg met de lijn zorgt deze stafdienst voor verantwoorde bezettingsnormen voor ploegen of afdelingen of een verantwoorde 'case load' en voldoende en competent personeel.

Wat zijn de kenmerken van een organisatie waarin het risico voor arbeidsconflicten klein is en de kans op goede collegiale samenwerking en solidariteit groot?

Een arbeidsconflict treedt op wanneer een individu of een groep een tegenstelling waarneemt tussen eigen belangen, doelen en/of wensen en die van een ander individu of een andere groep.⁵ Meer nog dan bij werkdruk geldt voor een arbeidsconflict dat de persoonlijkheid van de betrokkenen van groot belang is voor het ontstaan en het zich verder ontwikkelen van een conflict. In de organisatie liggen echter structurele kenmerken die het risico op het ontstaan van conflicten en de escalatie daarvan kunnen verhogen en de kansen voor een goede en collegiale samenwerking. Het preventief beleid dient gericht te zijn op die kenmerken.

Positief geformuleerd zijn de kenmerken van een organisatie waarin de kansen op een goede en collegiale samenwerking en solidariteit groot zijn, de volgende:

- Ook voor het bevorderen van een goede samenwerking en solidariteit, is het van belang dat de hectiek van de buitenwereld gekanaliseerd wordt in de organisatie.
- De structuur van de organisatie is zodanig dat de mate van onderlinge afhankelijkheid tussen afdelingen en tussen werknemers voor het uitwisselen van middelen of het bereiken van bepaalde uitkomsten, functioneel is (niet te veel en niet te weinig) en onderling evenredig. Dat voorkomt machtsverschillen die één partij de gelegenheid geven de eigen belangen beter te behartigen dan voor de andere partij mogelijk is.
- De structuur en de besturingsmechanismen bevorderen coöperatie in plaats van competitie. Vooral in combinatie met een grote mate van afhankelijkheid is competitie een bron voor conflicten; er zijn dan immers veel onderwerpen waarover men kan strijden en van visie of belangenverschillen.
- De relaties tussen collega's onderling zijn vriendschappelijk, men werkt plezierig samen. Er is goed werkoverleg waar ook gesproken kan worden over pesten en ongewenste omgangsvormen.
- De relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte is open, plezierig, stimulerend en ondersteunend. Periodieke functioneringsgesprekken voorkomen dat problemen lang worden opgekropt.

Wat zijn de kenmerken van een organisatie waarin de kans op goede sociale steun groot is?

Het ontbreken van sociale steun is een belangrijk risico voor het ontstaan van psychische klachten; omgekeerd kan sociale steun bijdragen aan de oplossing van problemen en aan leren en ontwikkelen. Kenmerken van een organisatie met goede sociale steun zijn:

- De structuur van de organisatie maakt dat medewerkers met elkaar en niet langs elkaar of tegen elkaar werken. Dat wil zeggen dat groepen in de organisatie gezamenlijk een taak, project of doelstelling hebben.
- De systemen stimuleren coöperatie.
- Er is in de planning van het werk ruimte voor werkoverleg en informeel overleg.

⁵ Cf. De Dreu et al. 2001

- De stijl van leidinggeven is op de persoon gericht, stimulerend en ondersteunend. De leidinggevende is een coach; hij of zij probeert het beste uit de medewerkers te halen: 'niet als citroen, maar als kampioen' en dan voor een langere periode dan in de sport gebruikelijk is.
- De cultuur van de organisatie is zo dat men verantwoordelijkheid voor elkaar neemt, als de één het wat rustiger aan moet doen, nemen de anderen wat werk over.
- Er is een klimaat van vertrouwen, men bespreekt problemen ook persoonlijke voorzover dat voor het werk van belang is.
- Er zijn stafdiensten of vertrouwenspersonen die men kan aanspreken bij problemen die niet met collega's of chef op te lossen zijn.

**Wat zijn de kenmerken van een organisatie die kansen biedt aan risicogroepen?
Vrouwen en ouderen vormen risicogroepen voor psychische klachten.**

- De organisatie besteedt veel aandacht aan een levensfasebeleid: dat wil zeggen dat bij de inzet, de loopbaanontwikkeling en het competentie management steeds rekening gehouden wordt met wat medewerkers wel kunnen, in tijd of in competenties gezien.
- De organisatie houdt bij het arbeidstijdenmanagement rekening met het feit dat veel vrouwen en een groeiend aantal mannen arbeid en zorgtaken combineren.
- Dit gegeven en de in de tijd veranderende zorgtaken en belastbaarheid worden meegenomen in een loopbaan- en competentieontwikkelingsbeleid voor deze groep.
- Bij het variabel inzetten van groepen werknemers in de tijd, wordt er mee rekening gehouden dat de functies toch breed zijn en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden.
- Voorkomen wordt tevens dat medewerkers zonder zorgtaken alle onaantrekkelijke uren krijgen.
- De vakkennis en vaardigheden van medewerkers worden hun hele arbeidszame leven actueel gehouden door scholing en training.
- Ouderen hebben een belangrijke taak om jongere of nieuwe medewerkers te begeleiden en in te werken in het vak en de organisatie.

Wat zijn de kenmerken van een organisatie waarin de werknemers tegen agressie en geweld van buiten worden beschermd?

- De structuur van de organisatie, het proces (één loket/één contact), de logistieke en administratieve ondersteuning, zorgen ervoor dat de werknemers tijd en persoonlijke aandacht kunnen besteden aan de cliënten en dat zij hen correct en adequaat kunnen helpen. Agressie en geweld komt immers vaak voor als de relatie onpersoonlijk is, de cliënt lang moet wachten, de papieren niet in orde zijn....
- De werknemers werken niet in een geïsoleerde omgeving, er zijn collega's in de buurt die zich even kunnen 'laten zien' om de tot agressie geneigde cliënt te imponeren.
- De werkplek is zo ingericht dat de werknemer niet 'in de val zit'.
- De werknemers zijn getraind in de-escalerend gedrag en die vaardigheden worden door periodieke trainingen op peil gehouden.

- De planning van het werk en de aanwezigheid van collega's die het werk kunnen overnemen, laten toe dat werknemers die met agressie geconfronteerd zijn, er even uitstappen.
- Agressie en geweld en hoe daar (preventief) mee om te gaan zijn vaste agendapunten op het werkoverleg.
- Er zijn vertrouwde personen die werknemers die geconfronteerd zijn met agressie en geweld kunnen opvangen en coachen bij het hervatten van hun werk.
- Zonodig is professionele hulp en ondersteuning beschikbaar.

Omgekeerd, de kenmerken van een ongezonde organisatie:

- De werkgever ziet zijn medewerkers met psychische klachten liever vertrekken en is op korte termijn van een probleem af.
- De medewerkers hebben een smalle of monotone taak, van het werk kan men niets leren, er zijn hoge taakeisen en er ontbreken regelmogelijkheden, de psychische belasting is hoog.
- De productiviteit wordt opgevoerd door werkdruk en overwerk. Werkdruk wordt als een normale zaak beschouwd; 'het hoort nu eenmaal bij dit werk, als je daar niet mee kan leven, moet je maar ander werk zoeken'.
- Constructief overleg ontbreekt, er zijn conflicterende taken tussen afdelingen, de stijl van leidinggeven is louter taakgericht en autoritair.
- Werkdruk, conflicten en ontbreken van sociale steun leiden tot spanningsklachten bij een groeiend aantal medewerkers
- Er is geen begrip, laat staan faciliteiten voor medewerkers die (tijdelijk) problemen hebben met het combineren van arbeid en zorg. Medewerkers met grote zorgtaken zien zich genoodzaakt zich ziek te melden.
- Er is geen loopbaan, competentie of leeftijdsbeleid, medewerkers lopen na enkele jaren volledig vast. Oudere werknemers kunnen niet meer productief ingezet worden, op het wordt druk uitgeoefend om een lagere functie op zich te nemen ('demotie').
- Op zwakke groepen wordt druk uitgeoefend om te vertrekken.
- Toenemende noodzaak om nieuwe medewerkers te werven.
- De werkgever trekt medewerkers aan die mogelijk dezelfde ervaring hadden bij voorgaande werkgevers.
- Collega's leven mee met ontslagen medewerkers die hieraan gezins- en financiële problemen overhielden; het kan hen ook overkomen, de motivatie en betrokkenheid van het resterende personeel nemen af, de sfeer wordt grimmig.
- De organisatie krijgt een slecht imago op de arbeidsmarkt, vacatureproblemen ontstaan.
- De kwaliteit van de dienstverlening loopt terug, termijnen worden niet gehaald, klanten haken af of reageren met agressief gedrag. Dit demotiveert medewerkers nog meer.
- De organisatie is ongezond in de betekenis van: ziekmakend voor het personeel en financieel-economisch ziek met een slechte prognose voor overleven.

Enkele basisregels voor een preventieve verbeter aanpak:

Bedrijven en instellingen moeten zelf de weg naar de gezonde organisatie zoeken en ontwikkelen. Voor een grote organisatie zal dat een andere weg zijn dan voor een middelgroot of klein bedrijf. Voor een ziekenhuis betekent het wat anders dan voor een school, een kantoor of een fabriek. Organisaties kunnen met en van elkaar leren, daarvoor zouden in een regio of bedrijfstak lerende netwerken kunnen worden opgericht, eventueel in het kader van een arboconvenant. Welke weg zij vinden is ook niet van belang, als het beoogde resultaat maar bereikt wordt.

Voor alle zoek- en leerprocessen in organisaties is evenwel een cyclus van systematische verbetering een hulpmiddel. Leren is altijd een kwestie van: problemen en kansen beschrijven en evalueren, mogelijke maatregelen bedenken en daar een keuze uitmaken of daarin prioriteiten stellen, maatregelen implementeren, de effecten evalueren en de resultaten verankeren in structuur en beleid.

Uit diverse goede voorbeelden kan een stappenplan worden afgeleid, dat bedrijven en instellingen kan helpen de weg te vinden naar een eigen preventief beleid, als zij daar zelf moeite mee hebben. Een systematische aanpak vergt een planning van achtereenvolgens te

nemen acties, dat kan vormgegeven worden in een stappenplan. Het hier onder staande vijf-stappenplan is geïnspireerd op dat wat beschreven staat in het Handboek werkstress⁶.

- Een participatieve aanpak is noodzakelijk.
- (Top)management en ondernemingsraad/ personeels-vertegenwoordiging moeten de verantwoordelijkheid nemen.
- Vakbonden, Arbodiensten en andere professionele organisaties worden desgewenst vanuit het overleg tussen werkgever en werknemers bij het proces betrokken.
- Preventief beleid moet uiteindelijk verankerd worden in de normale beleidscyclus in de organisatie.

⁶ Kompier en Marcelissen, 1990

DE VEILIGHEID VAN AFVALVERBRANDINGSINSTALLATIES

Sander Zwanikken¹ en Paul Swuste²

Trefwoorden: Afvalverbrandingsinstallaties, ongevallen, lerende organisatie

1 Gemeentelijke Dienst Afvalverwerking Amsterdam. Huidig adres: TNO-Arbeid ,
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp, S.Zwanikken@arbeid.tno.nl

2 sectie Veiligheidskunde, Technische Universiteit Delft

SAMENVATTING

Bij vier afvalverbrandingsinstallaties zijn ongevallen met verzuim en letsel-ongevallen zonder verzuim in de periode 1998-2000 met elkaar vergeleken. Er vinden bij afvalverbrandingsinstallaties relatief veel ongevallen plaats in vergelijking tot de proces-industrie, een bedrijfstak waaraan het management van afvalverbrandingsinstallaties zich gaarne spiegelt. De productiefuncties met de meeste ongevallen zijn 'aanvoer van grondstoffen', 'bewerking van grondstoffen (verbranden)' en 'onderhoud'. Hierbij staan medewerkers bloot aan een scala van gevaren. Analyse van ongevallen en het nemen van structurele corrigerende maatregelen vindt oppervlakkig en onvoldoende plaats. De branche lijkt zich onvoldoende bewust van deze feiten, waardoor weinig van ongevallen geleerd wordt. Verbeteringen in de kwaliteit van de ongevalanalyse kan bijdragen tot een verbetering van de ongevalstatistieken. Maar belangrijker is dat verbeteringen in de veiligheidscultuur worden doorgevoerd, waarbij het management een pro-actieve en betrokken houding ten aanzien van veiligheid gaat aannemen. Daarvoor is bewustwording van het probleem een eerste vereiste. De branche neemt naar aanleiding van het onderzoek in ieder geval initiatieven om verbeteringen en standaardisering van registraties en analyses door te voeren¹.

SUMMARY

Lost time accidents and first-aid accidents in four refuse incineration plants are compared in the period 1998-2000. While management of refuse incinerating plants likes to take the process industry as an example, the lost time accident frequency rate is relatively high compared to the process industry. Most accidents occur at the production functions 'supply of raw materials', 'transforming raw materials', and 'maintenance'. Workers are exposed to a variety of hazards at these production functions. The analyses of accidents and implementation of corrective measurements are superficial and not

¹ Het gepresenteerde onderzoek is een afstudeerproject geweest van de post graduate master opleiding 'Management of Safety, Health and Environment (MoSHE) van de Technische Universiteit Delft.

sufficient. The sector seems to be unaware of these facts and few lessons are learned from accidents. It is necessary to improve the quality of the accident-analysis. But it is not sufficient to improve the accidents-statistics alone. Management needs to be more pro-active and concerned about safety and the safety culture in refuse incinerator plants should be improved. To be aware of the problems is a first step. Based on the results of this research the sector has started to improve -registrations and analyses of accidents.

²

² The research presented in this paper is based on a final report of the post graduate master course 'Management of Safety, Health and Environment of the Delft University of Technology

INLEIDING

In 1999 kruipt een schoonmaker van een afvalverbrandingsinstallatie onder de opvangbakken van het verbrandingsrooster. Het rooster is wegens onderhoudswerkzaamheden buiten bedrijf. Echter, op het moment dat de schoonmaker zich recht onder de roosters begeeft wordt het rooster gestart om proef te draaien en hij raakt met zijn hoofd bekneeld tussen de draaiende roosters. Collega's halen de zwaar bloedende man uit de opvangbakken en verlenen eerste hulp, maar de schoonmaker overlijdt later in het ziekenhuis aan zijn verwondingen. Dit ongeval leidt tot een klein onopvallend artikel in een landelijk dagblad: "Ernstig ongeval bij Afvalverbrandingsinstallatie". Geen commotie in het nieuws en nauwelijks aandacht van de pers. De impact van het dodelijk ongeval in het bedrijf zelf is aanvankelijk groot. Het gehele bedrijf is overstuurd, een onderzoekscommissie wordt samengesteld en produceert een lijvig onderzoeksrapport. En uiteraard worden diverse maatregelen genomen om te voorkomen dat het ongeval zich herhaalt. Zo is het systeem van werkvergunningen verbeterd, zijn observatieronden door het management ingevoerd, is de gehele technische dienst VCA** gecertificeerd en is de voorlichting en instructie van werknemers en derden geïntensiveerd. Nu, twee en half jaar later, is het ongeval nog steeds regelmatig onderwerp van gesprek mede omdat, ondanks de toegenomen aandacht voor veiligheid, in het bedrijf nog ongevallen voorkomen.

Het afval voor afvalverbrandingsinstallaties (AVI's) komt per auto, schip of trein aan, wordt gewogen, vervolgens gestort in de bunker en na een eventuele voorscheiding verbrand op verbrandingsroosters. De vrijkomende warmte wordt gebruikt om energie op te wekken. Geavanceerde rookgasreinigingsinstallaties reinigen de verbrandingsgassen, waarbij afvalstoffen ontstaan die verontreinigd zijn met onder andere zware metalen en/of dioxinen. De verbrandingsresten, of slakken, worden met tril- en magneetbanden gereinigd en daarna toegepast binnen de wegenbouw. De installaties hebben veel te lijden van de verbranding van het afval. Daarom wordt periodiek groot onderhoud (stops of revisies) aan de productielijnen gepleegd.

De zogenaamde 'Hazard Datasheets on Occupations' van de International Labour Office [2000] vermelden de gevaren en risico's voor operators van AVI's. Volgens dit overzicht gaat het in deze bedrijven om gevaren met 'kleine gevolg' risico's. Dit beeld heerst ook binnen de bedrijfstak. De aandacht voor veiligheid binnen de Nederlandse bedrijven is

betrekkelijk rudimentair en men spiegelt zich graag aan de procesindustrie in de veronderstelling dat AVI's veel veiliger zijn. Dit optimisme is niet gegrond, hetgeen blijkt uit het aantal verzuimongevallen per 100 manjaar, die per AVI een factor twee tot vier hoger ligt dan bij toonaangevende bedrijven in de chemische procesindustrie [Zwanikken, 2001].

Tot op heden is onderzoek naar de veiligheidsprestaties van Nederlandse AVI's weinig systematisch van opzet geweest. Zo is binnen individuele AVI's weinig informatie voorhanden over de locatie en de oorzaken van ongevallen. Het hier gepresenteerde onderzoek heeft tot doel in deze lacune te voorzien. Tevens wordt onderzocht in hoeverre AVI's van ongevallen leren teneinde zonodig aanbevelingen te doen om dit lerend vermogen te verbeteren.

METHODEN VAN ONDERZOEK

Ongevalgegevens

Het onderzoek is gestart met een aselechte steekproef van zes van de totaal elf AVI's in Nederland. Twee bedrijven zijn om redenen van praktische aard (beperkt beschikbare tijd voor de eindschrijving in het kader van de MoSHE opleiding) uiteindelijk niet bij dit onderzoek betrokken.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van ongevalstatistieken in de periode 1998 tot en met 2000. Deze statistieken bevatten gegevens over letselongevallen met verzuim en letselongevallen met EHBO behandeling die echter niet tot verzuim hebben geleid. De veronderstelling is, dat de letselongevallen met verzuim en de EHBO-letselongevallen betrouwbaar geregistreerd worden en daarom zijn alleen deze ongevallen bij de analyse betrokken. De individuele ongevallendossiers van deze ongevallen zijn tijdens dit onderzoek bestudeerd om de toedracht, de oorzaak en de locatie van de ongevallen te achterhalen. Tevens is bij alle ongevallen, voor zover de dossiers dit toelieten, nagegaan of en welk type maatregelen zijn geformuleerd.

Ongevallocatie

Voor de indeling van ongevallen naar locatie is het productieproces ingedeeld in productiefuncties. Met productiefuncties wordt het productieproces opgedeeld in min of meer zelfstandige activiteiten. [Swuste, 1996]. Door de ordening naar productiefuncties aan te brengen is het mogelijk inzicht te krijgen in de "gevaarlijkste" deelprocessen van afvalverbrandingsinstallaties: op welke plaatsen gebeuren veel ongevallen?

Gevaren

Voor dit onderzoek is de gevaarenindeling van de Europese richtlijn EN292 [1991] gebruikt. Deze indeling in gevaren sluit aan bij de eerder genoemde ILO classificatie. Door de ongevallen in te delen naar gevaren en productiefuncties is inzicht verkregen in de mate waarin de AVI's de gevaren op de verschillende werkplekken beheersen.

Maatregelen en lerend vermogen van afvalverbrandingsinstallaties

Om het lerend vermogen van AVI's ten aanzien van ongevallen te onderzoeken is gebruik gemaakt van de probleemoplossende cyclus [Hale en Glendon, 1987]. Dit model beschrijft een gewenste, namelijk gestructureerde en rationele wijze van besluitvorming.

Het model vertoont overeenkomsten met de bekende Deming circle (plan, do, check, adjust). Deze modellen tonen dat continue verbetering plaats kan vinden door voortdurend de cirkel of de stappen van het model te doorlopen. De beheersing van veiligheid kan eveneens worden gezien als een continue verbetercyclus.

FIGUUR 1

In het onderzoek is ingegaan op de analysefase, de keuze van oplossingen en de implementatiefase. Voor de implementatiefase is onderzocht of en op welke wijze voortgangsbewaking van actiepunten plaatsvindt. De gekozen oplossingen zijn hierbij geordend op basis van een model dat gebaseerd is op het werk van Van Court Hare [1967]. Dit model gaat uit van een vierdeling in type maatregelen met een oplopend lerend vermogen voor de organisatie:

1. Maatregelen zijn afwezig, het lerend vermogen is afwezig
2. Maatregelen zijn gericht op het oplossen van de directe afwijking (bv. het terugplaatsen van een leuning, of instructies om beter op te letten) Hierbij kan dezelfde afwijking opnieuw voorkomen op een andere plaats en kan er opnieuw een ongeval gebeuren. Immers de achterliggende oorzaken worden niet aangepakt (bv. waarom was er geen leuning, en waarom lette iemand niet op?) Er is dan sprake van een eenmalig lerend vermogen.
3. Eenmalige tactische maatregelen, zoals een voorlichtingscampagne of een eenmalige toolbox meeting, op basis van een stijging van een bepaald soort incident of ongeval. De effecten van deze maatregelen zijn hooguit tijdelijk effectief en hebben een beperkte scope. Er is geen uitstraling naar andere onderwerpen of werkplekken.
4. De laatste soort maatregelen betreffen maatregelen die ingrijpen op het veiligheidsmanagementsysteem, of op het veiligheidsbeleid of –doelen. Er is sprake van systematisch lerend vermogen, waarbij men in staat is tot voortdurend ontwikkelen, selecteren en implementeren van nieuwe plannen.

Ter aanvulling van het onderzoek naar individuele ongevaldossiers zijn zes semi-gestructureerde open interviews afgenomen met verschillende arbomedewerkers van de betrokken AVI's. De interviews richtten zich op de melding en registratie van ongevallen

en bijna-ongevallen, de onderzoeksinspanning van de AVI na ongevallen en bijna-ongevallen en naar de wijze waarop maatregelen worden geformuleerd. Eveneens is de mate van voortgangsbewaking van te nemen maatregelen besproken. Doel van de interviews was informatie te verzamelen over het feitelijk functioneren van het veiligheidmanagementsysteem.

RESULTATEN

Ongevallen bij afvalverbrandingsinstallaties

In totaal zijn tussen 1998 en 2000 bij de vier AVI's 297 ongevallen met verzuim of met EHBO behandeling geregistreerd. Het aantal verzuimongevallen per 100 manjaar varieert tussen de 1,1 en 2,1 [Zwanikken, 2001]. Er is bij de onderzochte AVI's geen goede registratie over de ernst van de verzuimongevallen, maar bekend is dat in de branche de laatste jaren twee maal een dodelijk ongeval heeft plaatsgevonden. Daarnaast hebben alle arbomanagers waarmee is gesproken enkele voorbeelden aangehaald van ernstige ongevallen met langdurig verzuim en/of blijvend letsel.

Locatie en gevaren

Het productieproces is ingedeeld in de onderstaande productiefuncties en tabel 1 geeft de verdeling in procenten van de 297 ongevallen over de verschillende productiefuncties.

- Aanvoer grondstoffen, de acceptatie, storten en opslag van afval
- Voorbewerking grondstoffen, de voorscheiding. Deze productiefunctie is niet bij alle AVI's aanwezig. Voorscheiding betekent dat afval wordt gesorteerd in een afvalscheidinginstallatie waarbij zand, stenen, glas etc. met zeven uit het afval wordt verwijderd.
- Bewerking grondstoffen, het verbranden van afval
- Opwerking van eindproduct, het opwekken elektriciteit
- Bewerken van afvalproducten, het reinigen van de rookgassen en verwerken van slakken
- Onderhoud
- Transport
- Schoonmaak

TABEL 1

Om een beeld te verkrijgen van de belangrijkste gevaren bij afvalverbrandingsinstallaties is uit de individuele ongevaldossiers de onderstaande top 10 van gevaren samengesteld

(tabel 2). Dit beeld komt overeen met de gevaren zoals de arbeidsorganisatie van de Verenigde Naties (ILO) die herkent voor operators van verbrandingsinstallaties.

TABEL 2

Alle onderzochte afvalverbrandingsinstallaties laten in grote lijnen hetzelfde beeld zien waar het gaat om ongevallen per productiefunctie. De productiefuncties Onderhoud (30%), Bewerken grondstoffen (18%), en Aanvoer van grondstoffen (15%) zijn de drie productiefuncties waar verreweg de meeste ongevallen plaatsvinden. Dit geldt ook voor de AVI's met voorscheiding. Deze drie productiefuncties, die samen 63% van de ongevallen vertegenwoordigen, zijn nader onderzocht op de gevaren (tabel 3). In tabel 3 is duidelijk te zien dat de ongevallen tijdens onderhoudswerkzaamheden divers van aard zijn. Dit valt te verklaren door het feit dat tijdens groot onderhoud vele verschillende werkzaamheden plaatsvinden, waarbij diverse gevaren een rol spelen. Las- en snijwerkzaamheden, werken op hoogte, werken met gevaarlijke stoffen zijn hier voorbeelden van. Uit de analyse van de ongevallen en de interviews met de arbocoördinatoren blijkt dat bij de productiefuncties Bewerken grondstoffen en Aanvoer grondstoffen diverse ongevallen zich regelmatig herhalen. Te denken valt aan het oplopen van brandwonden als gevolg van contact met hete leidingen of chemische vloeistoffen [Zwanikken, 2001].

TABEL 3

Lerend vermogen en ongevalanalyses

Geen van de onderzochte AVI's heeft vastgelegd voor voor welke (type) ongeval nadere analyses noodzakelijk zijn. Ook de analysemethoden zijn niet nader gespecificeerd. Uit de dossiers van de individuele ongevallen blijkt dat het onderzoek beperkt blijft tot open gesprekken met de betrokkenen. Soms wordt de ongevallocatie bezocht en is incidenteel bewijsmateriaal verzameld, zoals foto's en tapes van gevoerde gesprekken. De arbocoördinator voert in alle gevallen het onderzoeken uit. Rapportages van ongevallen en analyses naar het bedrijf kunnen variëren van een korte e-mail met een verslag van bevindingen tot een schriftelijke rapportage van enkele pagina's. Incidenteel wordt de kwaliteit van de rapportage van ongevallen onderzocht of worden clusters van

ongevallen en gevaren nader geanalyseerd. Deze analyses zijn bij drie van de vier AVI's aangetroffen.

Het lerend vermogen van AVI's is eveneens af te lezen aan de kwaliteit van de gegenereerde oplossingen. In de onderstaande tabel is de verhouding weergegeven van de verschillende oplossingen die de gezamenlijke AVI's formuleren. Uit het onderzoek bleek dat het beeld per AVI niet wezenlijk verschilde van het totaalbeeld.

TABEL 4

Voortgangsbewaking van de uit te voeren actiepunten die naar aanleiding van een ongeval worden geformuleerd, vindt in alle gevallen plaats door de arbo-afdeling. Het is opvallend dat drie arbocoördinatoren van de AVI's in de interviews aangeven dat de voortgangsbewaking verbetering behoeft. Verificatie van de effectiviteit van de maatregelen vindt bij geen enkele AVI plaats.

CONCLUSIES

Het onderzoek heeft zich gericht op drie deelonderwerpen: aantal ongevallen, soorten ongevallen en de wijze waarop afvalverbrandingsinstallaties leren van ongevallen. Ten aanzien van de aantallen wordt vastgesteld dat er veel ongevallen plaatsvinden. Dit onderzoek maakt duidelijk dat er veel te verbeteren valt. Bovendien biedt het onderzoek aanknopingspunten om gericht verbeteringen in te zetten.

Ten aanzien van de locatie en de soorten ongevallen is inzicht gegeven in de productiefuncties met de meeste ongevallen: de aanvoer van grondstoffen, de bewerking van grondstoffen en het onderhoud. Bij deze productiefuncties staan de medewerkers bloot aan een scala van gevaren. Opvallend is dat meerdere ongevalsscenario's zich regelmatig herhalen. Dit is de eerste indicator dat afvalverbrandingsinstallaties onvoldoende lering trekken uit ongevallen die hebben plaatsgevonden. Ongevallen worden in het algemeen slechts oppervlakkig geanalyseerd. Er wordt nauwelijks onderzoek gedaan naar achterliggende oorzaken. In ruim negentig procent van de gevallen beperkt het onderzoek zich tot het in kaart brengen van wat er is gebeurd, in plaats van aandacht voor oorzaken en achterliggende ongevalsscenario's. Deze beperkte analyse heeft rechtstreekse gevolgen heeft voor het soort corrigerende maatregelen die geformuleerd worden naar aanleiding van een ongeval; in bijna 56% van de gevallen worden geen of ad-hoc maatregelen getroffen waarbij geen structurele verbeteringen in de bedrijfsvoering worden doorgevoerd. Slechts in 9% van de gevallen worden werkmethoden of procedures aangepast. Aanpassing van beleid en organisatie vindt nauwelijks plaats. Periodieke analyse van ongevallen vindt incidenteel plaats. Hierdoor worden trends en patronen in ongevallen niet zichtbaar en

Design for All, de stand van zaken

R. Veenstra en J.F.M. Molenbroek

Dit artikel is geschreven voor diegenen die onbekend zijn met het begrip Design for All en voor diegenen die het begrip wel kennen. Het artikel bevat informatie over huidige inzichten en de dagelijks praktijk en werpt een blik in de toekomst. Doordat de visie op Design for All nog niet geheel is uitgekristalliseerd kunnen opvattingen uiteenlopen. De kern van het verhaal blijft echter hetzelfde, zijnde het streven naar een wereld met gebouwen, producten en diensten die door een ieder gebruikt kunnen worden.

De definitie, de toepassing en het toepassingsgebied van Design for All

Een algemene definitie van Design for All luidt als volgt:

'Design for All betreft de voortdurende overweging tijdens het gehele ontwerpproces om specifieke potentiële gebruikers niet onnodig uit te sluiten en het gebruiksgemak te verhogen voor een goed omschreven doelgroep.'

Het concentreren op toekomstige gebruikers is de sleutel bij de toepassing van Design for All. Tijdens een ontwikkelingstraject dient er rekening te worden gehouden met het gebruik van hetgeen dat in ontwikkeling is. De criteria voor de productontwikkeling, die voortvloeien uit het analyseren van het gebruik door de beoogde doelgroep, zullen onder meer berusten op ergonomische data.

Ergonomie is dus een belangrijk kennisgebied. Het gaat hier om de ergonomie in brede zin, waarbij zowel fysieke, sensorische als cognitieve aspecten betrokken worden. De resulterende criteria zullen uitgedrukt kunnen worden in eisen ten aanzien van lichaamsmaten voor de passing, spierkracht en biomechanica voor het handelen, cognitie voor het ervaren en begrijpen, perceptie voor het waarnemen, enzovoort. Bij de ontwikkeling zullen deze criteria hun weerslag hebben op andere kennisgebieden, zoals vormgeving, marketing en constructie.

Ook op het gebied van marketing zijn criteria te formuleren ten aanzien van Design for All. Zo is bijvoorbeeld het criterium om een product niet een stigma-

tiserend uiterlijk te geven zeer belangrijk voor de positionering in de markt. Een dergelijk criterium kan sturend zijn bij de vormgeving. Een praktijk voorbeeld is de Spartamet. Deze was ontworpen voor mensen die het niet vol zouden houden om een stuk te fietsen. Doordat de fiets qua vormgeving niet afwijkt van een gewone fiets en door een slimme marketing, waarbij een jonge dame de fiets uitprobeert, is het door meer dan alleen ouderen aangeschaft.

Over de gehele wereld wordt Design for All ingezet voor uiteenlopende doelen. Dit maakt dat er vele definities in omloop zijn. Het maakt natuurlijk verschil of Design for All wordt gebruikt voor de ontwikkeling van gebouwen, producten of diensten, het uitwerken van maatschappelijke verbeteringen, of door een gebruiker zoals werkgever en werknemers. Evenzo is dit de reden waarom er vele termen in omloop zijn met uiteindelijk dezelfde doelstelling. Een paar voorbeelden; Inclusive Design, Design for More, Universal Design, Access for All, Society for All en Designing for a broader average. Ondanks de verschillen in naam en definitie staat het vergroten van de potentiële doelgroep en/of het voorkomen van sociale uitsluiting steeds centraal.

Het verleden van Design for All

Het ontwerpvak is tot voor de industrialisatie een ambacht geweest dat niet zo zeer op grote groepen gericht was. Het ontstaan van de industrie was dan ook een essentiële factor bij het ontstaan van ergonomie. Hierbij speelde twee zaken: aan de lopende band moesten er producten gemaakt worden door een verscheidenheid aan mensen (productie-ergonomie) en het eindproduct moest door een grote groep mensen gebruikt kunnen worden (product-ergonomie). De start van de discussie rondom het ontwerpen voor

een ieder is voornamelijk begonnen bij de problemen die ouderen en gehandicapten ondervinden. Daarbij horen termen als Design for Ageing en Gerontechnologie (ofwel ouderentechnologie). Ook de namen van vele organisaties die zich bezig houden met dit thema hebben veelal nog verwijzingen naar beide of één van deze groepen.

Amerika versus Europa

In beide continenten is ergonomie in de afgelopen tien jaar een steeds belangrijkere plaats in gaan nemen. Waar in Europa de term Design for All het meest gangbaar is, wordt in Amerika meer gebruik gemaakt van de term Universal Design. De benadering van de overheid en instellingen voor de implementatie van de visie is in beide continenten verschillend. Waar Europa streeft naar het ontwikkelen van inzicht bij de potentiële ontwikkelaars, heeft Amerika met wetgeving een aantal zaken afgedwongen. Zo zijn er bijvoorbeeld toegankelijkheidswetten (American Disability Act) voor gebouwen en werkplekken.

Europa

In de tachtiger jaren groeide binnen het SDI (Society of Designers in Ireland) het besef dat ontwerpers en architecten niet voldoende opgeleid waren om te kunnen ontwikkelen voor ouderen of mensen met een beperking. Na vele lezingen en discussies op verschillende internationale bijeenkomsten is in 1992 het IDD (Institute for Design and Disability) ontstaan. In 1993 is uit deze Ierse organisatie het EIDD (European Institute for Design and Disability) ontstaan. Zij zetten zich in voor de verbetering van de leefomgeving van een ieder. De slogan die zij daarbij aanwenden luidt 'Enhancing quality of life through Design for All'. Zij zijn kennisinstituut, organisator van bijeenkomsten en instigator van uiteenlopende initiatieven voor ontwikkelaars en ontwerpers, overheden en burgers. Samen met de Finse Welzijns Organisatie Stakes is de hoofdafdeling van het EIDD op dit moment gevestigd in Helsinki (www.design-for-all.org).

Nederland

Het Vormgevingsinstituut heeft in de bestaansjaren, van 1993 tot 2000, vele activiteiten rondom het thema Design for All georganiseerd. Samen met de Gehandicaptenraad, tegenwoordig CG-raad (www.cg-raad.nl), hebben zij in 1994 de Nederlandse afdeling van het European Institute for Design and Disability (EIDD) opgericht. Als gezamenlijk initiatief van een aantal mensen die betrokken waren bij deze en andere aan het thema gerelateerde organisaties is in 1996

het 'Nederlands Platform Design for All' ontstaan. Het platform biedt de gelegenheid om de discussie rondom het thema te voeren en houdt op de site een link met de gebeurtenissen op het gebied van Design for All.

KITZZ (KwaliteitsInstituut voor Toegepaste Thuis-Zorgvernieuwing) is sinds de oprichting in 1993 het kennis- en onderzoeksinstituut rond thuiszorgvernieuwingen. Dit betekent dat zij zich inzetten voor de ontwikkeling van producten die zelfstandig leven mogelijk maken voor ouderen en gehandicapten. Design for All is dan ook een belangrijk concept voor hen. Ook omdat het een mogelijkheid biedt het stigma wat er veelal op 'ouder producten' ligt te doorbreken (www.kitzz.nl).

Het heden van Design for All

Er bestaat een heel scala van initiatieven in diverse landen. De implementatiegebieden zijn divers; van subsidieregelingen voor verbeteringen op de werkvloer tot ontwerpwedstrijden om concrete problemen in alledaagse situaties te lijf te gaan.

Europa

De Barcelona Declaration is in 1995 gelanceerd met als doel steden te optimaliseren voor een zo breed mogelijke gebruikersgroep. In de declaratie staat een handicap niet als een fysieke eigenschap omschreven, maar als een resultaat van de omgeving waarin een persoon niet tot alles in staat is.

Begin 2001 is er door de Europese Raad van Ministers een resolutie overgenomen, die de principes van 'Universal Design' wil opnemen in de curricula van alle beroepen in de bouwsector (http://europa.eu.int/information_society/topics/citizens/accessibility/dfa/).

In navolgen van Amerika moet in Zweden ieder bestaand publiek gebouw of ander publieke ruimte in 2010 toegankelijk zijn voor een ieder. Ook wordt er vanuit de overheid veel geïnvesteerd in de toegankelijkheid van de informatie technologie (IT).

Op dit moment wordt er door verschillende partijen in Europa gewerkt aan het verbeteren van de toegankelijkheid in de informatie- en communicatie-technologie (ICT). Voor vorig jaar was er het doel gesteld om alle publieke sites aan de richtlijnen van de WAI, de Web Accessibility Initiative, te laten voldoen (www.w3.org/WAI/). Elk land binnen de EU heeft een eigen kenniscentrum. In Nederland is dit het IRV, Instituut voor Revalidatie Vraagstukken (www.irv.nl).

Nederland

Op dit moment zijn er twee boeken voor projectontwikkelaars en architecten. Het gaat om het 'Handboek Toegankelijkheid' en het boek 'Tussen mens en plek' (Wijk en Luten, 2001). Het eerst genoemde boek bevat richtlijnen; het tweede geeft een heldere methodiek om het ontwikkelingsproces te optimaliseren.

In juli 2001 is er een rapport verschenen met als titel 'Design for All in Werksituaties' (TU Delft, 2001) in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het doel is om met dit rapport een richting te geven aan verder onderzoek, ten einde dit te gebruiken bij het opstellen van nieuw beleid op het gebied van arbeidsomstandigheden (www.arbo.nl).

Bij het congres 'De gebouwde omgeving' van de Nederlandse Vereniging voor Ergonomie is er ingegaan op de toegankelijkheid en het gebruiksgemak van gebouwen (www.ergonoom.nl/congres2002.htm).

Toekomst van Design for All

Op dit moment zijn er verschillende partijen uit uiteenlopende branches, die belangstelling tonen voor het thema Design for All. Om een idee te krijgen van de diversiteit zijn hier een aantal voorbeelden van hetgeen nog komt.

Het jaar 2003 is in Europa het jaar van de gehandicapten. Dit betekent dat er meer dan anders activiteiten zijn waarin gesproken gaat worden over de fysieke en mentale toegankelijkheid van onze maatschappij voor mensen met een handicap (www.eypd2003.org).

In 2005 is er het grote EIDD congres 'Joint Congress and General Assemblies'. Er wordt vooralsnog vanuit gegaan dat Design for All tegen die tijd een natuurlijk onderdeel is van de ontwerp- en ontwikkelpraktijk en daarmee van de conferentie.

De integratie van Design for All

In de diverse geraadpleegde bronnen zijn een aantal algemene conclusies gegeven voor de toepassing en integratie van Design for All:

- integrale aanpak: voor een volledige toepassing van Design for All in ontwikkelingstrajecten dient er in elke fase van de ontwikkeling nagedacht te worden over de gebruiker en het gebruik;
- voor product- en architectonische ontwikkelingen betekent dit het gehele ontwikkeltraject, van het begin van het traject totdat het product in productie gaat;
- *multidisciplinair*: ontwikkelingen worden nog te vaak uitgevoerd met te weinig inbreng van partijen die nuttige informatie zouden kunnen aanleveren. Zo zouden ergonomen samen met potentiële gebruikers een grote bijdrage kunnen leveren door middel van participatieve ergonomie;
- *ketenbenadering*: bij maatschappelijke thema's als arbeid betekent ketenbenadering dat er niet uitsluitend naar de werkplek gekeken moet worden. Het uitsluitend aanbieden van aanpassingen rondom het bureau maakt het voor veel mensen nog niet mogelijk om hun beroep uit te oefenen. Zaken als de weg van huis naar werk en de toegang tot gebouwen zijn essentieel voor de mogelijkheid arbeid te verrichten.
- zorgen voor het gebruik van Design for All kan ervoor zorgen dat de ontwikkelaar bekend is met het gedachtegoed, zich er in kan vinden en weet hoe het te implementeren. De vraag is, waar deze stap te zetten naar de ontwikkelaar/gebruiker;
- in het onderwijs dient een start te worden gemaakt (www.dined.nl/iveo). Dat betekent naast een vroege kennismaking ook dat er nog de mogelijkheid is te experimenteren met het concept. Als het toegepast wordt blijft het vaak geïsoleerd in een aantal vakken in plaats van geïntegreerd in de methodiek van het te leren beroep;
- de professionele gebruiker, zoals de ontwikkelaars van producten en diensten en beleidsmakers, dienen geïnformeerd te worden;
- tot slot moeten de consumenten bewuster worden van de (veranderende) behoefte van henzelf en hun omgeving.

De te ondernemen stappen in de richting van Design for All

Door initiatieven van overheid, brancheorganisaties, consumentengroepen en verenigingen kan een start gemaakt worden met de implementatie van Design for All. De ontwikkeling van een methodiek is daarnaast een belangrijke factor.

De implementatie van Design for All in reeds bestaande methodieken kan een snelle inbedding in bestaande praktijk bevorderen. Binnen de methodiek is het belangrijk dat er in verschillende fasen van het ontwikkelingsproces gekeken wordt naar het gebruik. Een aantal voorbeelden van stappen die helpen bij het ontwikkelen met het streven naar 'Design for All':

- doelgroep bepalen op basis van analyses van demografische kenmerken, leefstijlen etc.;
- een levenscyclus-analyse (LCA) van hetgeen in ontwikkeling is maken om alle facetten van het potentiële gebruik te onderkennen (Roozenburg en Eekels, 1991);
- onderzoek verrichten naar het te verwachten gebruik (Rooden, 2002);
- creativiteitsmethoden gebruiken voor een verdere beeldvorming (Van der Lugt, 2001);
- het opstellen van criteria met de bevindingen uit voorgaande analyses;
- na elke ontwerpfase een toetsing aan de in de desbetreffende fase relevante criteria;
- daarnaast meerdere malen in het ontwerpproces, daar waar nodig, een gebruiksonderzoek.

Een koppeling tussen de beroepsgroepen die problemen signaleren en hen die er verbetering in proberen te brengen zou een versnelling van de ontwikkeling van, en met, Design for All kunnen inzetten. Het opzetten van een platform wat fungeert als koppeling tussen verschillende disciplines is dus van belang om het meeste uit Design for All te halen.

Design for All kan een succes worden indien bovengenoemde spelers initiatieven ontplooiën en daarnaast gewerkt wordt aan de implementatie van de bovengenoemde stappen in reeds bestaande en aanvaarde branchegebonden methodieken.

Literatuur

- Lugt, R. van der 2001 *Sketching in Design Idea Generation Meeting*. Proefschrift TU Delft.
- Roozenburg, N.F.M. en Eekels J. 1991 *Produktontwerpen, structuur en Methoden*. Lemma, Utrecht.
- Molenbroek, J.F.M., Veenstra R., Stephan C. en Swarte G. 2001 *Design for All in werksituaties*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.
- Rooden, M.J. 2001 *Design models for anticipating future usage* Proefschrift TU Delft.
- Wijk, M en Luten L. 2001 *Tussen Mens en Plek*, Faculteit Bouwkunde, TU Delft.

Adressen

Deze adressen bevatten elk informatie over het thema. Via deze sites zijn vele andere internetbronnen te vinden.

- European Institute for Design and Disability*
www.design-for-all.org
- Nederlands Platform Design for All*
www.designforall.nl

KITZ

- www.kittz.nl
- Nederlandse vereniging voor Ergonomie*
www.ergonoom.nl
- Instituut voor Revalidatie Vraagstukken*
www.irv.nl
- CG-raad*
www.cg-raad.nl
- Database van Ergonomie in Nederlands onderwijs*
www.dined.nl/iveo
- Europees jaar van gehandicapten, 2003*
www.eypd2003.org
- Web Accessibility Initiative*
www.w3.org/WAI/
- Union Internationale des Architectes*
www.uiaarchitects.org
- Europese resolutie met betrekking tot Design for All*
http://europa.eu.int/information_society/topics/citizens/accessibility/dfa/



(advertentie)

Design for all: een vorm van beschaving

Design for all (D4A): op het eerste gezicht een onbekend fenomeen. Toch komt vrijwel iedereen het tegen in zijn directe werkomgeving. D4A geeft zodanig vorm aan producten, dat zo min mogelijk mensen van het arbeidsproces worden uitgesloten. Bovendien voorkomt het arbeidsuitval en stimuleert het reïntegratie van werknemers. Al met al reden genoeg voor het ministerie van SZW om een symposium aan dit thema te wijden. Kernvraag: wat is het voordeel van D4A?

door Chris Reinewald*

Laten we in gedachten houden dat een voorwerp waarmee gewerkt wordt, gebruikt en bekeken wordt; soms door iemand alleen, soms door een grote groep. Als bij het contact tussen product en gebruiker ook maar de geringste irritatie optreedt, heeft de ontwerper gefaald. Anderszijds, als mensen zich veiliger, gelukkiger, vertrouwder en geprikkeld worden om met een bepaald product te werken, lijkt de ontwerper in zijn doel geslaagd. Dit op de omslag van Henry Dreyfuss' boek *Designing for People* afgedrukte citaat – eigenlijk zijn credo – heeft sinds 1955 nog weinig in kracht ingeboet. Dreyfuss, Amerikaans pionier van de antropometrische vormgeving, beschreef in zijn invloedrijke boek een aantal significante cases. Als pionier 'human engineer' liep Dreyfuss daarmee vooruit op de huidige specialisatie van D4A. Ook voor Dreyfuss was het duidelijk dat niet alleen de vormgeving van een product, maar ook het hanteren daarvan, van doorslaggevend belang zijn voor de gebruikersgroep.

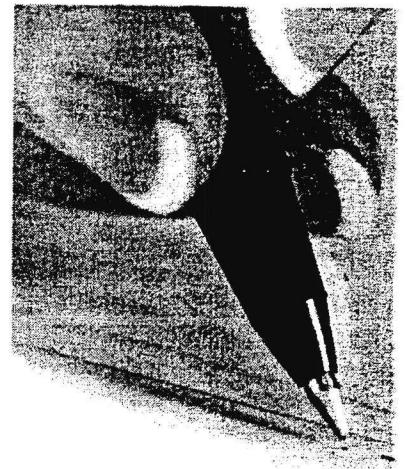
■ Omgangsproblemen

Hiermee zijn we meteen tot de kern van D4A gekomen: D4A is een fijnmazigere, verder gespecialiseerde benadering van antropometrie en ergonomie. De relatie tussen de mens en product of omgeving valt en staat met acceptatie, begrip,

bereidheid en flexibiliteit. Op het symposium dat het ministerie van SZW op 13 november aan dit thema wijdde, toonden de sprekers dit – ongetwijfeld onbedoeld – heel mooi aan. Spreker 2 kreeg de microfoon niet meteen ingeschakeld en vroeg even vertwijfeld: 'Hoe gaat die aan?' Spreker 5 worstelde ogenschijnlijk met zijn computer, maar vertrouwde het apparaat: 'Even wachten, want hij gaat het doen.' Spreker 6 verstopte zijn twijfel in bewondering en 'wishful thinking': 'Ik vind het altijd weer fantastisch als zo'n machine werkt.' Bij spreker 7 reageerde de apparatuur in het geheel niet, hetgeen treffend werd gepareerd met een grote dosis improvisatievermogen.

Als vier mensen, van wie twee met een hoog gekwalificeerde technologische achtergrond, al zo verschillend op sterk vergelijkbare 'omgangsproblemen' met apparatuur reageren, hoe moet dat wel niet gaan bij grote groepen met verschillende geaarde en ervaren gebruikers?

D4A streeft ernaar producten en gebruiksomstandigheden voor zo veel mogelijk mensen toegankelijk te maken.



Voor iedereen dus? Nee, want dan sluit je weer individualiteit uit. Deze kan juist van groot belang zijn bij het reïntegreren van mensen in het arbeidsproces. Vandaar dat er zoveel waarde aan gehecht wordt. D4A is een vorm van beschaving.

■ Minimale ingrepen

In veel gevallen ontstaat D4A vanuit een directe noodzaak. Een goed voorbeeld daarvan zijn de Amerikaanse huishoudhulpjes, die door hun betere grip en grotere omvang geschikt zijn voor mensen met minder knijpvermogen in hun handen. Van veel dagelijkse producten die we nu gebruiken realiseren we ons niet dat ze vanuit een vergelijkbare specialisatie ontwikkeld werden: tegenwoordig is een bril behalve een prothese ook een functioneel modeartikel voor niet-slechtzienden. Denk maar aan de zonnebril. Of de balpen, ooit ontstaan om de voor slechtzienden lastig te hanteren kroontjespen te vervangen. De balpen werd een algemeen consumentenproduct, aldus Johan

Niet alleen vormgeving, maar ook hanteerbaarheid is van belang

Molenbroek, universitair hoofddocent aan de Technische Universiteit Delft, een van de sprekers op het symposium. Molenbroek leidde een pilotstudy over op D4A aangepaste werksituaties: een verstelbare balie en computertafels die rug, nek en pols minimaal belasten. Een andere spreker was Peter Vink, bijzonder hoogleraar participerende ergonomie aan de TU Delft. Hij voerde zijn gehoor langs een aantal D4A-producten: schroevendraaiers, aangepast op verschillende krachtsinspanningen van vrouwen en oudere mannen, en naar wens van de gebruiker deels of bijna volledig geautomatiseerde kranen voor de ertsoverslag in de haven.

assembleren. Dat de steiger vanuit de ontwerpwereld bij de GIO (Goed Industrieel Ontwerp) erkenningen een prijs ontving, is terecht. Logisch ook, want D4A is in de aard der zaak uiteraard een kwestie van goed industrieel ontwerpen. Je mag gewoon niet anders verwachten. Nog een voorbeeld: zonder ooit van D4A gehoord te hebben ontwikkelde een bedrijf een praktisch automatisch schuifstelsel met beweegbare vloer en tussenschot voor het laden en lossen in een truck. Het tillen en versjouwen van de lading bleek namelijk de oorzaak van de grote personeelsuitval vanwege – alweer – rugklachten. Spreker Jan Dirks van het bedrijf SPH BV demonstreerde op het

meestal ontwerpmentaliteiten bij. Een onvermijdelijk deel van dat proces bestaat uit het signaleren van ontwerpfouten. Onderzoekster Carien Stephan – ook spreker op het symposium – test met gebruikers in speciale sessies veelal publieke producten, variërend van verpakkingen tot bewegwijzeringen. Het probleem is: details doen een goede bedoeling vaak teniet, zo bleek uit het voorbeeld van een Spaanse telefooncel, geschikt voor rolstoelgebruikers. Dat werkte goed, maar helaas was de gebruiksaanwijzing te hoog geplaatst om hem te kunnen lezen. Bij Nederlandse betaalautomaten raken de schermstructies door fel zonlicht onleesbaar. Dergelijke missers kun je ondervangen door gebruikers al in een vroeg stadium bij het ontwerpproces te betrekken. Ouderenbonden constateerden vergelijkbare gebruiksproblemen bij D4A-producten. Het is handig wanneer een pillendoosje met een klok tijdig een signaal uitzendt om aan te geven dat men medicijnen moet innemen. Maar gebruik daarvoor dan geen pieptoon, die voor veel ouderen met auditief hoge-tonenverlies boven hun gehoorgrens ligt. Een telefoon had handige grote cijfers, maar de gebruiksaanwijzing juist niet. Trouwens: waar blijft de compacte versie van vuistdikke gebruiksaanwijzingen? Dat een afstandsbediening te veel knoppen heeft, valt te voorkomen door over de weinig gebruikte knoppen een kartonnetje te schuiven. 'Maar', zo suggereerde Jan Dirks terecht, 'mijn buurvrouw heeft misschien een hekel aan veel knoppen, maar ik niet. Voor mij mogen het er wel honderd zijn.' Kortom: keuzemogelijkheden moeten er blijven.

D4A ontstaat vaak uit directe noodzaak

In het gunstigste geval, zo legde Vink uit, overstijgt het gebruiksgemak de doelgroep. Lichtere dekluisen van aluminium bleken namelijk niet alleen voor binnenvaartschippers met rugklachten een alternatief, maar ook voor hun kwiekere collega's. Even zo goed helpt een drukknopbediening van een deur niet alleen rolstoelgebruikers, maar ook tijdelijk minder mobiele medewerkers (vanwege een verstuite enkel, zwangerschap of alleen het dragen van een dienblad of stapels documentatie). Om zulke producten te ontwikkelen is wel een draagvlak vanuit de werkgever en vanuit de samenleving als geheel vereist. Stigmatisering is daarbij uiteraard uit den boze.

parkeerterrein het 'Spoorlos- en laadsysteem', met een schuivende laadvloer en tussenschot. Zo eenvoudig dat niemand daar eerder aan gedacht had. Alhoewel: gedacht misschien wel, maar het ook in praktijk gebracht, nee. Met een dergelijk naïef lijkende herbezinning op functies en gewoontes lijkt de helft van een D4A-ontwerpproces al te hebben plaatsgevonden. Het kenmerk van D4A, vergeleken met modieuze ego-designobjecten (bijvoorbeeld de beeldschone maar praktisch onhandelbare citruspers van Philippe Starck) is ook dat je er niets bijzonders aan ziet.

■ Honderd knopjes

Het vak industrieel ontwerpen bevindt zich in een krachtenveld tussen economische noodzaak en cultuuruiting en kent de laatste zestig jaar ontwikkelingen en de nodige tegenbewegingen. Van tijd tot tijd laten critici zich horen. De Amerikanen Vance Packard en Ralph Nader stelden het door commerciële redenen doorgeschoten stilisme of verouderde technologie aan de kaak. Victor Papanek bepleitte een vormgevingsethiek ontstaan uit noodzaak, niet uit gewin. Theoretici stellen

■ Oplossingsgericht

In hoeverre D4A zich verbreidt, heeft te maken met lokale stimulansen en wetgeving die met name in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten stringenter is dan in Nederland. Blijkbaar staan het Nederlands individualisme een collectief bewustzijn van het nut van D4A in de weg. Maar D4A is niet alleen zaligmakend. Er zal wel degelijk gefocust moeten worden

■ Industrieel ontwerpen

Vanuit arbeidsuitvalomstandigheden onderzocht de volgende spreker ir. Reino Veenstra hoe producten en situaties verbeterd kunnen worden. Een voorbeeld daarvan is de glaskar die het tillen tot een minimum beperkt. Verder zijn er specialistische producten binnen de industrie en bouw die fysieke belasting verlichten: geautomatiseerde betontrillers, scheepswandreinigers, lichtere bierfusten. Een bedrijf als Altrex, zo legde Reino Veenstra uit, zag ook commerciële voordelen in een weliswaar iets duurder maar lichtere en toch stabielere te construeren steiger. Los van het ontwerpen daarvan stelde Altrex vast dat het efficiënter is om de steiger vanaf de grond op een voorgesorteerde wijze te

'Keuzemogelijkheden moeten blijven bestaan'



De balpen is oorspronkelijk ontworpen voor slechtienden die niet met een kroonjespen overweg konden.

om D4A te doen slagen. Oplossingsgericht te producten ontwikkelen, waarbij de eindgebruiker meebeslist, dat is volgens Peter Vink de beste optie. De eerder besproken D4A-producten zijn daarvan goede voorbeelden. Een uit de zaal gehoorde kreet om met eisen de 'markt af te dwingen' zal in de praktijk nooit werken. Bij eerdere bijeenkomsten toonde een Nederlandse multinational zijn inmiddels deels uitgevoerde prototypes voor huishoudelektronica volgens D4A-norm. Commercieel vond men het niet verstandig dit openbaar te maken, uit angst voor stigmatisering. De publiciteit houdt ons immers bedrieglijke ideaalbeelden van een eeuwige jonge en energieke rolmodellen voor. Dat popzangers als Mick Jagger en Tina Turner binnenkort de pensioengerechtigde leeftijd bereiken is noch aan hun songs noch aan hun levenswandel af te lezen. Ze gedragen zich immers als 25-jarigen.

■ Vanzelfsprekend

Meer dan productplacement heeft D4A baat bij met een bijgesteld bewustzijn. Consumenten moeten accepteren dat ze in hun wonen en werken problemen zullen gaan ondervinden en dat zij daarvoor eisen moeten stellen aan producten en hun omgeving. Eerdere bijeenkomsten met D4A als thema eindigden stevast in onderonsjes met gebruikersgroepen en ontwerpers die verzuchtten dat de industrie en beleidsmakers weer eens schitterden door afwezigheid. We zijn inmiddels een stap verder. De overheid wilde met dit onderzoek nagaan wat D4A kan betekenen voor de arbeidsplaats en de organisatie van arbeid. Het wachten is nu op verdere stappen. Vast staat echter dat in 2011 rond de helft van de Europese beroepsbevolking ouder dan 50 is en gewoon zal werken. Iets waar werkgevers zich rekenschap van zullen moeten geven. Als het D4A-scenario goed werkt, weet waarschijnlijk niemand in 2011 meer waarvoor het begrip ook alweer stond. Daarvoor is het dan te vanzelfsprekend geworden.

Chris Rennewald is publicist vrije en industriële vormgeving. Voormalig hoofdredacteur van het vormgevingsblad Items. Nu is hij onder meer freelance medewerker vormgeving voor Het Financieel Dagblad en hoofdredacteur van Museumvisie. Het onderwerp 'Design for all' volgt hij sinds vijf jaar aan de hand van symposia en interviews met ontwerpers in de Verenigde Staten en Nederland.

Eerste verkenningen rond Design for All en arbeidsomstandigheden positief

Design 4 All: van bed na

Henny Overbosch en Hennie Bijman

Hoe kan arbeid voor iedereen zo lang mogelijk toegankelijk blijven? Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil sociale uitsluiting van mensen met beperkingen voorkomen. Belangrijk, want een groot deel van de beroepsbevolking is over acht jaar ouder dan 50 jaar. En ouderdom komt met gebreken. De werkplek zal dus steeds flexibeler moeten worden. De principes van de ontwerpfilosofie 'Design for All' zijn veelbelovend, maar de opgedane ervaring geldt vooral voor producten. Zijn de principes ook toepasbaar op arbeid en arbeidsomstandigheden? De eerste onderzoeksresultaten zijn positief.

Een product ontwerpen dat voor (bijna) iedereen bruikbaar is of bruikbaar kan worden gemaakt; dat is het streven van 'Design for All'. Design for All, ook wel 'inclusive' of 'universal' design, is een manier van ontwerpen die is gericht op het voorkomen van sociale uitsluiting. Zowel in als buiten Nederland groeit de belangstelling voor deze vorm van ontwerp. Want van producten en diensten met een hoog gebruiksgemak (of gebruiksgemak), kan een breed publiek gebruikmaken. Bovendien zorgen zulke producten ervoor dat mensen, ook mensen met beperkingen, beter functioneren in hun omgeving. Kortom, Design for All (D4A) staat voor 'goed ontwerp'.

Daarmee is helaas nog niet gezegd dat de toepassing van D4A-principes elk product of elke dienst bruikbaar maakt voor iedereen. Voor gebruikers met ernstige (fysieke) beperkingen zullen verdere aanpassingen – tijdelijk of permanent – nodig blijven. Belangrijk is daarom dat ontwerpers al in de ontwerp-fase rekening houden met de noodzaak van eventuele aanpassingen, zodat deze eenvoudig en goedkoop zijn te bewerkstelligen. Zo blijkt dat veel menselijke func-

tiebeperkingen zijn te compenseren met computertechnologie; tijdelijke aanpassingen kunnen bijvoorbeeld met 'Assistive Computer Technology' (ACT) worden gerealiseerd. Als de aanpassingen óók nog met weinig of geen extra kosten gepaard gaan, kan een vorm van maatwerk zonder meerkosten ontstaan en ligt de weg open voor vraagsturing of massa-individualisering.

Een interessante vraag is of D4A ook toepasbaar is op arbeid en arbeidsomstandigheden. Zo ja, dan zou D4A als leidend principe kunnen dienen bij het ontwerp en de inrichting van de werkplek, om zo de arbeidsomstandigheden van alle medewerkers te verbeteren. Bovendien zullen ook op het terrein van preventie en reïntegratie belangrijke verbeteringen kunnen worden behaald.

D4A en ACT kunnen samen de basis leggen voor een modern preventie- en reïntegratiebeleid, gekoppeld aan de levensloop van de gebruiker. Arbeidsplaatsen, ontworpen volgens Design for All-principes zijn – eventueel met behulp van ACT – verder aan te passen voor mensen met een vergaande beperking. Het kan daarbij gaan

om een aangeboren beperking of om een beperking als gevolg van ziekte, ongeval of leeftijd. Tegelijkertijd geeft dit een behoorlijke impuls aan flexibilisering van de arbeidsplaats en de arbeidsomgeving, en daarmee aan de mobiliteit van werknemers.

Een laatste belangrijk punt van het D4A-principe is dat het de verschillen tussen mensen op de werkplek verkleint. D4A kan daardoor een belangrijke rol spelen in HRM of sociaal beleid: het is gericht op optimale inzet van 'human capital' ('employability') en ondersteunt het streven naar gelijke behandeling en levensloopgericht sociaal beleid.

Productiviteit en flexibiliteit

D4A is veelbelovend, zowel voor de overheid als voor werkgevers en werknemers. Voor ondernemingen is het aantrekkelijk omdat de productiviteit en continuïteit toenemen. Bovendien vraagt de Arbeidsomstandighedenwet van werkgevers dat zij het werk zodanig organiseren dat dit geen nadelige invloed heeft op de veiligheid en gezondheid van hun werknemers. De inrichting van de arbeidsplaatsen moet, net als de werkmethoden, arbeidsmiddelen en -inhoud,

... (aangepast) bureau?

zoveel mogelijk zijn aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers. Kortom, de overheid wil dat werkgevers de arbeid aanpassen aan de belastbaarheid van werknemers, rekening houdend met een verscheidenheid aan persoonlijke eigenschappen. In termen van preventie en reïntegratie kan de werkgever zich beter weren tegen de financiële prikkels van de Wet uitbetaling loon bij ziekte (Wulbz) en Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij arbeidsongeschiktheid (Pemba). Dat laatste betekent overigens niet alleen een economisch voordeel voor de werkgever, het vergroot tevens de toegankelijkheid van de arbeid voor mensen met een arbeidshandicap.

Maar niet alleen de wet, ook de toekomstige samenstelling van de beroepsbevolking vraagt werkgevers het werk flexibel in te richten. Demografen voorspellen namelijk dat die beroepsbevolking binnen acht jaar voor meer dan de helft uit 50-plussers zal bestaan die, meer dan nu het geval is, aan het arbeidsproces zullen deelnemen. Het belang van levensloopgericht sociaal beleid is daarmee evident. Kortom, het zal steeds vaker voorkomen dat een en dezelfde arbeidsplaats in de loop der tijd door verschillende mensen wordt bezet en dat die

'Suf imago bedreiging voor D4A'

arbeidsplaats dus ook moet kunnen worden aangepast aan een zekere verscheidenheid van werknemers. Het gebruik van D4A-principes bij de inrichting van de arbeidsplaats helpt bij het 'inbouwen' van die flexibiliteit.

Pilot-studie

De vakgroep Industrieel ontwerpen van de Technische Universiteit Delft deed vorig jaar een pilot-studie naar de toepasbaarheid

Europese resoluties

In het kader van het e-Europeplan in de e-Accessibilitywerkgroep, is afgesproken om in de landen van Europa te komen tot 'Design for All centers of excellence'. Dat vraagt om gezichte activiteiten.

De Raad van Europa heeft onlangs enkele resoluties aanvaard. In de eerste, ondertekend in februari 2001, is overeengekomen dat de landen zullen bevorderen dat Universal designprincipes in de curricula van ontwerpopleidingen worden opgenomen. De Raad motiveert de resolutie vanuit de universele rechten van de mens, waarbij ieder individu het recht heeft zich in zijn leefomgeving te begeven waar hij of zij dit wenst en aldaar ook de gebruikelijke functies in vrijheid en zelfstandigheid moet kunnen uitvoeren. De tweede resolutie werd oktober vorig jaar aanvaard en gaat over het recht van iedereen, inclusief mensen met beperkingen, op gelijke behandeling en gelijke mogelijkheden, op de vrijheid van keuze om in afhankelijkheid te wonen en het recht op actieve participatie in het arbeidsproces. Dit laatste behelst tevens het recht op toegang tot en het gebruik van technologie.

Met de toepassing van D4A-principes worden toegankelijkheid, bruikbaarheid en gebruikskomfort bevorderd en dat is ook van belang op de werkplek. De onlangs gereed gekomen *ISO-guide 71*, uitgegeven door het Nederlandse Normalisatiebureau NEN te Delft, onderstreept dat nog eens

van D4A op arbeidsomstandigheden. De pilot-studie geeft vooral zicht op de ontwerpoptiek van waaruit producten en diensten tot stand komen. Eerste vraag van de onderzoekers was: wat is D4A, en wat is de huidige 'state of the art'? Tweede vraag: welke aanpassingen van de materiële werkomgeving hebben bedrijven en organisaties in de afgelopen twee tot vijf jaar doorgevoerd om werknemers die door een arbeidsbeperking dreigen uit te vallen of zijn uitgevallen in het arbeidsproces te houden respectievelijk te reïntegreren? Laatste onderzoeksvraag: hoe is het gedachtegoed van D4A het best uit te dragen en welke partijen moeten betrokken worden in de discussie over toepassing en implementatie?

De pilot-studie maakte overigens duidelijk dat het begrip Design for All niet voor iedereen dezelfde betekenis heeft en dat niet iedereen dezelfde benamingen gebruikt. In de praktijk hebben reeds activiteiten plaats

die wel onder de noemer Design for All passen, maar niet zo worden genoemd. Een voorbeeld daarvan is de nadruk op vermindering van fysieke belasting in de industrie: zowel in wasserijen, de agrarische industrie en productiebedrijven zijn goede voorbeelden van D4A te vinden. Ook de sectoren Transport en Logistiek en Kantoor kennen D4A-voorbeelden: de nieuwe vertrekhal op Rotterdam Airport werd gebouwd onder de naam 'Acces for all' en BGZ Wegvervoer kent al een keurmerk voor chauffeursstoelen. Verdere voorbeelden zijn de in de bouw ontwikkelde glaskar, glasslede en glastakel, en in de dienstverleningssector flexibele kassawerkplekken en tilliften. Ook in de kantoorsector zijn voorbeelden van aanpassingen gevonden die tot D4A kunnen worden gerekend.

Van bed tot bureau

De onderzoekers pleiten voor een keten-aanpak: 'van bed tot bureau'. Daarmee

>>

bedoelen ze dat het aanpassen van de werkplek voor een arbeidsgehandicapte of chronisch zieke meestal niet voldoende is om het probleem van de betrokkene afdoende op te lossen. Vaak hebben deze mensen specifieke hulp nodig, bijvoorbeeld bij het opstaan en bij woon-werkvervoer. Dat vraagt om maatregelen die aanpassing van de werkplek overstijgen. Verder is communicatie en informatie met alle betrokkenen van cruciaal belang voor goede reïntegratie; aanpassing van de werksituatie maakt hiervan slechts een deel uit.

Het onderzoek vond in de praktijk zowel kansen als belemmeringen voor D4A. Voorwaarden voor succes zijn onder meer goede communicatie met werknemers, vroegtijdige onderkenning van problematiek, snel handelen, motivatie van de werknemer, goede relaties met collega's, kosten-batenafweging en levensloopbestendig organiseren. Als bedreiging voor D4A zien de onderzoekers een potentieel suf imago: iets wat alleen voor ouderen of gehandicapten interessant is. Ook moet een visie op D4A goed uitkristalliseren. Voor verschillende branches zouden verschillende voorwaarden moeten gelden en individuele oplossingen worden gezocht. Verder is het belangrijk voor het uitdragen van het D4A-gedachtegoed dat alle belangrijke actoren zich eraan committeren: werkgevers- en werknemersorganisaties, branchegeorganiseerde instellingen, ontwerp bureaus, academische opleidingen en producenten.

Schoonmaakartikelen: licht materiaal, eenvoudig in gebruik

De schoonmaakbranche kampt met grote problemen. De marges zijn klein en de onderlinge concurrentie groot. Vaak hebben de concurrerende afspraken die het moederbedrijf – noodgedwongen – maakt met haar klanten directe gevolgen voor de werknemers. Als een zwabber of stofzuiger niet goed werkt, halen de schoonmakers hun targets niet. De werkdruk is dan hoog en de arbeidsuitval zeer groot. Bovendien hebben veel schoonmakers rug- en nekklachten. Voor de oplossing van al deze problemen kan goed schoonmaakmateriaal een belangrijke impuls geven. Hier liggen de kansen voor Design for All. Ontwerpers moeten op zoek gaan naar nieuwe schoonmaakconcepten. Licht materiaal en eenvoud zijn daarbij van belang. Hierin investeren is aantrekkelijk, omdat ook de particuliere markt een potentiële afnemer is. Immers, materiaal dat goed is voor professioneel gebruik is ook goed voor huishoudens.

De slotsom van de onderzoekers is dat D4A zinvol kan bijdragen aan de arbeidsomstandigheden en arbeidskansen, zowel hightech als lowtech. Zowel in Nederland als in de Europese Unie bestaat er draagvlak voor. Het structureren van bestaande netwerken en andere initiatieven kunnen een daadkrachtige motor vormen om D4A bekendheid te geven. De politiek kan D4A als instrument gebruiken om het WAO-volume te verminderen.

De introductie van D4A dient met kleine stapjes te geschieden. Daarvoor is veel voorlichting en missiewerk bij de doelgroepen nodig, met voorbeelden van positieve

kosten-batenverhoudingen en van geslaagde ketenbenadering. Ook zorgvuldig gebruikersonderzoek is essentieel. De huidige Nederlandse regelgeving rond gelijke behandeling, leeftijd en handicap, en activiteiten op Europees niveau (bijvoorbeeld de resolutie van de Raad van Europa om Design for All in de opleiding van ontwerpers en architecten op te nemen; zie kader 'Europese resoluties') geven Design for All echter al een belangrijke steun in de rug. ■

drs. Henny Overbosch
arbeids- en bedrijfs sociologe
ing. Hennie Bijman
beiden werkzaam bij het ministerie van SZW

De auteurs schreven dit artikel op persoonlijke titel

Tillift: compact en makkelijk verplaatsbaar

Tilliften zijn ontworpen om het verplaatsen van mensen met een beperking, bijvoorbeeld van bed naar stoel, te verlichten. Zij worden gebruikt in de thuiszorg en in zorginstellingen – in veel zorginstellingen is de tillift zelfs verplicht. Toch blijkt dat hulpverleners er in de praktijk weinig mee werken. Belangrijke knelpunten in de thuiszorg zijn dat er onvoldoende tijd is om het hulpmiddel te gebruiken; in kleine woningen is het eerder een sta-in-de-weg. Voor zorginstellingen geldt dat er in de ochtend- en avondspits niet voldoende liften beschikbaar zijn, en dat een lift niet in de buurt is op het moment dat hij nodig is. Daardoor komt het er vaak op neer dat hulpverleners met de hand tillen – wat een grote fysieke belasting is, vooral voor de rug. De Design for All-uitdaging is om een tillift te ontwerpen die compact, makkelijk in het gebruik en snel verplaatsbaar is. De lift moet ook zo zijn vormgegeven dat hij de werkdruk wegneemt waardoor het excuus dat met de hand tillen tijdwinst oplevert niet meer opgaat. Bovendien moet bij het ontwerp van gebouwen en de aanschaf van andere apparatuur rekening worden gehouden met het gebruik van tilliften.

Literatuur

De pilot-studie naar Design for All in werksituaties, met daarin onder meer de beschrijving van twintig praktijkcases, is in november 2001 gepresenteerd tijdens de Dag van het ontwerp in Eindhoven.

Nieuwe Arbodienstverlening

- Nieuwe arbeid, nieuwe werknemer en nieuwe arbeidsorganisaties stellen nieuwe eisen aan arbodienstverlening?
- Vormgeven van de nieuwe arbodienstverlening
 - Nulscenario
 - Veranderen vanuit het heden
- Voorzang: Wybe Cnossen, Jan Harmen Kwantes, Maarten Hendriks, Jaap Bruins Slot, Peter Buys

Nieuwe arbeid

- Kenniswerk
- Virtueel werk-telewerk
- Persoonlijke service buiten gezinsverband
- Computergestuurd/computergebonden
- Mobiel kantoor
- Robotisering
- Meer talig
- Permanente beschikbaarheid

Nieuwe werknemer

- Hoger opgeleid, minder beroepsgeschoold
- Allochtoon, in vele soorten
- Vrouwen, jong, moeder en ouder
- Deeltijd, flextijd, adaptability
- Ouderen en gehandicapten/chronisch ziek
- ZZP-ers/ik BV's
- Interim en uitzendwerkers
- Jobhoppers
- Levensgenieter- onafhankelijk

Nieuwe arbeidsorganisatie

- Mondialisering/europeanisering
- Netwerkorganisatie in ontwikkeling
- Projectorganisatie met inleen
- Projectorganisatie in continue verandering
- Geen life-time employment
- 7x24 uur
- ZZP/ik BV's

Nu Swingend aan het werk!

- Op sheet: TAKEN en DESKUNDIGHEID in te kopen rond veilig, gezond, duurzaam, plezierig werk van kwaliteit bij gespecialiseerde deskundigen, binnen en buiten bedrijven.
 - RI&E, PvA, Verzuimbegeleiding, managersadvies, AK, OR-advies, verwijzen, ehbo, interventiemakelaar.....
 - Bedrijfsarts, ergonom, psycholoog, pastoraat, diëtist, antirookmagier, BMW.....
 - Stresspreventie, aidspreventie, vaccineren, coachen, lifestylepreventie, kantineadviesvoeding, organisatieontwerp, BHV, rea-beleid.....
 - Onderzoek van arbeidsdermatosen, tox stof, rea-aanpak
- **Denk behalve aan het nieuwe werk ook aan het oude werk dat blijft bestaan!**

Nu-scenario

- Interne arbodienst zonder 2e spoor rea
- Externe arbodienst met reataak
- Rea-bedrijven in soorten: interventiebedrijven, trainers, jobcoaches, bemiddelaars, outplacers, inplacers, behandelaars
- Curatieve zorg-HA, spec, commerciële centra
- Kenniscentra diagnosegerelateerd, NCvB
- Medwerk, enkele bedrijvenpolis
- Arbeidsinspectie
- TNO-Universiteiten
- Arbocoördinatoren-ook branches- en arbokabouters
- Zelfstandig adviseurs

Nulscenario

- Er zijn geen structuren, wel deskundigen.
- Hoe organiseren en financieren we de inzet van de deskundigheid en de toegankelijkheid daarvan voor wg, branche, werknemer, en hoe borgen we ontwikkeling
- EG: deskundigheid in de onderneming, soms deel van gezondheidsstelsel, of extern, minimaal niveau van beleid
- Financiering niet door werknemer individueel

Meest efficiënte scenario?

- Per regio één publiek instituut gekoppeld aan de zorg, met adviestaak inzake arbeid en gezondheid, informatie en inspectierecht
- Individuele zorg betaald uit basiszorgverz.
- Bedrijfsgerelateerde zorg door bedrijf intern of bij instituut
- Landelijk en Europees instituut voor ontwikkeling en monitoring van branchekennis, reakennis, arbokennis
- Ook het meest effectief??

Evolutiescenario

- Hoe komen we van nu naar het meest gewenste plaatje??
- Rol overheid, EU en nationaal
- Rol werkgevers en vakbonden
- Rol schade, zorg en pensioenverzekeraars
- Rol Arbo en Rea bedrijven (BOA&BOREA)

Conclusies uit de scenarios

SZW&VWS

- Deregulering arbozorg? Naast integrale diensten ook gestripte verzuimdiensten. Deskundigheidsmodel met borging op bedrijfsniveau
- Poortwachter eist veel inzet arborea voor reë en preventie
- Verwijsfunctie bedrijfsartsen maakt arbozorg weer gezondheidszorg-kwaliteitswet gezondheidszorginstellingen

Rondvraag

Arbodienstverlening

- Swingen en zingen: veranderen in een veranderende omgeving

