

**Efficiënter presteren is de drijfveer**

# **Arbo als bijvangst**





Wat gebeurt er als de overheid zich niet bemoeit met veiligheid en gezondheid binnen mkb-bedrijven? Heel veel, zegt Jan Dul, hoogleraar Technology and Human Factors. Maar uit zijn grootschalig meerjarig onderzoek blijkt dat bedrijven vooral investeren om economisch beter te presteren. Beter 'arbo' is bijvangst. Werknemers lijken er in ieder geval niet slechter van te worden.

tekst Walter Baardemans

**W**etgeving, voorlichting, inspecties, boetes. Op allerlei manieren probeert de overheid de veiligheid en gezondheid binnen bedrijven op niveau te krijgen en te houden. Maar wat zou er binnen mkb-bedrijven gebeuren als de overheid achterover leunt en het aan bedrijven zelf overlaat? Nemen bedrijven dan ook arbomaatregelen en welke? Waarom? En wat zijn de effecten? Jan Dul, hoogleraar Technology and Human Factors bij de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit gaf ruim vijf jaar leiding aan een consortium van partijen om wetenschappelijk onderbouwde antwoorden te krijgen op deze vragen. Dul: "Kom in een bedrijf niet aan met arbomaatregelen. Je bereikt meer als je de ondernemer kunt overtuigen dat hij efficiënter kan produceren."

### **Gewoon door**

Dul maakte zich als onderzoeksleider in het begin wel zorgen, zegt hij. Want wat als de bedrijven niets zouden doen? Dan zat hij als onderzoeker zonder relevante data. Het viel mee. "Er gebeurt ontzettend veel. Het mkb verandert organisatorisch en technisch heel veel in productieprocessen. Als de overheid zich er niet mee bemoeit, gaan bedrijven gewoon door. Ze zijn vrijwel altijd bereid om iets te doen. Opmerkelijk. Ik was verbaasd."

Zonder daartoe aangespoord te worden namen 59 bedrijven in drie jaar 704 maatregelen die invloed hebben op de arbeidsomstandigheden. Dat zijn gemiddeld 4 tot 5 maatregelen per bedrijf per jaar. De maatregelen waren volgens Dul heel divers, van persoonlijke beschermingsmiddelen en tilhulpmiddelen tot een nieuw planningssysteem. Eén bedrijf investeerde twee miljoen euro in een nieuwe machine. Alles vanwege veiligheid en gezondheid? Dul: "Vrijwel nooit. Bedrijven doen het vooral vanwege de performance. De motivatie achter 81 procent van de maatregelen is verbetering van de economische prestatie van het bedrijf. En 15 procent komt vanuit de motivatie welbevinden, de sociale prestatie."

### **Consortium**

Het onderzoek naar 'niets doen' richtte zich op kleinschalige productiebedrijven, 7 tot 50 werknemers, in de metaalsector. »

Voordat het onderzoek in de bedrijven van start ging, kende het project een lange aanlooptijd. Speciaal voor het onderzoek vormden een aantal partijen ruim vijf jaar geleden al een consortium. Rotterdam School of Management en het Erasmus Medisch Centrum van de Erasmus Universiteit brachten hun bedrijfskundige en medische kennis in. Daarnaast waren werkgeversorganisatie Koninklijke Metaalunie, arbodienstverlener ArboNed, VeiligheidNL en CNV Jongeren bij het onderzoek betrokken. De gezamenlijke partners en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid financierden het onderzoek.

## Pilot

Voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek werden in een pilotjaar meetinstrumenten ontwikkeld. Daarmee kon op bedrijfsniveau onder andere worden gemeten op (sub)indicatoren van prestatie en (sub)indicatoren van gezondheid en welbevinden (bijvoorbeeld ervaren gezondheid, ziekteverzuim en geregistreerd verzuim). Ook werden vragenlijsten gemaakt en getoetst. Dul legt uit: “Voor een hoge respons, ook van medewerkers in de bedrijven, moet je duidelijke vragen stellen die iedereen eenduidig begrijpt. Dat hebben we allemaal vooraf getest. We hebben echt vragen moeten ‘hertalen’.”

Daarnaast moesten er natuurlijk bedrijven worden gevonden die ruim twee jaar lang mee wilden doen aan het onderzoek. “Dat was best een uitdaging”, vertelt Dul. “We hadden die bedrijven immers weinig te bieden; geen interventie. We kwamen ze niet helpen. We wilden alleen maar kijken. Aan het eind van het project kregen de bedrijven wel een benchmark om de situatie in het eigen bedrijf te kunnen vergelijken met die bij de rest. Dat vonden ze heel nuttig.”

Het lukte om een representatieve selectie te maken van 59 bedrijven. “Het liefst heb je voor een meerjarig longitudinaal onderzoek een grotere onderzoeksgroep. Maar dit is een bedrijfskundig onderzoek. De eenheid van meten is in dit geval niet een mens, maar een bedrijf. Dat maakt het groot en complex”, aldus de hoogleraar.

## Bijvangst

Volgens Dul laten de resultaten van het onderzoek zien dat het overgrote deel van de bedrijven handelt vanuit prestatie. Bedrijven investeren niet zozeer in arbomaatregelen omdat er een Arboret is. “Ja, dat gebeurt ook. Maar als dat de reden is om te investeren, dan valt het onder de 15 procent motivatie om te investeren vanuit welbevinden. In 81 procent van de gevallen is dat niet de reden.”

Bedrijven nemen primair maatregelen omdat ze geloven dat dat beter is voor de organisatie, zegt Dul. Arbomaatregelen zijn bijvangst. “Men besluit om een nieuwe, betere machine te nemen omdat die sneller werkt en meer producten kan verwerken. Als bijproduct is de nieuwe machine ook veiliger. Er is een verandering vanwege een economisch motief en als bijproduct zie je een verbetering van de klassieke arbeidsomstandigheden: veiligheid, gezondheid en welbevinden. We hebben geen aanwijzingen dat het welbevinden van mensen slechter wordt door investeren vanuit prestatiemotieven. Het schaadt in het algemeen niet.”

Het is veelal de leidinggevende (lees: eigenaar/directeur) zelf die beslist over investeringen. Bij investeringen die de presta-

ties kunnen verbeteren, laat de directeur zich inspireren en ondersteunen door klanten, leveranciers, consultants, werkgeversorganisatie en trainingsbureaus. Niet door de overheid, arbeidsinspectie of bonden.

## Human Factors

Wil je binnen bedrijven de veiligheid en gezondheid verbeteren, dan moet je volgens Dul dus niet het argument gebruiken dat het beter is voor de werknemers. “Dat motiveert de meeste bedrijven niet om maatregelen te nemen. Je moet via de prestatie aan tafel komen bij het management als beslissers: ik kan als prestatiedeskundige vertellen hoe jij met je bedrijf meer kunt bereiken. Je moet in je arbopakket prestatie kunnen verkopen.” Dat is volgens Dul precies waar het vakgebied ergonomie en Human Factors voor staat. Human Factors hanteert een brede systeembenadering: de mens in relatie tot zijn fysieke, sociale en organisatorische omgeving. Het is daarbij ontwerpgericht op het veranderen van de leefomgeving van mensen, inclusief de werkomgeving. Ten slotte bestaat de uitkomst uit prestatiedoelen (resultaat van het werk) en veiligheid en gezondheid van medewerkers. “Het onderzoek toont aan dat de prestatie-insteek het best werkt. Dit omdat het een goede weg is om de twee doelen, betere prestatie en beter welbevinden, te halen. Dat past in de identiteit en definitie van het vakgebied Human Factors.”

## Strak

Als je in de prestatie niets te bieden hebt, sta je met 1-0 achter, meent Dul. Hij denkt dat arbeidshygiënist en arbeids- en organisatiedeskundigen bedrijven makkelijker kunnen adviseren dan een veiligheidskundige. Zij hebben volgens hem een bredere blik dan de smallere discipline van veiligheidskunde. De harde veiligheid blijft ook nodig, stelt Dul tegelijk. “Er zijn heel veel onderwerpen waar geen prestatiekant aan zit. Kijk naar de langetermijneffecten van werken met kankerverwekkende stoffen. Daar is op korte termijn geen prestatieverbetering zichtbaar. Dat moet gewoon strak, via regelgeving en inzet van een specifieke deskundige. Dat blijft allemaal bestaan. Dat moet je hard waarborgen als overheid en arbodeskundige.”

## Identiteitsprobleem

Intussen heeft de arboprofessional nog een weg te gaan voordat een mkb-directeur hem als partner ziet om de prestaties te verbeteren, denkt Dul. Behalve een imago probleem speelt er volgens hem ook een identiteitsprobleem mee. “Een arbodeskundige kan zeggen: dit gaat je geld opleveren. Maar dan moet je wel de juiste deskundigheid hebben, jezelf kunnen positioneren en de taal van het bedrijf spreken. De ondernemer zal denken: ben jij wel degene die kan leveren op dat gebied?”

Dul ziet daarom nog een grote rol voor opleidingen. “Opleidingen moeten nieuwe arboprofessionals ontwikkelen die begrijpen wat er binnen bedrijven economisch plaatsvindt. Die de taal spreken en ondertussen heel specifieke kennis hebben over veiligheid, gezondheid en welbevinden. Want als je je alleen presenteert als deskundige op arbogebied, dan kun je niet van de ondernemers verwachten dat zij de link naar de betere prestatie zien. En het begint juist met de wens van ondernemers om de prestatie te verbeteren.” ◀