

Handboek alleen niet voldoende

MKB scoort pas echt met breed arboprogramma

George Evers

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) raakt langzaam overtuigd van de voordelen van het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Voorzichtig waagt zij zich aan verschillende activiteiten op dit terrein. Maar de 'doe-cultuur' binnen het MKB vormt een hindernis om arbo echt structureel aan te pakken. Aanleiding voor de brancheorganisaties zich te beraden over een breed arboprogramma.



foto: Chris Pennarts

Groenvoorziening: werkboek niet voor elk bedrijf geschikt om mee te werken.

Het MKB heeft meer drempels te nemen om de arbozorg goed aan te kunnen pakken. Onvoldoende stafcapaciteit en de informele verhoudingen in de bedrijven verhinderen het invoeren van een doortastend arbobeleid. Het is dan ook niet voor niets dat branche-organisaties in het MKB de leden in toenemende mate ondersteunen bij het organiseren van arbo-activiteiten. Zij zien in dat de materie voor een deel van de leden te ingewikkeld is om zelfstandig op te lossen. En anderzijds verwachten de leden dat de branches deze ondersteuning bieden. De verwachting is dat deze branche-ondersteuning een belangrijke impuls geeft aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden in kleine bedrijven.

Om dit te verkennen, is bij drie branche-organisaties onderzoek gedaan naar de arbo-activiteiten die zij de afgelopen jaren hebben ondernomen. Daarnaast is bij een aantal bedrijven uit die branches nagegaan of deze ondersteuning aansluit bij de wensen van de kleine bedrijven en in hoeverre dit leidt tot meer aandacht voor arbeidsomstandigheden.

Het onderzoek had plaats binnen de metaal-industrie (vijf bedrijven), de groenvoorziening (vijf bedrijven) en de bandenbranche (drie bedrijven). In alle bedrijven zijn gesprekken ge-

voerd met verschillende functionarissen over de arbo-activiteiten, waarbij de belangrijke vraag was in hoeverre zij door hun branche-organisatie worden ondersteund. Hieronder wordt per branche besproken welke arbo-activiteiten zij ondernemen en op welke wijze de bedrijven die activiteiten uitwerken.

METAALBRANCHE

De metaalbranche heeft enkele jaren geleden een arbowerkboek samengesteld, waarin het opstellen van een arbojaarplan centraal staat. Aangezien het accent ligt op het voldoen aan de wettelijke verplichtingen, leidde dit tot een omvangrijk en systematisch stappenplan met een uitgebreide toelichting en verantwoording.

Van de vijf bezochte bedrijven namen er destijds twee deel aan de ontwikkeling van het werkboek. Dankzij de ervaring van deze bedrijven kon het werkboek zo goed mogelijk worden afgestemd op de bedrijfspraktijk. Door hun rol bij het ontwikkelen van het boek kregen de twee pilotbedrijven een intensieve begeleiding.

Na het verschijnen van het werkboek organiseerde de branche-organisatie introductiebijeenkomsten en publiceerde in branchebladen regelmatig over het starten van een arbobeleid. Daarnaast heeft de branche-organisatie een

deskundige ('arbovraagbaak') in dienst genomen die de bedrijven op diverse terreinen adviseert.

Welke rol speelt het werkboek bij het organiseren van arbobeleid bij de vijf bezochte bedrijven? Drie van de vijf bedrijven geven aan dat het werkboek een aanzet vormt tot het organiseren van hun arbeidsomstandigheden. Dit betekent echter niet dat zij het werkboek zonder meer gebruiken. Het werkboek heeft vooral een stimulerende functie, geeft het voorbeeld op welke wijze de bedrijven de zorg voor arbeidsomstandigheden kunnen invullen, maar dient met name als naslagwerk. De twee bedrijven die een rol speelden bij de ontwikkeling van het werkboek gebruiken het werkboek het meest intensief.

De overige twee bedrijven gebruiken het werkboek niet. Deze bedrijven maken deel uit van een groter concern en kunnen terugvallen op ondersteuning in concern-verband. Voor deze bedrijven heeft het werkboek een geringe betekenis.

Het algemeen bezwaar van de bedrijven tegen het werkboek is dat het voor kleine bedrijven een te zwaar instrument is, een uitgekristalliseerde infrastructuur veronderstelt en te weinig aansluit bij de eigen situatie in het bedrijf. Dit laatste is onvermijdelijk bij een branche die zeer heterogeen is samengesteld.

GROENVOORZIENING

Ook de groenvoorziening-branchen heeft enkele jaren geleden een handboek arbeidsomstandigheden laten ontwikkelen. Ter voorbereiding van dit handboek vond een uitgebreide oriëntatie bij bedrijven in de branche plaats. Het handboek, dat aan alle bedrijven is toegestuurd, zit gedegen en systematisch in elkaar, omvat een uitgebreid stappenplan en beschrijft de rol van verschillende actoren bij het arbobeleid. Daarnaast heeft de branche samen met de arbodienst een serie cursussen opgezet voor ondernemers.

Van de vijf bezochte bedrijven maken twee deel uit van een concern en kunnen terugvallen op de aanwezige ondersteuningsstructuur. Deze twee bedrijven werken in het algemeen voor klanten die strenge kwaliteitseisen stellen aan hun onderaannemers. Zij hebben ruime ervaring opgedaan met het werken met zorgsystemen, waarvan arbeidsomstandigheden een onderdeel uitmaakt. Het handboek arbeidsomstandigheden van de branche levert voor deze concern-bedrijven geen meerwaarde op.

Voor de drie zelfstandige MKB-bedrijven geldt dat de motivatie uit de bedrijven zelf moet komen. Bij een van de bedrijven, een voorloper, stimuleert het werkboek het denken over arbeidsomstandigheden. Het werkboek maakt duidelijk welke elementen bij arbozorg aan bod moeten komen, maar het werkboek is niet geschikt bevonden om ook echt mee te werken.

De andere twee bedrijven reageren verdeeld. Een bedrijf geeft aan dat er met het werkboek valt te werken, maar dat het in de praktijk niet gebeurt. Het andere bedrijf vindt het werkboek te uitgebreid (te veel op het grote bedrijf toegespitst), te tijdrovend en sluit niet voldoende aan bij de eigen situatie.

BANDENBRANCHE

De bandenbranche omvat de hele bedrijfskolom, is hecht georganiseerd en speelt een belangrijke rol bij de ondersteuning van de leden. De bandenbranche heeft enkele jaren geleden een kwaliteitshandboek uitgegeven, maar ontdekte dat het werken met het handboek voor veel bedrijven problemen opleverden. Extra ondersteuning bleek vereist. Deze ervaring speelt een belangrijke rol bij het starten van een pilotproject, waarbij bedrijven actieve ondersteuning krijgen bij het invoeren van combizorg. Zo organiseert de branche cursussen en workshops en is een arbocoördinator aangesteld die geregeld bedrijven bezoekt. Daarnaast ontvangen de ondernemers regelmatig informatie via het brancheblad en via aparte themabladen over arbeidsomstandigheden. In

het kader van het pilotproject zijn ook de werknemers voorgelicht over de arbeidsomstandigheden in de branche. Verder verleent de branche ondersteuning door middel van een combinatie van collectieve advisering en individuele begeleiding. En ten slotte bevordert de branche ook de integratie van verschillende managementsystemen.

Deze intensieve vormen van ondersteuning stimuleert de bedrijven in hoge mate, omdat veel bedrijven te klein zijn om zelf de arbozorg te organiseren. Wat tijdens de bedrijfsbezoeken opviel is dat niet alleen het arbobewustzijn groot is, maar ook de aandacht voor milieuvraagstukken. Volgens een van de ondernemers hoort dat bij 'goed ondernemerschap'.

Tussen de bezochte bedrijven zijn wel enige verschillen te constateren die samenhangen met de omvang van het bedrijf en met de klantenkring voor wie wordt gewerkt. Een van de bezochte bedrijven is bezig het ISO-certificaat te behalen omdat de klanten dit eisen.

AANDACHTSPUNTEN

De handboeken zoals die door de branches zijn ontwikkeld leveren niet op wat ermee wordt gepretendeerd; instrumenten aanreiken waarmee ondernemers zelf kunnen werken aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden. De handboeken dienen vooral als gedachtenordening, als naslag- en als informatiebron. Met andere woorden, de handboeken dienen als aanjager voor de aandacht voor arbeidsomstandigheden. Belangrijk is dat het maken van alleen een handboek niet voldoende is. Het moet deel uitmaken van een bredere reeks activiteiten die de branche onderneemt.

Ter afsluiting enkele suggesties die kunnen dienen bij het opstarten van branche-activiteiten.

De eerste stap is vast te stellen welk doel de branche wil bereiken. Wil zij:

- de aangesloten bedrijven ondersteunen bij het voldoen aan de wettelijke verplichtingen, of,
- het bronbeleid stimuleren door zelf actief te zoeken naar arbovriendelijke materialen en stoffen, eventueel in EG-verband te doen met andere branches.

Duidelijk is dat deze mogelijkheden verschillende gevolgen hebben voor het optreden van de branche. Zo vereist het stimuleren van bronbeleid een veel actiever optreden van de branche dan alleen het bevorderen dat de bedrijven voldoen aan de wettelijke verplichtingen. Een branche zal in ieder geval hierin een duidelijke keuze moeten maken.

Op wie richten zich de inspanningen van de

branche? Zijn die alleen gericht op de werkgevers of ook op de werknemers? En wat betekent dat voor de activiteiten die worden ontplooid? Bij het klein bedrijf speelt de directeur/eigenaar een centrale rol en deze laat zich aanspreken op het 'goed ondernemerschap'. De directeur/eigenaar voelt zich verantwoordelijk voor het personeel. Werknemers kunnen gemotiveerd worden door hen aan te spreken op 'goed vakmanschap'.

Bij de grotere bedrijven vormt tenslotte het middenkader een belangrijke partij bij het introduceren van goed arbobeleid. Ook kan worden gedacht aan andere partijen die een rol spelen, zoals de overheid, de arbodienst en andere deskundigen (bijvoorbeeld opleidings- en onderzoeksinstituten).

Welke activiteiten wil de branche opstarten? Hieronder kan een reeks aan activiteiten worden genoemd zoals het maken van een handboek arbo- en verzuimbeleid of van een risico-inventarisatie instrument, het organiseren van workshops, het individueel begeleiden van bedrijven, het starten van opleidingen en cursussen, het houden van pilot-projecten en het instellen van een helpdesk. De ervaring leert dat het opstarten van een afzonderlijke activiteit, zoals het maken van een handboek, niet zinvol is. De activiteit blijft te veel een op zichzelf staande eenmalige activiteit en zal weinig effect hebben. Met andere woorden: activiteiten worden pas echt zinvol als deze passen in een reeks van samenhangende activiteiten. De branche zal zich moeten beraden over een arboprogramma.

Ten slotte is het raadzaam de activiteiten met enige regelmaat te evalueren, zodat kan worden nagegaan of de inspanningen leiden tot de gewenste resultaten. Alleen op basis hiervan kan het beleid van de branche worden bijgesteld of niet. Bij deze evaluatie moet uitdrukkelijk onderzocht worden of de branche-inspanningen de bedrijven ondersteunt.

drs. George Evers - NIA TNO, Amsterdam.