



Multidisciplinaire richtlijn

Bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen

Colofon

© NVAB, BA&O, NVvA, NVVK, 2013

Uitgave

NVAB

Kwaliteitsbureau NVAB

Postbus 2113

3500 GC Utrecht

T 030 2040620

E kwalitytsbureau@nvab-online.nl

W www.nvab-online.nl

Auteurs

dr. Frank Guldenmund

prof. dr. Andrew Hale (voorzitter)

Projectgroep

drs. Peter van Bekkum

drs. Ineke Castelein (secretaris)

drs. Monique Caubo

ing. Nico van Roden

drs. ing. Peter Wielaard

dr. Walter Zwaard

Coördinatie en eindredactie

dr. Linda Kok

dr. David Bruinvels

Datum autorisatie NVAB

02-04-2013

Inhoud

INLEIDING

▪ Doel en gebruikers van de richtlijn	4
▪ Afbakening van de richtlijn	4
▪ Inhoud van de richtlijn	5
▪ Voorwaarden voor uitvoering van de richtlijn	5
▪ Juridische betekenis	5

Multidisciplinaire richtlijn Bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen

STAP 1. Vaststellen van behoefte aan of noodzaak van gedragsinterventie	6
STAP 2. Kiezen van een gedragsinterventie	7
STAP 3. Uitvoeren van interventie	8
STAP 4. Borgen van interventie	9
STAP 5. Evalueren van interventie	10
Bevorderende en beperkende factoren	10
Stroomschema gedragsinterventie	11
Lijst met afkortingen en definities	12

Inleiding

Jaarlijks vinden er circa 230.000 arbeidsongevallen met letsel en arbeidsverzuim plaats. Om en nabij 80 procent van deze ongevallen wordt toegeschreven aan onveilig gedrag op de werkplek, hoewel de achterliggende oorzaken daarvan gezocht kunnen worden in slecht ontworpen werkplekken, machines en hulpmiddelen, en/of in een slechte organisatie van de veiligheidszorg in organisaties. Veel arbeidsongevallen, waarvan een deel ernstig, vinden plaats in productiebedrijven ('maakindustrie').

Werkplekken kunnen veiliger worden gemaakt door het bevorderen van veilig gedrag. Dit kan door het herkennen en onderkennen van risico's en het beheersen van deze risico's. Deze evidence-based richtlijn gaat over het bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen.

Doel en gebruikers van de richtlijn

Het doel van de richtlijn is om arboprofessionals en managers te helpen veilig gedrag te bevorderen en onveilig gedrag in een productieomgeving te verbeteren. Aan de hand van de aanbevelingen in de richtlijn kunnen zij bezien of gedragsinterventies de veiligheid kunnen verbeteren en kunnen zij een keuze maken voor die interventies die de meeste kans hebben het veiligheidsgedrag te bevorderen.

Bij deze richtlijn horen een achtergronddocument, een samenvatting en een factsheet. Deze documenten zijn te downloaden via de volgende websites: www.nvab-online.nl, www.arbeidshygiene.nl, www.veiligheidskunde.nl, www.baeno.nl.

De richtlijn is gebaseerd op gepubliceerd wetenschappelijk bewijs, i.c. evidence-based, beschikbaar ten tijde van het opstellen van de richtlijn. Zoals uit de evidence-tabel in het achtergronddocument van de richtlijn valt op te maken (Bijlage 4), is het wetenschappelijk bewijs voor het effect van de meeste interventies niet zeer sterk. De gebruiker van de richtlijn dient zich hiervan bij de keuze en uitvoer van interventies rekenschap te geven.

Afbakening van de richtlijn

Productieomgeving

Met 'productieomgeving' wordt in deze richtlijn de 'maakindustrie' aangeduid; hieronder valt ook de bouw (nieuwbouw of onderhoud, utiliteitsbouw) maar vallen niet wegverkeer (civiel, transport) of railverkeer, ziekenhuizen of andere zorginstellingen, dienstverlening of werkzaamheden in en om de energiesector (mijnbouw, olie- of gaswinning, nucleair of anderszins).

Doelgroepen

De aanbevelingen in de richtlijn richten zich uitsluitend op het bevorderen van veiligheidsgedrag in de maakindustrie van mensen of teams van mensen op de werkvloer en hun direct-leidinggevenden.

Veiligheid versus gezondheid

De aanbevelingen in deze richtlijn hebben tot doel arbeidsongevallen terug te dringen en daarmee de veiligheid van de medewerkers te verhogen. Arbeidsongevallen zijn acute

gebeurtenissen waardoor rechtstreeks een medisch vast te stellen lichamelijk letsel is ontstaan met gevolgen voor de gezondheid. Gezondheidsschade door langdurige blootstelling aan schadelijke stoffen of andere factoren vallen buiten de reikwijdte van deze richtlijn.

Inhoud van de richtlijn

In de richtlijn worden de volgende vijf uitgangsvragen beantwoord:

1. Welke typen gedragsinterventies zijn er, wat is het doel van deze interventies en hoe kunnen deze interventies zinvol geclassificeerd worden?
2. Wat zijn de criteria op basis waarvan een interventie(type) geselecteerd kan worden, bijvoorbeeld bepaalde kenmerken van het bedrijf, of een bepaalde uitgangssituatie waarin het bedrijf zich bevindt?
3. Wat zijn volgens de literatuur en de mening van experts effectieve interventies en hoe dienen deze te worden uitgevoerd om het beoogde effect te bereiken?
4. Welke instrumenten zijn beschikbaar om het effect van een interventie te bepalen en wanneer kan of dient dit effect bepaald te worden?
5. Hoe kunnen gedragsinterventies effectief geborgd worden?

Voorwaarden voor uitvoering van de richtlijn

Gebruikers van de richtlijn dienen zich ervan bewust te zijn dat de aanbevelingen generiek zijn. Daarom wordt aanbevolen vooraf in specifieke situaties vast te stellen of de aanbevelingen van toepassing zijn.

Juridische betekenis

Richtlijnen zijn geen wettelijke voorschriften, maar op 'evidence' en consensus gebaseerde aanbevelingen waaraan betreffende professionals moeten voldoen om kwalitatief goede advisering en zorg te verlenen. Na autorisatie van de richtlijn door een beroepsvereniging wordt de richtlijn gezien als deel van de 'professionele standaard'. Professionals kunnen op basis van hun professionele autonomie zo nodig afwijken van de richtlijn. Afwijken van richtlijnen kan in bepaalde situaties zelfs noodzakelijk zijn. Wanneer van de richtlijn wordt afgeweken, dient dit beargumenteerd en gedocumenteerd te worden.¹

¹ Hulshof, C. T. J. (2009). Introductie NVAB-richtlijnen. Utrecht: Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde.

Multidisciplinaire richtlijn Bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen

De professional op het gebied van Arbeid en Gezondheid beschikt over achtergrondkennis met betrekking tot gedrag, de beïnvloeding van gedrag en de invloed daarvan op veiligheid.

In de richtlijn wordt het bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen opgevat als een probleemoplossende activiteit. Voor het oplossen van allerlei problemen zijn verschillende stapsgewijze methoden voorhanden, die alle globaal de PDCA-cirkel volgen: PLAN – DO – CHECK – ACT. De stappen die in de richtlijn worden gevolgd, zijn probleemidentificatie, keuze gedragsinterventie, uitvoer interventie, borging interventie en, tenslotte, de evaluatie van de interventie.

Voor de classificatie van gedragsinterventies wordt gebruik gemaakt van een ontwikkelingsmodel van organisatiecultuur. Dit model wordt in het achtergronddocument van de richtlijn nader toegelicht. Volgens het ontwikkelingsmodel van organisatiecultuur zijn er vijf klassen van gedragsinterventies (zie Stap 2). Eén of meer van deze interventies kunnen benut worden om problemen met gedrag aan te pakken.

Naast een manier om interventies te groeperen biedt het model ook aanknopingspunten voor het selecteren en borgen van gedragsinterventies. Door het hanteren van dit model bij de keuze en borging van interventies, zullen deze gaan bijdragen aan de vorming van culturele basisaannamen en waarden, die door het management van de organisatie nagestreefd worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat op basis van het beschikbare bewijs (evidence) het navolgende stappenplan dient te worden gevolgd om tot een effectieve interventie voor het bevorderen van veilig gedrag in productieomgevingen te komen.

STAP 1. VASTSTELLEN VAN BEHOEFTE AAN OF NOODZAAK VAN GEDRAGSINTERVENTIE

De behoefte aan of noodzaak van een gedragsinterventie dient vooraf vastgesteld te worden, bijvoorbeeld aan de hand van een verkennend vooronderzoek, bijvoorbeeld middels interviews of een gerichte enquête. Tijdens dit vooronderzoek dienen de volgende vragen te worden overwogen:

- Wat is het veiligheids- of gezondheidsprobleem dat door een interventie opgelost moet worden?
- Is een gedragsinterventie daarvoor de aangewezen methode; m.a.w. draagt een gedragsverandering bij tot de oplossing van het vastgestelde veiligheids- of gezondheidsprobleem? Zo ja, om welk gedrag gaat het?
- Moeten eerst andere problemen opgelost worden – bijvoorbeeld het uit- of doorvoeren van technische verbeteringen – voordat de organisatie gereed is voor een gedragsinterventie?
- Wie is de doelgroep van de beoogde interventie(s) en wat vinden zij van een mogelijke gedragsinterventie?

- Wat zijn relevante kenmerken van de beoogde doelgroep; bijvoorbeeld werkzaamheden, opleidingsniveau, werkhouding?
- Wat zijn de wensen van de beoogde doelgroep ten aanzien van de interventie(s)?
- Op welke manier kan de doelgroep betrokken worden bij het interventietraject (keuze zowel als uitvoer van de interventie(s))?

STAP 2. KIEZEN VAN EEN GEDRAGSINTERVENTIE

Zoals hierboven aangegeven telt het ontwikkelingsmodel van organisatiecultuur vijf klassen van gedragsinterventies. Deze klassen beschrijven een logische reeks opeenvolgende stappen die tot het ontwikkelen en consolideren van culturele waarden leidt. De vijf klassen van gedragsinterventies zijn:

1. Interventies gericht op de totale werkomgeving en de plaats van veiligheid en veilig gedrag daarin (bijvoorbeeld wet- en regelgeving, richtlijnen of campagnes).
2. Interventies gericht op interactie, uitwisseling en afstemming (bijvoorbeeld van veiligheidsinformatie, -kennis, -ervaringen).
3. Interventies gericht op formalisatie van eerder gemaakte afspraken (bijvoorbeeld procedures, opzetten en invoeren van een zorgsysteem).
4. Interventies gericht op training van geformaliseerde afspraken, regels of systemen.
5. Interventies gericht op versterking van geformaliseerde en getrainde regels, of correcties op afwijkingen daarvan.

De keuze van een gedragsinterventie of een interventiestrategie dient gericht plaats te vinden aan de hand van een bewezen systematiek, zoals programmatheorie. Doorloop hierbij de volgende vier stappen van het programmatheorie-stappenplan, te weten:

1. Welk veiligheids- of gezondheidsprobleem van de doelgroep dient met een gedragsinterventie te worden opgelost? Deze vraag is reeds beantwoord bij het vaststellen of een gedragsinterventie gewenst of noodzakelijk is (Stap 1).
2. Selectie van een zoveel mogelijk wetenschappelijk onderbouwde manier of methode om gedrag te beïnvloeden, zodanig dat het geconstateerde veiligheidsprobleem van de beoogde doelgroep wordt opgelost. Beschrijf de causale relatie tussen de interventie en het beoogde gedrag.
3. Wat is de organisatorische context (organisatorische omstandigheden; bijzonderheden of beperkingen) waarin de interventie uitgevoerd wordt? In hoeverre kan deze context van invloed zijn op de te plegen interventie? Maak hierbij eveneens gebruik van de antwoorden afkomstig uit het vooronderzoek van Stap 1.
4. Stel een interventieplan op, op basis van de antwoorden op de drie voorgaande vragen.

Hieraan kunnen de volgende aanwijzingen worden toegevoegd:

- Om het succes van een interventie vast te stellen, moet een interventie ook geëvalueerd worden. Indien een evaluatie van de interventie gewenst of geboden is, dient tijdens deze stap (Stap 2) tot gepaste prestatie-indicatoren (KPI's) besloten te worden.
- Bij de keuze van interventies kunnen verschillende criteria, zoals geraamde kosten of bewezen effectiviteit, worden betrokken.
- Neem de voorgestelde interventie en het uitvoeringsplan met alle betrokkenen door, om hun instemming en medewerking te verkrijgen.

STAP 3. UITVOEREN VAN INTERVENTIE

Algemeen

- Voor de interventie dienen de benodigde middelen beschikbaar gesteld te worden, o.a. tijd, geld, menskracht en kennis.
- Interventies dienen in woord en daad te worden ondersteund door het hoger management (middelen, menskracht, zichtbare aanwezigheid voor de doelgroep). Indien steun van het hoger management ontbreekt, neemt de kans op succes van de interventie aanzienlijk af.
- De arboprofessional dient ervoor zorg te dragen dat het hoger management actief betrokken is en blijft bij lopende interventies.
- De interventie dient zoveel mogelijk in samenspraak met de doelgroep uitgevoerd te worden.
- Bestaande interventies dienen aan de doelgroep en hun specifieke context te worden aangepast.
- Streef ernaar de gedragsinterventie(s) zoveel mogelijk in de dagelijkse werkzaamheden in te passen, zodat zij het primaire proces niet of nauwelijks verstoren.
- Evalueer de interventie aan de hand van prestatie-indicatoren (KPI's), die gedurende de interventie verzameld worden. In bepaalde gevallen dienen deze indicatoren tussentijds, als onderdeel van de interventie, naar de doelgroep teruggekoppeld te worden.

In het bijzonder kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot ieder van de vijf klassen interventies.

Betekenisgeving

- Veiligheidscampagnes dienen een concreet onderwerp te hebben.
- Trainingen gericht op bewustwording en meer algemene kennis (bijvoorbeeld Eerste hulp) die extern worden afgenomen, dienen op de beoogde doelgroep afgestemd te zijn.

Interactie en uitwisseling

- Direct-leidinggevenden dienen de dialoog over (on)veiligheid tussen werknemers onderling, of tussen hen en werknemers te stimuleren.
- Leidinggevenden dienen ondersteund te worden – m.b.v. coaching, terugkoppeling (bijvoorbeeld 360° feedback) of training – bij het voeren van de dialoog op de werkvloer.
- De organisatie dient verschillende vormen van interactie optimaal te benutten, om een uitwisseling over veiligheid te bevorderen, bijvoorbeeld door het gebruik van

incident-rapportagesystemen (melden en tijdige terugkoppeling van melding), toolboxen, LMRA/ STOP-GO kaarten.

Formalisatie

- Management zowel als uitvoerende werknemers dienen deel uit te maken van het proces van ontwikkeling, implementatie en uitvoer van een veiligheidsmanagementsysteem (VMS).
- Procedures dienen zoveel mogelijk op basis van afstemming en overeenstemming van gebruikers tot stand te worden gebracht.
- Procedures dienen mede door de gebruikers ervan te worden opgesteld.
- Het verplicht stellen van maatregelen (instructies, procedures) dient pas dan te gebeuren als iedereen aan de maatregel kan voldoen.

Training

- Een (bedrijfsinterne) training dient het resultaat te zijn van een samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, waaronder het management, de arboprofessional, en uitvoerend personeel.
- De kwaliteit van de trainers, hun materiaal en methoden dienen gewaarborgd te zijn.

Versterking

- Technische en organisatorische veiligheidsmaatregelen dienen in voldoende mate gerealiseerd te zijn voordat met een behavior-based safety (BBS) programma kan worden gestart.
- Alle betrokkenen, maar met name de uitvoerenden, dienen bij de versterking van maatregelen betrokken te worden.
- Het gedrag in BBS-programma's dient nauwkeurig en ondubbelzinnig omschreven te worden, zodanig dat het gemakkelijk kan worden geobserveerd en beoordeeld.
- Observaties in BBS-programma's (aantal goed/fout) dienen regelmatig teruggekoppeld te worden om dergelijke programma's tot een succes te maken.
- Voor wat betreft het geven van terugkoppeling (complimenten, correcties) dienen direct-leidinggevenden hun aandachtsgebied niet te beperken tot wat zij vanuit hun kantoor direct kunnen zien of belopen. Zij dienen het volledige gebied dat onder hun verantwoordelijkheid valt te bestrijken.
- Het gebruik van disciplinaire maatregelen dient in proportie te zijn, op basis van duidelijke afspraken en regels.

STAP 4. BORGEN VAN INTERVENTIE

Interventies die gericht zijn op een blijvend resultaat, moeten worden afgestemd op de totale veiligheidszorg in een organisatie. Interventie(s) kunnen bijdragen aan het proces van ontwikkeling van de organisatiecultuur (zie Stap 2) en kunnen daarnaast worden geborgd in het VMS van de organisatie (zie ook Figuur 4 in het achtergronddocument behorende bij deze richtlijn).

Een interventie of het resultaat daarvan kan op verschillende manieren worden geborgd in het VMS. Sommige interventies kunnen als werkinstructie of procedure in het VMS worden beschreven, bijvoorbeeld het veiligstellen van machines bij onderhouds- of

storingswerkzaamheden. Andere interventies kunnen als resultaat worden geborgd in het VMS, bijvoorbeeld het dragen van bepaalde beschermingsmiddelen. Sommige interventies, zoals campagnes en trainingen, dienen op gezette tijden herhaald te worden.

STAP 5. EVALUEREN VAN INTERVENTIE

Het effect van de interventie moet na verloop van tijd op effectiviteit geëvalueerd worden. Dan pas wordt duidelijk of de interventie het gewenste effect en de beoogde impact heeft. De wijze en het moment waarop moeten bij aanvang van het interventie-programma al worden vastgesteld, en moeten afgestemd zijn op de precieze aard en omvang van de interventie.

- Definieer vooraf precies welk gedrag op welke termijn verwacht wordt en hoe dat gedrag geobserveerd en gemeten kan worden.
- Denk aan een verandering van gedrag van alle betrokkenen, dus niet alleen werknemers, maar ook direct-leidinggevenden en het hoger management.
- Houd eveneens incidenten en ongevallen zorgvuldig bij, zodat ook het verloop van deze waarden in een evaluatie kan worden geanalyseerd.
- Als het gewenste effect uitblijft, pas dan de interventie aan.

Bevorderende en beperkende factoren

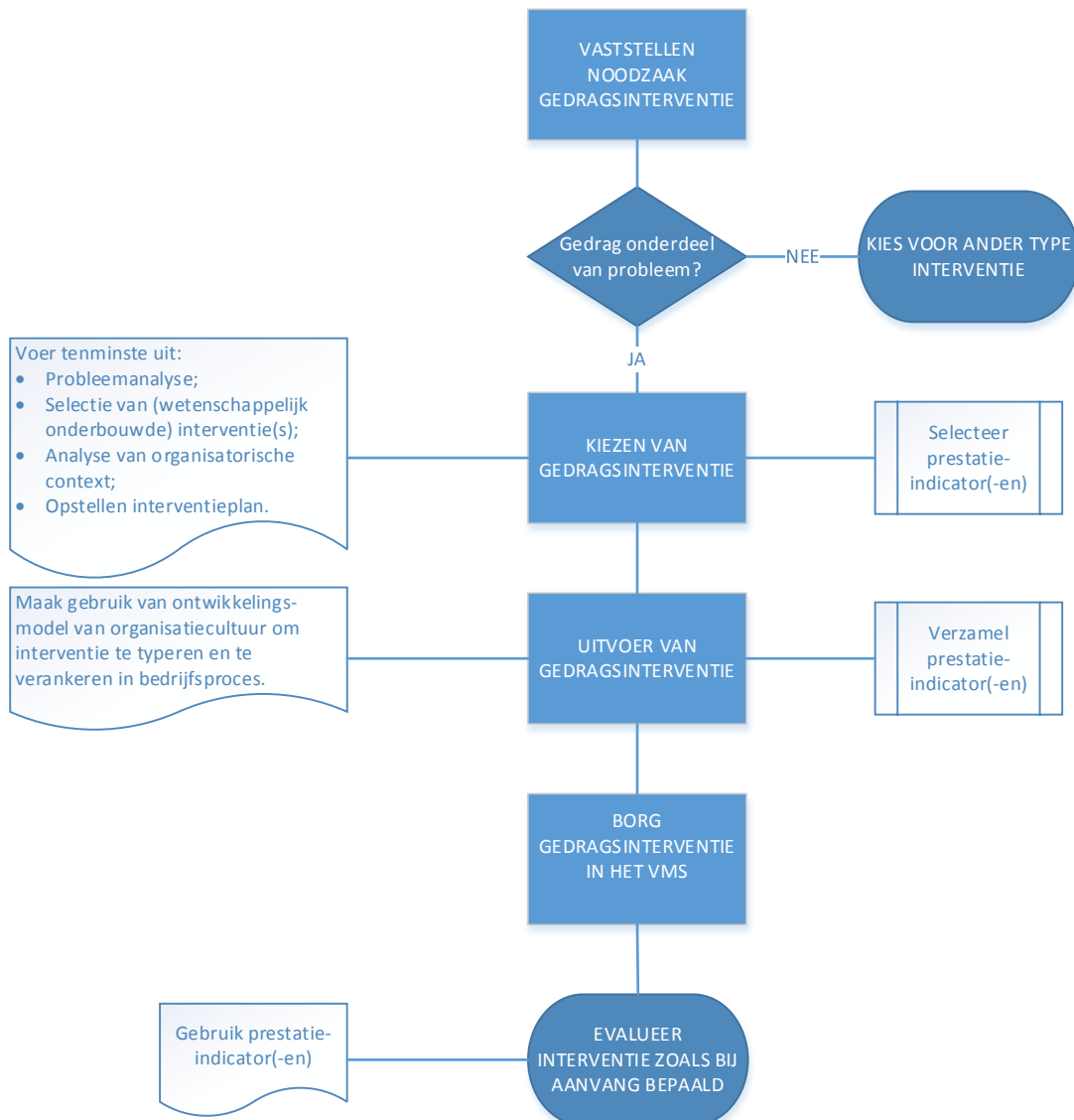
Zoals onder Stap 3 aangegeven, dient het hoger management belang te stellen in de inhoud en het succes van beoogde gedragsinterventies door het beschikbaar stellen van middelen, door zich op de hoogte te houden van het verloop van interventies en door een voorbeeldfunctie te vervullen.

Naast deze steun van het hoger management is de aanstelling van een actieve ontwerper en coördinator of trassant (trekker) van de interventie(s) van belang, om deze actueel, relevant en continu onder de aandacht van de betrokken managers en uitvoerenden te houden.

Bovendien kan een project- of klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de belangrijkste (interne) betrokkenen maar waarin, bij voorkeur, ook iemand van het hoger management zitting neemt, een belangrijke rol vervullen bij de keuze, uitvoer en voortgang van gedragsinterventies. Deze groep vertegenwoordigers kan draagvlak creëren bij hun eigen mensen en tussentijds sturing geven aan lopende interventie(s).

Bedrijven kunnen voor de keuze en uitvoer van interventies eveneens te rade gaan bij hun branchevereniging; zij hebben wellicht kennis en ervaring met bepaalde gedragsinterventies. Ook kan een branchevereniging een coördinerende rol spelen bij benchmarking en het uitvoeren van interventies bij aangesloten bedrijven.

Stroomschema gedragsinterventie



Lijst met afkortingen en definities

Afkortingen

BA&O	Beroepsvereniging Arbeids- en Organisatiedeskundigen
BBS	Behavior Based Safety; gericht gedragsveranderingsprogramma met observatie- en aanspreekronde
KPI	Kritische Prestatie Indicator
LMRA	Last Minute Risk Analysis
NVAB	Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde
NVvA	Nederlandse Vereniging voor Arbeidshygiëne
NVVK	Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde
PDCA	Plan-Do-Check-Act, ofwel de Deming-cyclus
VMS	Veiligheidsmanagementsysteem

Definities

Gedrag	Woorden en daden
Interventie	Geheel van activiteiten waarmee problemen worden voorkomen of opgelost om zo een bijdrage te leveren aan het bevorderen of in stand houden van veiligheid, gezondheid en welzijn in een productieomgeving
Onveilig gedrag	Gedrag dat bewijsbaar of waarschijnlijk leidt tot een situatie waarin letsel of schade ontstaat
Productieomgeving	Maakindustrie, inclusief bouwnijverheid
Richtlijn	Een richtlijn is een document met aanbevelingen, gericht op het verbeteren van kwaliteit van zorg, berustend op systematische samenvattingen van wetenschappelijk onderzoek en afwegingen van voor- en nadelen van de verschillende zorgopties, aangevuld met expertise en ervaringen van zorgprofessionals en zorggebruikers (Orde van Medisch Specialisten)