

RSI-OEFENINGEN

VAN HET KASTJE NAAR DE MUUR LOPEN

Loesje

Postbus 1045 6801 BA Arnhem www.loesje.nl/delft



Download ook het gratis e-book via www.mvmz.nl

Inhoudsopgave

Invloed van de ondernemingsraad op Arbo en VGWM

	Blz.
1. Inleiding	3
2. Rode draad in de arbowet in 2007, 2017 en update 2022	4
3. Diagnose van stand van zaken Arbo in jouw organisatie	9
4. Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)	11
5. Plan van aanpak (met checklijst)	12
6. Arbo-oplossingen, wat zijn “goede” oplossingen?	14
7. De Arbo beleidscyclus	16
8. De positie van de OR/VGWM in het arbo-netwerk	18
9. Alles in beeld: stel de diagnose (functioneren OR en Arbo)	21
10. Aan de slag (informatiebronnen en werkplan)	24
11. Ziekteverzuimbeleid	27
12. Bespreken en beoordelen van ongevalsrapportages	34
13. Tot slot	37

1 Inleiding

Ondernemingsraden (verder afgekort als OR) hebben via de Wet op Ondernemingsraden (artikel 27 en 28) en de Arbowet veel bevoegdheden om actief bezig te zijn met de arbeidsomstandigheden in de organisatie. De praktijk leert dat sommige OR's er nauwelijks mee bezig zijn, andere OR's juist intensief. Actieve OR's richten vaak een VGWM-commissie op. Deze handleiding is bedoeld voor OR's die redelijk actief zijn en graag meer invloed willen krijgen op de Arbo/VGWM in de organisatie.

In deze handleiding komen de bepalingen uit de Arbowet en de Wet op Ondernemingsraden allemaal aan de orde en je vindt allerlei checklijsten waarmee je de stand van zaken binnen je eigen onderneming in kaart kan brengen.

Voor meer informatie of begeleiding kan je altijd contact opnemen met:



Katrien Hugenholtz (06-20702852)

Download ook het gratis e-book via www.mvmz.nl

We doen meer dan alleen ARBO!



Maatschap voor Medezeggenschap: zichtbare en zinvolle invloed

De visie van Maatschap voor Medezeggenschap is dat een OR zijn meerwaarde krijgt door zichtbaar resultaat te boeken op onderwerpen die belangrijk zijn voor collega's. De kunst is om die resultaten ook zichtbaar te maken.

Dit vergroot de invloed van de OR.

Na de samenwerking met Maatschap voor Medezeggenschap wordt het werk van de OR opgemerkt. Door de collega's en door de bestuurder.



Download ook het gratis e-book via www.mvmz.nl

2 Arbowedgeving en de Wet op Ondernemingsraden

Voor de OR is het belangrijk om te weten wat de wettelijke bepalingen zijn. In artikel 28 van de WOR staat dat het een taak van de OR is om goede arbeidsomstandigheden te bevorderen. Daarmee kan een OR dus gebruik maken van het overlegrecht (inclusief initiatiefrecht), het informatierecht en het onderwerp aankaarten tijdens de periodieke bespreking van de algemene gang van zaken.

Daarnaast heeft de OR gericht instemmingsrecht als het gaat om regelingen met betrekking tot arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en re-integratie (WOR 27.1d). Wat veel OR's niet weten is dat er in de Arbowed allei instemmingsrechten staan die feitelijk te maken hebben met dit artikel. De OR heeft daarmee instemming bij wijziging, intrekking of invoering van een regeling met betrekking tot:

- a) Contract-arbodienstverleners (omdat daarmee vermoedelijk bijvoorbeeld ook de verzuimregeling wijzigt)
- b) Preventiemedewerker (vanaf 2017: functieprofiel, positie in organisatie en invulling persoon)
- c) Opzet Risico Inventarisatie en Evaluatie en Plan van Aanpak en daarmee ook:
- d) Opzet van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in het kader van het periodiek meten van het welzijn van medewerkers.
- e) Verzuimregelingen
- f) Regelingen met betrekking tot werkdruk en werkoverleg
- g) Bedrijfshulpverlening

In 2007 is de opbouw van de arbowedgeving ingrijpend veranderd/vereenvoudigd:

Welke wetgeving?	Wat vind je daar?	Arbeidsinspectie
Europese regelgeving	Minimum-regels, beleid	-
Arbowed	Doelen, kaders, instrumenten	Aanwijzing
Arbobesluit	Minimumvereisten	Eis
Arboregeling	Minimumvereisten	Eis
Beleidsregels: vervallen per 2007/10	Allerlei regels	Vervallen

Tot hier: kracht van wet!

Vanaf 2007: arbocatalogus,	Oplossingen voor belangrijke arbo problemen per branche of bedrijf	Uitgangspunt voor inspectie
NEN, ISO etc. Best practices	Bron voor arbocatalogus	
AI-bladen (bestaande kennis van oplossingen)	Bron voor arbocatalogus	
Organisatie-eigen normen	Bron voor arbocatalogus	

Arbowetgeving per 1 januari 2007 en de wetswijziging in 2017

De veranderingen in de wetgeving in 2007 waren het gevolg van de kabinetsuitgangspunten van deregulering en lastenvermindering voor het bedrijfsleven. Nederlandse normen die boven de Europese uitgaan worden zo veel mogelijk geschrapt. Concrete bepalingen worden vager geformuleerd. De vertaling van regels in een aanpak wordt geheel aan het maatschappelijk middenveld (werkgevers en bonden) overgelaten. De belangrijkste wijzigingen staan hieronder op een rijtje.

a) Doelvoorschriften

De kern van de herziening van de Arbowet, het Arbobesluit en de Arboregeling - die met elkaar de Arbowetgeving vormen – is dat de overheid de arboregels heeft beperkt tot deze drie wetten. Daarbij is geprobeerd om de arboregels zoveel mogelijk te herschrijven richting doelvoorschriften. Een doelvoorschrift schrijft het te realiseren beschermingsniveau voor, soms vaag, soms met behulp van een grenswaarde (bijvoorbeeld: 85 decibel) . Doelvoorschriften geven het resultaat aan, maar ze geven niet aan hoe het doel bereikt moet worden. Bijvoorbeeld: het geluidsniveau in een bedrijf mag de 85 dBa niet overschrijden. Hoe een bedrijf dat moet doen, schrijft de overheid sinds 2007 niet meer voor. Dit betekent concreet dat de overheid alle arboregels is nagelopen vanuit de vraag: is het mogelijk om van deze regels een doelvoorschrift te maken?

b) Psychosociale arbeidsbelasting – procesnormen.

Naast doelvoorschriften komen er procesnormen voor agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en werkdruk. Voor pesten kun je nu eenmaal niet gemakkelijk een grenswaarde formuleren.

c) Arbocatalogus

De wijze waarop bedrijven doelvoorschriften moeten realiseren gebeurt via middelvoorschriften. Deze middelvoorschriften zijn zo min mogelijk in de wetgeving opgenomen. De manier waarop een bedrijf het uiteindelijk doel wil bereiken, mag door de sociale partners in de branche worden bepaald. Op deze wijze is er per branche of per bedrijf een zogenoemde arbocatalogus. In deze arbocatalogus kunnen dus allerlei methoden, instrumenten, aanwijzingen, good practices etc. staan die de bedrijven in de betreffende branche kunnen hanteren om aan de wettelijke doelschriften te voldoen. Deze arbocatalogus kan ook allerlei afspraken bevatten, zoals die zijn afgesproken in de arboconvenanten. Ga als OR altijd op zoek naar de arbocatalogus die voor jouw organisatie van toepassing is.

De minister heeft in het midden gelaten hoe en door wie de arbo catalogi moeten worden gemaakt: het kan per bedrijf of per sector of centraal.

Na de ingrijpende wijziging in 2007 zijn in 2017 weer enkele wijzigingen

Destijds is de Arbowet ingrijpend veranderd met de bedoeling dat organisaties zelf meer “eigenaar” zouden worden van goede arbeidsomstandigheden. De conclusie van MVMZ is dat deze doelstelling niet of nauwelijks gelukt is en dat ziet de wetgever ook. Hieronder staan diverse wetswijzigingen om dit “eigenaarschap” meer te stimuleren door onder andere de OR, de preventiemedewerker en de medewerkers meer rechten te geven.

1. Preventiemedewerker

Als OR had je al instemmingsrecht over het functieprofiel van de preventiemedewerker. De praktijk is dat leidinggevendenden of HRM (personeelszaken) soms medewerkers aanwijzen of zelf de preventierol oppakken. De bedoeling is echter dat iemand continu op preventie let, zonder last en ruggespraak. Kortom sommige dubbelrollen zijn niet wenselijk. De Arbowet wordt nu zo aangepast dat de OR instemmingsrecht over de persoon van de preventiemedewerker en diens positionering in de organisatie. Als OR kan je zo toetsen of de voorgedragen persoon in redelijkheid de functie van preventiemedewerker kan uitoefenen.

2. Twee rechten veranderen in het contact met de bedrijfsarts

- *Recht op consultatie bedrijfsarts*
Soms hebben organisaties een beperkt contract met de Arboarts en moest de werknemer eerst toestemming vragen om contact op te nemen met de Arboarts. Straks krijgt de werknemer recht op een consultatie bij de bedrijfsarts. Hiervoor zullen contracten met arbodiensten gewijzigd worden. Als OR kan je het initiatief pakken om hiermee aan de slag te gaan.
- *Recht op een second opinion van een andere bedrijfsarts*
De bedrijfsarts is verplicht om een werknemer een second opinion te bieden en hier aan mee te werken.

3. Nauwere samenwerking

Een trend is dat veel Arboartsen ontslagen zijn of minder positie hebben in organisaties. De bedoeling van bovenstaande wijzigingen is dat Arbodienstverleners nauwer samenwerken en er moet sprake zijn van onbelemmerde dienstverlening, onafhankelijk van werkgevers.

Wat verandert er per 2022?

Inpandige rookruimtes niet meer toegestaan

Vanaf 1 januari 2022 zijn nergens inpandige rookruimtes toegestaan. Die bleken in strijd met een internationaal verdrag dat Nederland heeft ondertekend. Een werkgever die inpandige rookruimtes moet sluiten kan – met instemming van de or – kiezen uit twee opties. De eerste is: maak van het bedrijf een geheel rookvrije organisatie, of: hou of maak beschutte rookplekken op het eigen buitenterrein.

Eisen aan het 'bushokje'

Er gelden wel een aantal eisen aan zo'n 'bushokje' voor rokers op het buitenterrein. De werkgever moet zorgen dat deze beschutte rookplek:

- volledig buiten het gebouw wordt geplaatst (dus niet op een binnenplaats);
- niet aan het gebouw grenst of is bevestigd (dus geen afdakje);
- geen overlast naar binnen geeft (dus niet bij een raam);
- geen overlast geeft aan personen die het gebouw willen betreden (dus niet bij de ingang van het gebouw of bij een looproute daar naartoe);
- geen andere functie of faciliteiten heeft, zodat niet-rokers deze voorziening niet hoeven te betreden (dus geen fietsenhok).

Nederlandse Arbeidsinspectie

Per 1 januari 2022 heeft de Arbeidsinspectie haar oorspronkelijke naam weer terug. Ditmaal met de toevoeging 'Nederlandse' er voor. Vele jaren droeg ze de ongemakkelijke naam 'Inspectie SZW'. Belangrijker nog dan de naamswijziging is de recente publicatie van het

jaarplan 2022 van de inspectiedienst. Daarin is (vooral in de bijlagen) te zien welke sectoren en arborisico's het komend jaar bij inspecties extra aandacht zullen krijgen.

Expertisecentrum beroepsziekten door gevaarlijke stoffen

Uiterlijk 1 juli 2022 komt er een landelijk expertisecentrum voor stoffen-gerelateerde beroepsziekten, LEC-SB afgekort. Dit centrum gaat werkgevers en werknemers helpen bij onder andere de bewustwording van de risico's van blootstelling aan gevaarlijke stoffen. Het LEC-SB wordt dé autoriteit voor wie hulp of kennis over deze beroepsziekten wil krijgen of bieden. Daarnaast zal het instituut zich inzetten voor een snellere en betere signalering en gaat het een verbeterde aanpak ontwikkelen voor de preventie van beroepsziekten.

Aanvullende RI&E (ARIE)

Half 2022 wordt de regelgeving inzake risico's zware ongevallen met gevaarlijke stoffen van kracht. Daardoor komen minimaal 200 extra bedrijven onder de regeling 'Aanvullende Risico-Inventarisatie en -Evaluatie' (ARIE) te vallen. Deze bedrijven moeten dan aan de ARIE-verplichtingen gaan voldoen. Zoals:

- het uitvoeren van een aanvullende RIE voor de beheersing van de risico's van zware ongevallen;
- het ontwikkelen en invoeren van een veiligheidsbeheerssysteem; en
- het opstellen van een intern noodplan.

Ook moeten alle bedrijven die ARIE-plichtig zijn als werkgever een eenmalige melding aan de Inspectie SZW doen. Deze nieuwe ARIE-regeling treedt naar verwachting op 1 juli 2022 in werking. Nieuwe ARIE-bedrijven hebben dan tot 1 juli 2023 de tijd om aan de verplichtingen van de ARIE te voldoen.

Terugdringen dieselrook

Dieselrook uit vrachtwagens en heftrucks is kankerverwekkend en heeft daarnaast andere negatieve gevolgen voor de gezondheid. Officieel spreekt men over 'Dieselmotoremissies', ofwel DME. In juli 2020 is er een publieke grenswaarde vastgesteld voor DME. Ook heeft Inspectie SZW recentelijk een Basisinspectiemodule gepubliceerd. Daarin staan verregaande maatregelen die worden verwacht van bedrijven die met DME te maken hebben. Vervanging van dieselaangedreven arbeidsmiddelen, of technische maatregelen die de blootstelling ver terugdringen staan daarin centraal

Compensatieregeling transitievergoeding bij langdurig zieke werknemer

Als een werknemer meer dan twee jaar ziek is, kan de werkgever ontslag aanvragen bij het UWV. De zieke werknemer heeft dan recht op een transitievergoeding. Sinds kort kunnen werkgevers compensatie aanvragen voor een betaalde transitievergoeding bij ontslag als zij een werknemer ontslaan na meer dan twee jaar ziekte. Zo voorkomt de wetgever dat werkgevers te maken krijgen met een opeenstapeling van kosten na twee jaar loon doorbetalen aan zieke werknemers.

Veilig werken op hoogte in werkbakken

Recent zijn ook gewijzigde regels van kracht geworden over het werken op hoogte in werkbakken. De belangrijkste wijziging is, dat er voor werkzaamheden op hoogte niet meer gewerkt mag worden vanuit een werkbak of werkplatform op een heftruck. Voor meerdere bedrijven zal dit verbod van grote invloed zijn op (onderhouds)werkzaamheden op hoogte.

Thuiswerk

Het wetsvoorstel 'Werken waar je wilt' is erop gericht de positie te versterken van een medewerker die een (schriftelijk) verzoek indient om thuis te werken. Het initiatiefvoorstel beoogt de huidige 'Wet Flexibel werken' aan te passen. Het houdt in dat een werkgever het verzoek van de werknemer alleen kan afwijzen bij zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen.

Ook de voorgestelde rechtsgang hierbij is nieuw. Als werkgever en werknemer geen overeenstemming kunnen bereiken over het verzoek, kan de rechter bepalen of zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen inderdaad aan de orde zijn. Dit voorstel moet nog in de Tweede Kamer worden behandeld. Of er een meerderheid voor gevonden kan worden is nog onzeker.

Advies bedrijfsarts leidend bij beoordeling re-integratieverslag

Vanaf 1 september 2021 zou het advies van de bedrijfsarts leidend zijn bij de toetsing van het re-integratieverslag. Die toetsing gebeurt bij langdurige ziekte door het UWV. Doel is om te bepalen of er tijdens de voorgaande twee ziektejaren voldoende inspanningen zijn gepleegd om re-integratie mogelijk te maken. Na invoering van de wetwijziging zijn loonsancties op grond van een verschil van inzicht tussen de bedrijfsarts en de verzekeringsarts over medische kwesties niet meer mogelijk.

Vertrouwenspersoon verplicht?

GroenLinks heeft in 2021 een wetsvoorstel ingediend waarin bedrijven en organisaties worden verplicht een vertrouwenspersoon aan te wijzen. Doel van het initiatiefvoorstel is om elke werknemer die te maken krijgt met ongewenste omgangsvormen toegang te geven tot een vertrouwenspersoon. Daarnaast versterkt het wetsvoorstel de positie van de vertrouwenspersoon in de organisatie.

In de Arbowet is een vertrouwenspersoon niet verplicht gesteld. De Inspectie SZW heeft de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon wel jarenlang als richtlijn gehanteerd bij haar inspecties.

3 Diagnose van de stand van zaken

Checklist 1: uitgangspunten van het arbobeleid

Je kunt natuurlijk direct beginnen met het oplossen van urgente knelpunten op arbo-gebied. De arbo-wetgever vindt echter dat goed arbobeleid aan bepaalde uitgangspunten moet voldoen. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7.

Iedere organisatie moet het beleid volgens deze uitgangspunten inrichten. Voldoen aan wettelijke minimumeisen is niet voldoende. Je zou in een zin kunnen zeggen: de werkgever moet goed preventief arbobeleid willen voeren.

Onderstaande checklist geeft je de mogelijkheid te toetsen of je organisatie het arbobeleid voldoende heeft ingericht volgens die uitgangspunten.

Uitgangspunten van de Arbowetgeving	Jullie mening
<ol style="list-style-type: none">1. Is er sprake van samenwerking tussen werkgever en werknemers in jullie arbobeleid? (Is de OR of VGWM-commissie goed betrokken, en is er veel van de werknemersdeskundigheid terug te vinden in het Plan van Aanpak?)2. Is er sprake van planmatig beleid, dus een cyclus waarin zaken opgespoord (RI&E), gepland (Plan van Aanpak) uitgevoerd en geëvalueerd (nieuwe RI&E, voortgangsgesprek met OR) worden?3. Is er sprake van preventief arbobeleid, gericht op het voorkomen van schade aan lichaam en geest? (Staan er veel preventieve maatregelen in het Plan van Aanpak; worden resultaten van maatregelen gemeten?)4. Is de aanpak in het algemeen meer gericht op aanpak van risico's, zoals de Arbowet graag wil, of meer op beïnvloeden van gedrag (men zoekt oplossingen vooral in regels, procedures en voorlichting)?5. Worden problemen aan de bron aangepakt?6. Kun je zeggen dat wordt getracht boven het wettelijk minimum zaken aan te pakken (optimaliseringsgedachte) of is het vooral voldoen aan wettelijke minimumnormen?7. Is het plan van aanpak/beleid evenwichtig gericht op zowel veiligheid, gezondheid als welzijn? (Zie ook hier de inhoud van het Plan van Aanpak)8. Wat is je algemene conclusie over het arbobeleid binnen je organisatie (en daarmee het beleid?) Wat is in orde en wat zou verbeterd kunnen worden binnen het beleid?	

Checklist 2: beleidsinstrumenten

De arbowet stelt een flinke kist vol gereedschappen verplicht: de beleidsinstrumenten. De belangrijkste gereedschappen zijn het Plan van Aanpak en de risico-inventarisatie en –evaluatie. Daar begint het beleid mee. De checklist laat echter zien dat er veel meer gereedschap beschikbaar en zelfs verplicht is.

* = beleid verplicht, document verplicht

= beleid verplicht, document wenselijk

in orde

actie

	in orde	actie
1. Risico-inventarisatie en -evaluatie *		
2. Plan van Aanpak (bij de risico-inventarisatie) *		
3. Voortgangsrapportage RI&E/Plan van Aanpak		
4. Is vervallen per 2007. Repareren door: <ul style="list-style-type: none"> ○ als OR voortgangsrapportage te vragen (informatierecht), ○ of dit als voorwaarde stellen bij je instemming op het plan van aanpak ○ of als thema opvoeren bij de bespreking algemene gang van zaken (art. 24) 		
5. Arbo-beleidsplan #		
6. Vastlegging taken en bevoegdheden *		
7. Melding ongevallen en beroepsziekten *		
8. Ongevallenregistratie *		
9. Verzuimregistratie *		
10. Contract met arbo--dienst *		
11. Ziekteverzuimbeleid en begeleidingsplan *		
12. Bedrijfshulpverleningsplan *		
13. Register van toxische en kankerverwekkende stoffen *		
14. Voorlichting en onderricht #		
15. Specifieke inspecties (beeldschermen, geluid, fysieke belasting, straling, biologische agentia, majeure risico's, toxische stoffen, asbest, lood, kankerverwekkende stoffen,..) * (zie advies arbodienst in de risico-inventarisatie)		
16. Deelbeleid bijzondere groepen (jongeren, ouderen, allochtonen,) #		
17. Beleid op het gebied van psychosociale belasting: werkdruk en stress, pesten, agressie & geweld, seksuele intimidatie *		

5 Het Plan van Aanpak

Het Plan van Aanpak bevat de maatregelen die het bedrijf neemt op basis van de Risico-Inventarisatie en Evaluatie. Het is een onderdeel in de RI&E (een of meerdere kolommen).

Totstandkoming

Het Plan van Aanpak wordt gemaakt door, en valt dus onder verantwoordelijkheid van de bestuurder, **niet** van de Arbodienst. In de praktijk wordt het vaak opgesteld door een arbo coördinator.

De OR kan bij de totstandkoming van het plan van Aanpak veel invloed hebben door:

1. Afspraken maken over de wijze waarop medewerkers worden betrokken bij het maken en uitvoeren van het plan van Aanpak
2. Zelf aangeven welke zaken beslist moeten worden aangepakt in de komende tijd

De OR heeft **instemmingsrecht** op het Plan van Aanpak.

Over de uitvoering van het plan van aanpak moet in elk geval jaarlijks schriftelijk worden gerapporteerd aan de OR.

Inhoud

De inhoud van het Plan van Aanpak bevat in elk geval (wettelijk verplicht)

- ✓ De te nemen maatregelen
- ✓ De vaststelling wie verantwoordelijk is voor uitvoering van de maatregel
- ✓ De termijn waarop de maatregel gerealiseerd moet zijn.

Daarnaast is het verstandig aan te geven

- Welke middelen (budget, tijd) er nodig zijn
- Wie betrokken zijn bij uitvoering en welke stappen moeten worden gezet.

Toetsing.

Bij het toetsen van het Plan van Aanpak kan de OR letten op:

1. Worden de belangrijkste risico's aangepakt?
2. Worden de risico's op de goede manier aangepakt: aan de bron, werkbaar, grondig, volgens de stand van techniek en wetenschap?
3. Bevat het plan zowel aanpak van concrete knelpunten als van beleidsaangelegenheden (procedures bij investeringen, ongevalsanalyse, melding gevaren, koppeling aan ziekteverzuimbeleid etc.)?
4. Is het plan goed uitvoerbaar?
5. Is het plan goed toetsbaar, een contract tussen bestuurder en OR?

Controle op uitvoering

Verder kan de OR afspreken om, bijvoorbeeld driemaandelijks, de voortgang van het Plan van aanpak te toetsen.

Voortgangsrapportage

De OR kan om een jaarlijkse voortgangsrapportage vragen.

Checklijst toetsing Plan van Aanpak

Deze vragenlijst kunt u gebruiken voor toetsing van uw Plan van Aanpak.

1. Voldoet het Plan van Aanpak aan de “geest” van de Arbowet:
 - ✓ VGWM-breed;
 - ✓ Risico-benadering;
 - ✓ Bestrijding aan de bron;
 - ✓ Optimalisering in plaats van voldoen aan minimumeisen;
 - ✓ Samenwerking tussen werkgever en werknemers?
2. Welke concrete verbeteringen zullen uw collega’s over een jaar ervaren. Oftewel: is er een goede balans tussen het aanpakken van echte knelpunten enerzijds en beleidszaken anderzijds?
3. Heeft de OR/VGWM-commissie voldoende invloed gehad op de inhoud van het Plan van Aanpak?
4. Is het Plan van Aanpak een realistisch, concreet en toetsbaar contract tussen bestuurder en OR (dus: bevat het doelen, oplossingen, stappenplannen, namen van verantwoordelijken, geld of tijdsbudgetten, eindtermijnen?)
5. Welke zaken zou u graag verbeterd zien in het volgende Plan van Aanpak?

6 Arbo-oplossingen

Goed arbo-beleid gaat niet over goede beleidsstukken maar over goede oplossingen.

De RI&E beschrijft de problemen en geeft suggesties voor oplossingen, maar wie bepaalt welke oplossingen gekozen worden? En wanneer is een oplossing “goed”?

Als het goed is bevat het Plan van Aanpak een omschrijving van gekozen oplossingen.

Waarom moeten oplossingen op arbo-gebied voldoen?

1. Ze moeten **betaalbaar** zijn, natuurlijk. Betekent dit dat je altijd de goedkoopste oplossing moet kiezen, of dat er bij geldnood niets gebeurt? Nee, zeker niet. De Arbeidsinspectie kijkt niet naar de financiële toestand van afzonderlijke bedrijven, maar beoordeelt vaak wat “normaal” is in een branche. Ook beoordeelt de Arbeidsinspectie oplossingen op kwaliteit en niet alleen op prijs: zo hebben de (duurdere) otoplastieken vaak de voorkeur boven goedkopere gehoorbeschermingsmiddelen. Grote investeringen op arbo-gebied kunnen over een paar jaar uitgesmeerd worden.

2. Ze moeten **grondig** zijn. De arbowet hanteert het uitgangspunt dat problemen aan de bron moeten worden aangepakt. Dus liever oplosmiddelen vervangen dan de werknemers er aan blootstellen. Liever een lawaaiige machine vervangen dan omkassen, dan op een afgelegen plek zetten, dan mensen gehoorbescherming laten dragen.

3. Ze moeten **de risico's aanpakken**, niet het gedrag. Een ongeval is vaak gevolg van een gevaarlijke situatie in combinatie met gevaarlijk gedrag. Een arbo-wet vindt dat de risico's moeten worden aangepakt, omdat het gedrag van mensen vaak onvoorspelbaar is. Mensen:

- Vergeten voorschriften, (of kennen de taal niet)
- Zijn loyaal, (en overbruggen daarom veiligheidsvoorzieningen, zetten de noodstop uit)
- Hebben soms haast of zijn moe en maken dan fouten
- Hebben soms weinig kennis of vaardigheden om met gevaarlijke situaties om te gaan (denk aan alle ongevallen met uitzendkrachten)

Een risicoaanpak verwijdert het risico. Niet je kinderen verbieden Glorix te drinken, maar geen Glorix meer in huis hebben...

4. Ze moeten **werkbaar** zijn. Bijna iedere werknemer klaagt weleens over arbo-voorschriften. Moet ik voor elke reparatie de hele machine stilzetten? Hoe moet ik fijn snijwerk doen met veiligheidshandschoenen? Moet ik voor iedere lamp in een straatlantaarn de hele straat afzetten? Dat is een lastige vraag. Want preventie van ongevallen lukt alleen wanneer je inderdaad riskante situaties uitsluit, ook al wordt er maar zelden een fout gemaakt. Anderzijds: als het te lastig wordt, kun je er de klok op gelijk zetten dat mensen toch gaan smokkelen met de veiligheidseisen. Iedere OR die nadenkt over oplossingen moet hier een balans in zien te vinden.

5. **Denk na over de beste oplossing: technisch, organisatorisch of gedragsgericht.** Twee medewerkers moeten de hele dag zware metalen platen uit een machine op een lopende band leggen.

1. De technische oplossing is hier: een machine die dat werk doet. Echter, soms kan die oplossing niet wegens: te duur, te weinig ruimte, of te moeilijk. Soms bestaat de technische oplossing gewoon nog niet.

2. De organisatorische oplossing is: mensen rouleren, dus niet acht uur bij de machine, maar maximaal twee uur per dag. Of, zoals sommige bedrijven dan doen: uitzendkrachten er in (hebben die andere ruggen?). Of alleen nog Tarzans werven.
3. De gedragsoplossing is: mensen voorlichten en instrueren hoe ze gezond kunnen tillen. Of ze naar de sportschool sturen.

Gedragsoplossingen zijn meestal het makkelijkst en goedkoopst. Maar (zie de principes van risico-aanpak en Aanpak aan de bron) vaak niet de beste.

6. **Betrek medewerkers**, wees creatief.

OR-leden en hun collega's weten vaak heel goed wat werkt en wat niet in een bepaalde situatie. Goed arbobeleid gaat niet over goede beleidsstukken maar over goede oplossingen. Het is de moeite waard daar energie in te steken. Bovendien zullen oplossingen vaak beter worden ingevoerd en nageleefd wanneer ze door medewerkers zelf bedacht zijn.

Bekijk dus bij voorgestelde oplossingen:

1. Is de oplossing gedragsgericht, organisatorisch of technisch?
2. Is hij grondig en ook werkbaar?
3. Zijn er andere oplossingen mogelijk?
4. Wat vinden de collega's?

7 De Arbo beleidscyclus

De wetgever vindt dat het arbobeleid een constant proces van verbetering moet zijn, dus een cyclisch karakter moet hebben. Dat betekent dat bepaalde zaken jaarlijks terugkeren.

Deze cyclus kan de OR helpen structuur aan de werkzaamheden te geven. De essentie is, dat de beleidsinstrumenten in volgorde worden gezet en dat wordt aangegeven wie betrokken, verantwoordelijk of uitvoerend is.



Dit worden ook vaak de vijf W's van het arbobeleid genoemd. Met *Willen* wordt het arbobeleid aangeduid. Waar wil de organisatie voor staan? *Weten* gebeurt via de RI&E en het *Wegen* via het Plan van aanpak. Nu kan iedereen aan de slag (*werken*). Naar verloop van tijd moet er via verslaglegging en een update van het Plan van Aanpak duidelijk worden wat de stand van zaken is (*waken*).

Uit het bovenstaande plaatje blijkt dat de OR/VGWM veel mogelijkheden heeft om invloed te hebben of de vinger aan de pols te houden. Voor de RI&E en het bijbehorende PvA geldt instemmingsrecht en voor het werken en waken kan de OR het overlegrecht en informatierecht inzetten.

In dit hoofdstuk kan je de balans opmaken in hoeverre de OR daadwerkelijk invloed heeft op het OR beleid en goed contact heeft met de diverse partijen in en buiten de organisatie.

Je kan dit in kaart brengen door te onderzoeken wie op welke wijze betrokken zijn bij het arbobeleid van de organisatie. Als OR/VGWM-commissie kun je onderstaande tabel op twee manieren gebruiken:

- als vaststelling van de huidige situatie: de tabel helpt je inzicht te krijgen in wie zich op welk moment met arbobeleid bezig houdt. Je zou per stap kunnen vaststellen wat je rol of beïnvloedingsmogelijkheden als VGWM-commissie zijn.
- als vaststelling van de gewenste situatie. In dat laatste geval kun je de tabel invullen en als voorstel richting OR en arbo-verantwoordelijken sturen. Vooral in organisaties waar nog weinig geregeld is op arbo-gebied geeft zo'n voorstel veel ruggengraat aan de activiteiten.

Activiteiten in schema:

	Wie is verantwoordelijk; wie voert uit?	Wanneer	Tips/opmerkingen
1. RI&E			In het algemeen voert de Arbodienst de RI&E uit.
2. Prioriteitstelling			Als VGWM-commissie kun je afspreken dat je vooraf overleg voert met de opstellers van het Plan van Aanpak.
3. Opstellen concept plan van aanpak			Een werkgeversverantwoordelijkheid, vaak gedelegeerd aan een arbo coördinator of een arbo-werkgroep
4. Budgettering, taakverdeling, planning			Meestal het werk van de arbo coördinator. Let er goed op dat deze activiteit samenvalt met de begrotingscyclus in je organisatie.
5. Vaststellen definitief plan van aanpak			De OR heeft instemmingsrecht, dus dit vindt plaats in de overlegvergadering tussen OR en bestuurder.
6. Uitvoering Plan van aanpak			De arbo coördinator coördineert, maar de verantwoordelijkheid voor uitvoering ligt in de "lijn".
7. Controle op uitvoering Plan van Aanpak (hoe vaak?)			Als er niks terecht komt van de uitvoering kun je het best drie a vier keer per jaar dit punt agenderen in de OV, zodat je de eindverantwoordelijke aanspreekt. Loopt het wel, dan kun je bijvoorbeeld de VGWM-commissie en het arboteam met elkaar laten vergaderen
8. Gesprek met de Arbodienst			Veel OR'en of VGWM-commissies praten jaarlijks of tweemaal per jaar met de arbo--dienst. Het kan nuttig zijn dit te doen juist voordat je het plan van Aanpak gaat evalueren.
9. Start cyclus Plan van Aanpak jaar 201.			Je schaakt even op twee borden tegelijk, want het inventariseren voor het volgende plan begint vaak al ruim voor afloop van het huidige.
10. Voortgangsrapportage 201.			Verantwoordelijkheid van de bestuurder, dus bij tegenvallende resultaten bespreken in de OV, en niet op lager niveau.

8 De positie van de OR/VGWM in het arbo-netwerk

Op het arbo-netwerk zal je in het algemeen de spelers tegenkomen die in onderstaande schema's zijn opgenomen. Elk heeft een eigen rol en verantwoordelijkheid. Afhankelijk van je mandaat kun je je relatie met andere spelers vormgeven. Soms ga je alleen informatieve relaties aan, soms ook beïnvloedende of besluitvormende.

In het eerste gepresenteerde schema zijn de verschillende rollen weergegeven; in het tweede schema het beleidsproces en de daarbij horende rollen. Het derde schema geeft je de mogelijkheid je eigen rol als commissie op het arbo-speelveld te beschrijven.

Schema A: rollen van spelers op het arbo-netwerk

Wie?	Verantwoordelijk voor	Relatie met VGWM-commissie
Arbodienst, inclusief de bedrijfsarts	Externe expertise, dus (behalve de bekende rollen op het gebied van ziekteverzuimbeleid): opstellen RI&E, waarin begrepen een advies over de te stellen prioriteiten.	Arbodiensten hebben toegevoegde waarde voor de VGWM-commissie omdat ze met een expert-blik naar de organisatie kijken. Je kunt ze vragen hun oordeel over het arbobeleid te geven. De meeste Arbodiensten praten geregeld met OR of VGWM-commissie (zie het contract). Soms hebben Arbodiensten belang bij een krachtige opstelling van de OR, en zijn ze dus een goede (maar nooit openlijke) bondgenoot.
Bestuurder	De bestuurder is verantwoordelijk voor het te voeren arbobeleid. Dient dus middelen (budget, tijd) beschikbaar te stellen, te zorgen voor verdeling van taken, en is uiteindelijk verantwoordelijk voor het Plan van Aanpak	Afhankelijk van de mate waarin de bestuurder de arbo-taken heeft gedelegeerd. Zorg in elk geval dat de bestuurder het Plan van Aanpak, met de genoemde budgetten, goedkeurt in een OV.
Arboteam/Arbo-commissie etc.	Onder vele namen. Meestal een commissie die namens de bestuurder beleidsvoorbereidend werkt, dus het Plan van Aanpak schrijft, de voortgangsrapportage schrijft, zorgdraagt voor overige beleidsinstrumenten, zorgt voor aansturing van Arbodienst en arbo-coördinator	Het is erg praktisch enkele malen per jaar te vergaderen met de beleidsvoorbereiders, bijvoorbeeld over het concept-Plan van Aanpak en over de voortgang van het Plan van Aanpak. Daarnaast kun je ook geregeld van gedachten wisselen over andere arbo-beleidszaken: het ziekteverzuim, de ongeval analyse, aandacht voor arbo bij investeringen, etc. Bij gedelegeerde bevoegdheden kan de Arbocommissie de "overlegpartner" van de VGWM-commissie zijn.
Preventie-medewerker	Hoort deskundig te zijn voor de belangrijkste risico's. Moet voorlichten en preventieve activiteiten ondernemen. Hopelijk een hands-on-type.	Is een belangrijke gesprekspartner, hoe meer bevoegdheden, hoe belangrijker. Heeft soms belang bij een krachtige opstelling van de OR. Vanaf 2017 heeft de OR instemming op de

	In dat geval degene die de arbocommissie trekt en daarnaast verantwoordelijk is voor de planning tussen Plan van aanpak en uitvoering. Voert zelf niet uit, maar coördineert.	functiebeschrijving, de positie en de invulling.
Lijnmanagement	De directie stelt budgetten beschikbaar, lijnmanagers moeten uitvoering geven aan de afspraken uit het Plan van Aanpak, soms met ondersteuning van Arbocoördinator en andere deskundigen.	Heeft de VGWM-commissie weinig mee te maken. Kan wel belangrijk worden wanneer je merkt dat arbo-beleid altijd weer in de uitvoering blijft steken.
OR	Toetst arbobeleid algemeen, heeft instemmingsrecht op Plan van Aanpak, RI&E, contract met de arbo-dienst, PMO 's, ziekteverzuimbeleid, enzovoorts.	Hangt af van mandaat
Collega's	Zijn "onderwerp" van het arbobeleid, maar vaak ook de belangrijkste informatiebron over risico's en over het effect van arbo-maatregelen	Je kunt je collega's betrekken bij het stellen van prioriteiten, bij het checken van wat je als commissie belangrijk vindt, als informatiebron over risico's en over effecten van maatregelen. Collega's weten vaak veel meer, op een andere manier, dan deskundigen.

Schema B: overzicht van het arbo-beleidsproces en de verschillende rollen daarbij

	Algemeen beleid		Afdelingsniveau	
	<i>Houdt in</i>	<i>Wie</i>	<i>Houdt o.a. in</i>	<i>Wie</i>
Denken	Beleid voorbereiden, laten houden RI&E, Zorgen voor structuur en beleid Beleid vaststellen, opstellen Plan van aanpak	Dir, VGWM-cie Dir VGWM-cie	Bijdragen aan RI&E, bepalen eigen knelpunten	Afd. leiding en werkoverleg
Besluiten	Vaststellen Plan van Aanpak	Directie en OR		
Plannen	Uitvoering Plan van aanpak afstemmen met betrokkenen	arbo coördinator	Plannen van uitvoering	Afd. leiding
Uitvoeren	Uitvoeren van projecten uit het Plan van aanpak	arbo coördinator, lijnmanagers	Uitvoeren projecten uit Plan van Aanpak	Afd. leiding
Bewaken	Toetsen voortgang projecten	VGWM-commissie, OR (?)	Toetsen voortgang projecten	werkoverleg
Evaluëren	Schrijven Evaluatie Bespreken en instemmen met Evaluatie	VGWM-cie OR en Dir OR en VGWM-cie en		

	Bewaken algemene doelstellingen en "groei" van het arbobeleid	Dir (piepsysteem)		
--	---	-------------------	--	--

Schema C: activiteiten van de commissie binnen het arbo-netwerk

Voor het vaststellen van je rol als VGWM-commissie kun je, met behulp van dit schema, en afhankelijk van het mandaat dat je hebt (zie stap 1), het netwerk-schema invullen.

Aanbeveling 1.

Het verdient daarbij aanbeveling dat je de twee bovenstaande schema's goed doorneemt en dat je je afvraagt hoe de verdeling van taken en rollen binnen je organisatie precies plaatsvindt.

Aanbeveling 2.

Neem bovenstaande schema's eens door terwijl je je afvraagt waar de toegevoegde waarde van de commissie zou kunnen zitten.

	VGWM-commissie heeft contact met	Doel en aard van het contact (informatief, toetsend, beïnvloeding van beleid vooraf, besluitvormend, toetsing achteraf)	Hoe vaak?	Wanneer?
	OR			
	Bestuurder			
	Arbocommissie			
	Preventiemedewerker			
	Arbodienst			
	Arbo arts			
	Lijnmanagers			
	Collega's			
	Deskundigen			

9 Alles in beeld en nu een stap verder?

In dit hoofdstuk maak je als OR/VGWM de balans op. Wat voor invloed hebben we als OR en wat zien we als huidige stand van zaken in de organisatie. Het meest handige is om de volgende twee bladzijden naast elkaar te leggen.

Uitleg:

Het eerste trapje (zie eerstvolgende bladzijde) geeft een beeld van het beleid en van de “groeimogelijkheden” van de organisatie.

Het tweede trapje op de bladzijde daarna geeft een beeld van de VGWM-commissie (of de OR): stand van zaken en groeimogelijkheden.

Werkwijze:

1. Bepaal op welk treetje het beleid binnen jullie organisatie staat.
2. Bepaal wat nodig voor de organisatie om een treetje hoger te komen en welke stappen de VGWM-commissie kan zetten om daaraan bij te dragen.
3. Bepaal ook op welk treetje de VGWM-commissie staat
4. En welke stappen de commissie kan zetten om het arbobeleid als geheel een treetje hoger te krijgen.

Behalve voor intern gebruik kun je de trapjes ook uitstekend gebruiken als start voor een gesprek met de bestuurder of de arbocommissie over de stand van het arbo-beleid en het gewenste ambitieniveau.

Trapje 1: BEDRIJFSBELEID

4. KWALITEITSGESTUURD BELEID

<u>Doel:</u>	verbeteren kwaliteit van de organisatie via o.a. arbo-beleid
<u>Focus:</u>	sturen en bijsturen, goede kwaliteit van de arbeid in brede zin.
<u>Beleid:</u>	vanuit visie management over kwaliteit (integraal)
<u>Positie:</u>	allen nauw betrokken, ook de werkvloer.
<u>Valkuil:</u>	van levende naar papieren communicatie; systeemdwang (bij Integratie Kwaliteit, arbo, Milieu).

3. PREVENTIEF BELEID

<u>Doel:</u>	preventief beleid, o.b.v. doelstellingen.
<u>Focus:</u>	systeem "integreeren", voorkomen ongevallen, ziekte, stress
<u>Beleid:</u>	goed werkende beleidscyclus, geïntegreerd met andere cycli
<u>Positie:</u>	aan de "top" goed samenspel, in de lijn vaak nog niet
<u>Stap naar 4:</u>	communicatie arbo-beleid/vertaling naar midden- management.
<u>Valkuil:</u>	geen commitment van middenmanagement.

2. AD HOC//OPERATIONEEL

<u>Doel:</u>	voldoen aan minimumnormen
<u>Focus:</u>	systeem opzetten, voorkomen van boetes e.d.
<u>Beleid:</u>	alleen aan de top, gericht op verbeteren beleidsinstrumenten
<u>Positie:</u>	vrij geïsoleerd spel.
<u>Stap naar 3:</u>	goede beleidsinstrumenten en structuur
<u>Valkuil:</u>	alles blijft steken in beleidsintenties, plannen zijn papieren tijgers.

1. OP GOED GELUK

<u>Doel:</u>	geen doelen, alleen reagerend incidenten behandelen
<u>Focus:</u>	vooral veiligheid
<u>Beleid:</u>	geen
<u>Positie:</u>	"onder" wettelijke systeemvoorschriften
<u>Stap naar 2:</u>	vaak via sancties of ernstige situaties.

Trapje 2: OR/VGWM-commissie

4. MONITORS/ADVISEUR

Doel:	opereert in 't hele netwerk
Focus:	visie op organisatieontwikkeling
Beleid:	visie op doorwerking van beleid
Positie	monitor-rol: hoe werkt arbo-totaal?
Valkuil:	Achterover leunen

3. ONDERHANDELAARS

Doel:	formele inspraak, wat staat er in de wet?
Focus:	aanpak gericht op knelpunten en beleid
Beleid:	vroeg betrokken bij totstandkoming beleid
Positie	eigen visie op arbo-prioriteiten
Valkuil:	erkende "onderhandelaarsrol"

2. REAGEERDERS

Doel:	vooral gericht op aandragen knelpunten
Focus:	veel getouwtrek over faciliteiten en bevoegdheden
Positie:	vaak onduidelijk mandaat van OR, gebrekkige informatie
Beleid:	toetsend, reagerend
Valkuil:	weinig visie op eigen rol

1. GEZELLIGE MOPPERAARS

Doel:	voornemens om wat met Arbo te gaan doen,
Focus:	reageren naar aanleiding van individuele klachten, vooral veiligheid en gezondheid
Positie:	geen contact netwerk
Beleid:	-
Valkuil:	arbo geen prioriteit binnen OR

10 Aan de slag: verzamel informatie en maak een werkplan

1. Bepaal welke kennis- en opleidingsbehoefte je hebt. Denk bijvoorbeeld aan:
 - a. VGWM-cursus: van belang om te weten hoe het “beleidsgereedschap” op arbo-gebied werkt en om je rol te bepalen;
 - b. Kennis van risico's: rondgang door het bedrijf met een arbodeskundige, een werkoverleg bijwonen waar arbo op de agenda staat
 - c. Kennis van mogelijke oplossingen: bezoek VGWM-commissies van vergelijkbare organisaties.
2. Schat in hoeveel tijd je nodig hebt voor je commissiewerk (zorg dat de faciliteiten op orde zijn)
3. Verzamel de basisinformatie binnen en buiten je organisatie (zie ook de checklijsten aan het begin van deze handleiding)
4. Maak een werkplan

Overzichtje basisinformatie voor de VGWM-commissie

Basisinfo	Waar te vinden	Waar te krijgen
wetstekst Arbowet met uitleg	Boekhandels etc	Tekst staat op website ministerie van SoZaWe
het AI-blad (voorlichting van het ministerie over de Arbowet en de invulling en controle in de praktijk) over arbo-beleidsvoering	Vraag je arbodienst	Bestellijst te bestellen bij ministerie van SoZaWe
AI-bladen over de belangrijkste in jullie organisatie spelende arbo-thema's	Vraag je arbodienst welke zij hebben; Vraag eventueel of je branche-organisatie branche-specifiek materiaal heeft	Bestellijst bij Ministerie van SoZaWe, ook op www.sdu.nl
Arbocatalogus	Nog niet bekend: vraag je bestuurder of zoek op internet.	Kijk anders eens bij de branche-organisatie, of bij je vakbond (kijk ook op de websites)
Contract met de Arbodienst; adressen Arbodienst (toegang tot de arbodienst voor informatieve vragen op Arbo gebied)	Je eigen bestuurder	
Plan van Aanpak van de organisatie van de laatste drie jaar	Je eigen bestuurder	
Risico- inventarisatie van je eigen organisatie	Je eigen bestuurder	
Overzicht van de verdeling van taken en bevoegdheden op arbo-gebied binnen de organisatie	Je eigen bestuurder	

Een goed Arbo blad of abonnement op een arbo-site	De grote uitgevers op medezeggenschapsgebied hebben allen een pakket arbo-uitgaven.	Websites, advertenties in vakbladen, je arbodienst
Liefst ook een thematisch naslagwerk (de arbo-wetgeving is nogal moeilijk toegankelijk)	Vraag deskundigen (je arbodienst, je vakbondsbestuurder, je trainer) welke ze hanteerbaar vinden.	Websites van de grote uitgevers op medezeggenschapsgebied. Websites FNV en FNV bondgenoten, www.arbo.nl ; www.arbopagina.nl .

Gedetailleerde informatie over bijzondere risico's, methodes, onderzoeken en dissertaties.....

1. Probeer het eens bij je arbodienst
2. Via www.arbo.nl kun je op de arbo zoekmachine zoeken of zoeken in de catalogus van arbo Bibliotheek Nederland. Je krijgt dan titels van boeken en artikelen en een korte samenvatting. Sommige artikelen kun je compleet downloaden.
3. Kom je er niet uit? Mail dan naar info@mvmz.nl.

Werkplan

Als je je doelen hebt gesteld kun je een eigen commissieplan maken, waarin je vastlegt hoe je je doelen wilt bereiken.

Stap 1. Bediscussieer en formuleer de hoofdoelen van de commissie voor het komend jaar.

Stap 2. Bespreek de invulling van het onderstaande schema met de gehele commissie.

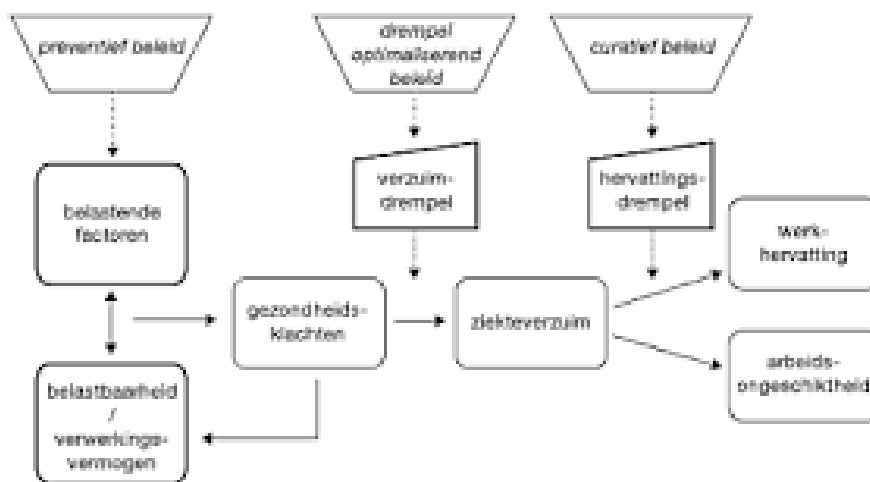
Thema:	Huidige situatie (probleem-beschrijving, uitgang-situatie, etc)	Doel VGWM-commissie (eventueel uitsplitsen van hoofddoel in subdoelen, van droom naar stappen)	Stappen die de commissie moet zetten om de doelen te bereiken	Wanneer	Wie

11 Ziekteverzuim

De Arbo-cyclus, met als vertrekpunt de RI&E brengt de gehele stand van zaken over de arbeidsomstandigheden goed in beeld. Ziekteverzuimcijfers worden apart geregistreerd. De ziekteverzuimcijfers van de organisatie vertellen ons niet welke ziektes medewerkers onder de leden hebben gekregen. Toch kunnen ze ons vertellen waar ze ziek van zijn geworden.

De arbo-arts weet vaak wel welke ziekten mensen hebben, je kunt de arts vragen naar de rubricering van ziekmeldingen en zo bijvoorbeeld zien of er veel mensen last hebben van rugklachten, spieren en gewrichten (fysieke belasting te hoog?) of van problemen met luchtwegen (tocht? bacteriële risico's?)

Als je de cijfers wilt interpreteren moet je een paar dingen weten. Daartoe bekijken we eerst het TNO-verzuimmodel.



Belangrijk zijn de begrippen verzuimdrempel en hervattingsdrempel, want daar kan de organisatie invloed op uitoefenen. Op het tweede vel vind je een aantal factoren die de verzuim- en hervattingsdrempel beïnvloeden.

Wanneer je in je verzuimcijfers ziet dat de gemiddelde verzuimduur stijgt (dus het aantal dagen dat mensen ziek zijn) kun je concluderen dat de terugkeerdrempel hoger is geworden. Waarom die hoger kan zijn geworden, zie je in de tabel met plussen en minnen: bijvoorbeeld door psychische overbelasting, weinig begeleiding van langdurig zieken, of nog andere oorzaken.

Stijgt de verzuimfrequentie (het aantal keren dat mensen gemiddeld per jaar verzuimen) dan is de verzuimdrempel lager geworden. Je kunt in de tabel zien dat dat kan liggen aan te zwaar werk, te moeilijke taken, minder strenge controle, enzovoorts.

We kunnen nu naar de cijfers van de organisatie gaan kijken:

- wat zie je aan de cijfers op het eerste gezicht?
- stijgt of daalt de verzuimfrequentie? Waar ligt dat volgens jou aan?
- stijgt of daalt de gemiddelde verzuimduur? Waar ligt dat aan?
- en wat zou de dokter er van vinden?

Stel de diagnose eens!

Trapje 4. Organisatiegericht preventief beleid

- arbodienst beleidsmatig aangestuurd
- arbodienst zoekt ook oorzaken
- contact arbodienst-SMT-Arboteam
- erkenning werkgebonden oorzaken
- actiestrategieën tegen oorzaken
- doelstellingen worden gemeten

Trapje 3. Individu-gericht preventief beleid

- activiteiten gericht op snelle terugkeer zieken
- samenwerking arbodienst en lijnorganisatie
- in individuele gevallen aanpak oorzaken
- geen echte aanpak structurele werkgebonden oorzaken
- doelstellingen terugdringing (kosten in beeld)

Trapje 2 Op zieken gericht beleid

- alle feitelijke activiteiten gericht op zieken
- ziek is "over de muur"
- arbodienst en organisatie gescheiden systemen
- vooral bureaucratische bemoeienis van de lijn
- ontkenning van in het werk gelegen oorzaken
- ziekte vooral verklaard uit individuele oorzaken
- soms papieren doelstellingen

Trapje 1 Geen beleid.

- magerste of geen contract met arbodienst
- geen registratie
- gebrekkige of geen procedures rond ziekte
- geen doelstellingen
- geen inzicht in kosten
- niemand verantwoordelijk
- intimidatie van zieken

Vragenlijst voor diagnose van het ziekteverzuimbeleid.

Deze vragenlijst hoort bij de vier trapjes en kan u een indicatie geven op welk trapje het ziekteverzuim in uw organisatie zich bevindt. Het is een vragenlijst die u als indicatie kunt gebruiken, maar niet al te absoluut moet opvatten. U zult merken dat u “ja’s” hebt op verschillende trapjes en misschien zelfs evenveel ja’s op bijvoorbeeld trapje 2 en trapje 3. De bedoeling van deze diagnose is dat hij u in staat stelt straks (zie de matrix van middelen en invalshoeken) de juiste instrumenten te kiezen voor verbetering van het ziekteverzuimbeleid.

	Ja/ juist	Nee/ Onjuist
<p>Trapje 1 Geen beleid.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bij ons in de organisatie is geen contract met een arbodienst, of een contract waarin alleen een procedure rond ziekmelding is geregeld. 2. Bij ons wordt ziekteverzuim niet geregistreerd. 3. Bij ons weet niemand, leiding noch collega’s, wat er moet gebeuren wanneer zich ziek meldt. 4. Bij ons zijn geen doelstellingen geformuleerd om het ziekteverzuim terug te dringen. 5. Bij ons weet niemand hoeveel het ziekteverzuim onze organisatie kost. 6. Bij ons voelt niemand zich verantwoordelijk voor het organiseren van een goed ziekteverzuimbeleid. 7. Bij ons komt het geregeld voor dat zieke of net herstelde medewerkers dreigende taal te horen krijgen over hun verzuim. 8. Aan re-integratie van zieke medewerkers wordt niets gedaan. 		
<p>Aantal: (meer dan circa vijf keer “ja”: het ziekteverzuimbeleid in uw organisatie bevindt zich op dit trapje)</p>		
<p>Trapje 2 Op ziektegevallen gericht beleid</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ons beleid is helemaal gericht op de vraag: wat te doen met ziektegevallen. 2. In ons ziekteverzuimbeleid staat misschien wel een paragraafje over preventief beleid maar er staat zeker niet bij hoe je dat voert en wie dat dan moeten uitvoeren. 3. Wie ziek is bij ons verdwijnt snel uit beeld 4. Er is wel een contract met de arbodienst, maar verder is er nauwelijks beleidsmatig contact. 5. Het zou best kunnen dat er ziekteverzuimcijfers zijn, maar niemand trekt er conclusies of doet voorstellen. 6. Onze leidinggevenden vinden dat het ziekteverzuimbeleid een hoop nutteloos papierwerk met zich meebrengt. 7. Als iemand ziek is geweest, wordt er zelden of nooit bij terugkeer iets aangepast in het werk (re-integratieplan). 8. Er zijn misschien wel doelen geformuleerd om het ziekteverzuim terug te dringen, maar niemand weet hoe je daar handen en voeten aan moet geven. 		
<p>Aantal: Meer dan ongeveer 5 keer “ja”: het beleid bevindt zich op dit treetje</p>		
<p>Trapje 3. Individueel preventief beleid.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Als iemand ziek wordt, wordt gekeken hoe hij/zij snel weer aan het werk kan. 		

<ol style="list-style-type: none"> 2. Ieder ziektegeval wordt besproken in het Sociaal Medisch Team, waarin arbodienst en lijnmanagement samenwerken 3. Als dat nodig is, worden bij terugkeer van iemand die ziek is geweest zaken aangepast (werkplek, takenpakket, gereedschappen) zodat hij/zij niet weer ziek wordt (re-integratieplan) 4. Als iemand zegt dat hij/zij ziek is geworden door een situatie op het werk, wordt hier serieus mee omgegaan en volgen er maatregelen. 5. Er zijn doelen geformuleerd voor terugdringing van het ziekteverzuim en die worden ook besproken en gemeten. 6. Het management weet wat het ziekteverzuim jaarlijks kost 7. Aanpak van ziekteverzuim van een hele afdeling of functiegroep komt niet voor, dat stuit op weerstanden. 8. De directe leiding besteedt op een goede manier aandacht aan ziektegevallen. 		
<p>Aantal: (Meer dan pakweg vijf keer “ja”: het ziekteverzuim bevindt zich op dit treetje, tenzij ook op het volgende treetje meer dan vier keer “ja” wordt gescoord. Dan zijn de “nee’s” op dit treetje interessant als aangrijpingspunt voor beleid)</p>		
<p>Trapje 4: Organisatiegericht preventief beleid.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Er is bij ons geregeld overleg van management en OR met de arbodienst over de doelstellingen van het arbobeleid en het ziekteverzuimbeleid, de inzet van PMO’s en de aanpak van specifieke risico’s. 2. Arbobeleid en ziekteverzuimbeleid zijn – in het arbo Plan van Aanpak – aan elkaar gekoppeld. 3. Het management denkt dat je met goed arbobeleid de oorzaken van ziekteverzuim kunt aanpakken. 4. Er zijn doelstellingen voor terugdringing van ziekteverzuim geformuleerd en ook in financiële opbrengsten vertaald. 5. De doelstellingen worden jaarlijks gemeten, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. 6. Arbodienst en SMT overleggen ook met het Arboteam (de arboverantwoordelijken vanuit de directie) 7. Soms zijn er acties om medewerkers voor te lichten en/of om bepaalde risico’s voor eens en voor altijd uit te sluiten. 8. Het ziekteverzuim wordt goed geregistreerd en is daadwerkelijk gezakt inde afgelopen jaren 		
<p>Aantal: (Meer dan ongeveer vijf keer “ja”: u kunt spreken van organisatiegericht preventief beleid. Geef aandacht aan de “nee’s” en geniet van de successen)</p>		

Nu de OR de diagnose heeft gesteld kan hij gaan vaststellen welke invalshoek hij zelf kiest op het ziekteverzuimbeleid. U kunt doorgaan naar checklist 2.

Tips voor ander gebruik van de trapjes en/of deze vragenlijst:

1. De OR kan het trapje gebruiken in een onderling gesprek om vast te stellen waar het ziekteverzuimbeleid naar toe moet, dus niet als diagnosemodel, maar als model om de gewenste situatie vast te stellen en ook de weg daarheen te kunnen inschatten (zie echter ook de volgende checklists).

2. Ook kan het trapje gebruikt worden in gesprek met de directie of de arbodienst om een gezamenlijke diagnose vast te stellen of in elk geval wederzijdse beelden uit te wisselen. Wellicht lukt het om een gezamenlijke doelstelling af te spreken (we willen binnen twee jaar naar trapje drie...)

3. U kunt bovenstaande vragenlijst natuurlijk ook gebruiken als actiepuntenlijst.

Stap 2. Invalshoek en doelen van de OR/VGWM-commissie.

De volgende stap is de vraag: welke invalshoek kiezen we als OR? Want u wilt misschien wel “greep op het ziekteverzuimbeleid”, maar: greep op het ziekteverzuimbeleid: met het oog waarop? Welk doel wilt u nastreven met uw bemoeienis met ziekteverzuimbeleid?

Welke invalshoek kiest je als OR?

Invalshoek 0: Laat maar, we bemoeien ons er niet mee.

Dit is een verstandige invalshoek wanneer het arbo-beleid goed loopt en er via het arbo-jaarplan of het Plan van Aanpak goede resultaten worden geboekt. De OR kan dan via zijn invloed op het plan van Aanpak preventief ziekteverzuimbeleid voeren zonder het risico te lopen dat er energie wordt gestoken in een papieren tijger. De OR vermoedt dus, dat een aanpak via het ziekteverzuimbeleid moeilijk te realiseren is, dus weggegooid energie. (Ga door naar het volgende Toolkit-artikel....)

Invalshoek 1. Toetsen: er moet gebeuren wat is afgesproken!

De OR wil toetsen en controleren of er correct met zieke medewerkers wordt omgegaan, of de ziekmeldingsprocedure werkt, of arbodienst en leidinggevenden correct hun taken uitvoeren jegens de zieke medewerker, of de organisatie de doelen die hij zich heeft gesteld echt nastreeft....

Invalshoek 2. We streven een doel na: verbetering van arbeidsomstandigheden via goed ziekteverzuimbeleid!

De OR streeft naar een preventief ziekteverzuimbeleid en wil het ziekteverzuimbeleid gebruiken als ingang voor het verbeteren van arbeidsomstandigheden in de organisatie. Hij wil een werkelijk preventief arbobeleid waarin de samenwerking tussen arbodienst, SMT, lijnmanagement en OR gericht is op terugdringing van slechte arbeidsomstandigheden en de daarin gelegen oorzaken van ziekteverzuim. Meestal betekent dit, dat de OR vindt dat de organisatie niet ambitieus genoeg is in het terugdringen van het ziekteverzuim en middelen onbenut laat. De organisatie stelt zich te lage kwantitatieve doelen en te vage inhoudelijke (niet preventief maar curatief; niet geïntegreerd maar gescheiden; niet in de lijn maar bij de arbodienst). De OR dringt er op aan dat er echt doelen worden gesteld en bezint zich op middelen om het ziekteverzuim een paar treetjes hoger te krijgen....

Stap 3 De keuze van strategieën.

In de volgende matrix (3.1) kunt u de diagnose en de keuze van middelen/beleidsinstrumenten combineren. De matrix biedt per vakje een aantal tips. Vervolgens vindt u enkele tips (3.2.) en een lijst met een toelichting op de genoemde middelen (3.3).

	Invalshoek OR: Het trapje op! Uiteindelijk arbeidsomstandigheden via ziekteverzuimbeleid verbeteren.	Invalshoek OR: toetsen, zorgen dat gebeurt wat is afgesproken.
Trapje 4: organisatiegericht preventief beleid	<ul style="list-style-type: none"> - zorg voor permanente cyclus van RI&E, doelstellingen en evaluaties (via ziekteverzuimrapportage en PMO); - bij nieuwe risico's: actiestrategieën verbeter betrokkenheid van allen die met arbo/ziekteverzuim te maken hebben - strategie afhankelijk van overlegklimaat - zorg dat de organisatie zichzelf tot scherpe doelstellingen blijft verplichten: als OR kun je maatschappelijke en branche-ontwikkelingen bijhouden en inbrengen bij het formuleren van terugdringingsdoelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> - overleg over doelstellingen - gebruik Plan van aanpak, sociaal jaarverslag en toets voortgang op basis van rapportages en cijfers - eventueel: ontwikkel kennis over de interpretatie van ziekteverzuimcijfers
Trapje 3: individueel gericht preventief Beleid	<p>Trapje hoger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - dring aan op scherpe en realistische doelstellingen - probeer via actiestrategieën doelstellingen voor specifieke thema's te krijgen zodat resultaatmeting mogelijk wordt en succes zichtbaar - koppel arbo-en ziekteverzuim nadrukkelijk via interpretatie RI&E, ziekteverzuimcijfers en via koppeling arbo-doelstellingen en ziekteverzuimdoelen; - gebruik arbodienst voor PMO's, kosten-batenanalyses, aantonen verbanden; interpretatie cijfers; aanscherpen doelstellingen; als coalitiepartner. - Thema-aanpak om effect van beleid aan te tonen en draagvlak te vergroten. - Strategie afhankelijk van overlegklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> - zorg dat er doelstellingen zijn (anders valt er niets te toetsen) - ga na bij collega's, zieken en Arbeidsongeschikten hoe het ziekteverzuimbeleid in de praktijk werkt en geef daarover een oordeel bij de bestuurder - strategie afhankelijk van overlegklimaat
Trapje 2: op zieken gericht beleid	<p>Trapje hoger?</p> <ul style="list-style-type: none"> - versterk contract met arbodienst en sluit coalitie; - overleg: zorg dat er doelen worden gesteld en er aandacht voor de "organisatie" van ziekteverzuimbeleid komt (taakverdeling, procedures, communicatie) 	<ul style="list-style-type: none"> - inventariseer bestaande procedures en afspraken - ga na bij collega's, arbodienst enz. of deze "werken" - overlegvergadering; bespreek wettelijke minimumeisen t.a.v. ziekteverzuimbeleid - bij onwil directie of een veelheid aan klachten over gang van zaken: maak een

	<ul style="list-style-type: none"> - gebruik beleidsinstrumenten: arbo-plan van aanpak; sociaal jaarverslag; afdelingsjaarplannen; - actiestrategieën: probeer duidelijke relaties te leggen tussen werksituaties en bepaalde klachten/ziektes 	klachtenboek en dring aan op betere uitvoering van afspraken
Trapje 1: geen beleid	<p>Bepaal hoeveel trapjes u op wilt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zet een strategie uit (voor drie treetjes drie jaar) - volg stappen uit de kolommen hiernaast - probeer een item strategieën met slaagkans - via overleg zorgen dat bestuurder voldoet aan wettelijke minimumeisen; - kosten-baten-verhaal; - afdwingen via arbeidsinspectie, rechter, pressiemiddelen; - in overleg zorgen dat er op z'n minst doelen gesteld worden 	<ul style="list-style-type: none"> - nagaan of er procedures of afspraken rond ziekteverzuim zijn gemaakt - bestuurder confronteren met wettelijke minimumeisen rond ziekteverzuimbeleid - strategie afhankelijk van eigen doelen en overlegklimaat

Tips: enkele aanwijzingen om het trapje op te komen tot ontwikkeling van beleid

Van het onderste naar het tweede treetje:

In het algemeen zal op de onderste trede meer afgedwongen moeten worden: wettelijke middelen, sancties en actiestrategieën. Immers, hoogstwaarschijnlijk ziet het management het nut van een goed ziekteverzuimbeleid niet in. Mopperen over de geringe resultaten, de arbeidsinspectie erbij halen, ongevallen en incidenten breed uitmeten, beleid eisen.

Van het tweede naar het derde treetje:

Op het tweede treetje zal in het algemeen de nadruk liggen op een combinatie van doorzeuren en argumenteren, kortom: overtuigingskracht. Het gaat er om te bereiken dat ook het management bereid is een verband te zien tussen ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden. Veelal zal de OR nog moeten zeuren en knokken om de wettelijke beleidsinstrumenten (goed contract met arbodienst, PMO's, goede ziekteverzuimregistratie, CRI, plan van Aanpak) ook werkelijk ingezet en gebruikt te krijgen. Als de beleidsinstrumenten er zijn, kan de stap naar het derde trapje gezet worden.

Van het derde naar het vierde treetje:

Op het derde trapje hoeft niet meer gezeurd te worden: de beleidsinstrumenten en de organisatie zijn er. Vaak gaat het nu om de vraag: hoe en waartoe gebruiken we de cijfers, de arbodienst, de gegevens, de kennis en de mensen die we in huis hebben? Via overtuigingskracht en overleg kan de OR nu proberen om de gereedschappen die in huis zijn ook werkelijk te gaan inzetten voor een preventief ziekteverzuim- en arbobeleid.

Op het vierde treetje:

Op het derde en vierde trapje zal vaker ook via overleg naar de beste volgende stappen en prioriteiten gezocht worden. Het verband tussen arbo en ziekteverzuim wordt ook door de overlegpartner vaak al gelegd, alleen over de prioriteit die eraan gegeven wordt en de hoeveelheid geld en middelen die beschikbaar wordt gesteld kan verschillend inzicht bestaan. Overleg en onderhandelen liggen voor de hand, af en toe zullen actiestrategieën

helpen om extra aandacht en geld voor bepaalde problemen (de werkdruk, het binnenklimaat) los te krijgen.

12 Het beoordelen en bespreken van ongevalsrapportages

1. Inleiding

Bij het beoordelen van incidentrapportages spelen twee vragen een rol:

- hoe heeft het kunnen gebeuren?
- hoe voorkomen we dat het weer gebeurt?

Vaak komt het onderwerp op de agenda wanneer de OR merkt dat het aantal ongevallen toeneemt. De OR kan zowel per incident analyseren als een aantal "algemene" oorzaken voor toename van ongevallen onderzoeken.

2. Mogelijke oorzaken van toename van het aantal ongevallen.

Vragen over tendensen die het aantal ongevallen doen toenemen:

Op niveau werkvloer/functie:

- zijn er veel nieuwe mensen of uitzendkrachten bijgekomen en worden ze goed ingewerkt?
- is er minder toezicht?
- is de sfeer of samenwerking op de werkvloer veranderd?
- hebben mensen andere taken gekregen?
- is de tempodruk toegenomen?
- is er een andere belasting gekomen?

En, wat betreft de organisatie:

- Wordt er minder onderhoud gepleegd?
- Vindt veroudering van machines plaats, blijven vervangingsinvesteringen uit?
- Is er minder toezicht, andere span of control?
- Worden mensen goed voorgelicht over procedures en veilig werken?
- Zijn persoonlijke beschermingsmiddelen goed beschikbaar?

3. Analyse per incident.

Serius analyseren van incidenten.

De ramp met de Herald of Free Enterprise, een veerboot die vlak na het uitvaren zonk, ontstond omdat degene die de boegdeuren had moeten sluiten in slaap was gevallen. Daarmee was het verhaal niet af voor de mensen die het ongeval analyseerden. Een heel cluster van factoren had tot de ramp geleid. Een greep uit de factoren die aan de ramp ten grondslag lagen: de boot was een onveilig ontwerp (economisch gemotiveerde beleidskeuze); er was geen technische voorziening die uitvaren met open deuren voorkwam; het controlelampje dat dit had moeten aangeven was stuk door gebrek aan technisch onderhoud (beleidskeuze directie); er waren ook geen andere feedbacksystemen; de man die de deur moest sluiten werkte alleen (beleidskeuze directie) er was geen leiding of toezicht op zijn verdieping (te grote span of control, beleidskeuze directie); de man die in slaap was gevallen had in de periode voorafgaand aan de ramp zeer veel overuren gemaakt (beleidskeuze directie) en door lange afstand woon-werkverkeer plus veel overuren nauwelijks geslapen. Uiteindelijk belandde de directie dan ook in de gevangenis. De directie had, door beleidskeuzes bij bouw en ontwerp, nalatigheid ten aanzien van onderhoud,

kostenmotieven bij inzet van toezichthouders en personeel, en onachtzaamheid bij de inzet van personeel, uiteindelijk de ramp mogelijk gemaakt.

Een incident of ongeval ontstaat dus vaak niet alleen door zijn directe aanleiding, bijvoorbeeld een menselijke fout, maar ook door een cluster van factoren die samen of in combinatie een zodanig risico vormen dat het incident mogelijk wordt.

4. Vragen die je kunt gebruiken bij bespreking van incidentrapportages.

Wat kun je als OR, bestuurders en arbodeskundigen met rapportages van ongevallen? Ieder incident is er een te veel, maar ieder incident lijkt ook een ongelukkig gevolg van onhandig gedrag en een samenloop van omstandigheden.

Vanuit de arbowet kun je er als volgt naar kijken:

De arbowet verplicht bedrijven tot een risico-benadering, dus de aanpak van risico's. Bij een ongeval ziet dat er als volgt uit.

Een ongeval is gevolg van	
Onveilig gedrag	PLUS een onveilige situatie
<ul style="list-style-type: none"> ○ was er tempodruk ○ kende de werknemer de procedures ○ was hij/zij vakbekwaam ○ was hij/zij bekend met de risico's ○ gebruikt hij/zij Persoonlijke Bescherming Middelen (PBM's) (beschikbaar, toezicht? Instructie over gebruik?) ○ onveilige ploegcultuur? ○ was hij/zij moe, nonchalant, te loyaal, vergeetachtig, te geroutineerd,, overbelast, 	<ul style="list-style-type: none"> ○ waren er feitelijke gevaren? (overbrugbare beveiligingen, etc..) ○ stand technisch onderhoud, reparaties ○ heldere procedures, instructies? ○ PBM's beschikbaar? ○ voldoende toezicht? ○ te hoge productienormen? ○ slechte keuringssystemen? ○ etc..

Bij bespreking in de overlegvergadering kun je de volgende zaken aan de orde stellen:

Is de rapportage in orde?

- Is uit de rapportage duidelijk wat de toedracht was, welke oorzaken, welke gevolgen?
- Zijn er organisatorische oorzaken op de achtergrond wellicht niet vermeld, bijvoorbeeld
 - werkdruk,
 - alleen werken,
 - vergeten instructies, gebrekkige instructies (taal? te uitgebreid?)
 - gebrekkige voorlichting over risico's,
 - productiedruk,
 - achterstallig onderhoud,
 - gebrekkig toezicht,
 - gebrekkige kennis van zaken,
 - onvoldoende of niet werkende beveiligingen,
 - gebrekkige overdracht van informatie,
 - onvoldoende beschikbaarheid van informatie,
 - onvoldoende beschikbaarheid van Persoonlijke Beschermingsmiddelen
 - onvoldoende toezicht door leiding of collega's

- Klopt de rapportage met het beeld dat bij het incident betrokken collega's van de toedracht van het incident hebben?

Zijn we bereid er iets van te leren?

Hierbij spelen vragen als: welke maatregelen zijn voorgesteld naar aanleiding van het incident/de incidenten? En zijn het de juiste maatregelen?

- 1) zijn de maatregelen echt **preventief** of meer gericht op gedrag van betrokkenen?
- 2) wordt het probleem aan de **bron** aangepakt?
- 3) Voor welke soort maatregelen is een voorkeur?
 - a) is er een voorkeur voor **technische maatregelen** en zijn dat de beste maatregelen? (denk aan inbouwen alarmen, inbouwen 'stops', inbouwen meetapparatuur, lekvrij maken van processen, volledig automatiseren van processen,)
 - b) is er een voorkeur voor **organisatorische of beleidsmatige maatregelen** en zijn dat de beste? (denk aan opstellen van nieuwe werkprocedures, opstellen veiligheidsprocedures, zoeken naar vervangende minder gevaarlijke middelen, opvoeren inspectie, opvoeren onderhoud, andere afspraken met leveranciers of afnemers, andere arbeidsdeling, etc...)
 - c) is er een voorkeur voor **gedragsgerichte maatregelen** en zijn dat de beste? (denk aan werkinstructies, sancties, toezicht, opleiding, taakaanpassing, overleg, werkoverleg, etc.)
- 4) zijn de maatregelen **uitvoerbaar** voor de organisatie (beschikbare formatie, taakverdeling, budget, kennis, enzovoorts) en voor werknemers (bijvoorbeeld vanuit oogpunt van taakverdeling, tijdsbesteding, operationele werkbaarheid, veiligheid, aanwezige capaciteiten, vaardigheden, enzovoorts)

Hoe gaan we als organisatie en medewerkers leren?

Denk aan: communicatie, incidenten en oplossingen bespreken in werkoverleg of publicaties. OR kan aangeven wat werkt en wat niet.

13 Tot slot

Met deze handleiding hoopt Maatschap voor Medezeggenschap de OR/VGWM een stap verder te helpen. Onze ervaring is dat als je eenmaal doorhebt hoe de beleidscyclus draait en je contact maakt met het Arbo-netwerk er al veel zaken voor het oprapen liggen. Mocht je als OR/VGWM nog verdere vragen over hebben. Neem gerust contact op voor extra informatie.

Katrien Hugenholtz
Katrien@mvmz.nl
0620702852