

ISH Blog

Integraal arbozorgsysteem garandeert kwaliteit van de arbeid

Gerard Zwetsloot, Guido Bayens

Er lijkt een nieuwe Haarlemmer olie in de arbowereld: het arbozorgsysteem. Kwaliteit- en milieuzorgsystemen zijn vertrouwde fenomenen, het begrip arbozorgsysteem is nog jong. Het begrip

blijkt overal opgeplakt te kunnen worden. Iedereen heeft het er over, maar heeft iedereen het ook over hetzelfde? In dit en een volgend artikel een poging tot een nadere invulling.

De toepassing van de systeembenadering op arbobeleid is niet nieuw. In Nederland heeft onder meer Hale gepleit voor een dergelijke aanpak (Hale en Glendon, 1984). Nu is er dus sprake van een oplevende belangstelling voor het systeemdenken. In dit artikel worden de algemene principes van de systeembenadering toegepast op de arbozorg binnen bedrijven en instellingen. Daarom eerst enige veel gebruikte termen op een rijtje (J. in 't Veld, 1981).

Een *systeem* is een verzameling elementen. De opsomming van deze verzameling heet de *inhoud* van het systeem. Het is direct vergelijkbaar met de stuklijst van een tekening die een overzicht geeft van alle onderdelen die op de tekening voorkomen. De elementen hebben bepaalde eigenschappen en ze hebben onderling relaties. De relaties beschrijven een bepaalde samenhang tussen de elementen. Elementen van een systeem beïnvloeden elkaar eenzijdig of wederzijds. De opsomming van de verzameling relaties noemt men de *structuur* van het systeem. De stuklijst van de tekening geeft de inhoud, de tekening zelf geeft de structuur, zoals plaats- en vormrelaties.

Een systeem beschrijft een deel van de werkelijkheid. Met andere woorden: men stelt een grens aan het deel van de werkelijkheid dat men wil beschouwen. Daardoor is er ook sprake van een *omgeving*. Elementen in de omgeving van het systeem kunnen elementen binnen het systeem beïnvloeden en omgekeerd. In dit artikel blijft het (nuttige) onderscheid in subsystemen en aspectsystemen buiten beschouwing (zie hiervoor Zwetsloot en Sprengers, 1992).

Denken in termen van de systeemkunde moet gezien worden als een hulpmiddel voor analyse en synthese. Het systeem zelf lost geen problemen op; daarvoor moeten alle bestaande disciplines hun bijdrage blijven leveren.



**Een optimaal bedrijfsbeleid bevordert optimale zorgsystemen en omgekeerd.
Foto: Chris Pennarts**

Integraal

Het beschermen en verbeteren van aan arbeid gerelateerde gezondheid van de mens en het voorkomen van ziekteverzuim dient door bedrijven systematisch te worden aangepakt. Preventie is hierbij het sleutelwoord. Het systematisch werken van het management van bedrijven aan het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en het terugdringen van het ziekteverzuim, kan gezien worden als een *arbozorgsysteem*. Als een arbozorgsysteem goed vervlochten is in de overige beleidsterreinen van het bedrijf (personeelsbeleid, inkoopbeleid, investeringsbeleid, engineering, etc.), alsmede onderdeel is van de cultuur van het bedrijf, kunnen we spreken over een *integraal* arbozorgsysteem.

Een integraal arbozorgsysteem is in

de eerste plaats een management-instrument om een goede kwaliteit van de arbeid en een minimaal ziekteverzuim te kunnen garanderen. Met behulp van dit instrument kan gewerkt worden aan het realiseren van drie algemene doelen van een arbozorgsysteem:

- het ontwerpen van optimale werkplekken en het verbeteren van bestaande werkplekken;
- het ontwerpen van een optimale arbeidsorganisatie en het verbeteren van de bestaande arbeidsorganisatie (en dientengevolge van de inhoud van functies);
- het voorkomen en terugdringen van ziekteverzuim (incl. ongevallen en WAO-toetreding).

Een noodzakelijke voorwaarde voor het opzetten van een arbozorgsysteem ►

teem is dat het management zich uitsprekt over de te bereiken doelen en vervolgens de ontwikkeling van het zorgsysteem actief ter hand neemt.

In navolging van Juran kan een arbozorgsysteem worden gezien als een regelkring met een eigen dynamiek (J. Juran, 1964). De afbeelding hieronder biedt een overzicht van het arbozorgsysteem.

Het arbozorgsysteem bestaat uit een aantal elementen. Het eerste element betreft het vaststellen van de actuele situatie: Hoe is het gesteld met de

ve maatregelen, gericht op een goede kwaliteit van de arbeid. Waar het bedrijf nog niet voldoet aan de gestelde doelen, zijn verbeteringen nodig. Deze maatregelen vormen de inhoud van het te voeren arbobeleid. Daarnaast zullen door de directie de benodigde randvoorwaarden moeten worden gecreëerd om het beleid uit te (doen) voeren. Dit omvat onder meer het geven van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan diverse medewerkers van het bedrijf. Hierbij hoort bijvoorbeeld het besluit om arbodeskundigen in dienst te nemen, eventueel via aansluiting bij

kan het beste in de vorm van een opleidingsplan nader worden uitgewerkt.

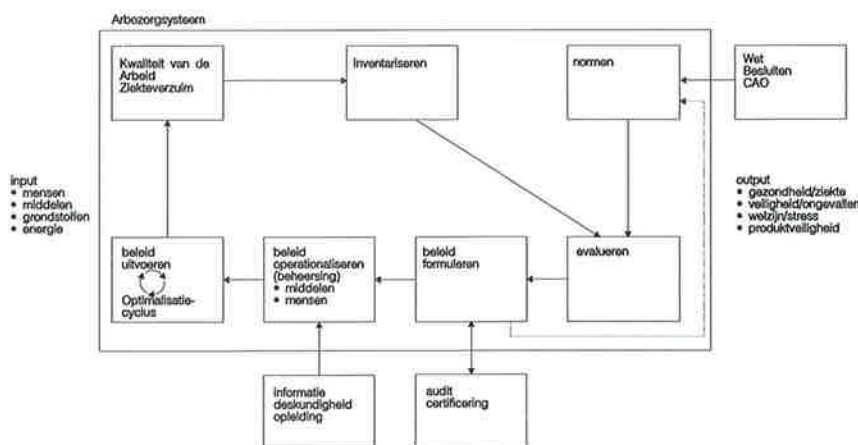
Een soortgelijke opmerking betreft het voorhanden hebben van informatie. Teneinde op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in normen en mogelijkheden om hieraan te kunnen voldoen, zullen de verschillende soorten functionarissen regelmatig informatie moeten krijgen (tijdschriften, naslagwerken, specifieke publicaties, etc.). Soms is schriftelijke informatie niet voldoende, maar dient men deskundigen te raadplegen om ingewikkelde vraagstukken aan te pakken.

Uiteraard dient de directie ook de nodige middelen (geld, faciliteiten) te verschaffen, teneinde medewerkers in staat te stellen het vastgestelde beleid uit te voeren.

Het formuleren van een beleidsinzet door de directie van een bedrijf en het creëren van de benodigde randvoorwaarden kan geschieden in de vorm van een intentieverklaring, een beleidsplan, een jaarplan of een combinatie van deze mogelijkheden. Het formuleren en vaststellen van beleid is een cruciale stap in de regelkring. In deze stap wordt voor een belangrijk deel bepaald of en in hoeverre er sprake is van een integraal arbozorgsysteem. Het behoort immers bij uitstek tot de taak van de directie om ervoor te zorgen dat ook medewerkers van afdelingen als inkoop, engineering, personeelszaken, opleidingen en allerlei specifieke functionarissen (met name in de lijn), verantwoordelijkheden, bevoegdheden en samenwerkingsmogelijkheden krijgen met betrekking tot het optimaliseren van arbeidsomstandigheden en het terugdringen van ziekteverzuim.

Tenslotte dient vastgesteld te worden op welke wijze het arbozorgsysteem periodiek geëvalueerd wordt. Dit kan onder meer door middel van een audit, waarover later meer.

Wanneer aldus doelstellingen vastgesteld zijn, taken verdeeld, middelen toegekend, opleidingen geregeld, overlegsituaties vastgesteld, informatievoorziening afgesproken en als de wijze van evalueren bekend is, dan kan het uitvoerende werk beginnen. Tal van afzonderlijke werkzaamheden dienen - ook systematisch - aangepakt te worden. De systematiek ligt veelal in een tweede soort regelkring: de optimalisatiecyclus, waarover in een volgend artikel in 'Arbodemstandigheden' meer. Voor deze stap zijn talloze instrumenten voorhanden, variërend van meetbuis-



kwaliteit van de arbeid en het ziekteverzuim? Voor het inventariseren van de actuele stand van zaken zal de Arboret naar verwachting een nieuwe verplichting aan bedrijven gaan opleggen: de risico-inventarisatie. Uiteraard kan men ook nu al inventarisatie-instrumenten in de praktijk tegenkomen, zoals bijvoorbeeld het Inspectie-Plus-Pakket van het NIA. Als het om ziekteverzuim gaat, kan worden teruggevalen op bedrijfsinterne registratiesystemen of rapportages die onder meer door het GAK worden verzorgd.

Het tweede element betreft de te hanteren normen of doelstellingen. Normen zijn voor een belangrijk deel te vinden in wetten, besluiten en collectieve arbeidsovereenkomsten. In veel bedrijven ontwikkelt men eigen doelstellingen en normen. Een veelgebruikte norm inzake het ziekteverzuim is het bedrijfstakgemiddelde.

Het derde element is de vergelijking van de resultaten van de inventarisatie met de gewenste normen: de evaluatie. Naar verwachting zal de Arboret ook een risico-evaluatie verplicht gaan stellen.

Vervolgens moet worden vastgesteld wat er moet worden gedaan om de gestelde doelen te bereiken. Dit vereist in de eerste plaats preventie-

en gezamenlijke arbodienst. Maar ook andere functionarissen (personeelsfunctionarissen, leidinggeven, inkoop, ontwerp, etc.) dienen een rol te spelen in de vormgeving van het arbobeleid. Ook de wijze waarop deze personen moeten samenwerken en informatie uitwisselen moet worden geregeld. Zo dient er onder meer overleg te zijn tussen de directie en de met (arbo)taken belaste medewerkers, overleg van de directie met de ondernemingsraad, overleg tussen medewerkers onderling, overleg in de lijn (bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg) en soms overleg met personen van buiten het bedrijf zelf (deskundigen, leveranciers, Arbeidsinspectie, etc.). De pijltjes in het schema symboliseren dit overleg- en informatieproces. In al dit overleg speelt informatie een belangrijke rol. Daarom is het verkrijgen en systematisch opslaan van informatie ook een belangrijk aandachtspunt.

In de meeste gevallen zullen een aantal medewerkers moeten worden opgeleid voor het uitvoeren van hun taken. Voor bedrijfsartsen en veiligheidskundigen is dit wettelijk geregeld. Voor anderen is dit niet het geval, maar er is gelukkig wel een breed uitgespreid aanbod aan opleidingsmogelijkheden. Dit aspect

jes tot proefopstellingen. Het resultaat van het werk-in-uitvoering wordt weer meegenomen in de periodieke inventarisatie en daarmee is de cirkel gesloten.

Tenslotte is er nog een tweede dimensie van het arbozorgsysteem. De genoemde elementen en relaties zijn weliswaar een voorwaarde, maar bieden geen garantie voor het bereiken van de doelstellingen. Daartoe moet ook de *cultuur van de organisatie* aansluiten bij de intenties om de kwaliteit van de arbeid te optimaliseren en het ziekteverzuim terug te dringen. Met enkele voorbeelden kan dit worden toegelicht. Als het een bedrijf ernst is met het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid, dan dient het management dit in de dagelijkse werkzaamheden uit te dragen. Keuzes moeten mede gebaseerd zijn op de vaste wil om arbeidsomstandigheden te verbeteren; gedragsregels moeten ook door de leiding opgevolgd worden (voorbeeldgedrag); zieken krijgen positieve aandacht; het bedrijf staat ook open voor suggesties om de arbeidsomstandigheden te verbeteren, etc. De cultuur van de organisatie moet voeding geven aan de motivatie van allen, van directeur tot krullenjongen, om het bedrijf zo 'gezonder' mogelijk te maken.

Zichtbaarheid

Hét arbozorgsysteem bestaat niet. Uit de discussies in de wereld van de kwaliteit- en milieuzorg blijkt dat het niet wenselijk is om een zorgsysteem vast te leggen in de vorm van een lijst onderdelen. Met het tellen van onderdelen is niet vast te stellen of er sprake is van een goed zorgsysteem. Een voorbeeld. In veel gevallen wordt een schriftelijke beleidsverklaring gezien als een belangrijk onderdeel van een zorgsysteem. Op grond van de bovenstaande analyse kan gesteld worden dat het 'element' beleidsintentie weliswaar op papier aanwezig is, maar zonder de daarbij behorende relaties en cultuur zal dit element weinig voorstellen. Beter dat een directie voortdurend handelt in de geest van de Arbwet zonder te beschikken over een intentieverklaring, dan een louter papieren intentieverklaring. De beleidsverklaring is dan wel niet zichtbaar, maar de 'zorg' voor kwaliteit van de arbeid is er wel degelijk.

Elementen en relaties van een arbozorgsysteem zijn soms wel en soms niet zichtbaar. Elk bedrijf ontwikkelt - als het goed is - een eigen arbozorgsysteem. Kant-en-klare pakketten

werken niet (Zwetsloot en Sprengers, 1992). Een arbozorgsysteem is maatwerk. Het gepresenteerde model biedt aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een eigen arbozorgsysteem. Welke zichtbare elementen dit in een bedrijf oplevert, hangt af van het bedrijf en de keuzes die men maakt. Waar het om gaat is of de juiste doelen worden nagestreefd, of de regelkring naar behoren functioneert en of de cultuur van de organisatie daarmee in overeenstemming is. De concrete instrumenten die daarbij gebruikt worden zijn geen doel op zichzelf. Wel of geen schriftelijke intentieverklaring; wel of geen geformaliseerd inspectiesysteem; wel of geen arbo-handboek; wel of geen veiligheidskundige in dienst van het bedrijf. Afhankelijk van factoren zoals de aard van het bedrijf, de cultuur, de omvang of de managementstijl zullen verschillende antwoorden gegeven worden op de zojuist gegeven alternatieven. We hoeven dan ook niet na te denken over de vraag of bedrijven met meer dan 100, 300 of 500 werknemers een arbozorgsysteem moeten hebben. Eigenlijk moeten alle bedrijven een arbozorgsysteem hebben, alleen de concretisering ervan zal verschillen. Een chemisch bedrijf met 1500 werknemers heeft immers andere organisatiekenmerken en arborisico's dan een klein aannemersbedrijf. Ten overvloede: het is maatwerk; hét arbozorgsysteem bestaat niet; de concretisering van de systeemgedachte pakt in verschillende situaties verschillend uit.

Belangrijke kenmerken

Na een meer algemene beschrijving van een integraal arbozorgsysteem, volgen nu een aantal belangrijke kenmerken van een goed functionerend systeem.

Accent op preventie

In de kwaliteitszorg wordt consequent gestreefd naar eliminatie van de achterliggende oorzaken van een probleem. Steek geen energie in het aanpakken van symptomen of afgeleide verschijnselen, maar elimineer de werkelijke oorzaken. Hiervoor zijn twee mogelijkheden.

De eerste mogelijkheid benadrukt het grote belang van de daadwerkelijke inzet van het top-management: geen lippendienst of het afschuiven van verantwoordelijkheden, maar daadwerkelijke inzet. Daardoor kan de lijn-organisatie worden geactiveerd. In de lijn kunnen dan veel problemen worden voorkomen of opgelost, waarbij men uiteraard ook terug kan vallen op ondersteuning van in- of

externe deskundigen.

De tweede mogelijkheid voert terug naar de fase waarin de blauwdruk van een organisatie, productieproces, machine of produkt wordt gemaakt. Reeds in dit primaire stadium dient rekening te worden gehouden met de kwaliteit van de arbeid. In deze fase worden immers de meest essentiële kenmerken van werkplekken en functie-inhoud vastgelegd. Het is de ultieme toepassing van het alom geaccepteerde idee van 'bestrijding aan de bron' (zie ook artikel 3 van de Arbwet).

Van reactief naar proactief

Soms is het arbobeleid van bedrijven niet meer dan het reageren op problemen. Dit leidt tot een ad hoc beleid. Het structureren van het arbobeleid door middel van bijvoorbeeld een jaarplan is een belangrijke stap op weg naar een meer gestructureerde aanpak. Werken vanuit de idee van het arbozorgsysteem leidt tot een meer strategische aanpak: het arbobeleid wordt beter geïntegreerd in het ondernemingsbeleid en ook een lange termijn aanpak wordt zichtbaar. Een dergelijke strategische aanpak veronderstelt een hoge mate van betrokkenheid van het topmanagement. Van hieruit kan het arbobeleid worden geïntegreerd in cruciale beslissingen over investeringen, organisatieveranderingen, nieuwe produktiemethoden, personeelsbeleid of onderzoek en ontwikkeling.

Uit recent onderzoek in een vijftal 'koploper'-bedrijven bleek dat arbo-deskundigen slechts in geringe mate arbobeleid op een strategisch niveau vorm weten te geven. Kwaliteitsdeskundigen presteren in dat opzicht aanzienlijk beter en ook de milieukundigen blijken hiertoe beter in staat (Zwetsloot en Sprengers, 1992). Een arbozorgsysteem biedt goede mogelijkheden om op een meer strategisch niveau invloed uit te oefenen. Het arbobeleid kan zich daardoor van reactief naar proactief ontwikkelen.

Ook de integratie van de beleidsterreinen veiligheid, gezondheid, welzijn en verzuim, dient op hoog niveau in de organisatie verankerd te zijn. Het arbozorgsysteem is hiervoor een belangrijk coördinatie-instrument. In de huidige praktijk blijkt dat de coördinatie tussen de verschillende disciplines nogal eens te wensen overlaat (Zwetsloot en Sprengers, 1992; Bayens, 1987). Het integraal arbozorgsysteem kan als een 'tool of management' tot nu toe gescheiden gebieden en functionarissen bij elkaar brengen, onder gelijktijdige ►

vergroting van de betrokkenheid van het hoogste management.

Van output- naar proces-controle
Aanvankelijk was de aandacht in de kwaliteitszorg vooral gericht op het controleren van het eindprodukt (de output). Defecte produkten werden dan gerepareerd, als tweede keus verkocht of weggegooid. Het nadeel van deze benadering was dat de klant weliswaar werd afgeschermd van slechte produkten, maar dat het ontstaan ervan niet werd voorkomen. Later werd dan ook de eindcontrole aangevuld met ingangscontroles (input) en met controle van enkele cruciale punten in het produktieproces (throughput). Hierdoor kon het ontstaan van slechte produkten drastisch worden verminderd. In de huidige opvattingen is de kwaliteitszorg gericht op het integraal beheersen van input en alle ontwerp- en produktieprocessen. Als deze vorm van kwaliteitszorg goed ontwikkeld is, kan de eindcontrole in de meeste gevallen achterwege blijven. Deze aanpak is te vertalen naar arbozorg: naarmate de ontwerp- en procesbeheersing toeneemt door een goed functionerend arbozorgsysteem, zal het belang afnemen van output-controles zoals werkplek-inspecties en periodiek geneeskundig onderzoek.

Borging

Van een goed functionerend arbozorgsysteem kan geen sprake zijn zonder *borging*: ingebouwde garanties waardoor het systeem naar behoren blijft functioneren en eenmaal bereikte resultaten niet achteruit gaan. Door borging kan een bepaald niveau van arbozorg gegarandeerd worden. Door het arbozorgsysteem op te vatten als een regelkring is er een redelijke garantie ingebouwd dat voortdurend wordt nagegaan of de gestelde doelen worden bereikt. Immers, steeds opnieuw moet de vraag worden gesteld of de gestelde normen worden gehaald (en behouden). Daarnaast moet men zich ook afvragen of de normen zelf nog wel up-to-date zijn. Ontwikkelingen in de omgeving van het systeem kunnen leiden tot nieuwe normen (bijvoorbeeld strengere regelgeving). Maar ook de binnen het bedrijf zelf vastgestelde normen kunnen uit de tijd raken, bijvoorbeeld onder invloed van wijzigende inzichten of omstandigheden. Vanuit eerdere ervaringen met kwaliteits- en milieuzorg is te leren dat de borging niet alleen door middel van procedures, regels en handboeken kan worden bereikt. Bij een

dergelijke aanpak ligt het gevaar van bureaucratisering op de loer. Van minstens zo groot belang zijn goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers, die voldoende mogelijkheden hebben om problemen zelfstandig aan te pakken en op te lossen. Zij moeten de ruimte en de middelen krijgen om te kunnen werken in de geest van het zorgsysteem. Hiermee zijn we terug bij de eerdere vaststelling dat ook de cultuur binnen een bedrijf of instelling een grote invloed uitoefent op de feitelijk gerealiseerde arbozorg. Naarmate mensen meer gemotiveerd zijn om te handelen

Zorgsystemen komen niet tot leven via een rechtlijnige top-down benadering

conform de normen van het arbobeleid, zullen minder regels en voorschriften nodig zijn. Motivatie van medewerkers, bedrijfscultuur, als alternatief voor bureaucratie.

Auditing

Binnen de systeemgrenzen blijft sprake van borging, maar ook de kwaliteit en de doelmatigheid van het systeem zelf verdient nadere beschouwing. In dat geval spreken we over auditing, een fenomeen dat ook in de kwaliteits- en milieuzorg bepaald niet onbekend is. Inspectiediensten, waaronder de Arbeidsinspectie, onderkennen in toenemende mate het belang van de systeemaudit (Beck, 1989). Sinds 1991 voert elk district van de Arbeidsinspectie jaarlijks een tiental audits uit.

Synergie

Er zijn steeds meer voorbeelden voorhanden waaruit blijkt dat een positieve wisselwerking tussen arbozorg, kwaliteitszorg en milieuzorg kan optreden. Hiervoor zijn twee mechanismen: ervaringen uit het ene systeem worden gebruikt binnen een ander systeem (leereffect) of er kan meer of minder intensief samengewerkt worden, met een versmelting van verschillende zorgsystemen als meest verstrekkend gevolg (integratie). Goed ontwikkelde zorgsystemen, al of niet geïntegreerd, kunnen op hun beurt ook weer een positieve wisselwerking uitoefenen op het totale ondernemingsbeleid. Als een

bedrijf in staat is om dit soort zorgsystemen goed tot ontwikkeling te laten komen, zullen ook de overige bedrijfsactiviteiten goed ontwikkeld moeten zijn. Een optimaal ondernemingsbeleid bevordert zo optimale zorgsystemen en omgekeerd (Zwetsloot en Sprengers, 1992).

Invoering

Het eerste principe bij de invoering van een integraal arbozorgsysteem is dat er niet over één juiste invoeringsmethode kan worden gesproken (Zwetsloot en Sprengers, 1992). Een arbozorgsysteem is maatwerk. Afhankelijk van de specifieke aard en de omstandigheden binnen een bedrijf of instelling zullen andere zaken in het arbozorgsysteem moeten worden geregeld. Bovendien wordt in de meeste gevallen niet met een schone lei begonnen. De start ligt in een bestaand bedrijf, met reeds verschillende afspraken en activiteiten op het gebied van de arbozorg. Gezien deze veelvormigheid van praktijksituaties, kan men niet eenvoudigweg een elders ontwikkeld 'ideaal model' overnemen en invoeren. Dergelijke modellen kunnen uiteraard wel als inspirerend voorbeeld gebruikt worden. Een tweede belangrijk principe is dat het invoeren van een arbozorgsysteem moet worden gezien als een leerproces; in grote, complexe organisaties zelfs een langdurig leerproces. Dit proces verloopt niet rechtlijnig; men maakt fouten, stuurt bij en probeert het de volgende keer beter te doen. Ook hier geldt weer dat het van groot belang is aan te sluiten bij de bestaande cultuur in de organisatie en bij de ervaringen die men mogelijk heeft opgedaan met de ontwikkeling van kwaliteits- of milieuzorgsystemen (Zwetsloot en Sprengers, 1992). In de derde plaats is zowel de betrokkenheid van het top-management, als die van middenkader en werknemers van groot belang. Zorgsystemen komen niet tot leven via een rechtlijnige top-down benadering. Het betrekken van de gehele bedrijfspopulatie blijkt essentieel. De betrokkenheid kan vergroot worden door hen te betrekken bij ontwerp- en verbeteringsprojecten, door scholing en door open te staan voor hun suggesties. Arbeidsomstandigheden spreken sterk tot de verbeelding. Het is dan ook aan te raden deze betrokkenheid van werknemers vast te houden en verder te ontwikkelen. Ten vierde: de invoering kan gefaseerd en in onderdelen plaatsvinden. Uiteraard kan niet alles tegelijk. Men zou er bijvoorbeeld voor kunnen

kiezen om in eerste instantie alleen het veiligheidsbeleid of alleen het verzuimbeleid centraal te stellen en als dit goed van de grond is gekomen het volgende beleidsterrein. Daarnaast kan men ervoor kiezen om in eerste instantie alleen binnen bepaalde onderdelen van het bedrijf aan de slag te gaan en dit later uit te breiden naar de rest van de onderneming. Men dient er uiteraard wel voor te waken dat de volgende stappen tijdig, volgens plan, worden gezet.

Als laatste is er de mogelijkheid om aan te sluiten op ervaringen bij het opzetten van kwaliteits- of milieuzorgsystemen. Maar ook omgekeerd: de implementatie van een arbozorgsysteem kan een positieve impuls zijn voor kwaliteits- of milieuzorgsystemen.

Certificering

Eén van de mogelijke voordelen van een arbozorgsysteem is dat het gecertificeerd kan worden via een betrouwbare en objectieve meting (audit). In de kwaliteitszorg zijn de ISO 9001 - 9003 normen belangrijke voorbeelden van systeem-certificatie. Momenteel worden al de nodige discussies gevoerd over de wenselijkheid om te komen tot certificering van arbozorgsystemen. Daaraan kleven voor- en nadelen.

Als voordeel kan worden gewezen op de stimulans die uitgaat van een bijvoorbeeld tweejaarlijkse certificatie-audit. Het systeem zal hierdoor waarschijnlijk aan kwaliteit winnen. Een tweede voordeel is van meer commerciële aard: binnen bepaalde branches wordt het kunnen overleggen van certificaten van steeds groter belang bij het verkrijgen van opdrachten. Denk bijvoorbeeld aan de petrochemische industrie: er worden hoge eisen gesteld aan aannemers en installatie-bedrijven. Certificatie is ook van belang voor de relatie met de Arbeidsinspectie. Een gecertificeerd bedrijf hoeft de Arbeidsinspectie minder vaak te verwachten. Er zijn echter ook nadelen. Certificering kan leiden tot verstarring: de norm waaraan men minimaal moet voldoen wordt al gauw gezien als de maximum-norm of het eenmaal goedgekeurde systeem wordt niet meer aangepast uit angst het certificaat te verliezen. Deze nadelen kunnen echter voorkomen worden door de wijze waarop gecertificeerd wordt en door bedrijven voldoende speelruimte te geven om het zorgsysteem flexibel aan te kunnen passen aan gewijzigde omstandigheden. Een ander nadeel wordt mogelijk

gevormd door de kosten. Er is echter ook sprake van invloedeffecten. Hoe de balans in de praktijk zal uitvallen is moeilijk op voorhand te zeggen.

Wellicht het grootste nadeel is de groei van het aantal certificaten: milieu, kwaliteit, arbeidsomstandigheden, etc. Elk certificaat vraagt een herkenbaar eigen systeem. Dit leidt tot klachten over bureaucratie en demotivatie. Het leidt ook tot een komen en gaan van auditteams, waarmee vaak veel tijd gemoeid is. Wellicht dat integratie van certificatie, auditing en zelfs van zorgsystemen hierop het beste antwoord is.

Eén systeem?

De eerder beschreven positieve wisselwerking tussen arbozorg, milieuzorg en kwaliteitszorg leidt tot de overweging dat integratie wellicht op den duur zinvol is. Met name lijkt dit zinvol waar de zorgsystemen ook inhoudelijke raakvlakken vertonen. Neem het beheersen van de risico's van gevaarlijke stoffen: van belang voor zowel milieu als arbo. Of neem het werken met deugdelijke gereedschappen: van belang voor zowel kwaliteit als arbeidsomstandigheden (Zwetsloot en Sprengers, 1992). De overheid met haar aparte ministeries heeft tot nu toe de voorkeur gegeven aan aparte systemen. Gelukkig wordt er de laatste tijd meer en meer gesproken over het zogenaamde 'één loket principe' waarbij de overheid haar interne coördinatieproblemen zelf oplost in plaats van die af te wentelen op het bedrijfsleven (DGA, 1991).

Hoewel het denken over arbozorgsystemen in eerste instantie abstract is, helpen de principes van de systeemtheorie ons tot een heldere analyse en synthese van organisatieprincipes te komen. Hierdoor kunnen bijzonder concrete handelingsperspectieven worden ontwikkeld. Niets is zo praktisch als een goede theorie. De invoering van integrale arbozorgsystemen kan een belangrijke stimulans vormen voor een grotere betrokkenheid van de eerst verantwoordelijken voor de arbozorg: het topmanagement. Hierdoor is een basis gelegd voor een goede integratie van het arbobeleid in het 'normale' bedrijfsbeleid. Een integraal arbozorgsysteem schept voorwaarden voor een preventieve, beleidsmatige aanpak van de kwaliteit van de arbeid en het terugdringen van het ziekteverzuim. Vanwege de ingebouwde dynamiek van het systeem, de borging en de auditing biedt een

arbozorgsysteem goede garanties voor het op peil houden en verbeteren van de arbozorg.

De invoering van integrale arbozorgsystemen stimuleert een strategische aanpak van de arbeidsomstandigheden, waarbij zich goede mogelijkheden aandienen voor integratie met kwaliteits- en milieuzorg.

De auteurs

Drs. G.I.J.M. Zwetsloot is belast met de ontwikkeling van het project 'zorgsystemen' binnen het NIA. Drs. G.I.H.M. Bayens is hoofd van de afdeling Bibliotheek, Voorlichting en Publikaties van het NIA.

Literatuur

- Bayens, G.I.H.M., Bedrijfsveiligheidszorg in Nederland, NIA, 1987.
- Beck, H.M., et al, Eindrapport werkgroep audit, DGA, Voorburg, 1989.
- DGA, 1991, Integraal Beleidsplan Arbeidsomstandigheden.
- Hale, A.R., A.I. Glendon, Individual behaviour in the control of danger, Elsevier Sciences, 1984.
- ISO/NEN 9000 - 9004, Normen voor kwaliteitszorg en kwaliteitssystemen, Delft, 1988.
- Juran, J., Managerial breakthrough, New York, 1964.
- Veld, J. in 't, Analyse van organisatieproblemen; een toepassing van denken in systemen en processen, Amsterdam, 1981.
- Zwetsloot, G.I.J.M., P.P.M. Sprengers, Op zoek naar synergie; het combineren van arbo-, milieu- en kwaliteitszorg door koploper-bedrijven, szw, Den Haag, 1992.