

ARBO-INFORMATIEBEHOEFTE
VAN WERKNEMERS
- en de wijze waarop deze effectief
ingevuld kunnen worden -

Opbouw van een (persuasief)
arbocommunicatiemodel

- eindrapport -

Coen van Rij
Remco Meijer

Amsterdam, december 2004
Regioplan publicatienr. 1195

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel. : 020 - 5315315
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

INHOUDSOPGAVE

Management summary (Nederlandse versie).....	I
Management summary (Engelse versie)	V
1 Inleiding.....	1
1.1 Achtergrond.....	1
1.2 Onderzoeksmethodologie en -doelgroep	1
1.3 Leeswijzer	3
2 Informatiebehoeften, kanalen en rolverdeling.....	5
2.1 Arbo-informatie en bestaande communicatie.....	5
2.2 Werknemers en arbo.....	7
2.3 Leidinggevenden, pz, arbocoördinatoren en OR-leden.....	16
2.4 Conclusies en aanbevelingen.....	22
3 Het arbocommunicatiemodel.....	25
3.1 Actoren en communicatiestromen.....	25
3.2 De opbouw van het arbocommunicatiemodel	26
3.3 Werken met het model voor arbocommunicatie	31
3.4 Conclusies	34
4 Conclusies en aanbevelingen.....	35
4.1 Beleidskeuzen op micro- en mesoniveau	36
4.2 Beleidskeuzen op macroniveau	38
4.3 Aangrijpingspunten voor beleid	41
Bijlagen:	
Bijlage 1 Onderzoeksmethodologie en doelgroep	49
Bijlage 2 Theoretisch kader arbocommunicatiemodel.....	53
Bijlage 3 Arbocommunicatiemodel	59
Bijlage 4 Praktijkvoorbeelden communicatie en gedrag	63
Bijlage 5 Zelfhulptool instrumentenmix	75

MANAGEMENT SUMMARY

Achtergrond en onderzoeksopzet

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft zich tot doel gesteld de werknemers in Nederland veiliger te laten werken. In het huidige onderzoek staan de arbo-informatiebehoeften van werknemers centraal. Het voorzien in arbo-informatiebehoeften bij werknemers is geen doel op zich, maar onderdeel van een bredere (veranderings)strategie om gewenst gedrag te bewerkstelligen. Hiertoe is het allereerst van belang in kaart te brengen welke arbobehoeften werknemers hebben en via welke kanalen die ingevuld kunnen worden.

De centrale doelstelling van het onderzoek was:

Het in kaart brengen van arbo-informatiebehoeften van werknemers en de wijze waarop het meest effectief en efficiënt in die behoefte kan worden voorzien.

Bij het onderzoek en de ontwikkeling van het arbocommunicatiemodel is gebruikgemaakt van verschillende methoden van dataverzameling.¹ Op basis van de onderzoeksbevindingen is een arbocommunicatiemodel ontwikkeld dat handvatten biedt bij het uitdenken en plannen van een proces van gedragsverandering.

Arbo-informatiebehoeften en zoekgedrag

Uit het onderzoek onder werknemers op de werkvloer blijkt dat de term ‘arbo’ een negatief imago heeft. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat werknemers zich geconfronteerd zien met tegenstrijdig of praktisch onhaalbaar ervaren regels. Het vermijden van de term ‘arbo’ in communicatie-uitingen en zichtbaar begrip tonen voor (en het trachten op te lossen van) deze situaties zal ‘goodwill’ bij de werknemers opleveren.

Werknemers zien de arbeidsrisico's die ze lopen, maar veelal worden de risico's geaccepteerd als horende bij het werk. De geïnterviewde werknemers hebben geen acute informatiebehoeften, wel latente. Op het moment dat iets voorvalt, zoals een bedrijfsongeval, willen ze antwoorden op hun (concrete) vragen. In eerste instantie stellen ze vragen aan de direct leidinggevende en verwachten ze van deze de relevante informatie. Vervolgens richten ze de vragen aan bijvoorbeeld een personeelsfunctionaris of een arbocoördinator. Werknemers op de werkvloer gaan zelf nauwelijks actief op zoek naar informatie. Veel werknemers hebben dan ook een sterke voorkeur voor mondelinge informatieoverdracht op de werkvloer. De direct leidinggevende is, zoals hierboven aangegeven, een belangrijke informatiebron.

¹ De uitgevoerde onderzoeksactiviteiten betreffen: deskresearch, telefonische interviews sleutelpersonen, telefonische interviews brancheorganisaties en/of convenantbureau, bedrijfsbezoeken, groepsgesprekken werknemers, groepsgesprekken OR-leden, personeelsfunctionarissen, leidinggevenden en arbocoördinatoren en face-to-face interviews (communicatie)experts.

De leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en ook OR-leden hebben in feite een rol als informatiemakelaar. Deze groep gaat wel zelf actief op zoek naar informatie. Hierbij maken ze vooral gebruik van het internet, vakbladen en de arbodienst (alhoewel de rol van de laatste afneemt). De informatie die ze zoeken betreft vooral de consequenties voor de eigen organisatie van aangekondigde wet- en regelwijzigingen en concrete antwoorden op vragen die zij van werknemers ontvangen. OR-leden hebben vooral behoefte aan informatie die hen helpt bij het aankaarten van verbeteringen en misstanden binnen de organisatie zonder in conflict te komen met bijvoorbeeld de directie.

Het is belangrijk om vast te stellen dat deze doelgroepen op een andere manier moeten worden benaderd. Wil arbocommunicatie effectief zijn, dan moet deze zijn afgestemd op de doelgroep dat wil zeggen: aansluiten bij het risico/de behoefte, het juiste kanaal gebruiken, de juiste inhoud bevatten en de juiste persoon/functie aanspreken. Daarnaast is commitment van de werkgever (in woord en budget) noodzakelijk om veranderingen door te voeren.

De onderzoeksbevindingen zijn ‘vertaald’ naar een model dat handvatten biedt om toekomstige arbocommunicatietrajecten in te vullen.

Arbocommunicatiemodel

Bij het invullen van arbo-informatiebehoeften van werknemers moet men zich een aantal vragen stellen. De eerste vraag heeft betrekking op de doelgroep: Welke doelgroep wil men bereiken (werknemers, leidinggevendenden, arbocoördinatoren, OR-leden, personeelsfunctionarissen) en wat is het gewenste gedrag? De tweede vraag sluit aan bij de wensen en behoeften van de doelgroep: wat wil de doelgroep en hoe kan hierop worden ingespeeld? Vervolgens moet worden nagegaan welke determinanten (juridisch, economisch en communicatief) van invloed zijn op het gedrag om tot slot vast te stellen hoe de boodschap eruit moet zien, welk kanaal het beste kan worden gebruikt en welke bron als zender moet optreden

Om te komen tot een gedegen arbo-informatiestrategie moet aldus een groot aantal beslissingen door de zender (SZW, branche, vakbonden, leidinggevendenden, werkgever, collega's) worden genomen. Om dit beslissingsproces handvatten te bieden is het arbocommunicatiemodel ontwikkeld. Dit model leidt de gebruiker naar de meest zinvolle combinatie van instrumenten (de instrumentenmix). De instrumentenmix geeft invulling aan de vraag hoe arbobehoeften van werknemers gekoppeld kunnen worden aan een gewenste gedragsverandering.

Conclusies en aanbevelingen

Met het uitgangspunt dat gedragsverandering bij werknemers het uiteindelijk doel is, zijn twee belangrijke conclusies van het onderzoek:

- Gedragsverandering bij werknemers wordt alleen gerealiseerd als door de diverse managementniveaus een duidelijk commitment voor een actief arbobeleid wordt uitgedragen en vormgegeven.
- Handhaving van en toezicht op veilig en gezond werken moet vanuit de hogere niveaus² aangestuurd (en/of gecontroleerd) worden om het gewenste gedrag op lagere niveaus te verankeren.

Om gedrag van werknemers te veranderen moeten op verschillende niveaus keuzes gemaakt worden:

- **Keuzen op micro- en mesoniveau:** de keuzen waarvoor brancheorganisaties werkgevers, managers, medezeggenschapsorganen, kaderleden van vakbonden, sectoradviseurs et cetera zich gesteld zien wanneer zij beogen invloed uit te oefenen op het arbogedrag van derden.
- **Keuzen op macroniveau:** de keuzen die de overheid moet maken in haar beleid, gericht op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland.

Hierbij zijn, ongeacht welke actor een keuze moet maken over hoe het arbogedrag van een derde partij te beïnvloeden, altijd twee basisvragen aan de orde:

- Moet een actief of een passief arbo-informatiebeleid gevoerd worden?
- Moet gekozen worden voor een generieke of een specifieke benadering?

Het antwoord op deze basisvragen is altijd afhankelijk van de specifieke omstandigheden van de partij in kwestie en van de doelgroep en de doelen die men wil realiseren.

Samenvattend biedt het onderzoek een aantal aangrijpingspunten voor verdere beleidsontwikkeling van het Ministerie van SZW om vorm te geven aan hun regierol bij het aanbieden van arbo-informatie:

- Heb aandacht voor het imago van arbobeleid (is inmiddels beleid op ingezet).
- Genereer commitment met veilig en gezond werken bij leidinggevenden.
- Biedt inzicht in de (financiële) voordelen van het voeren van arbobeleid.
- Overtuig werknemers via informatiemakelaars.
- Arbo.nl uitbreiden en toegankelijker maken (is inmiddels deels gebeurd).
- Professionele vraagbaak en meldlijn bieden.
- Het verdient aanbeveling de in het kader van de arboconvenanten opgebouwde kennisinfrastructuur te blijven ondersteunen.³
- Let op differentiatie (naar aard en intensiteit) in de benadering per doelgroep.

² Bijvoorbeeld door de overheid en/of binnen ondernemingen.

³ bijvoorbeeld door middel van het aanbieden van de portal arb.nl om informatie over sectorspecifieke problematieken te verspreiden.

MANAGEMENT SUMMARY

Background and set-up of the study

The Ministry of Social Affairs and Employment intends to create safer working conditions for Dutch workers. The present study focuses on the occupational safety and health ('OSH') information needs of workers. Meeting these needs is not an aim in itself, but is part of a broader change strategy aimed at bringing about the desired behaviour. For this purpose, it is important, first of all, to get an idea of the needs workers have in respect of their working conditions and through which channels these needs can be met.

The central aim of the study was:

Cataloguing the needs of workers in respect of OSH information and exploring the way in which this need can be met in the most effective and efficient manner.

In the study and development of the OSH communication model, use has been made of various data-gathering methods.¹ Based on the research findings, an OSH communication model has been developed which offers handles for designing and planning a behavioural change process.

OSH information needs and search behaviour

Research among workers on the shop floor has shown that the term 'OSH' (*arbo* in Dutch) has a negative image. To a great extent, this is due to the fact that workers have experienced contradictory or impracticable rules. Avoiding the term OSH ('arbo') in communications, and openly showing understanding of such situations (and trying to solve them) will create 'goodwill' among workers.

Workers are aware of their exposure to work-related risks, but they often accept them as being part of the job. Those who were interviewed had no acute information needs, though they did have latent ones. Once something untoward happens, such as an industrial accident, they want answers to their (concrete) questions. Initially, they address these questions to their immediate superior and expect to receive relevant information from them. Then they address their questions to, for instance, a personnel officer or an OSH coordinator. Few if any of the workers on the shop floor search for information themselves. Many have a strong preference

¹ The research activities involve: desk research consisting of telephone interviews with key persons, telephone interviews with sector organisations and/or 'covenant agency', company visits, group interviews with workers, group interviews with works council members, personnel officers, executives and OSH coordinators and face-to-face interviews with communication experts.

for oral information transfer on the shop floor. As noted above, the immediate superior is an important source of information.

The executives, personnel officers, OSH coordinators, and also works council members, actually serve as information intermediaries. This group does actively search for information itself. In their search they resort in particular to the Internet, trade journals and the Occupational Safety and Health Service (although the role of the latter is on the decline). The information they search for relates in particular to the effects proposed changes in legislation and regulations will have on their own organisations and to concrete answers to questions that workers have asked them. Works council members have a particular need for information that helps them bring possible improvements and abuses to the management's attention without causing ripples.

It is important to establish that these target groups should be approached differently. If OSH communication is to be effective, it must be tailored to the target group. In other words, it should connect with the risk or need, use the proper channel, contain the right substance, and be addressed to the right person/position. Furthermore, the employer's commitment (in word and budget) is necessary to implement changes.

The research findings have been 'translated' into a model that offers handles for giving specific substance to future OSH communication routes.

OSH communication model

In meeting workers' OSH information needs, one must ask oneself a number of questions. The first question concerns the target group: Which target group is to be addressed (workers, executives, OSH coordinators, works council members, personnel officers) and what exactly is the desired behaviour? The second question addresses the target group's wishes and needs: What does the target group want and how can the various wishes be met? Next, it has to be checked which determinants (legal, economic and communicative) impact behaviour, and finally, it must be decided what the message should look like, which channel would be the most appropriate, and which source should act as sender.

To arrive at a sound OSH information strategy, a large number of decisions must be taken by the sender (Ministry of Social Affairs and Employment, sector, unions, executives, employer, colleagues, etc.). To put handles on this decision-making process, the OSH communication model has been developed. This model guides users to the most useful combination of instruments (the 'instrument mix'). The instrument mix provides an answer to the question as to how workers' OSH needs can be linked to a desired change in behaviour.

Conclusions and recommendations

If a change in workers' behaviour is the ultimate goal, the research enables us to draw two important conclusions:

- A change in workers' behaviour can only be brought about if the various management levels show that they are strongly committed to an active OSH policy and that they are acting accordingly.
- Enforcement and supervision of occupational safety and health must be directed (and/or monitored) from higher levels² in order to embed the desired behaviour within lower levels.

To change workers' behaviour, choices must be taken at different levels.

- **Choices at micro and meso levels:** The choices faced by sector organisations, employers, managers, representative advisory boards, managerial staff of trade unions, sector advisors, etc., when they intend to influence the OSH behaviour of third parties.
- **Choices at macro level:** The choices to be taken by the government in its policy aimed at improving the working conditions of Dutch workers.

Regardless of which actor has to make a choice on how to influence the OSH behaviour of a third party, two fundamental questions must always be answered:

- Should we conduct an active or a passive OSH information policy?
- Should we opt for a generic or a specific approach?

The answer to these fundamental questions always depends on the specific circumstances of the party in question and on the target group and the objectives to be realised.

In summary, the research offers a number of handles for further policy development by the Ministry of Social Affairs and Employment to oversee the way OSH information is disseminated:

- Pay attention to the image of OSH policy (policy has already been developed for this).
- Ensure that executives are committed to occupational safety and health.
- Provide insight into the benefits and financial advantages pursuing an OSH policy.
- Convince workers through information intermediaries
- Upgrade Arbo.nl and make it more accessible (has since been accomplished).
- Make a professional facility for answering questions and a special telephone line for disclosures available.
- It is advisable to provide continuing support for the knowledge infrastructure built up within the framework of the OSH covenants.³

² For instance by the government and/or senior corporate levels.

³ For instance by offering the arb.nl portal for disseminating information on sector-specific issues.

- In approaching each target group, pay attention to differentiation (by nature and by intensity).

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft zich tot doel gesteld de werknemers in Nederland veiliger te laten werken. Dit kan worden bereikt via de branche, de werkgever of de werknemer zelf. In het huidige onderzoek staan de arbobeheften van werknemers centraal.¹ De invulling van arbo-informatiebehoeften bij werknemers is geen doel op zich, maar moet worden geplaatst in een (veranderings)strategie om gewenst gedrag te bewerkstelligen. De zender wil/moet niet alleen informeren, maar wil tegelijk een verandering in veiligheidsbewustzijn van werknemers en uiteindelijk veilig gedrag van werknemers. In de communicatieliteratuur staat dit bekend als *persuasieve* communicatie. Voordat we ingaan op deze vorm van communicatie, is het van belang de informatiebehoefte vanuit de optiek van de werknemers te beschrijven.

De centrale doelstelling van het onderzoek is:

Het in kaart brengen van arbo-informatiebehoeften van werknemers en de wijze waarop het meest effectief en efficiënt in die behoefte kan worden voorzien.

In voorliggend rapport doet RegioPlan verslag van de belangrijkste onderzoeksbevindingen: waar hebben werknemers behoeften aan en wat is wel of niet effectief? Via welk kanaal wenst men geïnformeerd te worden? Vervolgens worden deze bevindingen gekoppeld aan persuasieve communicatie-inzichten en modellen. Het gebruik wordt toegelicht aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden.

1.2 Onderzoeksmethodologie en -doelgroep

Om de arbo-informatiebehoeften van werknemers (en efficiënte en effectieve communicatiekanalen) in kaart te brengen, is intensief deskresearch op het terrein van arbo en persuasieve communicatie uitgevoerd. Daarnaast is met diverse sleutelpersonen bij bonden en werkgeversorganisaties, alsmede arbokenniscentra (telefonisch en face-to-face) gesproken. Verder hebben we brancheorganisaties en (veelal) projectleiders van arboconvenanten geïnterviewd.

¹ Zie voor onderzoek onder werkgevers: Kleine bedrijven en arbo: *ik wil geen antwoord maar een oplossing*, van TNO-Arbeid.

Mede op basis van deze gesprekken² zijn bedrijven en sectoren gekozen om nader onder de loep te nemen tijdens de groepsgesprekken en in de praktijkvoorbeelden. Uiteindelijk hebben we elf bedrijfsbezoeken verricht en negen groepsgesprekken met verschillende doelgroepen gehouden. Voor deze combinatie van bedrijfsbezoeken en groepsgesprekken is gekozen omdat de informatie die uit deze gesprekken komt verschilt. In groepsgesprekken kunnen deelnemers vrijuit spreken en hebben ze de mogelijkheid om op elkaar te reageren. Dit leidt tot een betere onderbouwing van hoe zij tegen arbo (in brede zin) aankijken. De meerwaarde van een bedrijfsbezoek is gelegen in het feit dat met meerdere groepen (werknemers, leidinggevenden, arbospecialisten et cetera) uit één bedrijf kan worden gesproken. Dit levert een beter zicht op de interactie en het effect van de arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau op de arbeidsomstandigheden.

Op basis van de inventarisaties van arbo-informatiebehoeften van werknemers in de groepsgesprekken met werknemers en de bestaande communicatie-inzichten is een arbocommunicatiemodel ontwikkeld. Dit model is aangevuld en getoetst tijdens groepsgesprekken met OR-leden, personeelsfunctionarissen, leidinggevenden en arbocoördinatoren die een belangrijke rol vervullen in de informatievoorziening voor werknemers (zie ook hoofdstuk 2). Tot slot zijn het model en onze (onderzoeks)bevindingen voorgelegd aan drie communicatie-experts.

Deze aanpak heeft geleid tot een arbocommunicatiemodel dat gebaseerd is op de theorie en de praktijk (rekening houdend met de wensen en behoeften van werknemers) en bruikbaar is voor SZW, maar ook voor vakbonden, werkgeversorganisaties, arbokenniscentra en het Arboplatform die bewustzijn of gedrag willen veranderen.

Bedrijfsbezoeken

Er hebben 11 bedrijfsbezoeken plaatsgevonden. Tijdens de bedrijfsbezoeken zijn interviews gehouden met een lid van het managementteam, de arbocoördinator (indien aanwezig), de personeelsfunctionaris en een lid van de OR en/of PVT (indien aanwezig). Daarnaast is veelal tijdens de vaste rondgang door het bedrijf gesproken met een aantal werknemers.

Groepsgesprekken werknemers, OR-leden en staf- en lijnfunctionarissen

In totaal zijn er 9 groepsgesprekken gehouden. Vijf bijeenkomsten met werknemers die werkzaam op de werkvloer en vier met OR-leden en staf- en lijnfunctionarissen. De volgende groepsgesprekken hebben plaatsgevonden:

² In deze gesprekken is onder andere ingegaan op de vraag: welke cases/bedrijfstakken/beroepen als goed (of slecht) voorbeeld zouden kunnen dienen op het terrein van arbo-informatie voor werknemers.

Werknemers van de werkvloer

- Werknemers uit het onderwijs
- Werknemers van brandweer en politie
- Werknemers uit de bouw
- Werknemers uit de detailhandel
- Werknemers uit transport en logistiek

OR-leden en lijn- en staffunctionarissen

- Leden van ondernemingsraden
- Arbocoördinatoren
- Personeelsfunctionarissen
- Leidinggevend (afdelingshoofden, teamleiders, clustermanagers, groepshoofden et cetera)

De responsverantwoording in bijlage 1 geeft een volledig overzicht van de branches, waarbinnen het veldwerk heeft plaatsgevonden.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 behandelen we de belangrijkste onderzoeksresultaten. Het zal blijken dat arbo een slecht imago heeft, informatie toegesneden moet zijn op de doelgroep en dat het voor een veranderingsstrategie essentieel is het commitment van de directie en de leidinggevend te hebben. Vervolgens koppelen we deze bevindingen aan bestaande communicatie-inzichten en komen we in hoofdstuk 3 tot een arbocommunicatiemodel voor werknemers. Uiteindelijk worden drie modellen gepresenteerd. Het model is afhankelijk van de gekozen doelgroep. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de belangrijkste bevindingen op een rij gezet en gaan we in op de mogelijke rol die SZW kan spelen in arboveranderingsstrategieën.

<<Naast het rapport is het concept van een digitale zelfhulptool³ ontwikkeld. De zelfhulptool bestaat uit 13 vragen die door gebruikers (SZW, vakbonden, werkgeversorganisaties, personeelsfunctionarissen et cetera) kan worden ingevuld. Nadat de 13 vragen zijn beantwoord, krijgt de gebruiker een advies om zo effectief en efficiënt mogelijk (communicatie)instrumenten in te zetten. In bijlage 5 wordt de zelfhulptool toegelicht.>>

³ Met dank aan C. Egmond en R. Bruel van SenterNovem die ons in staat hebben gesteld hun aanpak, die gericht is op energiebesparingsbeleid (CO₂ reductie in de gebouwde omgeving), te vertalen naar arbo-informatiebehoeften.

2 INFORMATIEBEHOEFTE, KANALEN EN ROLVERDELING

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek onder werknemers zonder arbotaken¹, lijn- en staffunctionarissen, OR-leden en sleutelpersonen bij brancheorganisaties, vakbonden en convenantbureaus. De centrale vragen die moeten worden beantwoord, zijn: waarover willen werknemers geïnformeerd worden? Via welke kanalen en door wie?

Allereerst staan we stil bij de bestaande arbo-informatie en communicatie. In paragraaf 2.2 worden de onderzoeksresultaten aangaande de werknemers zonder arbotaken beschreven. Paragraaf 2.3 behandelt de resultaten van het onderzoek onder de leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden (in dit onderzoek ook wel informatiemakelaars genoemd). Aan het einde van dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies opgesomd en wordt een eerste aanzet tot een model voor effectieve communicatie gemaakt. In het volgende hoofdstuk wordt dit model verder uitgewerkt.

2.1 Arbo-informatie en bestaande communicatie

Uit de deskresearch en de telefonische interviews met brancheorganisaties, convenantbureaus en werknemers- en werkgeversorganisaties blijkt dat momenteel (zeer) veel informatie over arbeidsomstandigheden voor werknemers aanwezig is: op verschillende plaatsen, voor verschillende doelgroepen, van verschillend niveau. Enkele voorbeelden:

- Het webportal www.arbo.nl geeft zowel algemene informatie als specifieke informatie tegelijkertijd.
- Elk arboconvenant brengt zijn eigen specifieke informatie naar buiten via websites, brochures, nieuwsbrieven, helpdesks et cetera. Op dit moment zijn meer dan vijftig convenanten afgesloten (met bijna hetzelfde aantal sites).
- Arbodiensten bieden hun dienstverlening aan en sturen massaal brochures rond met handige tips over arbozaken.
- Uitgeverijen bieden handboeken over arbo.
- Brancheorganisaties bieden via websites, branchemagazines en nieuwsbrieven informatie aan.
- Vakbonden hebben op hun website informatie voor werknemers en organiseren bijeenkomsten over arbo en geven (allemaal) nieuwsbrieven uit. Daarnaast fungeren zij als vraagbaak.

¹ Dit zijn werknemers die geen arbozaken in hun takenpakket hebben (andere omschrijvingen voor deze groep zijn bijvoorbeeld 'gewone werknemers', 'werknemers op de werkvloer' et cetera).

- Werkgevers bieden veiligheidscursussen (BHV en dergelijke) en toolbox meetings, coaching & voorlichting et cetera.
- Commerciële organisaties bieden ondersteuning aan werkgevers en werknemers bij de opzet van het arbobeleid en de uitvoering ervan (bijvoorbeeld door tilcursussen of coaching of milieucontroles).
- Diverse vakliteratuur², bijvoorbeeld over omgaan met gevaarlijke en giftige stoffen.
- Et cetera.

Het aanbod en de variëteit van de aangeboden arbo-informatie is zeer groot en komt zeer versnipperd bij werknemers binnen, waardoor zij ‘door de bomen het bos niet meer zien’. In paragraaf 2.2.3 over de arbo-informatiebehoeften van werknemers wordt dieper ingegaan op de wensen van de werknemers.

Voorbeeld Verpleeghuis

Al die folders en brochures over tillen zijn niet voor mij. Ik heb wel last van mijn schouders, maar ik kan het huis toch niet veranderen en wie verzorgt anders de patiënten, dus ik ga maar door.

Bij het onderzoek onder brancheorganisaties, convenantsbureaus en werknemers- en werkgeversorganisaties naar de arbobehoeften en de gebruikte communicatie- en informatiekanaalen bleek dat bijna geen gedegen onderzoek³ plaatsvindt naar de manier, waarop effectief en efficiënt aan de geconstateerde wensen kan worden voldaan. Men kiest bijvoorbeeld voor een nieuwsbrief, maar het bereik, het effect, of de impact van het kanaal/de informatie blijven (veelal) onbekend.

Daarnaast is de informatie zeer algemeen, bijvoorbeeld de tekst van een nieuwe algemene regel zonder dat direct duidelijk is wat één en ander concreet betekent voor de doelgroep. Het ontbreken van gedegen onderzoek onder werknemers op dit terrein leidt ertoe dat bij de uiteindelijke keuze voor een communicatie- en informatietraject veel *fingerspitzengefühl* komt kijken. Voor alle duidelijkheid: het zogenaamde *fingerspitzengefühl* betekent niet dat de uiteindelijke keuze voor bijvoorbeeld een nieuwsbrief (gezien het beschikbare budget) slecht is. Daarover kunnen wij op basis van de beschikbare gegevens geen uitspraken doen. Voor het voorliggende onderzoek is het wel van belang te constateren dat op basis van de beschikbare literatuur slechts een beperkte onderbouwing van (communicatie)keuzes kan worden gegeven. Dit komt omdat veel kennis over wat nu wel of niet effectief is ‘in hoofden van mensen’ zit. Zij beschikken over praktijkervaring en op basis daarvan kunnen zij een inschat-

² Respondenten geven aan dat vakliteratuur zowel vanuit de branche komt, als van beroepsverenigingen, uitgevers et cetera.

³ De term ‘gedegen’ verwijst hier naar zogenaamd effect onderzoek met minimaal één controle groep. Natuurlijk vinden in het kader van arboconvenanten vele evaluaties plaats maar deze onderzoeken geven geen onomstotelijk antwoord op de vraag hoe effectief de informatie is. Wel is er zeer veel communicatie-onderzoek verricht (over de bron, de zender, de boodschap et cetera) maar dit soort onderzoek heeft zelden betrekking op arbo-informatie.

ting geven wat wel of niet werkt. Gezien bovenstaande reden was het in het kader van dit onderzoek noodzakelijk met verschillende experts en groepen werknemers te spreken teneinde arbobehoeften in kaart te brengen.

2.2 Werknemers en arbo

In de groepsgesprekken met werknemers en de interviews met hen tijdens bedrijfsbezoeken zijn diverse aspecten aan de orde gekomen. Vier onderwerpen springen eruit, te weten:

- Imago van Arbo.
- Ervaren beroepsrisico's.
- Gewenste arbo-informatie.
- Gewenste informatiekanaal.

Per onderwerp gaan we in de komende subparagrafen in op de belangrijkste bevindingen. Deze resultaten zijn van belang omdat zij houvast geven aan de manieren waarop informatie kan worden overgedragen (naar diverse doelgroepen).

2.2.1 Imago van Arbo

In de groepsgesprekken en bij de bedrijfsbezoeken is de werknemers gevraagd welk beeld zij van arbo hebben. De omschrijvingen van 'arbo' worden overheerst door termen en zinsneden als:

- Bureaucratie.
- Ziekteverzuim.
- Iets voor de werkgever.
- Onwerkbaar en tegenstrijdige regels.
- (Te) ijverige en/of kritische inspecteurs.
- De arbodienst.

De reacties hebben veelal een negatieve klank. De werknemers begonnen ook uit eigener beweging met het vertellen van anekdotes over hoe arboregels in hun ogen buiten de werkelijkheid staan en hoe zij aldus het werk onmogelijk maken.

Voorbeeld Bouw

“De arboregels zijn bedacht door iemand achter een bureau die nog nooit op een bouwplaats is geweest.”

Voorbeeld Brandweer - Politie

“Als wij een brandend huis ingaan en treffen op vier hoog een persoon aan van 140 kilogram, is er geen tijd om nog twee collega's erbij te roepen omdat we niet meer dan 25 kilo mogen tillen.”

Voorbeeld Detailhandel

“Om tocht te voorkomen houden we, op advies van de arbodienst (en RI&E), in de herfst en winter de deuren van de winkel dicht. Alleen een luchtgordijn bij de ingang bleek niet afdoende te zijn waardoor veel werknemers continu verkouden waren. De brandweer heeft nu gelast dat de deuren altijd openstaan zodat de mensen aanwezig in het pand bij brand makkelijk weg kunnen komen.”

Dat de arboregels in de perceptie van werknemers vaak buiten de werkelijkheid staan, heeft tot gevolg dat zij in beginsel sceptisch zijn over arbo. In die zin heeft ‘arbo’ als begrip te maken met een imago probleem dat storend kan werken in de communicatie met werknemers. Een mogelijke oplossing is allereerst het negatieve en stoffige imago van arbo onder werknemers te overwinnen. Dit kan door ‘humor’ in de boodschappen of door te laten zien dat door de toepassing van de arboregels het werk eenvoudiger wordt.⁴ Daarnaast kan ervoor worden gekozen om in de communicatiebegrippen die niet leven bij de werknemer, zoals bijvoorbeeld ‘arbo’, niet meer te gebruiken. In plaats hiervan kan bijvoorbeeld worden gesproken over veilig en gezond werken.

Tot slot gaven werknemers aan dat het tonen van begrip voor hun situatie bij tegenstrijdige eisen al tot goodwill zal leiden en het imago van arbo zal verbeteren.

2.2.2 Ervaren beroepsrisico's

Tijdens de interviews zijn de ervaren beroepsrisico's geïnventariseerd. Hierbij is tijdens de groepsgesprekken tevens aan elke afzonderlijk deelnemer gevraagd welk risico in zijn/haar beleving het belangrijkste is. Tabel 2.1 en 2.2 geven een overzicht van de verkregen antwoorden. De antwoorden in tabel 2.1 komen voort uit de groepsgesprekken en die van tabel 2.2 uit de bedrijfsbezoeken.

⁴ Niet in alle gevallen zal het mogelijk zijn te laten zien dat het werk veiliger, makkelijker en sneller wordt.

Tabel 2.1 Ervaren beroepsrisico's werknemers (uit groepsgesprekken)

Bouw	Brandweer-Politie	Detailhandel	Logistiek & handelsbedrijf	Onderwijs
<i>Risico's (met hoog gepercipieerd belang)</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Fysieke belasting/ rugklachten Werken op hoogte Geluid (van eigen machine en machines van derden) Stof (binnen en buiten) Asbest 	<ul style="list-style-type: none"> Psychische belasting/ stress (onverwachte, traumatische en gevaarlijke situaties) Fysieke belasting Overuren en vermoeidheid 	<ul style="list-style-type: none"> Fysieke belasting: tillen, staan, rsi, overbelasting rug, schouders en armen Verbaal en fysiek geweld en agressie Lange werkdagen Machine gebruik Werkdruk door veeleisende en lastige klanten 	<ul style="list-style-type: none"> Fysieke belasting: knie-, spier- en rugklachten Werkdruk: veelal te maken met te weinig personeel, piek- en dalmomenten verdeeld over de dag Werksfeer (leiding en collega's) Gevaarlijke stoffen: asbest, droogijs, aceton Machines (electrocutie en spatten) 	<ul style="list-style-type: none"> Werkdruk (onduidelijke taken, extra werk, communicatiestoringen met leiding) Verbaal en fysiek geweld Fysieke omgeving (gebouw, leslokalen) Onzekerheid omtrent toekomst (vele saneringen) Snelle opeenvolging nieuwe lesmethoden
<i>Overige risico's</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Vervuilde grond Uitlaatgassen bij werk langs de weg Kabels en leidingen Werkdruk 	<ul style="list-style-type: none"> Werken op hoogte Werken op diepte (duikers) Steken en schieten Rijden met sirene 	<ul style="list-style-type: none"> Niet goed werkende airco, luchtgordijnen of luchtverversingssystemen Hygiëne (vies geld) Winkeldiefstal (Te) weinig pauze 	<ul style="list-style-type: none"> Werkruimte (airco) (Onverwachte) storingen en lekkages 	

Vervolg tabel 2.1

Bouw	Brandweer-Politie	Detailhandel	Logistiek & handelsbedrijf	Onderwijs
<i>Overige risico's</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Machinegebruik • Werken op diepte (c.q. onder het maaiveld, bijv. met damwanden) 		<ul style="list-style-type: none"> • Brand en ont-ruiming 		

Tabel 2.2 Ervaren arbeidsrisico's werknemers (uit bedrijfsbezoeken)

Verpleeghuis	Thuiszorg	Ambulancezorg	Agrarisch loonbedrijf	Dakdekkers
<ul style="list-style-type: none"> • Tillen (rug-, armen- en schouderklachten) • Beperkte werkruimte • Klimaatbeheersing (te warm) • Gladde vloeren (door kapot en/of nat zeil) • Agressie van patiënten en bezoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillen en bukken • Werkdruk • Sociale veiligheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillen (rug-, armen- en schouderklachten) • Beperkte werkruimte • Zichtbaarheid (werk langs de weg) • Agressie omstanders en patiënten • Stress, piekbelasting/adrenaline 	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke belasting • Machinegebruik 	<ul style="list-style-type: none"> • Vallen • Branden en snijden (machinegebruik) • Tillen en bukken (rug, armen, schouders)

Vervolg tabel 2.2

Glasatelier	Horeca-restaurant	Dansgezelschap	Kapperszaken	Papierfabriek
<ul style="list-style-type: none"> • Stof en dampen (lood en chemicaliën) • Werken op hoogte 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegingsapparaat (rug-, arm- en schouderklachten) • Beperkte werkruimte (bijv. in keuken) • Werkuren • Machines • Agressie van klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke belasting • Werk- en prestatiedruk • Arbeidstijden (lange werkdagen, werken in het weekend en 's avonds) • Bediening en installatie van apparatuur in wisselende omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewegingsapparaat (rug, schouders, armen en benen) • Kappers-eczeem • Giftige stoffen en dampen (bijv. haarlakken en verf) • Psychische klachten • Werkrooster 	<ul style="list-style-type: none"> • Machines • Knellen, vallen en struikelen • Giftige stoffen
Orkest				
<ul style="list-style-type: none"> • Gehoorbeschadiging • Bewegingsapparaat (repeterende bewegingen) 				

De risico's die genoemd zijn, zijn soms zeer bedrijfsspecifiek, bijvoorbeeld omdat het bedrijf of de instelling in een monumentaal pand gevestigd is met weinig ruimte en beperkte mogelijkheden voor klimaatbeheersing. Verder zijn de risico's, als we deze vergelijken tussen de doelgroepen, zeer divers. Dit is logisch aangezien een dansgezelschap met andere risico's te maken heeft dan een papierfabriek.

Toch komt een aantal onderwerpen telkens terug, zoals fysieke belasting en werkdruk. Dit blijkt ook uit andere onderzoeken, zoals de Arbobalans en evaluaties in het kader van arboconvenanten. In de Arbobalans zijn arbeidsrisico's in kaart gebracht op basis van onder meer de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en de Arbomonitor 2003 van de Arbeidsinspectie (AI). De daarin geconstateerde risico's komen grosso modo overeen met de in dit onderzoek geconstateerde percepties van de werknemers.

2.2.3 Gewenste arbo-informatie

Uit de Arbobalans 2004⁵ blijkt dat een kwart van alle Nederlandse werknemers behoefte heeft aan (aanvullende) informatie op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk. Dit geeft duidelijk aan dat er behoefte is aan arbo-informatie. Ook in onderhavig onderzoek zien we dit terug. De werknemers (in de groepsgesprekken en bij de bedrijfsbezoeken) hebben behoefte aan informatie rondom de thema's waarbij de risicoperceptie hoog is: fysieke belasting, werkdruk en stress (zie nogmaals tabel 2.1 en 2.2).

Het is evenwel moeilijk om over deze onderwerpen algemene informatie te verstrekken omdat veelal de oorzaken per sector verschillen. En zo ook de aspecten waarop werknemers kunnen worden aangesproken. Voor een deel zitten werknemers met de vraag: hoe kan het risico worden verminderd? Maar in veel gesprekken blijkt dat men soms niet veilig kan/wil werken. Een belangrijke vraag waar werknemers dan mee zitten is: hoe hiermee om te gaan? Dit speelt bijvoorbeeld als het werktempo, al dan niet als gevolg van een onverwachte gebeurtenis, omhoog moet. Men is dan geneigd meer risico te lopen en dus veiligheidsvoorschriften of trainingen 'eventjes' te vergeten. "Het werk moet toch af."

Hierbij speelt voor een deel van de geïnterviewde werknemers mee, dat zij niet weten hoe zij bovenstaande situaties bij hun werkgever bespreekbaar kunnen maken zonder in conflict te komen. Zij geven aan dat zij met voorbeelden van hoe dit elders is aangepakt, geholpen zouden kunnen worden.

Voorbeeld Bouw

"Op veel klussen is er qua tijd en geld krap begroot om het werk maar binnen te halen. De baas zet ons aan het eind van het project vervolgens onder druk om het werk allemaal snel af te ronden."

Een ander voorbeeld dat we zijn tegengekomen, komt uit het onderwijs. Door de toename van het aantal leerlingen per klas ontstaan ongewenste en soms onveilige situaties. In de praktijk betekent dit dat leraren eigenlijk geen les zouden moeten geven. Dit weet de leiding ook. Toch gaan leraren door omdat ze betrokken zijn bij de school en de leerlingen. Deze leraren zijn vooral op zoek naar informatie om het onderwerp aan te kaarten en naar manieren om de leiding van de school zover te krijgen arbo hoger op de agenda van de school te zetten. Uit de groepsgesprekken met werknemers is naar voren gekomen dat werknemers vaak moeite hebben om zelf over arbeidsomstandigheden met de werkgever te spreken. In sommige gevallen komt dat omdat men niet als 'zeikerd' of 'zeurder' te boek wil staan. Maar soms is men ook aan serieus bang om de baan te verliezen als men het onderwerp zou aankaarten.

⁵ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Arbobalans 2004, Den Haag.

Voorbeeld detailhandel (verkoop in showroom)

“Als ik naar mijn baas zou gaan en vraag of er bijvoorbeeld een luchtverversingssysteem zou kunnen komen omdat klanten bij ons mogen roken, zal hij me eerst raar aankijken, vervolgens kwaad worden, en tot slot mij ontslaan.”

Het probleem, van het ‘aankaarten’, speelt vooral bij werknemers in bedrijven zonder PVT of OR, ofwel de kleinere bedrijven. In bedrijven met een ondernemingsraad vindt men het gemakkelijker om het issue bespreekbaar te maken.

De informatie die werknemers zoeken, wil men het liefst in ‘hapklare brokken’ aangeleverd krijgen. Maatwerk staat voorop. Dit is belangrijk voor de manier van communiceren. De informatie moet herkenbaar zijn voor de doelgroep (de bedrijfscultuur) en aansluiten op de beleving van de werknemer. Als de informatie aansluit op de belevingswereld van de doelgroep, hier de werknemer, bestaat er een grotere kans dat deze ook bij de werknemer blijft hangen.

Voorbeeld Kapperszaak

“Ik blader dat magazine voor kappers altijd even door, maar kijk dan alleen naar de foto’s met nieuwe kapsels, want ik wil toch op de hoogte blijven van de nieuwe technieken.”

Aangezien de kapsters een interesse voor kniptechnieken hebben, combineert de bezochte kapperszaak de bijscholingsavonden over vaktechnieken met voorlichting over veilig en gezond werken.

Uit het onderzoek komt naar voren dat op verschillende manieren kan worden ingespeeld op de belevingswereld van de mensen. Enkele (goede) voorbeelden:

- Concrete praktijkvoorbeelden geven en uitbeelden.
- Voorlichting geven op de werkvloer.
- Oefenen in de praktijk. Het zelf laten ervaren van bijvoorbeeld een tilbeweging werkt beter dan het op een video te zien.
- Gebruikmaken van bestaande en door de werknemer reeds (hoog) gewaardeerde communicatiemiddelen, bijvoorbeeld werkoverleg, intranet of het bedrijfsblad.

2.2.4 Gewenste informatiekanal

Tijdens de groepsgesprekken en bedrijfsbezoeken zijn de verschillende gewenste informatiekanalen van werknemers geïnventariseerd. Hierbij is tevens aan iedereen afzonderlijk gevraagd welke kanalen voor hem/haar het ‘belangrijkst’ is. Ofwel, waarvan zij zelf en/of col-

lega's het meeste effect verwachten? De volgende tabel geeft een overzicht op basis van de groepsgesprekken.⁶

Tabel 2.3 Gewenste informatiekanalen (uit groepsgesprekken)

Bouw	Brandweer – Politie	Detailhandel	Logistiek – handel	Onderwijs
<ul style="list-style-type: none"> • Toolbox meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Een eigen aanspreekpunt, bijv. collega als veiligheidscoördinator 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkoverleg en elkaar op het werk aanspreken 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainingen en cursussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakbond
<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Training/instructie 	<ul style="list-style-type: none"> • Posters in kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiedag: vooral effectief als er herhaling in zit+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet
<ul style="list-style-type: none"> • Mededelingenbord in de keet 	<ul style="list-style-type: none"> • Blad/corpsbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • CAO-handboek 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkoverleg 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursus, bijv. over houding en gebruik hulpmiddelen bij bukken en tillen
<ul style="list-style-type: none"> • (Verplichte) instructiefilm 		<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsvideo's • Internetforums • Intranet • Leidinggevende • Folders en brochures • Trainingen en cursussen 	<ul style="list-style-type: none"> • VCA-opleiding • Intranet 	

Bijna alle werknemers hebben een voorkeur voor persoonlijke informatieoverdracht, bijvoorbeeld door de leidinggevende in het werkoverleg. De meeste deelnemers aan de groepsgesprekken hadden een MBO-opleiding of lager. Zij waren zeer stellig in hun oordeel over het slechtste kanaal: brochures en alle andere soorten teksten. Zoals recent SCP onderzoek⁷ uitwijst, wordt er steeds minder gelezen in Nederland en dat geldt zeker voor deze groep. Brochures belanden ongelezen in de prullenbak, tenzij de brochure/informatie wordt 'ingepast' in het werk.

⁶ In de groepsgesprekken kwam hier meer uit dan in de bedrijfsbezoeken. Doordat de deelnemers op elkaar reageerden ontstond meer discussie over waarom een bepaald kanaal wel of niet werkt.

⁷ Sociaal en Cultureel Planbureau, Achter de schermen. Een kwart eeuw lezen, luisteren, kijken en internetten.

Tijdens de bedrijfsbezoeken is gevraagd aan de werknemers welke communicatiekanaal hun voorkeur heeft. In onderstaande tabel zijn de antwoorden weergegeven.

Tabel 2.4 Gewenste informatiekanalen bedrijfsbezoeken

Verpleeghuis	Thuiszorg	Ambulancezorg	Agrarisch loonbedrijf	Dakdekkers
<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling van leidinggevende • Mondeling van arbocoördinator • Tilcursus • Posters in de gang of kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergo-tilcoach 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling tijdens werkoverleg • Melden in het logboek⁸ • Training en cursussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toolbox meeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlichting op het dak • Opleiding en training • Beelden in plaats van tekst
Glasatelier	Horeca-restaurant	Dansgezelschap	Kapperszaken	Papierfabriek
<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling tijdens werkoverleg • Mondeling via arbodienst • Vakbladen • Productinformatie op bijv. verblijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling via leidinggevende • Productinformatie op verpakking 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling • Via leidinggevende • Risico-inventarisatie per productie 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling van leidinggevende • Mondeling door vaktechnisch team • Productinformatie op verpakking • Kappersbeurzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mondeling door veiligheidskundige • Visie vanuit het topmanagement
Orkest				
<ul style="list-style-type: none"> • Geen werknemer gesproken 				

Uit bovenstaande tabel blijkt dat bij arbo-informatie de werknemers vooral naar de leidinggevende kijken. De leidinggevendenden blijken een cruciale rol te spelen bij het bewustzijn en gedrag van werknemers. Daarnaast zijn ze vaak de eerste vraagbaak. Als men een arbovraag heeft, gaat men naar de leidinggevende of de werkgever. De werkgever is vooral vraagbaak in kleine bedrijven.

Om gedrag te kunnen veranderen en veilig werken te promoten, is het noodzakelijk dat er commitment van de leiding is. Zo werd bij de papierfabriek veiligheid vooral een issue toen

⁸ De ambulancedienst hield er een logboek op na, waarin de werknemers hun hart kunnen luchten, verslagen van werkoverleg worden bewaard, en huwelijken, geboorten en cetera worden aangekondigd. Het logboek ligt standaard op de koffietafel waar de medewerkers wachten op een nieuwe rit.

dit punt vanuit het moederconcern als prioriteit werd aangewezen (top - down) en managers op hun gedrag werden ‘afgerekend’.

Werknemers geven dus zelf aan dat de ‘tussenlaag’ in het bedrijf als informatiekanaal voor arbozaken zeer belangrijk is. Hier vallen de volgende groepen onder: de leidinggevenden (in kleine bedrijven de werkgever), de personeelsfunctionaris en, indien aanwezig, de arbocoördinator.⁹ In grotere organisaties (en afhankelijk van de branche) wordt ook de OR genoemd. Gezien het belang van deze *informatiemakelaars* gaan we in de volgende paragraaf hier verder op in.

2.3 Leidinggevenden, pz, arbocoördinatoren en OR-leden

Een belangrijke vraag is of de tussenlaag zich zelf ook als informatiemakelaar (of ‘doorgeefluik’) beschouwt? Daarnaast is de vraag waar deze groepen hun informatie vandaan halen. Om dit na te gaan zijn groepsgesprekken gehouden met leidinggevenden, OR-leden, arbocoördinatoren en personeelsfunctionarissen. Daarnaast is ook met deze groepen gesproken tijdens de bedrijfsbezoeken.

In deze paragraaf worden onderzoeksresultaten beschreven aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Rolverdeling bij informatieverschaffing inzake arbo.
- Gewenste arbo-informatie om de eigen rol in te vullen.
- Gewenste informatiekanalen.

2.3.1 Rolverdeling

Belangrijk is om allereerst te constateren dat de leidinggevenden, OR-leden, arbocoördinatoren en personeelsfunctionarissen hun rol definiëren als: informatie-intermediair, aanjager, motivator en controleur. Tussen de vier groepen bestaan ook verschillen (zie tabel 2.5 voor de verschillende rollen).

⁹ Bij sommige bedrijven zijn dit gecombineerde functies zoals KAM-coördinator (kwaliteit, arbo, milieu) of VGM-coördinator (veiligheid, arbo en milieu).

Tabel 2.5 Rolverdeling volgens de doelgroep

Leidinggevend	Personeelsfunctio- narissen	Arbo- coördinatoren	OR-leden
<ul style="list-style-type: none"> Eerste aanspreekpunt werknemers (voor vragen en problemen) 	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen beleid arbeidsomstandigheden 	<ul style="list-style-type: none"> Vormgeven en uitvoeren arbeidsomstandighedenbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Aankaarten bij directie en/of personeelszaken van misstanden en verbeteringen
<ul style="list-style-type: none"> Doorgeven van informatie verkregen van PZ 	<ul style="list-style-type: none"> Aankaarten van belang arbeidsomstandigheden bij directie (incl. verkrijgen budget) 	<ul style="list-style-type: none"> Belang arbeidsomstandigheden bedrijfsbreed aankaarten 	<ul style="list-style-type: none"> Werknemers aanzetten tot stellen van vragen over arbeidsomstandigheden
<ul style="list-style-type: none"> Werknemers aanspreken op houding en gebruik beschermingsmateriaal 	<ul style="list-style-type: none"> Informerende leidinggevenden over preventiemaatregelen en resultaten ziekteverzuimanalyses 	<ul style="list-style-type: none"> Informatie verschaffen aan directie, leidinggevenden en werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> Mede vormgeven van arbobeleid
<ul style="list-style-type: none"> Enthousiasmeren van werknemers om veiligheid in acht te nemen 	<ul style="list-style-type: none"> Vertalen van algemene (overheids) informatie, zoals wetten en regels, in hapklare brokken voor werknemers en leidinggevenden Beantwoorden vragen van werknemers en leidinggevenden 		

De door de deelnemers aan de groepsgesprekken gepercipieerde rolverdeling komt overeen met de rolverdeling die RegioPlan heeft geconstateerd tijdens de bedrijfsbezoeken.

Voorbeeld Verpleeghuis

De tilcursus werd pas serieus genomen toen leidinggevend in hun eigen functioneringsgesprek werden aangesproken op het aantal werknemers van hun afdeling die de tilcursus hadden gevolgd.

Voor die tijd werden werknemers niet aangemoedigd of verplicht om de cursus te volgen. Leidinggevend accepteerde dat werknemers er van wegbleven of hielden ze op de afdeling in verband met de drukte.

Uit bovenstaande blijkt de leidinggevende het eerste aanspreekpunt voor werknemers te zijn. De leidinggevende moet daarnaast werknemers enthousiasmeren en aanspreken op gedrag. De geïnterviewde leidinggevend legden in hun werk nadruk op veilig en gezond werken. Het mag en kan niet verwacht worden dat alle leidinggevend dit doen. Leidinggevend moeten evengoed op hun rol worden gewezen en gestimuleerd moeten worden hieraan invulling te geven.

Personeelsfunctionarissen houden zich over het algemeen bezig met het algemene beleid aangaande arbeidsomstandigheden. Dit arbeidsomstandighedenbeleid is meestal nauw verweven met het ziekteverzuimbeleid en het reïntegratiebeleid. De personeelsfunctionaris ziet het als zijn taak de generieke overheidsinformatie, onder meer in de vorm van wetten en regels, te vertalen naar de bedrijfsspecifieke situatie. Met andere woorden, wat betekent de wijziging van een wet of regel nu precies voor de activiteiten in het eigen bedrijf. Vaak doet pz dit niet alleen en werkt samen met de arbocoördinator.

De leidinggevendenden op hun beurt worden veelal ondersteund door de personeelsfunctionaris en/of de arbocoördinator. Dit is afhankelijk van de functieverdeling die binnen een bedrijf of instelling is afgesproken.

De arbocoördinatoren hebben naast een uitvoerende rol aangaande het arbeidsomstandighedenbeleid, vaak de taak het belang van veilig en gezond werken in alle geledingen van de organisatie aan te kaarten. Een makelaarsfunctie naar boven en naar beneden, maar ook naar links en rechts. Directie en management moeten overtuigd worden van het belang en hun commitment tonen. Daarnaast moet de arbocoördinator werknemers duidelijk maken dat vragen (of aan de orde stellen) geen zeuren is, maar essentieel is voor plezierig en veilig werken. Veel van de gesproken arbocoördinatoren hebben de functie in deeltijd, naast andere activiteiten zoals bijvoorbeeld ergotherapeut en/of kwaliteits- en milieucoördinator.

De rol die de gesproken ondernemingsraadleden voor zichzelf zien, verschilt. In een aantal bedrijven was de OR actief betrokken bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid, bijvoorbeeld door het mede uitvoeren van de RI&E. Dit deed zich bijvoorbeeld voor bij de ambulancezorg. De ondernemingsraden van vooral bedrijven in de zakelijke en financiële dienstverlening zien hun rol meer als ‘monitor’ van het arbeidsomstandighedenbeleid en het verzamelen van ervaringen van werknemers om misstanden en verbeteringen aan te dragen bij de directie en/of personeelszaken.

Naast de genoemde actoren willen we voor de volledigheid bij de rolverdeling nog een vijfde partij noemen, de arbodienst. Deze is niet in het onderzoek betrokken omdat deze doelgroep niet door de werknemers (met uitzondering van het glasatelier) als aanspreekpunt werd gezien. Werknemers kennen de arbodienst veelal als zijnde de bedrijfsarts.

Bij de informatiemakelaars (leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden) ligt dit anders. Zij zien de arbodienst wel als aanspreekpunt (hierop komen we in tabel 2.7 nog terug) voor onder andere de ziekteverzuimregistratie en toetsing van de RI&E. Waarbij is aangegeven dat het belang van de rol van de arbodiensten binnen de bedrijven lijkt af te nemen.

2.3.2 Gewenste arbo-informatie

Een terugkerende omschrijving die leidinggevend, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden geven bij de gewenste informatie is ‘hapklare brokken’. In andere bewoordingen betekent dit dat ze niet alleen generieke informatie, bijvoorbeeld de (gewijzigde) wetteksten, willen ontvangen, maar juist ook een toelichting op de betekenis van de tekst en het liefst aangevuld met een praktijkvoorbeeld. Dit praktijkvoorbeeld mag betrekking hebben op een andere sector, zolang de context van de regeling er duidelijk in naar voren komt (welke invloed heeft de wetswijziging voor het bedrijfsbeleid en de uitvoering?). De huidige informatieverstrekking vanuit de overheid, arbodienst en brancheorganisatie wordt op dit punt onvoldoende gevonden.

Tussen de vier groepen bestaan uiteraard verschillen ten aanzien van de gewenste informatie. Deze verschillen zijn echter minder groot dan op grond van de functie c.q. positie binnen het bedrijf verwacht zou worden. Onderstaande tabel geeft inzicht.

Tabel 2.6 Gewenste arbo-informatie volgens informatiemakelaars

Leidinggevend	Personeelsfunctionarissen	Arbocoördinatoren	OR-leden
<ul style="list-style-type: none"> • Kennisbank waarin per thematiek voorbeelden worden gegeven en uitleg van wetten en regels (bijvoorbeeld tillen) • Concrete voorbeelden van hoe (gewijzigde) wetten geïmplementeerd moeten worden (wat verandert er voor mij?) • Concrete voorbeelden van oplossingen in vergelijkbare situaties, bijvoorbeeld rugproblemen of RSI • Antwoorden op vragen van mijn werknemers 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisbank waarin per thematiek voorbeelden van probleemoplossing worden gegeven, en uitleg van wetten en regels (bijvoorbeeld inzake tillen) • Concrete voorbeelden van hoe (gewijzigde) wetten geïmplementeerd moeten worden (wat verandert er voor mijn organisatie?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisbank waarin per thematiek voorbeelden van probleemoplossing worden gegeven, en uitleg van wetten en regels (bijvoorbeeld inzake tillen) • Praktijkvoorbeelden van oorzaken en gevolgen van slechte en goede arbeidsomstandigheden • Voorbeelden van hoe arbeidsomstandigheden aan te kaarten bij de directie, leidinggevend en werknemers zonder in conflict te komen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechten en plichten van de werkgever, werknemer en OR • Voorbeelden van hoe arbeidsomstandigheden aan te kaarten bij de directie zonder in conflict te komen • Voorbeelden van acties om vragen bij werknemers te genereren

Qua informatievoorziening hebben leidinggevend, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden een voorkeur voor een up-to-date online kennisbank. In deze kennisbank zouden onder andere de uitleg van wetten en concrete praktijkvoorbeelden van gevolgen van deze wetten moeten worden geplaatst, alsmede praktijkvoorbeelden gesorteerd op thematiek hoe met bepaalde problemen om te gaan. De vertaling naar het eigen bedrijf kan door de mensen zelf gemaakt worden.

In tabel 2.6 is te zien dat de meer beleidsmatig betrokken werknemers, zoals OR-leden, personeelsfunctionarissen en arbocoördinatoren, andere informatiebehoeften hebben dan de werknemers op de werkvloer. Zij zijn ook meer bereid zelf een kleine inspanning te verrichten. Verder blijkt dat zij geïnteresseerd zijn in manieren om arbozaken aan te kaarten en te verbeteren. Hierbij wordt door arbocoördinatoren en de OR'en onder andere gewezen op de bedrijfscultuur die soms remmend werkt op de veiligheidscultuur. Men is dan op zoek naar handvatten om hierin beweging te krijgen.

Ondernemingsraden hebben daarbij ondersteuning nodig die verder gaat dan een cursus. Uit onderzoek van J. Linssen blijkt dat naast een grote interesse in scholing ook behoefte is aan procesbegeleiding en advies.¹⁰

Voorbeeld OR-lid gemeente Waalwijk

“Als OR ben je niet in alles deskundig. Het inhuren van externe deskundigen is daarom zelfs noodzakelijk. De onderhandelingspositie van de OR versus bestuurder, werkgever, is beter onderbouwd. Hiermee kom je gezamenlijk met de werkgever tot duidelijke uitgangspunten, waarmee zowel werkgever als werknemer zijn gebaat.”

2.3.3 Gewenste informatiekkanalen

Over het geprefereerde communicatiekanaal zijn de informatiemakelaars eensluidend: internet. Bij alle groepen werd een duidelijke voorkeur uitgesproken voor het online beschikbaar krijgen van de gewenste informatie. Die informatie zou dan bijvoorbeeld thematisch kunnen worden aangeboden, bijvoorbeeld tillen, machinegebruik, werkdruk. Onder ieder thema zou na een algemene (edoch concrete) uitleg een verdere uitsplitsing c.q. verdieping kunnen worden gemaakt. Beheerder van de website zou voor de geïnterviewden SZW kunnen zijn, maar ook de brancheorganisatie, de Arbeidsinspectie of een derde partij. Zij vinden het belangrijker dat de juiste en op hun behoeftes afgestemde informatie wordt verstrekt.

Bij enkele respondenten waren de websites van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Arbeidsinspectie bekend. In hun optiek liet de beschikbaarheid en toegan-

¹⁰ J. Linssen. Ondersteuningsbehoefte van de gemeentelijke OR bij het arboconvenant.

kelijkheid van de noodzakelijke concrete informatie op de websites echter te wensen over. Eén deelneemster kent de website www.arbo.nl. In haar ogen was dit een brij aan algemene informatie waar zij in haar dagelijkse praktijk weinig mee kon.

Bijna iedereen had een afkeer voor ongevraagde brochures en andere voorlichtingsmaterialen die ‘de postvak doen vollopen en het bureau bedekken’.

Volgens de aanwezigen in de groepsgesprekken zou beter met een brede campagne op radio, televisie en in dagbladen de aandacht op de website gevestigd kunnen worden.

Leidinggevend en OR-leden noemen ook trainingen en cursussen als belangrijk informatiekanaal. Tot op heden worden die veelal aangeboden en gegeven door de arbodiensten, vakbonden en/of commerciële trainingsbureaus.

Een ander gewenst informatiekanaal is het vakblad. Het merendeel van de leidinggevend, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden leest één of meerdere vakbladen in zijn vakgebied uitgegeven door een uitgeverij of beroepsvereniging. Ook vakliteratuur die uitgegeven wordt voor de eigen branche wordt door hen gelezen.¹¹ Artikelen die achtergrondinformatie met praktijkvoorbeelden geven, worden volgens de respondenten door hen het langst onthouden en hebben de meeste impact.

Voor arbocoördinatoren en personeelsfunctionarissen is de verplichte RI&E een belangrijke informatiebron voor het verkrijgen van informatie over de huidige situatie rondom arbeidsomstandigheden in het bedrijf.

Onderstaande tabel zet de gewenste informatiekanalen per doelgroep nog eens op een rij.

Tabel 2.7 Gewenste informatiekanalen per doelgroep

Leidinggevend	Personeelsfunctionarissen	Arbocoördinatoren	OR-leden
Internet	Internet	Internet	Internet
Trainingen	Vakbladen (professie en branche)	Arbodienst	Trainingen
Arbodienst	Arbodienst	Naslagwerken	Vakbladen (professie en branche)
Vakbladen (professie en branche)	RI&E	Vakbladen (professie en branche) RI&E Beroepsvereniging	

¹¹ Door respondenten zijn geen specifieke namen van vakbladen genoemd.

2.4 Conclusies en aanbevelingen

In het onderzoek naar arbo-informatiebehoeften van werknemers zien we dat het belangrijk is verschillende doelgroepen te definiëren. Allereerst hebben we de werknemers die in diverse branches met verschillende risico's worden geconfronteerd en daardoor ook verschillende arbo-informatiebehoeften hebben. Het is door de diversiteit niet makkelijk 'de werknemers' te bereiken, ook omdat arbo voor hen een slecht imago heeft. Ten tweede zien we de informatiemakelaars die afhankelijk van hun rol (leidinggevend, personeelszaken, arbocoördinator en OR-lid) wensen hebben. Ten derde is het belangrijk om vast te stellen dat deze doelgroepen op een andere manier moeten worden benaderd. Wil arbocommunicatie effectief zijn, moet deze zijn afgestemd op de doelgroep, dat wil zeggen aansluiten bij het risico/de behoefte, het juiste kanaal gebruiken, de juiste inhoud bevatten en de juiste persoon/functie aanspreken.

Maar dan nog is het de vraag of werknemers bereid zijn veiliger en gezonder te gaan werken. Drie elementen (of noodzakelijke voorwaarden) willen we hier benadrukken: (1) voordat werknemers gedrag willen veranderen moeten zij zich eerst bewust zijn van de risico's en hun eigen handelen. (2) In het veranderingsproces speelt de informatiemakelaar (met name de direct leidinggevende en bij kleine bedrijven de werkgever) een cruciale rol. Zonder zijn steun lijkt veranderen op 'dweilen met de kraan open'. Werknemers geven zelf aan dat informatie-overdracht bij voorkeur op de werkvloer plaatsvindt. (3) Daarnaast is commitment van de werkgever (in woord en budget) noodzakelijk om veranderingen door te voeren.

DO's en DON'Ts bij communicatie over arbeidsomstandigheden en gedrag

Op basis van het onderzoek is een aantal DO's en DON'Ts af te leiden. Deze geven we hieronder weer.

Bij communicatie naar werknemers gelden de volgende 'regels'

DO's: werknemers (zonder arbotaken)

Informatie

- Praktijkvoorbeelden.
- Beeldend.
- Werknemers iets laten ervaren in plaats van erover lezen (ervaringsleer).
- Concrete antwoorden op voorvallen.

Kanaal

- Eerste aanspreekpunt werknemer is direct leidinggevende. Communicatie met werknemers loopt via hen.
- Tweede aanspreekpunt personeelsfunctionaris en/of collega's.
- Persoonlijk contact (mondeling).

DON'Ts: werknemers (zonder arbotaken)*Informatie*

- Geen 'arbo' noemen of imago verbeteren.
- Geen algemene (generieke) teksten.
- Geen algemene (generieke) teksten Geen campagne invullen zonder vooronderzoek naar behoeften en kenmerken doelgroep.
- Geen gedrag willen veranderen door (algemene) communicatie.

Kanaal

- Internet als preventief instrument.¹²
- Geen brochures zonder vervolgacties.
- Geen opinie- of tekstartikelen.

Voor de groep leidinggevend, personeelsfunctionarissen en arbocoördinatoren geldt:

DO's: leidinggevend, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren*Informatie*

- Actuele online kennisdatabank (bijvoorbeeld geordend per thema).
- Bij wets- en regelwijzigingen voorbeelden geven van gevolgen voor het bedrijf. Met voorbeelden duidelijk maken wat de wijziging concreet betekent voor de dagelijkse werkzaamheden in het bedrijf.
- Good en bad practices.
- Praktijkvoorbeelden mogen uit andere sector komen, mits structuur van aanpak duidelijk omschreven is. Vertaling naar eigen bedrijf kan door lijn- of staffunctionaris gemaakt worden.
- Wijzen op rol informatiemakelaar naar werknemers en werkgevers.

Kanaal

- Belangrijkste informatiebron is internet (merendeel 'googled' naar een onderwerp).
- Vakbladen.
- Via arbodienst.
- Trainingen.

DON'Ts: leidinggevend, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren*Informatie*

- Geen uitsluitende 1:1 weergave van wetteksten zonder toelichting.
- Geen campagne invullen zonder onderzoek naar behoeften en kenmerken doelgroep.

Kanaal

- Geen ongevraagde brochures rondsturen. Geen direct mailing.
- Geen ongevraagde e-mails (bedrijven hebben tegenwoordig standaard SPAM-filters waardoor algemeen verzonden e-mails niet meer aankomen).

¹² Internet kan wel worden gebruikt als vraagbaak. We zien dat steeds vaker werknemers (in brede zin) op internet naar arbo-info zoeken.

De OR-leden willen we apart benoemen omdat zij een aparte positie innemen. Voor de OR-leden gelden de volgende ‘regels’.

DO's: OR-leden*Informatie*

- Manieren om onderwerpen bij directie en/of personeelszaken aan te kaarten zonder conflict op te roepen.
- Manieren om werknemers te interesseren voor een thema en vragen te genereren.
- Actuele online kennisdatabank (bijvoorbeeld geordend per thema).
- Bij wets- en regelwijzigingen voorbeelden aangeven van gevolgen voor bedrijf. Met voorbeelden duidelijk maken wat de wijziging concreet betekent voor de dagelijkse werkzaamheden in het bedrijf.

Kanaal

- Belangrijkste informatiebron is internet (merendeel ‘googled’ naar een onderwerp).
- Trainingen.
- Vakbladen.

DON'Ts: OR-leden*Informatie*

- Geen uitsluitende 1:1 weergave van wetteksten zonder toelichting.

Kanaal

- Geen ongevraagde brochures en e-mail rondsturen. Liever geen direct mailing.

3 HET ARBOCOMMUNICATIEMODEL

In het vorige hoofdstuk zagen we dat gedrag moeilijk te veranderen is en dat het belangrijk is bij communicatie over arbozaken met diverse factoren rekening te houden. In dit hoofdstuk willen we deze aspecten op een zodanige manier ordenen dat SZW (of een andere gebruiker) duidelijke handvatten krijgt voor het invullen van arbo-informatiebehoeften van werknemers. We noemen het eindproduct het ‘arbocommunicatiemodel’. Dit model wordt nu stap voor stap opgebouwd. In paragraaf 3.1 worden actoren en communicatiestromen, die ten grondslag liggen aan het model, uiteengezet. Paragraaf 3.2 beschrijft de opbouw van het model. In paragraaf 3.3 wordt vervolgens de werking van het model toegelicht.

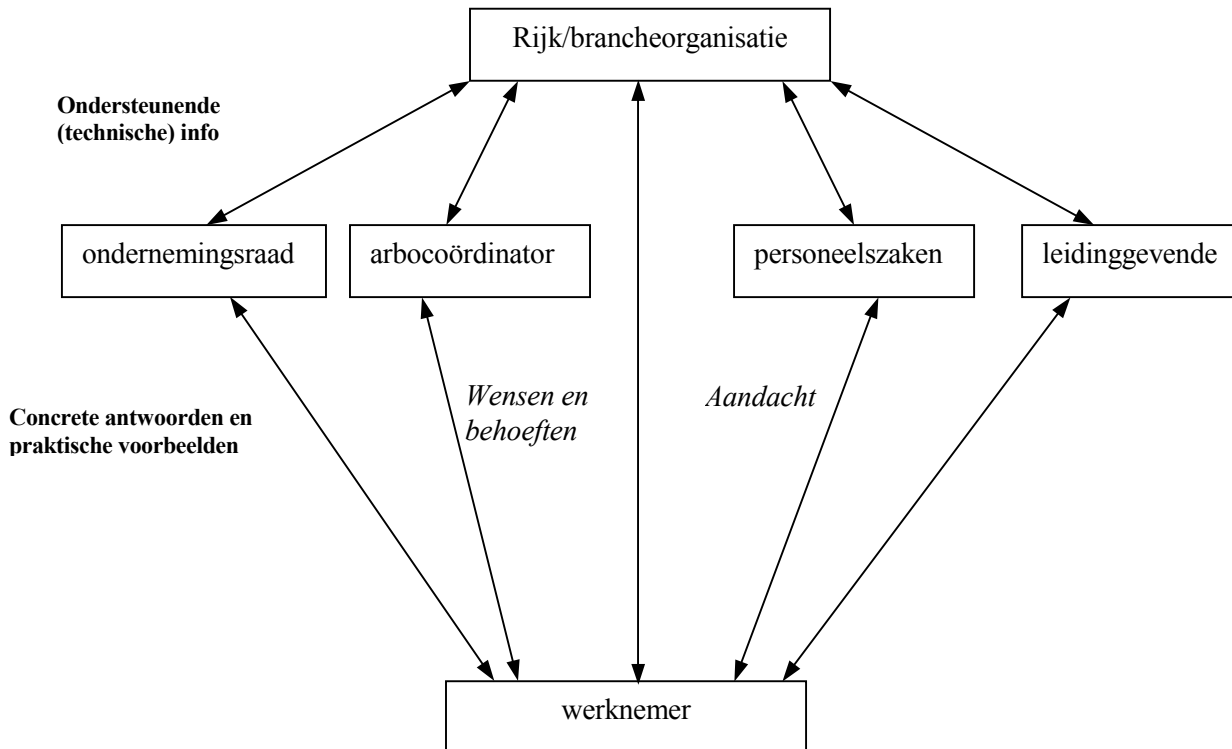
3.1 Actoren en communicatiestromen

Uit het onderzoek blijkt dat verschillende actoren kunnen worden onderscheiden. Hun rol is afhankelijk van de situatie. Soms is de leidinggevende ontvanger van arbo-informatie en soms de zender. Duidelijk is dat bij het invullen arbo-informatiebehoeften verschillende zender-ontvanger relaties bestaan. Verder leidt de positie ook tot andere arbo-informatiebehoeften. We onderscheiden mede op basis van hoofdstuk 2:

- **Ondersteunende (technische) informatie** die voor leidinggevendenden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden (informatiemakelaars) nodig is om goed te kunnen inspelen op nieuwe wet- en regelgeving, te reageren op vragen van werknemers en/of zelf acties te ontwikkelen om gedrag van werknemers te veranderen .
- **Concrete antwoorden en praktijkvoorbeelden** die werknemers willen hebben, maar ook voor de informatiemakelaars noodzakelijk is om bij werknemers de aandacht te trekken, bij hen interesse te genereren en met concrete (praktijk)voorbeelden gewenst gedrag te stimuleren.

Daarnaast is het Rijk en/of de brancheorganisatie in sommige gevallen de zender van informatie aan werknemers, bijvoorbeeld bij landelijke campagnes. Op andere momenten zijn zij juist ontvanger van informatie, bijvoorbeeld bij feedback van werknemers tijdens evaluaties.

Het geheel van zender-ontvanger relaties en onderscheiden informatiebehoeften ziet er schematisch als volgt uit:



Een arbocommunicatiemodel moet aldus rekening houden met verschillende actoren en wensen. In onze aanpak vertalen we dit later in submodellen (zie paragraaf 3.3).

In de volgende paragraaf beschrijven we allereerst de opbouw van het arbocommunicatiemodel.

3.2 De opbouw van het arbocommunicatiemodel

Het arbocommunicatiemodel¹ biedt een framework voor de invulling van informatiebehoeften: wie is de zender/bron van informatie, wie de beoogde ontvanger, wat is het kanaal en wat is de boodschap. Deze aspecten staan in de literatuur bekend als de zogeheten inputfactoren van de communicatie. In hoofdstuk 2 zijn al diverse onderdelen aan de orde gekomen. Nu trachten we deze te ordenen.

¹ Voor een nadere toelichting op de gebruikte concepten van het model wordt verwezen naar bijlage 2.

De inputfactoren voor de communicatie zetten we in de kolomkoppen van het model als:

- **Bron:** de zender van de informatie.
- **Kanaal:** de vorm waarin de informatie wordt verspreid.
- **Ontvanger:** de persoon voor wie de informatie bedoeld is.
- **Boodschap:** de criteria waaraan de communicatie moet voldoen als de bron/zender zijn arbo-onderwerp aan de ontvanger duidelijk wil maken.
- **Doel:** dat wat de bron/zender met zijn informatie zou moeten willen bereiken.

In de laatste kolom staat het bereik van het medium dat ingezet zou moeten worden en het mogelijk directe effect op de gedragsverandering: '**Bereik/Effect-gedrag**'.

Kolomkoppen Arbocommunicatiemodel

Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
------	--------	-----------	-----------	------	----------------------------------

In het onderzoek zagen we dat gedrag moeilijk is te veranderen. Hiervoor dient in eerste instantie de doelgroep zich bewust te worden van zijn/haar risico's en kennis te vergaren omtrent de risico's. In de communicatieliteratuur wordt voor dit proces van bewustwording naar gedragsverandering vaak het concept van A.I.D.A. gebruikt.

In het arbocommunicatiemodel zetten we de A.I.D.A.-factoren in de rijen. Dit zijn te gelijk de verschillende (proces)stappen die idealiter doorlopen dienen te worden om gedragsverandering te verwezenlijken.

Op de rijen staan achtereenvolgens:

- **Aandacht:** het verwerven van aandacht van de doelgroep voor een thema.
- **Interesse:** de doelgroep interesseren voor het thema (door verschaffen van informatie).
- **Desire/Intentie:** de doelgroep aanzetten tot gedragsverandering.
- **Actie-gedrag:** het gedrag veranderen en veranderd gedrag bevestigen en versterken.

Rij-titels in Arbocommunicatiemodel

Aandacht

Interesse

**Desire/
Intentie**

**Actie-
gedrag**

Het samengestelde (lege) arbocommunicatiemodel ziet er nu als volgt uit.

Het Arbocommunicatiemodel

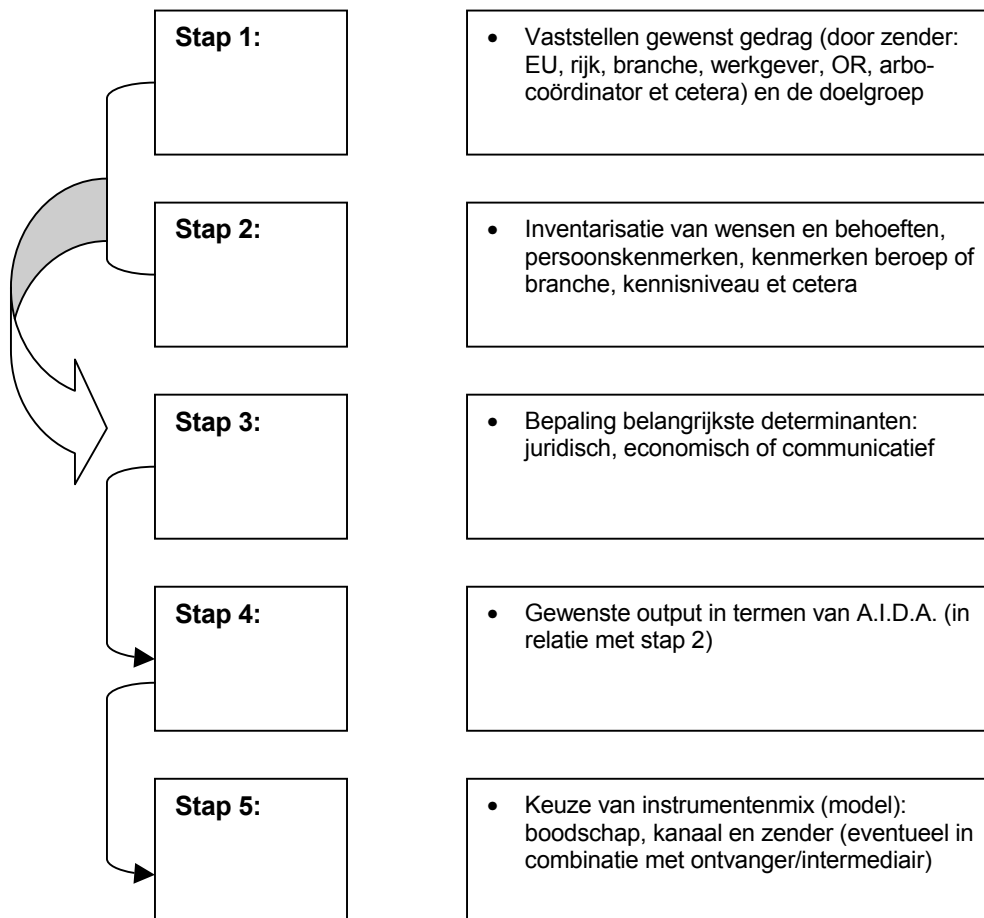
Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht					
Interesse					
Desire/ Intentie					
Actie- gedrag					

Het model wordt bruikbaar als de cellen in het model worden opgevuld met (concrete) input-factoren (wie is bron, welk kanaal, wie is ontvanger, welke boodschap, welk doel en welk bereik/effect-gedrag) die in de verschillende fasen van het gedragsveranderingsproces (aandacht, interesse, desire/intentie, actie-gedrag) ingezet en gebruikt kunnen worden.

Het model kan voor actoren op alle niveaus van de arbocommunicatie een handvat bieden voor het opzetten van een plan van aanpak voor gedragsverandering. De gebruiker vult het model in vanuit zijn/haar eigen perspectief: SZW bijvoorbeeld vanuit zijn rol als regievoerder van de arbocommunicatie in zijn totaliteit, en een arbocoördinator vanuit zijn functie binnen de eigen organisatie. Daarbij zouden de actoren in de arbocommunicatie (en dan vooral de beoogde zenders) betrokken moeten worden door ze te laten meedenken over de eigen rol. Het invullen van het model wordt zodoende een proces, waarbij de rol van eenieder in de arbocommunicatie voor iedere actor duidelijk wordt en waarover overeenstemming kan worden bereikt.

Om de cellen in te kunnen vullen, dient de gebruiker(s) van het model een aantal stappen te doorlopen, waarin de benodigde gegevens over gewenste informatie, kanalen et cetera worden geïnventariseerd. Dit lijkt een open deur, maar in de praktijk zijn we een dergelijke gestructureerde aanpak nauwelijks tegen gekomen. Men begint meestal direct met het opstellen van campagnes (ofwel stap 4 in het onderstaande schema). Deze manier van werken hebben we eerder omschreven als *fingerspitzengefühl*.

Het stappenplan ziet er als volgt uit:



Hierna worden handvatten aangereikt voor de uitwerking van het bovenstaande stappenplan.

Uitwerking van het stappenplan

De stappen 1 en 2 kunnen tegelijkertijd worden uitgevoerd.

In **stap 1** dient de zender duidelijk de doelgroep te kiezen, gevolgd door het gewenste gedrag. Vragen die daarbij beantwoord moeten worden, zijn:

- Welke kennis moet de doelgroep hebben na de communicatie-inspanning?
- Welk gedragsverandering moet hebben plaatsgevonden?
- Wat is de opbrengst van de gedragsverandering voor de doelgroep en mijzelf?

In **stap 2** worden de wensen van de doelgroep in kaart gebracht door de zender. Belangrijke vragen die hierbij beantwoord dienen te worden zijn:

- Welke (arbeids)risico's ervaart de doelgroep?
- Wat is de oorzaak van de door de doelgroep percipieerde risico's?
- Over welke risico's wil de doelgroep informatie ontvangen?
- Welk soort informatie wil de doelgroep ontvangen? Van wie?
- Welke (geconstateerde) kennis heeft de doelgroep al over de risico's?
- Welke communicatiekanalen worden door de doelgroep gebruikt?
- Welke communicatiekanalen hebben de voorkeur bij de doelgroep en waarom?

Op basis van de verzamelde gegevens in stap 1 en 2 wordt in **stap 3** het 'pakket' aan te ondernemen acties c.q. maatregelen samengesteld voor de verschillende A.I.D.A.-fasen die gezamenlijk de gewenste gedragsverandering dienen te ondersteunen en/of bewerkstelligen. Hierbij kan worden gekozen uit:

- *Juridisch instrumentarium*: dit kunnen wetten en regels zijn, maar tevens bijvoorbeeld (convenants)afspraken, (bedrijfs)reglementen, normstellingen en cetera.
- *Economisch instrumentarium*: hierbij gaat het om prikkels (bijvoorbeeld subsidies of belonen goed gedrag) en stokken (bijvoorbeeld boetes of financiële inhoudingen bij slecht gedrag), en ook het kwantitatief inzichtelijk maken van kosten en opbrengsten van de (voorzorgs)maatregelen.
- *Communicatief instrumentarium*: hierbij gaat het om de keuze van kanaal, zender, ontvanger, boodschap en doel(en) van de communicatie in de verschillende fasen van A.I.D.A.

We gaan er vanuit dat alleen met het communicatie-instrument gedrag niet veranderd kan worden, maar dat ook aanvullende instrumenten noodzakelijk zijn. Indien alleen het communicatie-instrument gebruikt kan worden, zal dit moeten terugkomen in de doelstellingen (het bereiken van gedragsverandering wordt dan moeilijk).

In **stap 4** wordt gekeken welke resultaten de zender(s) in de desbetreffende fasen van het gedragsveranderingsproces willen bereiken. In de eerste fase is het doel bijvoorbeeld om aandacht voor het onderwerp te krijgen. Dit kan bijvoorbeeld met Postbus 51-spotjes bereikt worden.

In **stap 5** worden tot slot de input- en outputfactoren en het instrumentariummix samengevoegd tot een omvattend plan voor de gedragsverandering.

In de volgende paragraaf werken we een ingevuld arbocommunicatiemodel uit, waarbij de leidraad was hoe werknemers aan te zetten tot veilig en gezond (werk)gedrag. Het invullen

en uitwerken is gebeurd op basis van de onderzoeksresultaten onder de verschillende doelgroepen.

3.3 Werken met het model voor arbocommunicatie

In verschillende groepsgesprekken is het vijfstappenplan doorlopen. Op basis van deze gesprekken, aanvullingen uit de literatuur en interviews met communicatie-experts is het model opgebouwd (en ingevuld). Eerder is gebleken dat de positie die werknemers innemen (bij diverse zender-ontvanger relaties) verschilt. Om deze reden presenteren we drie modellen: (1) voor arbocoördinator, pz en leidinggevende, (2) voor de OR en tot slot (3) voor werknemers. Daarnaast komt het de leesbaarheid van de informatie ten goede. Theoretisch is het mogelijk alles in één matrix te zetten.

Het framework van de drie modellen is gelijk. Verschillen zitten in de invulling van zenders, ontvangers, kanalen en boodschappen.

Hieronder is allereerst het ingevulde arbocommunicatiemodel voor communicatie met leidinggevend, personeelsfunctionarissen en arbocoördinatoren weergegeven.

(1) Arbocommunicatiemodel voor leidinggevend, pz en arbocoördinatoren

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Rijk, branche, kenniscentra	Rtv, dagbladen, vakbladen, internet	Informatie-makelaars, directie	Hoofdlijnen, prikkelen, herkenbaar. Verwijzing waar (online) beschikbare info	Aandacht krijgen, bekendmaken, informatiebronnen	Bereik ++ Eg +/-
Interesse	Rijk, branche, kenniscentra, beroepsvereniging	Internet (kennisbank, forum, actualiteiten, praktijkvoorbeelden), arbodienst	Informatie-makelaars, directie	Actuele ontwikkelingen, toelichtingen en voorbeelden, inspelen op actuele informatiebehoeften	Interesse wekken en vasthouden, actief zoekgedrag bevorderen	Bereik ++ Eg +
Desire/ Intentie	Branche, kenniscentra, beroepsvereniging, directie	Internet, vakbladen, mondeling (directie-leidinggevend), trainingen	Informatie-makelaars	Stimuleren en uitdragen voorbeeldgedrag door directie, actuele ontwikkelingen, tools om thema aan te kaarten binnen organisatie	Ondersteunen informatiemakelaars bij uitvoering beleid	Bereik + Eg +

Actie-gedrag	Branche, kenniscentra, beroepsvereniging, directie	Internet, vakbladen, functionering sgesprekken, trainingen	Informatie-makelaars	Commitment directie, aanreiken tools voor bestendigen en versterken gewenst gedrag, direct inspelen op actuele situaties	Bestendigen gewenst gedrag door herhaling en commitment aan eerdere standpunten	Bereik + Eg ++
---------------------	--	--	----------------------	--	---	-------------------

Het arbocommunicatiemodel voor OR-leden is in grote lijnen gelijk aan die van de leidinggevenden, personeelszaken en arbocoördinatoren. Door de afwijkende rol en informatiebehoefte van OR-leden inzake arbo (zie hoofdstuk 2) is de invulling van het model op details anders. Zo hebben OR-leden bijvoorbeeld een zeer kleine rol bij directe gedragsveranderingen. Zie ook hierna.

(2) Arbocommunicatiemodel voor OR-leden

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect-gedrag (Eg)
Aandacht	Rijk, branche, kenniscentra	Internet, vakbladen	OR-leden	Hoofdpijnen, prikkelen, herkenbaar. Verwijzing waar info (online) beschikbaar is	Aandacht krijgen, bekendmaken, informatiebronnen	Bereik ++ Eg +/-
Interesse	Rijk, branche, vakbond	Internet (kennisbank, forum, actualiteiten, praktijkvoorbeelden)	OR-leden	Actuele ontwikkelingen, toelichtingen en voorbeelden	Interesse wekken en vasthouden. actief zoekgedrag bevorderen	Bereik ++ Eg +
Desire/Intentie	Rijk, branche, vakbond	Internet, trainingen, vakbladen	OR-leden	Aanreiken tools om thema aan te kaarten binnen organisatie	Aanzetten tot gedragsverandering	Bereik + Eg +
Actie-gedrag	Rijk, branche, vakbond	Internet, trainingen, vakbladen	OR-leden	Voorbeelden van bereikte resultaten met aangereikte tools	Gedragsverandering bestendigen	Bereik + Eg +

(3) Matrix arbocommunicatie praktische informatie werknemers

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect-gedrag (Eg)
Aandacht	Rijk, branche	Rtv, dagbladen, vakbladen	Alle werknemers	Hoofdpijnen, prikkelen, herkenbaar	Aandacht krijgen	Bereik ++ Eg -
Interesse	Branche, convenant, vakbond, arbocoördinator	Brancheblad, personeelsblad, congres, intranet, bedrijfsvoorlichting	Werknemer (sectoraal-, beroeps-, bedrijfsniveau)	Concrete praktijkvoorbeelden, tools, tonen eigen opbrengst van gewijzigd gedrag	Interesse wekken	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Directie, personeelsfunctionaris, arbocoördinator leidinggevende	Toolbox meeting, werkoverleg, bedrijfsvoorlichting, intranet	Werknemer (bedrijfs-, afdelingsniveau)	Tonen voorbeeldgedrag, commitment DT, concrete voorbeelden, tonen eigen opbrengst van gewijzigd gedrag, antwoord op vragen werknemers.	Aanzet tot gedragsverandering	Bereik -/+ Eg +
Actie-gedrag	Leidinggevende, arbocoördinator, collega's	Prijsvraag, coaching, instructie dvd/video, scholing en training	Werknemers (afdelingsniveau en individueel)	Tonen voorbeeldgedrag, commitment DT, elkaar op gedrag aanspreken, sancties/belonen	Verandering gedrag, door herhaling en versterken	Bereik - Eg ++

Bij het model voor werknemers zien we de centrale rol van de leidinggevenden terugkomen bij gedragsverandering. Maar ook de collega's of de arbocoördinator worden als bron genoemd. Tegelijk is het zeer moeilijk om vanuit SZW veranderingen te bewerkstelligen.

Een nadere bestudering van de matrices geeft de gebruiker diverse tips om arbo-informatiebehoeften van werknemers in te vullen.

<<Naast het rapport is het concept van een digitale zelfhulptool² ontwikkeld. De zelfhulptool bestaat uit 13 vragen die door gebruikers (SZW, vakbonden, werkgeversorganisaties, personeelsfunctionarissen et cetera) kan worden ingevuld. Nadat de 13 vragen zijn beantwoord, krijgt de gebruiker een advies om zo effectief en efficiënt mogelijk (communicatie)instrumenten in te zetten. In bijlage 5 wordt de zelfhulptool toegelicht.>>

² Met dank aan C. Egmond en R. Bruel van SenterNovem die ons in staat hebben gesteld hun aanpak, die gericht is op energiebesparingsbeleid (CO₂ reductie in de gebouwde omgeving), te vertalen naar arbo-informatiebehoeften.

3.4 Conclusies

In dit hoofdstuk is een koppeling gelegd tussen input en outputfactoren bij communicatie in een proces van gedragsverandering. In onze visie de basis van het arbocommunicatiemodel. Het model ordent eerdere inzichten en geeft tegelijk tips en adviezen over het kanaal en de boodschap voor praktische arboinformatie.

Vier punten willen we hier noemen:

- Voor het krijgen en vasthouden van aandacht zijn andere kanalen/boodschappen/bronnen van belang dan voor het bereiken van gedragsverandering.
- Als het doel gedragsverandering is, wordt het bereik veelal kleiner, omdat de informatie-overdracht bijna 1 op 1 plaatsvindt.
- Voor gedragsverandering is commitment van de leiding noodzakelijk maar daarnaast moet de ontvanger zich bij arbo-zaken betrokken voelen.
- Een belangrijk element is verder de herhaling van de boodschap. Dit speelt zowel bij het vasthouden van aandacht en interesse van de doelgroep maar tevens om het gedrag te versterken en te verankeren.

De bevindingen uit dit hoofdstuk zijn nogal abstract. De directe bruikbaarheid is wellicht niet direct zichtbaar voor de gebruiker. Het is wel van belang om een dergelijke theoretische exercitie te doorlopen omdat het uiteindelijke effect van communicatie, gezien de veelheid van factoren en invloeden moeilijk is in te schatten. Om toch gevoel hiervoor te krijgen, is het arbocommunicatiemodel gemaakt.

In bijlage 4 wordt aan de hand van praktijkvoorbeelden in de vorm van casebeschrijvingen het model toegepast.

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In het vorige hoofdstuk is een model uitgewerkt aan de hand waarvan actoren kunnen bepalen welke communicatie onder gegeven omstandigheden, doelen en doelgroepen het meest zinvol is.

Dit hoofdstuk is, teruggrijpend op conclusies uit de voorgaande hoofdstukken, gewijd aan de keuzen die op basis van dit communicatiemodel gemaakt kunnen worden.

Hierbij maken wij een onderscheid tussen:

- **Keuzen op micro- en mesoniveau** (paragraaf 4.1): de keuzen waarvoor brancheorganisaties, werkgevers, managers, medezeggenschapsorganen, kaderleden van vakbonden, sectoradviseurs, et cetera zich gesteld zien wanneer zij beogen invloed uit te oefenen op het arbogedrag van derden.
- **Keuzen op macroniveau** (paragraaf 4.2): de keuzen die de overheid moet maken in haar beleid, gericht op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland.

De voorgaande hoofdstukken boden gerichte aangrijpingspunten voor het maken van keuzen op het micro- en mesoniveau. Daarnaast verschaften zij input voor de overwegingen bij het maken van keuzen op macroniveau.

Met het uitgangspunt dat gedragsverandering bij werknemers het uiteindelijke doel is, zijn uit het onderzoek twee belangrijke conclusies te trekken:

- Gedragsverandering bij werknemers wordt alleen gerealiseerd als bij de diverse managementniveaus een duidelijk commitment voor een actief arbobeleid wordt uitgedragen en vormgegeven.
- Handhaving van en toezicht op veilig en gezond werken moet van bovenaf¹ aangestuurd (en/of gecontroleerd) worden om het gewenste gedrag op lagere niveaus te verankeren.

Ongeacht welke actor een keuze moet maken over hoe het arbogedrag van een derde partij te beïnvloeden, zijn altijd twee basisvragen aan de orde:

- Moet een actief of een passief arbo-informatiebeleid gevoerd worden?
- Moet gekozen worden voor een generieke of een specifieke benadering?

Het antwoord op deze basisvragen is altijd afhankelijk van de specifieke omstandigheden van de partij in kwestie en van de doelgroep en de doelen die men wil realiseren.

Deze twee invalshoeken liggen ten grondslag aan de structurering van de navolgende twee paragrafen.

¹ Bijvoorbeeld door de overheid en/of binnen ondernemingen.

4.1 Beleidskeuzen op micro- en mesoniveau

Op basis van de onderscheiden basisvragen kan een actor binnen een arbeidsorganisatie of een branche zich gesteld zien voor overwegingen als²

Actief/passief

1. moet ingezet worden op passieve informatieoverdracht via internet, folders, informatiepakketten, et cetera of op actieve coaching en training;
2. moet de functie van vraagbaak vervuld worden of moet meer actief sturend opgetreden worden;
3. is passieve kennis en interesse voor arbeidsomstandigheden bij medewerkers een acceptabel doel of kan/moet ingezet worden op gedragsverandering van werknemers;
4. et cetera.

Generiek/specifiek

1. moet ingezet worden op functie- of bedrijfsgebonden arborisico's of volstaat het om algemene arbo-informatie over bijvoorbeeld wetten en regels over te dragen;
2. wordt de informatieoverdracht gericht op alle werknemers in een sector of op specifieke intermediairs die dicht bij een werknemer staan;
3. moeten werknemers of hun lijnmanagers informatie krijgen over alle mogelijk voor hen relevante arborisico's of moet de informatieoverdracht selectief toegespitst worden op één of enkele risico's;
4. et cetera.

De gegeven schets van keuzen (actief/passief, generiek/specifiek) geeft aan dat de problematiek niet eenvoudig is, dat de keuzen niet helemaal los van elkaar staan en dat keuze voor het één het andere niet uitsluit.

Vanuit de wens om werknemers veiliger en gezonder te laten werken, is bijvoorbeeld vastgesteld dat een medium als internet op het arboterrein wel een belangrijke functie als 'vraagbaak' kan vervullen, maar dat het effect ervan op directe gedragsverandering klein is. Het opzetten van een gedegen (on line) kennisdatabank met diverse FAQ's³ et cetera voor allerlei arbo-onderwerpen is het creëren van een voorwaarde voor effectief arbobeleid, maar niet voldoende om tot feitelijke gedragsverandering te komen. Daarvoor is meer nodig.

Een aantal elkaar niet uitsluitende (beleids)keuzen rond informatieoverdracht op micro- en mesoniveau lichten we nu kort toe.

² Dit betreft een deel van de keuzen. Het daadwerkelijke aantal keuzen zal groter zijn.

³ Frequently asked questions.

Vraagbaak én sturend

Uit het onderzoek blijkt dat de arbo-informatiebehoefte van werknemers voor een groot deel voort komt uit vragen over het werk en het werkproces. Dit zijn bijvoorbeeld vragen die te maken hebben met (gepercipieerde) arbeidsrisico's, maar er blijken ook vragen te zijn over als tegenstrijdig ervaren arboregels. Verder is men soms op zoek naar manieren om veiligheid en gezondheid bij de leiding van het bedrijf (of de instelling) op de agenda te krijgen. De behoefte aan arbo-informatie op micro- en mesoniveau kan ook voortkomen uit een streven of wens van derden om actief, sturend onveilig gedrag van werknemers te veranderen.⁴ Deze informatiebehoefte staat (grotendeels) los van die van werknemers. Onafhankelijk van de behoefte van de ontvanger kan de zender besluiten gedrag te willen veranderen. Zoals we zagen in het A.I.D.A.-concept is het belangrijk voor de zender een aantal stappen te doorlopen via aandacht, bewustzijn, interesse, om draagvlak te kweken voor een uiteindelijke verandering van gedrag. Zonder enig commitment van de ontvanger is de communicatie weggegooid geld. Om dit te bereiken, zal zo dicht mogelijk moeten worden aangesloten bij de doelgroep.

Algemene informatie én concrete antwoorden

De leidinggevenden, personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden, verder genoemd informatiemakelaars, zien en erkennen de rol die zij hebben als beïnvloeder van de werknemer ten aanzien van veilig en gezond werken. Voor het vervullen van hun intermediaire functie hebben de informatiemakelaars behoefte aan twee soorten informatie:

1. Algemene informatie ondersteund door concrete praktijkvoorbeelden, bijvoorbeeld over wet- en regelgeving, inclusief de wijzigingen. Hierbij is het voor hen van belang goed zicht te krijgen op de (mogelijke) gevolgen voor de eigen bedrijfsvoering van de regels en wijzigingen.
2. Concrete antwoorden op de vragen die zij van de werknemers krijgen. De informatiemakelaar heeft het antwoord niet altijd zelf in huis, maar zoekt een bron waar dit antwoord is te vinden.

Informatiemakelaars hebben voor het ontvangen en verzamelen van informatie over arbeidsomstandigheden een voorkeur voor het internet als bron. Zij gaan zelf op zoek naar informatie en hebben minder behoefte aan ongevraagd toegezonden informatie. De informatie moet hen vooral antwoord geven op hun vragen. De afzender van de informatie is van ondergeschikt belang, mits de gegeven informatie helder, volledig en betrouwbaar is. Dit betekent dat de overheid, of brancheorganisaties, of vakbonden et cetera de afzender kunnen zijn.

⁴ De achtergrond van dit streven kunnen ook Europese of landelijke afspraken/richtlijnen zijn.

Sector-, beroeps- en risicogerichte arbo-informatie

Een volgende vraag is hoe een brancheorganisatie, een werkgever of een lijnmanager informatie moet gaan aanbieden. Moet dit sectorgericht of juist beroepsgericht of toch risicogericht gebeuren? Het antwoord op deze vraag is helaas niet eenduidig. Uiteindelijk hangt het af van de specifieke doelgroep. De indruk, die op basis van het uitgevoerde onderzoek is verkregen, is dat informatiemakelaars eerder op branche en risico zoeken, terwijl werknemers primair op het risico en daarna, maar veel minder, op de branche zijn aan te spreken. Maar helaas is dit geen wet van Meden en Perzen. Zo zagen we in de groepsgesprekken voor de sectoren onderwijs en bouw bij werknemers de voorkeur om op het beroep (bouwvakker/onderwijzer) te worden benaderd en daarna pas op het mogelijke arbeidsrisico.

4.2 Beleidskeuzen op macroniveau

Als de overheid gedrag van werknemers wil veranderen, is alleen communicatie over gedragsverandering via brochures of andere media-uitingen niet voldoende. Eerst dient het bewustzijn en de kennis van werknemers aangaande arbeidsomstandigheden te worden verhoogd. Hierbij dient aangesloten te worden bij de belevingswereld van de werknemers, met name de eigen werksituatie. Vervolgens is het echter van belang dat de werknemers gewenst/goed gedrag zelf ervaren, bijvoorbeeld door trainingen, en door het terugzien van goed gedrag in voorbeeldgedrag op de werkvloer van leidinggevenden en directie. Hiervoor is een persoonlijke informatieoverdracht op maat welhaast vereist.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat werknemers een sterke voorkeur hebben voor deze persoonlijke/mondelinge informatieoverdracht via de personen die dichtbij hen staan. Dit zijn in middelgrote en grote bedrijven meestal de direct leidinggevenden, maar ook de personeelsfunctionaris en arbocoördinator. De rol van PVT en/of OR-leden is eerder het genereren van vragen bij werknemers en ze op deze wijze laten nadenken over hun arbeidsomstandigheden. In kleine bedrijven ontbreekt het vaak aan een PVT of personeelsfunctionaris, en is veelal de werkgever/directeur de aangewezen intermediair voor overdracht van arbo-informatie

Deze constatering geeft beperkingen én mogelijkheden aan de beleidsruimte van de overheid. Gegeven deze constatering heeft ook de overheid te maken met de elkaar niet uitsluitende keuzen tussen enerzijds generiek en specifiek en anderzijds actief en passief beleid. Enige voorbeelden:

Actief/passief

1. passief ondersteunend via internet, folders, informatiepakketten of ook actief door het aanbieden van instrumenten;

2. nadruk leggen op communicatie-instrumenten of juist op juridische en economische instrumenten;
3. beleid richten op controle en handhaving of meer op preventie;
4. zelf informatie verspreiden of eerder als achtervang optreden voor een zender op decentraal niveau;
5. et cetera.

Generiek/specifiek

1. beleid richten op arbo als onderdeel van corporate governance (de norm, de sociale omgeving) of op het arbogedrag, de eigen effectiviteit van werknemers;
2. insteken op functie- of beroepsgebonden arborisico's of algemene arbo-informatie over bijvoorbeeld wetten en regels;
3. kiezen voor sectoren, branches, informatiemakelaars of werkgevers als doelgroep;
4. samenwerking met de branche door bijvoorbeeld convenanten of geen branchespecifieke aanpak;
5. et cetera.

Ook voor de overheid geldt dat het hier vaak niet om elkaar uitsluitende keuzen gaat. Een aantal afwegingen rond informatieoverdracht, gezien vanuit het gezichtspunt van de overheid, lichten we hierna op basis van ons onderzoek, kort toe.

Passieve vraagbaak én actief optredend

Eerder in dit hoofdstuk is het onderscheid gemaakt tussen informatiebehoeften van werknemers en van derden die het gedrag van die werknemers willen gaan beïnvloeden.

Bij de eerste informatiestroom is de rol van de overheid vooral passief. De overheid zorgt ervoor dat informatie (op een website, of via een telefonische vraaglijn et cetera) aanwezig is, maar onderneemt verder geen stappen. Hoogstens wijst zij de ontvanger erop dat bepaalde informatie op een bepaalde plek wordt aangeboden. De enige actieve rol die de overheid hier kan spelen is het 'prikkelen' van werknemers om belangstelling te hebben voor het arbo-onderwerp.

Met betrekking tot de informatiebehoeften van derden is de rol van de overheid actiever. De overheid benadert actief relevante partijen, bijvoorbeeld werknemersvertegenwoordigers en/of informatiemakelaars om via deze intermediairs werknemers te bereiken. Daarbij dient zich uiteraard de in de vorige paragraaf besproken afweging aan of relevante informatie geselecteerd op sector, beroep of risico moet worden aangeboden. Daarbij is aangegeven dat branchevertegenwoordigers, werkgevers en dergelijke, eerder op branche en risico zoeken.

Samenwerking in convenanten én los van branches optreden

Een andere keuze die speelt, is of SZW moet inzetten op de (financiële) ondersteuning van convenantafspraken of eigen activiteiten los van de branches dient te ontplooien? Er valt misschien iets voor te zeggen om de banden met de branches door te snijden en geheel vrij van inspraak en administratieve handelingen een beleid voor branches op te zetten en uit te voeren. Het voorgaande is tijdsefficiënt, want SZW bepaalt zelf wat er gebeurt, maar de vraag is of dit ook kostenefficiënt is. Uit het onderzoek blijkt dat bij convenantbureaus aanknopingspunten zijn voor een rol als informatieverschaffer voor informatiemakelaars. Brancheorganisaties hebben een hoop kennis over de eigen branche en hebben bovendien de ingangen om de juiste doelgroepen te bereiken. Het is onverstandig de in de loop van jaren opgebouwde kennisinfrastructuur uit kortetermijn(kosten)overwegingen af te breken. Verder zou het onverstandig zijn om de opgebouwde goede relaties met werkgevers en werknemers in de branches overboord te zetten, juist nu steeds meer arboconvenanten worden afgesloten en/of de ingezette activiteiten tot resultaten gaan leiden. Een en ander neemt niet weg dat er omstandigheden kunnen zijn waarin meer generieke ingrepen nodig zijn. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen, gericht op sectoren en branches zonder een overkoepelende brancheorganisatie, zonder CAO en zonder arboconvenant, maar met specifieke arbeidsrisico's.

Het Arboplatform en arbo.nl zijn in feite de neerslag van rond het arbobeleid opgebouwde relaties en kennis. In het platform werken sociale partners samen en de website is een medium waarvoor vanuit verschillende hoeken relevante informatie wordt aangedragen. Dit brede draagvlak zou op arbo.nl duidelijker uitgedragen kunnen worden, met name voor werknemers. Betrouwbaarheid is immers voor de informatiezoekenden een belangrijk criterium voor het gebruik ervan.

Beleid richten op grote én kleine(re) arbeidsorganisaties

Het is relatief eenvoudig voor SZW om grote bedrijven te benaderen. De populatie is duidelijk afgebakend (grote bedrijven), de 100-plus bedrijven beschikken over een arbostructuur en -beleid op ondernemingsniveau, en ze beschikken in de regel over een arbocoördinator, een personeelsfunctionaris en een ondernemingsraad. Deze kunnen desgewenst allen op arbobeleid worden aangesproken.

Werknemers in kleinere bedrijven zijn veel moeilijker te bereiken. Hier is de werkgever de meest voor de hand liggende 'ingang'. Waar het bij grotere arbeidsorganisaties vooral zal gaan om faciliterend beleid of toezicht op naleving, is het bij kleinere organisaties eerder aan de orde om de werkgever van het nut van het voeren van een actief arbobeleid te overtuigen. De kans op gedragsverandering bij werknemers in grote bedrijven met informatiemakelaars is groter dan bij kleine bedrijven of instellingen waar deze tussenlaag ontbreekt. Hier staat tegenover dat er in het MKB waarschijnlijk meer te winnen valt.

Het ligt daarom voor de hand om 'en-en' te doen.

4.3 Aangrijpingspunten voor beleid

Samenvattend biedt het onderzoek een aantal aangrijpingspunten voor het beleid aan SZW voor de invulling van hun regierol aangaande het aanbieden van arbo-informatie.

- **Aandacht voor het imago van arbobeleid**

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers een negatief beeld hebben van ‘arbo’. Een belangrijke oorzaak is dat men in de praktijk aanloopt tegen als tegenstrijdig ervaren, ongemakkelijke en/of onuitvoerbare regels. Tevens zien werknemers arbo als een thema dat voor de werkgever en de arbodienst is, bijvoorbeeld ziekteverzuimpreventie of -registratie. Als SZW werknemers wil aanspreken op ‘arbo’ dient eerst het imago verbeterd te worden, dan wel dient de term arbo vermeden te worden en/of dient een concrete situatie benoemd en uitgewerkt te worden in plaats van een generieke tekst over bijvoorbeeld een arboregel.⁵

- **Verkrijg commitment voor veilig en gezond werken van leidinggevenden**

Uit het onderzoek is gebleken dat effectief arbobeleid gediend is bij een draagvlak en actieve betrokkenheid in alle gelederen. Zelfs als werknemers van goede wil zijn inzake het naleven van voorschriften met betrekking tot arbeidsomstandigheden, kan het effect daarvan nihil zijn zodra een werkgever en/of informatiemakelaar (vooral de leidinggevende) niet mee wil werken. Zij moeten veilig en gezond werken als prioriteit aanduiden binnen het bedrijf en voorbeeldgedrag tonen. Zonder hun commitment zullen werknemers in de regel niet het gewenste gedrag gaan tonen.

- **Biedt inzicht in de (financiële) voordelen van het voeren van arbobeleid**

Voor SZW is er een rol weggelegd om juist de groepen werkgevers en leidinggevenden te betrekken bij het veilig en gezond werken. De huidige wet- en regelgeving voorziet hier al deels in (bijvoorbeeld Wet verbetering Poortwachter en de verplichte RI&E). Verder kan SZW, door bijvoorbeeld de financiële opbrengsten van voorzieningen rondom veilig en gezond werken inzichtelijk te maken, de aandacht en interesse van deze groep verder stimuleren. Het is namelijk de werkgever die tijd en budget beschikbaar dient te stellen voor aanpassingen in het werkproces.

Voor het verstrekken van de informatie ter verhoging van kennis en bewustzijn kan gedacht worden aan internet, maar zeker ook aan mondelinge overdracht tijdens branchebijeenkomsten, congressen en trainingen. Belangrijk is vooral dat de informatie aansluit bij de beleavingswereld van de doelgroep.

⁵ Inmiddels is, ongeveer gelijk met de oplevering van dit eindrapport door het Ministerie van SZW een op het arbeidsomstandighedenbeleid gerichte imagocampagne gestart.

- **Overtuig werknemers via informatiemakelaars**

De werknemers luisteren vooral naar de adviezen van hun direct leidinggevend en collega's als het gaat om de uitvoering van hun werkzaamheden. Indien werknemers vragen hebben, bijvoorbeeld over veilig werken, richten ze zich veelal eerst tot hun direct leidinggevende. Daarnaast zijn het vooral ook de personeelsfunctionarissen, arbocoördinatoren en OR-leden die werknemers aanspreken op veilig en gezond werken.

De informatiezender, bijvoorbeeld SZW en/of de brancheorganisatie, kan zich om deze redenen het best richten op de informatiemakelaars om het gedrag van werknemers te beïnvloeden. Hierbij dienen, na de werkgever (zie vorige punt), allereerst de informatiemakelaars van het belang voor veilig en gezond werken te worden doordrongen. Hierbij zou volgens het A.I.D.A.-concept te werk kunnen/moeten worden gegaan.

- **Arbo.nl uitbreiden en toegankelijker maken**

De informatiemakelaars hebben behoefte aan een actuele online kennisbank. De zender is hierbij minder relevant dan de actualiteit en aansluiting op de informatiebehoeften. Arbo.nl zou hierbij een bron kunnen zijn. Hierbij zou op de website een onderscheid gemaakt moeten worden naar informatie voor:

- werkgevers
- leidinggevend
- personeelsfunctionarissen
- arbocoördinatoren
- OR-leden;
- werknemers.

De kennisbank voor de informatiemakelaars en werknemers zou ingericht kunnen worden op thematiek. Informatiemakelaars hebben zelf aangegeven de gegeven praktijkvoorbeelden naar de eigen situatie te kunnen vertalen.

Werknemers zoeken oplossingen voor de eigen problemen. Het ervaren probleem is hierbij het belangrijkste criterium. In de antwoorden willen ze wel een aansluiting bij de eigen beleveniswereld, bijvoorbeeld hun werksituatie. Werknemers maken niet de vertaalslag op de informatie die de informatiemakelaars wel maken.

- **Professionele vraagbaak en meldlijn bieden**

Aan arbo.nl zou een professionele vraagbaak en/of meldlijn kunnen worden gekoppeld. Dit heeft twee voordelen:

1. De werknemer en werkgever kan er zijn vragen kwijt inzake arbeidsomstandigheden. Deze informatie kan verzameld worden en later kunnen de meest voorkomende vragen bijvoorbeeld terugkomen op arbo.nl.

2. De meldlijn biedt werkgever en werknemer de kans zijn constatering van tegenstrijdige en/of in de praktijk onuitvoerbare regels te melden. Uit het onderzoek is gebleken dat het tonen van begrip voor deze situaties en het willen registreren van de situaties al goodwill kweekt bij de doelgroep.

- **Blijf arboconvenanten ondersteunen**

In het onderzoek is geconstateerd dat de arboconvenanten veel invloed hebben op de bekendheid onder werkgevers en werknemers van het belang van aandacht voor arbeidsomstandigheden in sectoren/branches/arbeidsorganisaties. De convenanten bieden tevens een platform waarin werkgevers en werknemers uit een sector met elkaar rond de tafel zitten aangaande arbeidsomstandigheden en waar concrete sectorale afspraken kunnen worden gemaakt.

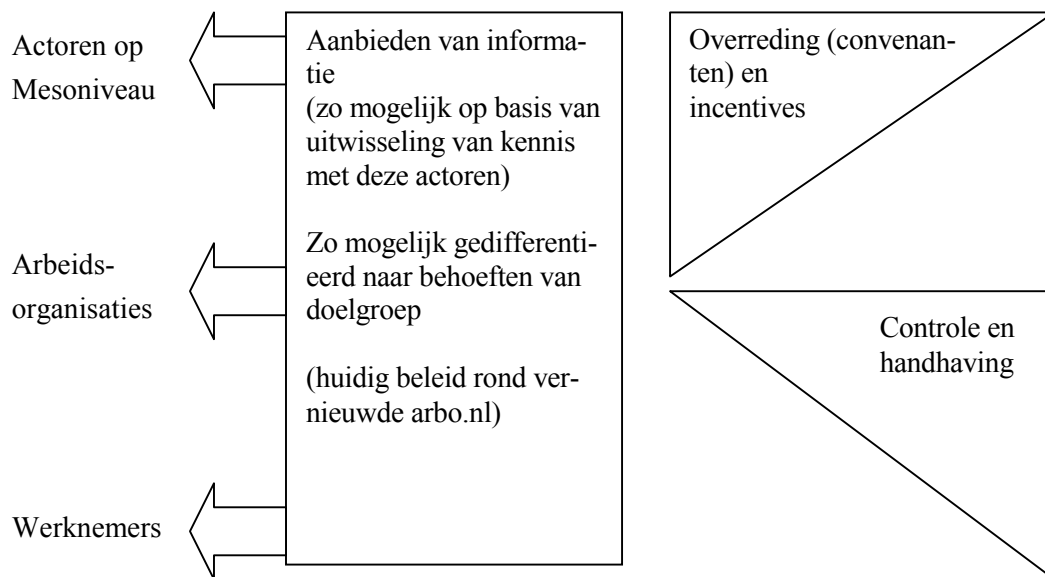
SZW zou de convenantpartijen kunnen vragen de sectorspecifieke problematieken verder uit te werken en in de tijd bij te houden, en de portal van arbo.nl kunnen aanbieden om de gegevens te verspreiden. SZW richt zich zodoende op de algemene generieke informatie, terwijl de convenantpartijen de sectorale details invullen.

- **Differentiatie in benadering per doelgroep**

In lijn met de bevindingen per doelgroep en met de twee conclusies aan het begin van dit hoofdstuk is een differentiatie aan te brengen in de aard en intensiteit van het beleid van de overheid, gericht op vergroting van de naleving van de arbodoelstellingen. Dit komt neer op drie hoofdbeleidslijnen:

- faciliteren (met informatie);
- overreding (zo mogelijk met incentives);
- dwang (via controle en zo nodig handhaving).

Dit is op de volgende pagina schematisch weergegeven. Informatie moet op alle niveaus gericht zijn. De overreding door de overheid moet zich vooral op de actoren op mesoniveau richten. Die moeten de 'boodschap' vervolgens in hun achterban uitdragen. Controle en handhaving richt zich op de actoren die uiteindelijk arbogedrag moeten tonen: de arbeidsorganisaties.



In de onderstaande tabel is, op basis van de in dit onderzoek verzamelde informatie, het schema meer in detail per doelgroep uitgewerkt.

Tabel 4.1

Niveau	Doelgroep	Kanaal	Infobehoeften	Beleid van de overheid
Macro	Sociale partners.	1)		Nastreven en behouden consensus. Indirecte benadering.
Meso	Branche/sector	1)		Overreden/incentives en ondersteuning via alg. infovoorziening. Directe benadering.
	Werkgeversorganisatie	1)		
	Werknemersorganisatie	1)		
Micro	Bedrijven/werkgevers	1)		Algemene info-voorziening. B.v.k. benadering via meso-partijen en onafhankelijke intermediairs. Eventueel incentives via mesopartijen. Controle en Handhaving.
	Personeelsfunctionarissen	Internet, arbodienst, vakbladen, RI&E.	Wet- en regelgeving, praktijkvoorbeelden, concrete antwoorden op vragen van werknemers.	Algemene infovoorziening. Benadering niet via overheid maar via werkgevers en onafhankelijke intermediairs. Eventueel: faciliteren met tools.
	Arbocoördinatoren	Internet, arbodienst, vakbladen, beroepsvereniging, naslagwerken.	Wet- en regelgeving, praktijkvoorbeelden, concrete antwoorden op vragen van werknemers.	Algemene infovoorziening. Benadering niet via overheid maar via werkgevers en onafhankelijke intermediairs. Eventueel: faciliteren met tools.

Vervolg tabel 4.1

	OR-leden	Internet, trainingen, vakbladen.	Rechten/plichten werkgever/werknemer en OR, praktijkvoorbeelden hoe arbo aan te kaarten.	Algemeen infovoorziening. Benadering niet via overheid maar via kaderleden en onafhankelijke intermediairs. Eventueel: faciliteren met tools.
	Leidinggevenden	Internet, trainingen, arbodienst, vakbladen.	Wet- en regelgeving, praktijkvoorbeelden, concrete antwoorden op vragen van werknemers.	Algemene infovoorziening. Benadering niet via overheid maar via werkgevers/ personeelsfunctionarissen en arbocoördinatoren.
	Werknemers	Mondeling via direct leidinggevende, personeelsfunctionaris, arbocoördinator of directe collega.	Concrete antwoorden op acute problemen.	Alg. info-voorziening. Benadering niet via overheid maar via werkgevers/ personeelsfunctionarissen en arbocoördinatoren.

1) Deze partijen waren geen onderwerp van het onderzoek. Daarom kan de kolom 'kanaal' en 'informatiebehoefte' niet gevuld worden op basis van de verzamelde informatie.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

ONDERZOEKSMETHODOLOGIE EN -DOELGROEP

Bij het onderzoek en de ontwikkeling van het arbocommunicatiemodel is gebruikgemaakt van diverse onderzoeksvormen. Achtereenvolgens, en bij bedrijfsbezoeken en groeps gesprekken gelijktijdig, zijn de volgende onderzoeksfasen doorlopen:

- Deskresearch.
- Telefonische interviews sleutelpersonen.
- Telefonische interviews brancheorganisaties en/of convenantbureau.
- Bedrijfsbezoeken.
- Groepsgesprekken werknemers.
- Groepsgesprekken OR-leden, personeelsfunctionarissen, leidinggevend en arbocoördinatoren.
- Face-to-face interviews (communicatie)experts.

Telefonische interviews sleutelpersonen

Bij de start van het project zijn telefonische interviews gehouden met sleutelpersonen bij de volgende organisaties:

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Arbo platform/TNO Arbeid.
- CNV Bedrijvenbond.
- FNV.
- MKB Nederland.
- VNO-NCW.
- GBIO.
- Beroepsvereniging arboadviseurs.

Telefonische interviews brancheorganisaties en convenantpartijen

In totaal zijn 34 telefonische interviews van gemiddeld 30 minuten gehouden met organisaties uit de volgende branches:

• Zorg	• Vuurwerkbranche	• Wasserij- en textielreinigingsbedrijf	• Metaalindustrie (klein metaal)
• Architecten	• Kappersbranche	• Agrarische sector	• Beroeps- en volwassenen-educatie
• Detailhandel	• Ministerie van Financiën	• Schoonmaakbranche	• Kinderopvang en peuterspeelzalen
• Ambulancezorg	• Bakkerijen	• Dakdekkers	• Beveiliging
• Thuiszorg	• Orkesten	• Contractcatering	• Modebranche
• Metaalindustrie (groot metaal)	• Wegvervoer	• Bloemenveiling Aalsmeer	• Brancheorganisatie voor technologie in industrie en gezondheidszorg
• Advies- en ingenieursbureaus	• Glazeniersbranche	• Woonbranche	• Mobiliteitsbranche, garage en tweewielerbedrijven
• Verblijfsrecreatie en zweminrichtingen	• Afbouw en onderhoud		

Bedrijfsbezoeken

Er hebben elf bedrijfsbezoeken plaatsgevonden. Tijdens de bedrijfsbezoeken zijn interviews gehouden met een lid van het managementteam, de arbocoördinator (indien aanwezig), de personeelsfunctionaris en een lid van de OR en/of PVT (indien aanwezig). Daarnaast is veelal tijdens de vaste rondgang door het bedrijf gesproken met een aantal werknemers.

Groepsgesprekken werknemers, staf- en lijnfunctionarissen en OR-leden

In totaal zijn er negen groepsgesprekken gehouden. Vijf bijeenkomsten met werknemers werkzaam op de werkvloer en vier met OR-leden en lijn- en staffunctionarissen. Groepsgesprekken met de volgende doelgroepen hebben plaatsgevonden:

Werknemers van de werkvloer

- Werknemers uit het onderwijs.
- Werknemers van brandweer en politie.
- Werknemers uit de bouw.

- Werknemers uit de detailhandel.
- Werknemers uit transport en logistiek.

OR-leden en lijn- en staffunctionarissen

- Leden van ondernemingsraden.
- Arbocoördinatoren.
- Personeelsfunctionarissen.
- Leidinggevenden (afdelingshoofden, teamleiders, clustermanagers, groepshoofden et cetera).

Face-to-face interviews communicatie-experts

Na afronding van het onderzoek is het ontwikkelde concept arbocommunicatiemodel tijdens drie face-to-face interviews besproken met experts op het gebied van communicatie en gedragsverandering. Achtereenvolgens waren dit:

- Dr. B. van den Putte, Universiteit van Amsterdam.
- Dr. B.J. van den Hooff, Universiteit van Amsterdam.
- Drs. C. Egmond, SenterNovem.

Klankbordgroep

Bij aanvang van het onderzoek is een klankbordgroep geformeerd waarin vertegenwoordigers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, werknemers- en werkgeversorganisaties zitting hadden.

BIJLAGE 2

THEORETISCH KADER ARBOCOMMUNICATIEMODEL

Bouwstenen arbocommunicatiemodel

Op grond van de onderzoeksresultaten zijn de volgende drie bouwstenen gebruikt om het arbocommunicatiemodel te ontwikkelen:

- **A.I.D.A.:** brengt het onderscheid in de stappen tussen aandacht krijgen voor een thema en de realisatie van de daadwerkelijke gedragsverandering.
- **Input/output-matrix:** levert het onderscheid tussen de rollen van zender, ontvanger, kanaal en boodschap in een communicatieproces.
- **Programmingmodel:** reikt de determinanten aan, waarmee een gedragsverandering tot stand kan worden gebracht.

A.I.D.A.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de werknemers niet louter positief denken over arbo en arboregels. Omschrijvingen van arbo door werknemers als bemoeizucht en onuitvoerbare regels zijn hier voorbeelden van. De werknemers hebben een grondhouding die negatief is. Allereerst zal deze weerstand moeten worden omzeild of worden doorbroken voordat inhoudelijker over het thema gesproken kan worden.

Voor de invulling kan gebruikgemaakt worden van het uit de marketing afkomstige A.I.D.A.-concept¹, dat staat voor:

- Attention (aandacht).
- Interest (interesse).
- Desire (intentie/wens).
- Action (actie/gedrag).

Het A.I.D.A.-concept is een bekend en veelgebruikt stappenplan in onder meer de marketing en reclame. Veel communicatiebureaus hebben hun eigen versie van het concept ontwikkeld. De uitgangspunten van A.I.D.A. zijn terug te vinden in nagenoeg alle modellen. Ook het input/output-model van McGuire, dat hierna wordt beschreven, heeft de stappen zoals bekend in het A.I.D.A.-concept als outputfactoren in zijn model opgenomen.

¹ AIDA wordt vaak gebruikt en beschreven. Hier is gebruikgemaakt van informatie beschikbaar op <http://www.-effectivetraining.org>

Het A.I.D.A.-concept veronderstelt dat een aantal fasen moeten worden doorlopen voordat iemand daadwerkelijk de boodschap zal gaan toepassen en/of zelf in actie komt (eigen effectiviteit).

Allereerst moet een persoon aandacht voor een onderwerp hebben. Ten tweede moet het onderwerp een zekere interesse in hem/haar opwekken door kennis te verschaffen. Op het moment dat de persoon interesse heeft en meer wil gaan weten van het onderwerp (en de bereidheid heeft hier moeite voor te doen; intentie) kan hem/haar meer kennis worden geboden en wordt de stap naar de laatste fase van gedragsverandering gezet.

Een voorbeeld:

Het beoogde effect van een arboboedschap is dat de werknemers in actie komen, bijvoorbeeld door beter de veiligheid in acht te nemen bij de uitvoering van hun werk. Het is funest voor het effect van de boodschap als je aan de mensen een te grote stap vraagt. In de opbouw van de presentatie moet je daarom beginnen met aandacht te trekken en het belang voor de doelgroep helder te maken. Het doel hiervan is om bij de mensen de bereidheid (en zelfs het verlangen) te creëren om echt in actie te komen. Binnenkomen en meteen vragen of mensen in het vervolg alle voorzorgsmaatregelen in acht willen nemen, is echt te veel gevraagd. Een 'spreker', de persoon of instantie die boodschap brengt, zal de mensen eerst moeten uitleggen waarom voorzorgsmaatregelen getroffen moeten worden en waarom dat van belang is voor iedereen als zij dat doen. Pas daarna kun je de voorzorgsmaatregelen aanreiken aan de mensen.

Het proces dat de mensen moeten doorlopen, gaat van kennis (ze moeten weten dat er voorzorgsmaatregelen genomen moeten worden), naar mening (een idee hebben over de te nemen maatregelen), naar betrokkenheid (het belang voelen om echt de voorzorgsmaatregelen te gaan nemen), naar het uiteindelijke handelen (voorzorgsmaatregelen nemen). Als de mensen nog geen vastomlijnd idee hebben over voorzorgsmaatregelen in het algemeen of dat die binnen hun werk ook van belang zijn, dan heeft het geen enkele zin om hen te vragen ze ook te nemen. In de boodschap moet je er dus rekening mee houden in welk stadium van het proces de doelgroep zich bevindt. Bij dat stadium sluit je aan, om de doelgroep vervolgens rustig mee te nemen naar het volgende stadium. Om die reden kost campagne voeren ook gewoon veel tijd.

Een paar stelregels voor succes:

- KISS (keep it stupid simple).
- Richt je op een doelgroep met potentiële medestanders; zij zijn te overtuigen.
- Sluit aan bij de concrete behoeften/belangen van je doelgroep en stel niet je eigen belang voorop.
- Vraag een kleine stap, die past bij het overtuigingsstadium waarin je doelgroep zich bevindt.
- Je boodschap is geloofwaardiger als die wordt gebracht door iemand, waarmee de doelgroep zich kan identificeren en als de boodschap in de 'taal' van de doelgroep wordt gepresenteerd.
- Spreek de waarheid en vertel alleen dingen die je zelf gelooft.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de kennis over arbeidsomstandigheden van de werknemers uit de diverse sectoren onderling enorm verschilt, alsmede de mate waarin nu al rekening wordt gehouden met zaken als bijvoorbeeld veiligheid en gezondheid. Bij de keuze van een campagne voor een doelgroep zal elke keer gekeken moeten worden wat de situatie is - praktijksituatie, kennisniveau, informatiebehoeften, gewenste kanalen et cetera - van de werknemers in de desbetreffende sector.

Input/output-matrix van McGuire²

Uitgangspunt van McGuire is dat door middel van publieke communicatiecampagnes de mensen te verleiden zijn hun overtuigingen, gevoelens en gedragingen aan te passen.

De input bestaat uit de verschillende componenten, waarmee de communicatie wordt opgebouwd. McGuire baseert zich hiervoor onder meer op de door Lasswell (1948) beschreven communicatie-analyse: wie zegt wat, via welk medium, tegen wie, met welk doel.

De output zijn de opeenvolgende stadia of stappen die de ontvanger van de boodschap moet c.q. zal doorlopen voordat deze impact zal hebben (zal leiden tot actie en/of gedragsverandering). In figuur 1 is het model weergegeven (in het engels).

Figuur 4.1 Input/output-matrix

Output: Dependent variables (respons steps Mediating Persuasion)	Input: Independent (communication variables)				
	<i>Source</i>	<i>Message</i>	<i>Channel</i>	<i>Receiver</i>	<i>Destination</i>
Exposure to the communication					
Attending to it					
Linking, becoming interested in it					
Comprehending it (learning what)					
Skill acquisition (learning how)					
Yielding tot it (attitude change)					
Memory storage of content and/ or agreement					
Information search and retrieval					
Deciding on basis of retrieval					
Behaving in accord with decision					
Reinforcement of desired acts					
Post-behavioral consolidating					

Bron: McGuire.

De output-factoren van McGuire zijn een verdere uitwerking van de vier stappen uit A.I.D.A.

Van het model van McGuire hebben we de onderverdeling naar inputfactoren gebruikt. Deze worden hieronder beschreven.

Met de ‘*source*’ variabelen wordt de verwachte brenger van de boodschap bedoeld. In ons geval bijvoorbeeld de minister, brancheorganisatie, leidinggevende of vakbond.

De ‘*message*’ variabelen is de boodschap en vorm van de boodschap die worden overgebracht. Dit kan zijn algemene voorlichting, beloningen, waarschuwingen, sancties et cetera.

² Putte, B. van den, *Persuasieve Communicatie*, Amsterdam, 2001.

Ook wordt hier gedacht aan de lengte van de boodschap en de mate van herhaling die noodzakelijk zal zijn voordat mensen de boodschap oppikken.

‘*Channel*’ variabelen zijn de kanalen en wijzen waarop de boodschap kan worden overgebracht: audiovisueel, persoonlijk, schriftelijk et cetera. Bij publieke boodschappen wordt vaak een kanaal gekozen op het criteria van grootste bereik. Bij boodschappen met als doel gedragsverandering zal ook gekeken moeten worden of dat kanaal ook wel de juiste status heeft, bijvoorbeeld met geloofwaardigheid en/of overtuigingskracht, om de boodschap duidelijk over te brengen en het doel te verwezenlijken.

Bij het opstellen van een campagne zal duidelijk gekeken moeten worden naar de ‘*receiver*’ variabele. Hoe sluit de boodschap aan bij de karakteristieken van de doelgroep. Tegen een bouwvakker zal een andere ‘taal’ gesproken moeten worden dan tegen de onderwijzer of brandweerman.

De ‘*destination*’ variabele heeft betrekking op het type gedragsverandering dat wordt nagestreefd, bijvoorbeeld directe of lange termijn gedragsveranderingen, verandering inzake een specifiek onderwerp of omtrent een ideologie. Uit onderzoeken blijkt dat inputvariabelen, die een grote invloed hebben op korte termijn, minder effectief zijn als het gaat om lange termijn resultaten.

Het programmeringmodel van Egmond³

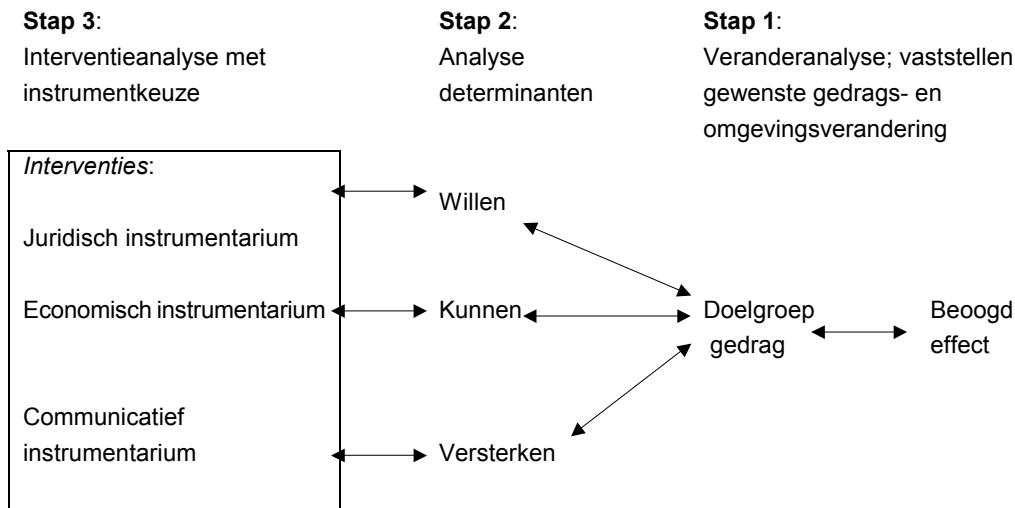
Bij het A.I.D.A.-concept en de input/output-matrix van McGuire wordt weinig aandacht besteed aan de determinanten van gedragsverandering. In het programmeringmodel (Green & Kreuter, 1999), dat verder uitgewerkt is door C. Egmond, wordt dit wel gedaan.

Egmond gaat in zijn model ervan uit dat voordat een veranderingsproces wordt ingezet niet alleen het doel duidelijk dient te zijn, maar ook duidelijk moet zijn welke determinanten een rol spelen in het gehele proces. Achterliggende gedachte is dat alleen als de determinanten duidelijk zijn gerichte interventies ingezet kunnen worden om de verandering ook daadwerkelijk te bewerkstelligen.

³In: C. Egmond, *De kunst van het veranderen, gedrag van groepen*, juni 2003.

In onderstaand figuur is het model weergegeven.

Figuur4.2 Het programmeringmodel



Bron: C. Egmond, bewerkt door Regioplan.

Het model begint rechts en werkt naar links toe.

De eerste stap is het bepalen welke veranderingen van concreet gedrag van de doelgroep en de omgeving er nodig zijn om het beoogde beleidseffect te bereiken. Hierbij dienen vragen beantwoord te worden als:

- Welke gedragsverandering streef ik na?
- Hoeveel procent van de doelgroep wordt geacht minimaal te veranderen?
- Hoeveel verandering wil ik bereiken (bijvoorbeeld 70% van de doelgroep vertoont straks gewenst gedrag)?
- Binnen welke tijdspanne dient de verandering plaats te vinden c.q. gerealiseerd te worden?

In de tweede stap wordt vastgesteld wat de specifieke determinanten zijn om gedrag te beïnvloeden. Er zijn drie hoofdgroepen:

- Motiverende determinanten (willen); intentie, attitude, sociale invloed, eigen effectiviteit.
- Faciliterende determinanten (kunnen); vaardigheden, hulpmiddelen, barrières.
- Bekrachtigende of versterkende determinanten (versterken); feedback, sociale druk, herhaling.

Veelal spelen alledrie de determinanten een rol, maar afhankelijk van de situatie in verschillende mate.

De derde en laatste stap bestaat uit het vaststellen welke interventies en instrumenten ingezet moeten worden om de determinanten te beïnvloeden. Ook hier zijn drie hoofdgroepen: juridische, economische en communicatieve instrumenten.

Bij juridische instrumenten gaat het om dwangmiddelen, zoals wet- en regelgeving. De economische instrumenten hebben een kosten-baten grondslag, bijvoorbeeld subsidies (aanbieden van voordelen) en heffingen (opleggen van nadelen). Communicatieve instrumenten zijn gebaseerd op overreding, bijvoorbeeld door middel van voorlichting.

Tot slot

Op grond van de beschreven onderzoeksresultaten zijn drie bouwstenen voor de ontwikkeling van een arbocommunicatiemodel gekozen:

- A.I.D.A.
- Input/output-matrix.
- Programmeringmodel.

Elk model levert een onderdeel voor het ontwikkelde arbocommunicatiemodel. **A.I.D.A.** brengt het onderscheid in de stappen tussen aandacht krijgen voor een thema en de daadwerkelijke gedragsverandering. **Input/output-matrix** levert het onderscheid tussen de rollen van zender, ontvanger, kanaal en boodschap in een communicatieproces. En het **Programmeringmodel** reikt de determinanten aan, waarmee een gedragsverandering tot stand kan worden gebracht.

BIJLAGE 3

Tekstweergave arbocommunicatiemodel (1), pagina 31/32

In het arbocommunicatiemodel voor de leidinggevenden, personeelsfunctionaris en arbocoördinatoren staat op de eerste rij (aandacht) dat als bron/zender van de informatie het rijk, de brancheorganisaties en/of de kenniscentra het voortouw dienen te nemen. De beoogde ontvanger van de informatie zijn de informatiemakelaars en de directie. In dit stadium zijn de media radio/televisie, dagbladen, vakbladen en het internet het beste kanaal. De boodschap dient op hoofdlijnen te worden uitgedragen, te prikkelen, herkenbaar te zijn en verwijzen naar de (on line) beschikbare informatie voor meer achtergronden. Het doel in deze fase van de communicatie is aandacht te krijgen voor het onderwerp en bekendheid te geven aan de (on line) informatiebronnen. Het bereik van de communicatie dient hoog te zijn en het effect op gedrag zal gering zijn.

In de fase van 'interesse' zouden het rijk, de brancheorganisaties, de kenniscentra en de beroepsverenigingen de bron van de informatie moeten zijn. Net als in de eerste fase zijn de informatiemakelaars en de directie de doelgroep. Het belangrijkste kanaal is het internet. Via dit medium worden de boodschappen gebracht, zoals actuele ontwikkelingen en toelichtingen en voorbeelden ter ondersteuning. Doel van de communicatie is de interesse van de doelgroep te wekken en vast te houden, alsmede actief zoekgedrag te bevorderen. In deze fase dient het bereik hoog te zijn en er enig effect op gedrag te zijn door het bevorderen van actief zoekgedrag.

Bij de derde fase (desire/intentie) wordt de bron van de informatie de brancheorganisatie, het kenniscentrum, de beroepsvereniging of de directie van het bedrijf. Door middel van internet, vakbladen, trainingen en mondelinge informatieoverdracht worden de informatiemakelaars (ontvangers) geïnformeerd over de actuele ontwikkelingen op het gebied van arbo, alsmede worden tools aangereikt waarmee ze veilig en gezond werken in de eigen organisatie kunnen bevorderen. De directie toont hiertoe tevens voorbeeldgedrag. Doel van de communicatie is om de informatiemakelaars te ondersteunen in de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid in en van de organisatie. In deze fase zal het bereik gemiddeld zijn en zal er gemiddeld effect op gedrag zijn.

In de laatste fase (Actie-gedrag) is het doel om het gewenst gedrag dat nu vertoond wordt door de doelgroep te verankeren door herhaling van de eerder ingenomen standpunten en het tonen van de commitment hiermee. De bronnen zijn in deze fase de brancheorganisatie, het kenniscentrum, de beroepsvereniging en vooral ook de directie van het bedrijf. De te gebruiken kanalen zijn internet, vakbladen, trainingen en vooral ook functioneringsgesprekken waarin informatiemakelaars (ontvangers) rechtstreeks op hun activiteiten kunnen worden aangesproken. Het bereik zal gemiddeld zijn en het Effect-gedrag zal gemiddeld zijn (maar stijgen) doordat de ontvanger rechtstreeks worden aangesproken.

Tekstweergave arbocommunicatiemodel (2), pagina 32

In het arbocommunicatiemodel voor de OR-leden zijn de OR-leden in alle vier de fasen van het model de ontvanger van de informatie. In de eerste fase (aandacht) zou de bron/zender van de informatie het rijk, de brancheorganisaties en/of de kenniscentra moeten zijn. In dit stadium zijn de vakbladen en het internet het beste kanaal. De boodschap dient op hoofdlijnen te worden uitgedragen, te prikkelen, herkenbaar te zijn en verwijzen naar de (on line) beschikbare informatie voor meer achtergronden. Het doel in deze fase van de communicatie is aandacht te krijgen voor het onderwerp en bekendheid te geven aan de (on line) informatiebronnen. Het bereik van de communicatie dient hoog te zijn en het effect op gedrag zal beperkt zijn.

In de fase van 'interesse' zouden het rijk, de brancheorganisaties en de vakbonden de bron van de informatie moeten zijn. Het belangrijkste kanaal is het internet. Via dit medium worden de boodschappen gebracht, zoals actuele ontwikkelingen en toelichtingen en voorbeelden ter ondersteuning. Doel van de communicatie is de interesse van de doelgroep te wekken en vast te houden, alsmede actief zoekgedrag te bevorderen. In deze fase dient het bereik hoog te zijn en er enig effect op gedrag te zijn door het bevorderen van actief zoekgedrag.

Bij de derde fase (desire/intentie) blijven het rijk, de brancheorganisaties en de vakbonden de bron van de informatie. Door middel van internet, vakbladen en trainingen worden de OR-leden (ontvangers) geïnformeerd over tools waarmee ze veilig en gezond werken in de eigen organisatie kunnen aankaarten. Doel van de communicatie is om de OR-leden te ondersteunen bij het aanzetten tot gedragsverandering in de organisatie. In deze fase zal het bereik gemiddeld zijn en zal er gemiddeld effect op gedrag zijn.

In de laatste fase (Actie-gedrag) is het doel om het gewenst gedrag dat nu vertoond wordt door de doelgroep te verankeren. De bronnen zijn blijven het rijk, de brancheorganisaties en de vakbonden. De te gebruiken kanalen zijn internet, vakbladen en trainingen. De boodschap dient te bestaan uit de voorbeelden van resultaten die zijn bereikt met de ingezette tools, alsmede het proces hoe de tools zijn gebruikt. Het bereik zal gemiddeld zijn en het Effect-gedrag zal gemiddeld zijn.

Tekstweergave arbocommunicatiemodel (3), pagina 33

Het arbocommunicatiemodel voor werknemers verschilt van de modellen voor informatiemakelaars, aangezien de informatiemakelaars nu zelf bron/zender worden. In de eerste fase, waarin aandacht voor arbo gegenereerd moet worden, zou het rijk of de brancheorganisatie de bron van de informatie moeten zijn. Alle werknemers zijn hier de ontvanger, waardoor het kanaal een hoog bereik moet hebben. In dit geval de radio/televisie, dagbladen en vakbladen. De boodschap moet op hoofdlijnen gebracht worden en prikkelen. Het bereik van de communicatie dient hoog te zijn, terwijl het effect op gedrag nog gering is.

In de tweede fase zijn brancheorganisaties, convenantbureaus, vakbonden en arbocoördinatoren de bron/zender van de informatie. Doelgroep is de werknemer op sectoraal-, beroeps- en/of bedrijfsniveau. Via kanalen als branchebladen, (interne) personeelsbladen, congressen, intranet en bedrijfsvoorlichting worden de werknemer concrete praktijkvoorbeelden getoond waarin onder meer duidelijk wordt wat zij het hen oplevert als ze hun gedrag veranderen. Tevens zouden tools aangereikt moeten worden om het gedrag te veranderen. Het bereik is middelgroot en het effect op gedrag nog gering.

In de derde fase (desire/intentie) krijgen de directie en informatiemakelaars (leidinggevend, arbocoördinator en personeelsfunctionaris) een rol als bron van de informatie. Het doel is in deze fase om de werknemers (op bedrijfs- en/of afdelingsniveau) aan te zetten tot ene gedragsverandering. Hiertoe dienen in het werkoverleg, toolbox bijeenkomsten, bedrijfsvoorlichtingsbijeenkomsten en via het intranet de werknemers de gelegenheid krijgen kennis te nemen van concrete praktijkvoorbeelden die onder meer zichtbaar maken welke voordelen het nieuwe gedrag voor hen zelf heeft. Tevens dienen zij in antwoorden te krijgen op de vragen die ze hebben en is het belangrijk dat zij van directie en leidinggevenden voorbeeldgedrag te zien krijgen. Het bereik in deze fase is niet groot, het effect op gedrag is gemiddeld. De fase van Actie-gedrag is gericht op het versterken van het gewenste gedrag door herhaling van de boodschap (doel). De leidinggevenden, arbocoördinator zijn belangrijke bronnen, alsmede collega's wanneer werknemers elkaar onderling op onveilig gedrag aanspreken. De kanalen om het gedrag te verankeren zijn coaching, instructie dvd's/video's, scholing en training, alsmede prijsvragen, bijvoorbeeld voor ideeën om het werkproces veiliger te maken. Ook in deze fase dienen de directie en informatiemakelaars voorbeeldgedrag te tonen, en de directie zijn commitment. Tevens zou gedacht kunnen worden aan een systeem van sanctioneren en belonen voor het tonen van gewenst en ongewenst gedrag. Het bereik is in deze fase beperkt en het effect op de gedragsverandering hoog.

BIJLAGE 4

Praktijkvoorbeelden communicatie en gedrag

Tijdens de bedrijfsbezoeken en telefonische interviews met brancheorganisaties, convenant-bureaus bonden en werkgeversorganisaties zijn praktijkvoorbeelden van arbocommunicatie geïnventariseerd. Hierbij is zowel gekeken naar voorbeelden van goed werkende praktijkvoorbeelden als voorbeelden waarin de communicatie in eerste instantie mis is gelopen, maar waar leerpunten uit te halen zijn.

In deze bijlage beschrijven we telkens eerst de praktijk, vervolgens worden de leerpunten benoemd en wordt het praktijkvoorbeeld geplaatst in het ontwikkelde arbocommunicatiemodel.

Verpleeghuis: de interne tilcursus

Verpleeghuis: de interne tilcursus

In 2003 hebben de afdelingen fysiotherapie en ergotherapie op eigen initiatief een interne tilcursus gestart. Tevens is een tilcommissie ingesteld, waarin medewerkers van de verschillende afdelingen zitting in hebben en is voor elke bewoner een tilplan opgesteld. De leden van de tilcommissie hebben de tilcursus als eerste gevolgd en zijn aanspreekpunt voor hun collega's.

Aanleiding voor de cursus was de constatering dat alle medewerkers wel eens te maken kregen met bijvoorbeeld gevallen bewoners die overeind geholpen moesten worden.

Alle medewerkers, verplegend personeel en kantoorpersoneel, zouden één keer per jaar een tilcursus van een uur krijgen. De cursus werd gegeven tijdens werktijd en ruim van tevoren aangekondigd met posters op de gangen en in het werkoverleg. De opkomst voor de cursus bedroeg echter slechts 10 procent.

Belangrijkste reden voor afmelding was dat het te druk was en men er daarom geen tijd voor had. Afdelingshoofden stelden de cursus niet verplicht voor hun medewerkers aangezien ook zij de bezetting op het moment van de cursus als een probleem zagen. Tevens spraken de medewerkers elkaar onderling niet aan op het volgen van de cursus en fout tilgedrag.

Medio 2004, anderhalf jaar na de start, heeft het management van de instelling alsnog zijn commitment met de tilcursus uitgesproken. Het voltallige managementteam heeft zelf de cursus gevolgd en het volgen van de tilcursus is opgenomen als standaardonderwerp in het functioneringsgesprek met medewerkers. Tevens komt in het functioneringsgesprek van de afdelingshoofden het onderwerp terug, waarbij gekeken wordt hoeveel van hun medewerkers de cursus hebben gevolgd.

Leerpunten:

- Vroege aankondiging van de cursus in de openbare bedrijfsruimte vestigt de aandacht op het thema.
- Bij de start van een interne cursus of training dient het management team zijn commitment er over uit te spreken en te tonen.

- Voorbeeldgedrag van het management team verschaft een basis om ook andere medewerkers op hun gedrag aan te spreken.
- Zachte dwang kan gerealiseerd worden door medewerkers op vaste momenten, bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken, aan te spreken op de cursusdeelname.

In het arbocommunicatiemodel wordt dit als volgt weergegeven. Allereerst het model voor de leidinggevendenden met ondersteunende (technische) informatie. Daarna het model met praktische informatie richting werknemers.

Arbocommunicatiemodel voor leidinggevendenden (tilcursus)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Directie, arbocoördinator	Intern memo, werkoverleg	Afdelingshoofden	Tilcursus verplicht, afdelingshoofd wordt verantwoordelijk voor deelname werknemers	Belang tilcursus duidelijk maken	Bereik + Eg +/-
Interesse	Arbocoördinator	Intern memo, mondelinge toelichting	Afdelingshoofden	Per bewoner een tilplan opstellen volgens bijgaand format (tool)	Benadrukken van belang verantwoord tillen	Bereik + Eg +
Desire/ Intentie	Directie, arbocoördinator	Functioneringsgesprek, management overleg, training	Afdelingshoofden	Aangeven prioriteit tilcursus, afdelingshoofd verantwoordelijk voor deelname van zijn werknemers, registratie van deelname en terugkoppeling aan afdelingshoofd	Deelname werknemers verplicht, verminderen uitval door fysieke klachten	Bereik + Eg ++
Actie- gedrag	Directie, arbocoördinator	Functioneringsgesprek, training	Afdelingshoofden	Jaarlijkse tilcursus, deelname tilcursus terugkerend thema in functioneringsgesprek	Bestendigen verantwoord tilgedrag	Bereik + Eg ++

Arbocommunicatiemodel voor werknemers (tilcursus)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Directie , afdelingshoofd, arbocoördinator	Werkoverleg, posters	Alle werknemers	Binnenkort tilcursus, commitment directie	Werknemer kennis laten nemen van tilcursus	Bereik + Eg -/+
Interesse	Arbocoördinator	Intern memo, mondelinge toelichting	Alle werknemers	Per bewoner een tilplan opstellen volgens bijgaand format (tool)	Benadrukken van belang verantwoord tillen	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Arbocoördinator	Tilcommissie	Alle werknemers	Per afdeling werknemer in tilcommissie	Stimuleren verantwoord tillen	Bereik + Eg +
Actie- gedrag	Arbocoördinator, leidinggevenden, tilcommissie	Training, collega's onderling	Alle individuele werknemers	Hoe te tillen, deelname aan cursus wordt bijgehouden, onderling elkaar aanspreken op juist tilgedrag	Verminderen uitval door fysieke klachten	Bereik + Eg ++

Ambulancezorg: bewustwording via ISO en RI&E

Ambulancezorg: ISO en RI&E als vehikel om betrokkenheid van werknemers te vergroten

De directie van de ambulancedienst wilde begin 2000 werk maken van het arbeidsomstandighedenbeleid, waaronder arbeidsveiligheid. Onder aanvoering van de koepelorganisatie voor ambulancezorg Sovam was in een eerder stadium sectorbreed initiatief ontplooid, onder meer met de ontwikkeling van nieuwe goed herkenbare (fluorescerende) kledij voor ambulancepersoneel.

Binnen de hier beschreven ambulancedienst bestonden al verschillende informele mogelijkheden om arbeidsomstandigheden aan de orde te stellen. Op de koffietafel in de gemeenschappelijke ruimte ligt een logboek waarin iedereen zijn verhaal kwijt kan: van een irritatie over een niet goed opgeruimde ambulance door een vorige ploeg tot notulen van het werkoverleg of bekendmaking van huwelijken en geboortes.

De directie van de ambulancedienst heeft zich begin 2000 ten eerste tot doel gesteld het ISO-certificaat te behalen. Onder het personeel bestond vooraf angst voor toenemende bureaucratie (nog meer regeltjes) en hierdoor inbreuk op de vrijheid van werken en de flexibiliteit in de uitvoering van taken.

De praktijk moest ze van het tegendeel overtuigen. De eerste stap was om een kwaliteitshandboek op te stellen en op intranet te zetten. Werkzaamheden die altijd al plaatsvonden, zoals bijhouden van de rittenlijsten en het schoonmaken en aftekenen van de ambulance na de dienst, werden beschreven. Het beschrijven van deze werkprocessen verhoogde het bewustzijn bij de werknemers.

De tweede stap was het uitvoeren van interne audits. Na een jaar werden door de kwaliteitscoördinator interne audits gehouden om te kijken of de werkprocessen, zoals die beschreven zijn in het kwaliteitshandboek, overeenstemden met de dagelijkse praktijk. Met een paar aanpassingen en aanscherpingen was de ambulancedienst gereed om op te gaan voor het externe examen door een kwaliteitsbureau. Twee jaar na de start van het traject is het officiële ISO-certificaat behaald.

Toen het opstellen van de RI&E verplicht werd gesteld, zijn vanaf het begin de medewerkers hierbij actief betrokken geweest. Vanuit de OR is een onderdeelcommissie ingesteld met werknemers die het opstellen van de RI&E mede uitvoeren en begeleiden. Tevens worden medewerkers die door ongemakken tijdelijk niet volledig inzetbaar zijn, ingeschakeld bij het uitvoeren van de RI&E en zodoende bij het werk betrokken. Neveneffect is dat zij inzicht krijgen in de vereisten die de arbowetgeving stelt en dit tevens bespreken met collega's.

Leerpunten

- Werknemers actief betrekken bij procesbeschrijvingen en toetsingen helpt bij bewustwording over eigen activiteiten en creëert draagvlak voor gedragsverandering.
- Management team toonde commitment en hield vast aan ingezet beleid. Dit zorgde voor continuïteit in het proces.

Het proces rondom het behalen van het ISO-certificaat zou er ingevuld in het arbo-communicatiemodel voor werknemers als volgt uit kunnen zien.

Arbocommunicatiemodel voor werknemers (behalen ISO-certificaat)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Management	Werkoverleg, intranet	Werknemers	Jullie medewerking wordt gevraagd om een ISO-certificaat te halen	Aandacht vragen voor werkproces	Bereik + Eg -/+
Interesse	Management	Concept-kwaliteits-handboek op intranet	Werknemers	Gezamenlijk kijken of procedures kloppen	Verhogen bewustzijn belang goede procedures	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Kwaliteits-coördinator	Interne audits, werkoverleg	Werknemers	Zijn we op de goede weg?	Met z'n allen werkprocedures verbeteren	Bereik + Eg +
Actie- gedrag	Kwaliteits-coördinator, extern audit-bureau	Externe audit, werkoverleg	Werknemers	ISO-certificaat beloning voor gedane werk	Iedereen in resultaat laten delen	Bereik + Eg ++

In deze weergave lijkt het behalen van het ISO-certificaat een zaak van het management. In de praktijk vindt in het werkoverleg de dialoog plaats tussen werknemers en leiding over optimalisering van de werkprocessen.

Horeca: fysieke voorzieningen in een restaurant
Restaurant: verlichten fysieke belasting door inzet van hulpmiddelen

Naast een directe communicatie met werknemers voor het verbeteren van arbeidsomstandigheden is ook een bewustwording bij de directeur van belang van goede arbeidsomstandigheden (c.q. financieel te behalen gewin). Dit bewijst een restaurant in het midden van Nederland in dit voorbeeld.

Het werken in de horeca wordt algemeen omschreven als zwaar onder meer door de fysieke belasting van lopen en tillen. Bij een restaurant in het midden van Nederland leidde dit tot verzuim en een snelle roulatie van het tijdelijk personeel en daardoor veel extra kosten.

Het restaurant heeft door het treffen van een aantal simpele voorzieningen de fysieke belasting gereduceerd tot een minimum. Een overzicht van de getroffen maatregelen:

- Vooral de zware producten, potten, pannen en servies worden op stahoogte opgeslagen, zodat niet meer hoeft te worden gebukt of gereikt naar de spullen. Lichtere spullen staan hoger of lager, maar nooit hoeft te worden gereikt om iets te pakken.
- Het restaurant heeft een voorraadkelder. De luiken hiervan zijn voorzien van gasveren zodat die gemakkelijk open en dicht gaan. Tevens is een tillift geïnstalleerd en is de gehele vloer vlak gemaakt waardoor de producten op pallets naar hun plek kunnen worden gereden.

- Door het gebruik van karren hoeft niets getild te worden. De karren zijn er in verschillende maten. Tegelijkertijd zijn overal de drempels weggehaald. Daar waar op- en afstapjes waren (zoals bij de koelcellen), zijn ‘opritten’ aangelegd.
- Alle spullen zijn, waar mogelijk, in RVS (roestvrij staal) uitgevoerd zodat het gemakkelijk schoon te maken is en hard boenen wordt beperkt.

Een andere maatregel betrof het aanleggen van een luchtverversingssysteem. De aanleiding vormde klachten van cliënten over rokerige ruimtes. Nu een aantal jaar later wordt het bijkomend voordeel van de investering duidelijk. Sinds het systeem er hangt, blijft rookaanslag achterwege hetgeen een kostenbesparing oplevert in het schilderwerk. Hiermee is in een korte periode de investering terugverdiend.

Leerpunten

- Rekening houden met arbeidsomstandigheden vergt niet altijd grote investeringen. Met beperkte hulpmiddelen kan het werk aanzienlijk verlicht worden.
- Investeringen in arbeidsomstandigheden verdienen zich (snel) terug in de vorm van betere inzetbaarheid personeel (minder verzuim) en in dit voorbeeld lagere onderhoudskosten.

Het arbocommunicatiemodel bij deze case zou vooraf als volgt kunnen zijn ingevuld.

Arbocommunicatiemodel voor werkgever/leidinggevenden (treffen voorzieningen)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Brancheorganisatie, SZW	Nieuwsbrief	Werkgever	Aankondiging: Arbeidsinspectie controleert sector.	Werkgevers op belang veilig en gezond werken wijzen	Bereik ++ Eg -
Interesse	Arbeidsinspectie	Aankondiging brief	Werkgever	Aankondiging mogelijke inspectie	‘heb uw zaken op orde’	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Brancheorganisatie, Arbeidsinspectie	Internet, voorlichtingsbijeenkomst	Werkgever	Financieel gewin mogelijk bij goede arbeidsomstandigheden	Werkgever aanzetten tot nemen maatregelen	Bereik -/+ Eg -/+
Actie- gedrag	Arbeidsinspectie	Inspectiebezoek	Werkgever	Breng uw zaken op orde anders volgen sancties	Werkgever dwingen maatregelen te nemen	Bereik – Eg ++

Dakdekkers: het werk stilleggen?

Dakdekkers: het werk stil leggen?

Dakdekken is een mannenberoep. Slechts een klein aantal vrouwen werkt op het dak. Veel dakdekkers werken langer (gemiddeld 9 jaar) bij dezelfde werkgever. Werken op hoogte is voor dakdekkers normaal. Valongevallen vormen een groot risico. Deze bedrijfsongevallen kunnen leiden tot een lange periode van ziekteverzuim. Dit weten alle dakdekkers. Maar toch gebeuren er nog steeds ongevallen. Voor het voorkomen van valongevallen is het van belang aandacht te besteden aan veiligheid op het werk. Aangezien valongevallen met name te maken hebben met onoplettendheid en deels onvoldoende beveiligde maatregelen, is het noodzakelijk om een dakrandbeveiliging aan te brengen (of vergelijkbare maatregelen te treffen). In het werk dat werd bezocht bleek een deel van de dakrand beveiliging door de hoofdaannemer 's ochtends te zijn verwijderd. Het stuk was ergens anders nodig en hierdoor liepen de dakdekkers ter plaatse voor een deel extra risico. Verder bleek het noodzakelijke blusapparaat niet aanwezig. Desalniettemin werd er gewoon doorgewerkt. Soms worden door de werknemers ontbrekende veiligheidsmaatregelen aangegrepen om het werk stil te leggen. Daarin zou men wel ondersteund willen worden. Maar verder zijn (ook) de werknemers zich ervan bewust dat de concurrentie moordend is en niet voor elk wissewasje het werk kan worden gestopt.

Om dakdekkers te wijzen op de gevaren en de te nemen maatregelen zijn diverse folders, infokaarten, posters et cetera gemaakt. Daarnaast wordt gewerkt met arbovoorlichters. Deze voorlichters geven ter plaatse informatie en advies over veilig werken. De werknemers (en ook werkgevers) die bezocht zijn, zijn veelal positief. Belangrijk wordt gevonden de herhaling en de directe voorlichting. "Als je één keer per jaar wordt bezocht, dan heb je er bijna niets aan".

Leerpunten

- Voorlichting laten geven door (oud-)werknemers *praktijkcoaches* ter plaatse.
- Commitment bij werkgevers: vreemde ogen dwingen.
- Informatie moet vooral mondeling, of folders met weinig tekst en veel plaatjes waarin precies staat wat goed of fout is.

Het ingevulde arbocommunicatiemodel voor werkgever/leidinggevenden ziet er als volgt uit:

Arbocommunicatiemodel voor werkgever/leidinggevenden

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Rijk, brancheorganisatie	Internet, congressen	Werkgever, leidinggevenden	Belang veiligheidsmaatregelen	Aandacht voor onveiligheid	Bereik + Eg -/+
Interesse	Rijk, brancheorganisatie	Internet, congressen A-blad	Werkgever, leidinggevenden	Voorbeelden mogelijke veiligheidsmaatregelen	Hoe onveiligheid op te lossen	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Brancheorganisatie/ Arbovoorlichters	Bedrijfs- en werkbezoek A-blad	Werkgever, leidinggevenden	Concrete handreikingen doen om werk veiliger te maken	Aanzetten tot gedragsverandering	Bereik -/+ Eg +
Actie- gedrag	Brancheorganisatie/ Arbovoorlichters, directie	Bedrijfs- en werkbezoek	Leidinggevenden	Wij werken veilig	Gedragsverandering bestendigen	Bereik -/+ Eg +

Glasatelier: inzetten fysieke voorzieningen en medische controles

Voorbeeld Glasatelier

Het Glasatelier is het eerste VCA-gecertificeerde glazeniersbedrijf in Nederland waarbij de gevaren van het werken met lood nadrukkelijk zijn opgenomen in de certificatie. De directeur heeft samen met de werknemers van het bedrijf vanuit de eigen werkervaringen simpele (relatief goedkope) en doeltreffende maatregelen genomen om de gevaren van het werken met lood te beperken. Uitgangspunt was de vaktechniek. Welke werkzaamheden brengen risico's met zich mee en wat kan daaraan gedaan worden.

In het bedrijf is een luchtafzuigingssysteem aangelegd met behulp van standaard PVC-pijpen. Op bepaalde gereedschappen, bijvoorbeeld soldeerbouten, is boven de soldeerpunt een ijzeren buis van circa Ø 4 mm gemonteerd dat met een slang aangesloten kan worden op het luchtafzuigingsysteem. Hierdoor komen de schadelijke dampen, die vrijkomen met solderen, niet in de vrije ruimte maar worden direct afgevoerd. Het zelfde principe wordt gebruikt voor lijmapapparaten. Op sommige werkplekken zijn flexibele 'armen' gemonteerd die boven het werk gemaneuvreerd kunnen worden en op een specifiek punt de lucht kunnen afvoeren, bijvoorbeeld voor het verven met loodhoudende verf.

Tevens krijgen alle werknemers op vrijwillige basis jaarlijks een bloedonderzoek om het loodgehalte in het bloed na te gaan. De resultaten hiervan worden door een (bedrijfs)arts met de werknemer besproken en eventuele maatregelen zouden worden getroffen bij onaanvaardbaar hoge waarden.

Leerpunten:

- Simpele oplossingen kunnen zeer doeltreffend zijn. Grote investeringen zijn niet altijd nodig.
- Laat werknemers meedenken aan oplossingen. Hun (vaktechnische) praktijkervaring is waardevol.
- Meten is weten. Werknemers door meetresultaten aangaande het eigen lichaam laten zien wat gevolgen van het werk (kunnen) zijn.

Het arbocommunicatiemodel voor werknemers zou bij deze case als volgt kunnen zijn:

Arbocommunicatiemodel voor werknemers (treffen voorzieningen)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Werkgever	Werkoverleg	Werknemers	Meedenken bij verbeteren arbeidsomstandigheden	Betrokkenheid creëren	Bereik + Eg +
Interesse	Werkgever, (bedrijfs)arts	Werkoverleg, mededelingenbord kantine, vakliteratuur	Werknemers	Belang veilig werken benadrukken, kennis verschaffen over risico's	Betrokkenheid verder vergroten	Bereik + Eg +
Desire/ Intentie	Werkgever, werknemer	Werkoverleg	Werknemers, werkgever	Welke maatregelen kunnen worden genomen?	Realiseren bedachte maatregelen	Bereik + Eg +
Actie- gedrag	Werkgever	Werkoverleg	Werknemers	Nemen en evalueren van maatregelen	Verbetering is continu proces	Bereik + Eg +

Papierfabriek: commitment directie

Papierfabriek: Beveiligen doe je met z'n tweeën

Bij het bedrijf werken ongeveer 400-500 mensen. Het produceert ongeveer 460.000 ton papier. Recycle papier is ongeveer voor 75 procent de grondstof/basis voor krantenpapier. In 2001 is het bedrijf overgenomen door een buitenlands bedrijf. Dit is een Noors bedrijf dat de veiligheid van de werkomgeving en de werknemers hoog in het vaandel heeft staan. Managers worden hierop aangesproken. Het aantal ongevallen is mede als gevolg van de veranderingen aan de top de laatste jaren sterk gedaald.

Eind 2004 wordt een nieuwe procedure voor werken aan een niet beveiligde werkplek ingevoerd. Het gaat om een werkplek/situatie waarbij de werknemer risico loopt (bijv. elektrisch, pneumatisch, hydraulisch, stoom, chemicaliën e.d.). Risico ontstaat bijvoorbeeld door het ongewenst in werking komen van een installatie (of delen), of een ongewenste open elektrische spanning op/in installaties tijdens reparatiewerkzaamheden of onderhoudswerkzaamheden. Voordat aan de werkzaamheden kan worden begonnen, moet een (deel van een) machine worden stil gezet en worden 'veilig gesteld'. Dit gebeurt door het VSP-team, bestaande uit een operator en een handelingsbevoegde.

De nieuwe procedure wordt besproken in een 'Veegcursus voor VSP' welke wordt gegeven door de (interne) veiligheidsdeskundige. Centraal staat tijdens de presentatie de nieuwe procedure. Diverse handelingen worden nagelopen en besproken. Hierbij geven de deelnemers aan dat soms erg veel administratieve handelingen moeten worden verricht. Hetgeen naast tijd, in de voorbereiding, ook extra afstemming (tussen operators en karweiverantwoordelijken) vergt.

Duidelijk wordt dat veiligheid niet alleen een kwestie van kennis, over wat een veilige manier van werken is, maar ook een zekere discipline van de medewerkers vereist om veilig te werken. Voor een deel zit het tussen de oren. Om die reden is het ook belangrijk op de werkvloer (operator, karweiverantwoordelijke, handelingsbevoegde, productiemedewerkers et cetera) draagvlak te creëren. Voor de invoering van de nieuwe procedure en de evaluatie ervan is één jaar uitgetrokken. Natuurlijk moet iedereen nadat hij/zij de cursus heeft gevolgd ernaar handelen, maar pas 1 januari 2006 wordt de procedure definitief. Erkend wordt dat een verandering in de procedures ook een cultuurverandering teweeg moet brengen (zeker als men altijd anders heeft gewerkt). Dit betekent dat in de tussenliggende periode aanpassingen en verbeteringen kunnen worden aangegeven. De verbeteringen worden dan door de veiligheidsdeskundige (of één van de arbo-ambassadeurs) teruggekoppeld naar het management van de fabriek.

Leerpunten:

- Een veegcursus is noodzakelijk, alleen schriftelijke informatie overdracht schiet te kort.
- Neem de tijd voor de invoering van nieuwe veiligheidsprocedures. Uiteindelijk is het moeilijk om onveilig (min of meer gewoonte) gedrag te veranderen.
- Werk niet alleen top-down (dit zijn de regels en zo moeten de procedures worden uitgevoerd) maar ook bottom-up (geef werknemers de mogelijkheid knelpunten te benoemen en via inspraak verbeteringen aan te dragen).

Bij dit praktijkvoorbeeld is de invulling van het arbocommunicatiemodel voor werknemers als volgt:

Arbocommunicatiemodel voor werknemers (veegcursus veiligheid)

	Bron	Kanaal	Ontvanger	Boodschap	Doel	Bereik Effect- gedrag (Eg)
Aandacht	Directie	Bedrijfsfolder	Werknemers	Veiligheid en nieuwe processen	Betrokkenheid creëren	Bereik + Eg -/+
Interesse	Leidinggevende & veiligheidsdeskundige	Uitnodiging	Werknemers	Belang gezondheid en gevolgen van incidenten	Betrokkenheid verder vergroten	Bereik + Eg -/+
Desire/ Intentie	Veiligheidsdeskundige	Aanspreken van collega's (veiligheid=2)	Werknemers	Kom naar de cursus?	Realiseren bedachte maatregelen	Bereik + Eg +
Actie- gedrag	Veiligheidsdeskundige	Cursus	Werknemers	Nemen en evalueren van maatregelen	Realiseren bedachte maatregelen Feedback organiseren	Bereik + Eg +

BIJLAGE 5

ZELFHULPTOOL INSTRUMENTENMIX

Informatiemakelaars worden vaak voor het probleem gesteld welke instrumenten het beste (zo efficiënt en effectief mogelijk) in een bepaalde situatie kunnen worden ingezet. Hoe kan het bewustzijn en het gedrag van werknemers worden beïnvloed?

Op basis van het uitgevoerde onderzoek is een overzicht van instrumenten gemaakt die mogelijk een effect op het arbogedrag (de A.I.D.A.) van werknemers en/of intermediaires hebben. Dit overzicht van instrumenten, ofwel de instrumentenmix is gebaseerd op een literatuurverkenning en kwalitatief onderzoek naar determinanten van (arbogerelateerd) gedrag.¹ In deze notitie is deze aanpak vertaald naar een zelfhulptool voor arbo-informatiebehoeften.

Uiteindelijk kan een dergelijke tool via internet door SZW (of arbo.nl) beschikbaar worden gesteld. In dit hoofdstuk wordt de redenering en de mogelijke uitkomst van deze tool gepresenteerd.²

Uitgangspunten van de instrumentenmix

Om te komen tot een instrumentenmix moet een aantal aannames worden gemaakt. De belangrijkste assumpties zijn:

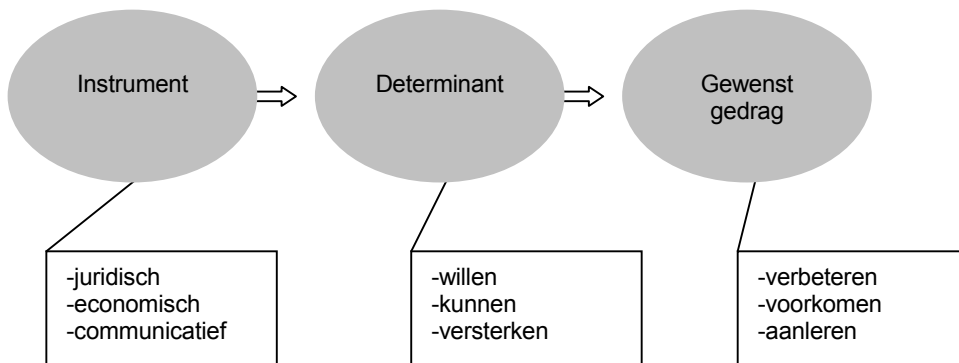
- Gedrag van werknemers verandert in stappen (via aandacht, interesse, intentie en uiteindelijk gedrag, zie hoofdstuk 3 van het rapport van Regioplan).
- Op het gedrag zijn zogenaamde determinanten van invloed zoals bijvoorbeeld kennis, attitude, financiële middelen of de feedback van collega's.
- Voor een groot aantal instrumenten is vastgesteld op welke determinanten ze effect hebben. Zo heeft algemene communicatie vooral invloed op aandacht en interesse. Een persoonlijk advies (of coaching) beïnvloedt met name de kennis en de eigen effectiviteit (de mate waarin de doelgroep zichzelf in staat acht het gewenste gedrag te vertonen).
- In een veranderingsproces is niet alleen het individu maar ook de omgeving (collega's en leidinggevendenden) belangrijk. Eerst zien we de koplopers (de innovators) het gedrag

¹ Zie Meijer & van Rij (2004). Arbo-informatiebehoeften van werknemers – en dewijze waarop deze effectief ingevuld kunnen worden: opbouw van een (persuasief) arbo-communicatiemodel, Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

² De aanpak met vragen die leiden naar een instrumentenmix is gebaseerd op onderzoek van C.Egmond & R. Bruel (2004). *De kunst van het veranderen: gedrag van doelgroepen*, SenterNovem uitgave juli versie 1.1. De digitale instrumentenplanner die zij presenteren gaat in op de determinanten die van invloed zijn op energiebesparend gedrag bij woningcorporaties. Wij hebben getracht dit naar arbo-gedrag van werknemers te vertalen. Wij zijn C. Egmond dankbaar voor zijn toelichting op het instrument en het beschikbaar stellen van de gebruikte code.

veranderen, gevolgd door early adopters en early majority.³ Arbo-informatie zou deze groepen moeten ondersteunen.

Schematisch is de relatie tussen instrumentenmix en gedrag als volgt aan te geven:



Dertien vragen voor een interventiestrategie: een voorbeeld

In het onderzoeksrapport van Regioplan is een stappenplan gepresenteerd (zie hoofdstuk 3). Nu willen we dit stappenplan verder uitwerken aan de hand van een concreet voorbeeld voor SZW. Allereerst moet duidelijk zijn welk gedrag SZW wil veranderen en bij wie; de doelgroep en het gewenste gedrag moet worden gekozen. Vervolgens worden over de doelgroep en het gedrag vragen gesteld. De vragen verwijzen naar de determinanten. Tot slot wordt hier de juiste instrumentenmix bij 'berekend'.

We gaan uit van een applicatie die op internet of intranet draait. De volgende vragen verschijnen dan op het scherm. In het voorbeeld gaan we uit van werknemers in kleine bedrijven (minder dan 10) die veiliger en gezonder moeten gaan werken. Natuurlijk kan elke andere doelgroep of arbogedrag worden gekozen. Dit is slechts een voorbeeld.

De vragen 1 tot en met 6 verwijzen direct naar de A.I.D.A. (van aandacht krijgen van de doelgroep tot en met het uiteindelijke gedrag). De andere vragen verwijzen eerder naar organisatorische, financiële en technische 'randvoorwaarden'.

Onderdeel 1:

Gebruikersinstructie: het is belangrijk dat u alle vragen beantwoordt. U start het programma door uw doelgroep en het gewenste gedrag in te vullen. Vervolgens leidt het programma u

³ Rogers (2003). Diffusion of innovations. Fifth Edition, The Free Press, New York.

langs een aantal vragen waarmee het belang van de determinanten wordt bepaald. Het eindresultaat is een score per mogelijk in te zetten instrument. Hoe hoger de score hoe hoger de invloed van dit instrument. De interventiestrategie van SZW (of een andere gebruiker) kan dan worden samengesteld uit een mix van de vijf hoogst scorende instrumenten (de instrumentenmix).

Vul de doelgroep en het gewenste gedrag in:

Vul eerst de doelgroep in:

werknemers in kleine bedrijven (< 11)

Vul dan het gedrag in:

veilig en gezond werken

Samenvattend. Klopt het?

De doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** moet gedrag vertonen dat bestaat uit **veilig en gezond werken**.

Onderdeel 2:

In het tweede onderdeel worden, telkens op een nieuwe/schone pagina, achtereenvolgens de volgende 13 vragen gesteld.

Vraag 1: Bewustzijn van het gewenste gedrag

Heeft de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven**, wel eens gehoord van **veilig en gezond werken**?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is volledig op de hoogte.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** noemt het wel eens, maar is niet volledig op de hoogte.
- ☐ Ja, maar het bewustzijn is sluimerend of intuïtief.
- ☐ Nee, het is dus van belang dit bewustzijn te vergroten.

Vraag 2: Aandacht en interesse voor het gewenste gedrag

Heeft de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven**, aandacht en interesse voor **veilig en gezond werken**?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is geïnteresseerd.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** noemt het wel eens (heeft aandacht), maar is niet volledig geïnteresseerd.
- ☐ Ja, maar de interesse is sluimerend of intuïtief.
- ☐ Nee, men heeft er geen aandacht voor. Het is dus van belang aandacht te krijgen.

Vraag 3: Kennis om het gedrag te vertonen

Beschikt de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** over de nodige kennis om **veilig en gezond werken** te vertonen?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** beschikt over alle benodigde kennis.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** heeft kennis om het gedrag te gaan beginnen en vol te houden.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** heeft kennis om het gedrag te beginnen.
- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** mist alle benodigde kennis.

Vraag 4: Sociale en subjectieve norm om het gedrag te vertonen

Laat de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** zich beïnvloeden door geldende sociale (maatschappelijke) normen of door hoe anderen (de OR, leidinggevenden, collega's, arbocoördinator) tegen **veilig en gezond werken** aankijken?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is duidelijk gevoelig voor sociale normen of de mening van anderen met betrekking tot **veilig en gezond werken**.
- ☐ De doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** heeft een beperkte gevoeligheid voor sociale normen of de mening van anderen met betrekking tot **veilig en gezond werken**.
- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** geeft er geen blijk van zich iets aan te trekken van de algemeen geldende opvattingen of de mening van anderen ten aanzien van **veilig en gezond werken**.

Vraag 5: Houding ten aanzien van gedrag

Hoe staat de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** ten opzichte van **veilig en gezond werken**?

- ☐ De doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is niet op de hoogte van de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.
- ☐ De doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** weegt de voor- en nadelen van het gewenste gedrag vanwege bijvoorbeeld praktische consequenties.
- ☐ De doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is geheel op de hoogte van de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.

Vraag 6: De mate waarin de doelgroep zichzelf in staat acht het gedrag te vertonen (eigen effectiviteit).

Denkt de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** in staat te zijn om veilig en gezond te werken?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** geeft aan over alle capaciteiten te beschikken.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** beschikt over bekwame mensen (of is zelf bekwaam) maar verwacht wel dat het moeilijk wordt.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** denkt het wel te kunnen maar te weinig tijd of middelen te hebben, of heeft enige nieuwe vaardigheden nodig.
- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** verwacht niet in staat te zijn (om welke reden dan ook) het gedrag te kunnen vertonen.

Vraag 7: Financiën. Beschikt de doelgroep over benodigde financiën.

Beschikt de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** over de benodigde financiële middelen voor **veilig en gezond werken**?

- ☐ Ja, geld is geen probleem.
- ☐ Twijfel, er is budget maar de vraag is of dit toereikend is.
- ☐ Twijfel, er is wel wat budget, maar dit is zeker niet toereikend.
- ☐ Nee, er is geen budget.

Vraag 8: Technische hulpmiddelen.

Beschikt de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** over de benodigde technische hulpmiddelen voor **veilig en gezond werken**?

- ☐ Ja, technische hulpmiddelen zijn voorhanden.
- ☐ Twijfel, er zijn technische hulpmiddelen voorhanden, maar het is de vraag of deze voldoen en of de kennis aanwezig is hoe er mee om te gaan.
- ☐ Twijfel, er zijn te weinig technische hulpmiddelen en de kennis ontbreekt om deze te gebruiken.
- ☐ Nee, de behoefte aan technische hulpmiddelen is groot.

Vraag 9: Organisatorische hulpmiddelen.

Heeft de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** behoefte aan organisatorische hulp of advies bij **veilig en gezond werken**?

- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** kan het zelf organiseren.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** denkt het aan te kunnen, maar heeft een klankbord nodig.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** verwacht zeker enige externe hulp nodig te hebben.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** heeft zeker organisatorische hulp nodig.

Vraag 10: Nieuwe vaardigheden.

Zijn nieuwe vaardigheden vereist voor **veilig en gezond werken**?

- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** kan het op dit moment zeker niet.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** beschikt over bepaalde vaardigheden, maar komt ook vaardigheden te kort.
- ☐ Twijfel, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** mist enkele eenvoudig aan te leren vaardigheden.
- ☐ Nee.

Vraag 11: Invloed van anderen.

Laat de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** zich bij het uitvoeren van **veilig en gezond werken** beïnvloeden door anderen binnen/buiten het bedrijf / de instelling bijvoorbeeld OR, arbocoördinator, leidinggevend en cetera?

- ☐ Nee.
- ☐ Nauwelijks, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** leest bijvoorbeeld wel vakliteratuur.
- ☐ Enigszins, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** geeft aan regelmatig naar anderen te kijken en gaat bijvoorbeeld ook bij demonstratieprojecten kijken.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** accepteert makkelijk de invloed of hulp van collega-actoren en is bijvoorbeeld gevoelig voor onderlinge vergelijkingen, bijvoorbeeld benchmarks.

Vraag 12: Feedback experts.

Laat de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** zich voor het uitvoeren van **veilig en gezond werken** beïnvloeden door experts?

- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** laat zich niet beïnvloeden of helpen door adviseurs (denk bijv. aan adviesbureaus, arbodiensten, kenniscentra etc/).
- ☐ Nauwelijks, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** maakt bijvoorbeeld wel eens gebruik van informatie op internet.
- ☐ In beperkte mate, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** gaat wel eens naar conferenties of trainingen.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** maakt veel gebruik van experts en externe adviseurs.

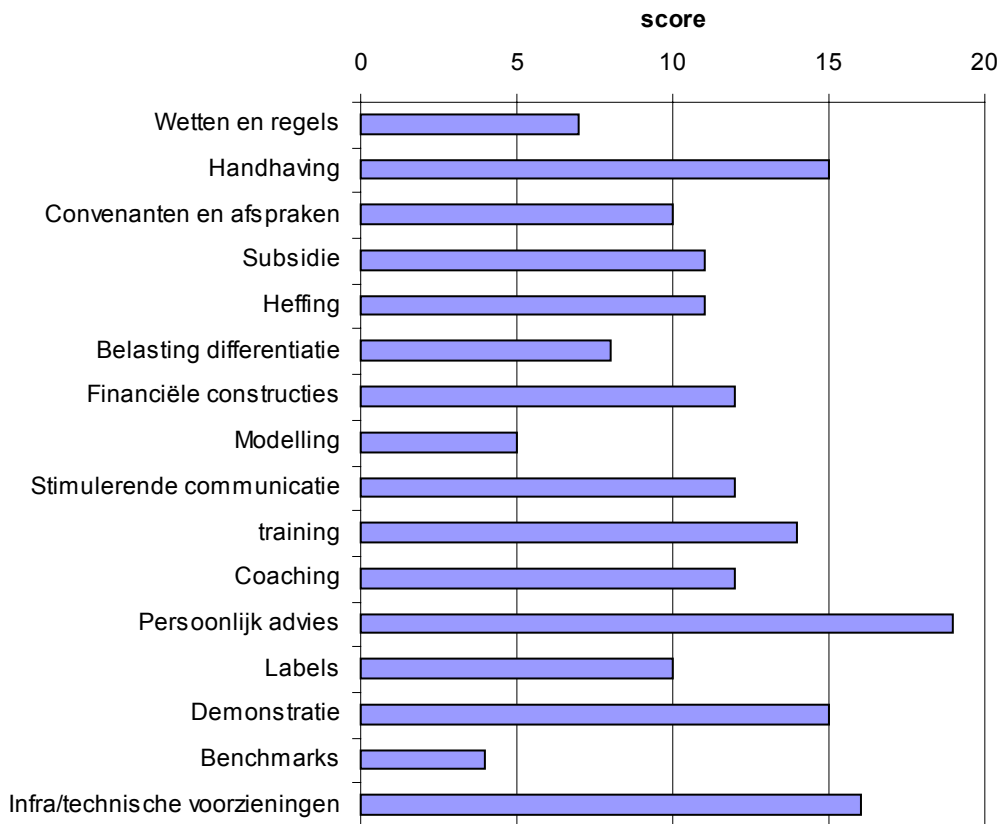
Vraag 13: Feedback overheid.

Is de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** in het uitvoeren van **veilig en gezond werken** gevoelig voor druk of feedback vanuit de overheid (bijv. als politiek bestuur, als wetgever en handhaver en als subsidiegever)?

- ☐ Nee, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** trekt zich niets aan van de overheid.
- ☐ Nauwelijks, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** doet enkel wat hij wettelijk verplicht is te doen.
- ☐ In redelijke mate, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** houdt zich aan wetten en afspraken en/of maakt gebruik van subsidies.
- ☐ Ja, de doelgroep **werknemers in kleine bedrijven** is gevoelig voor druk en informatie vanuit de overheid, bezoekt bijeenkomsten, leest folders, gebruikt subsidies, etc.

Na beantwoording van de vragen verschijnt een overzichtsscherm met de punten per determinant. De gebruiker kan hier nog antwoorden wijzigen. Op basis van de antwoorden berekent het programma op basis van de gegeven antwoorden wat de meest efficiënte en effectieve instrumenten zouden zijn om in te zetten voor de gekozen doelgroep. Deze verschijnen in een overzicht op een nieuwe pagina met een ‘doorklik’-mogelijkheid naar achterliggende informatie voor een instrument. De planner adviseert de hoogst scorende instrumenten in te zetten.

Bijvoorbeeld het slotscherm/eindadvies wordt dan:



In dit hypothetische geval is de top 5: persoonlijk advies, technische voorzieningen, handhaving, demonstratie en training-coaching. De gebruiker wordt aangeraden deze instrumenten uit te werken en in te zetten.

Indien gegevens die gebruikers invoeren worden bewaard, kunnen de ingevoerde gegevens nader worden geanalyseerd. Bijvoorbeeld: welke adviezen worden relatief vaak gegeven? Of wat voor gedrag gaat het dan?

Daarnaast kan als de database redelijk gevuld is, het instrument als benchmark fungeren.