



Zelfregulering: het gaat niet vanzelf

Evaluatierapport

OKTOBER 2024

Projectnummer 0309

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Auteurs: Sonja van der Kemp, Ruben Wienema, Youri ten Hoeve, Noortje Hippert en Mirjam Engelen

© 8 oktober 2024 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.



Samenvatting

S1. Achtergrond en doelstelling

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil dat werkgevers en werknemers zelf initiatief nemen om gezond en veilig werken blijvend te verbeteren. De gedachte hierachter is dat het stelsel beter functioneert als partijen gezond en veilig werken zelf én met elkaar regelen en organiseren. De overheid heeft een kaderscheppende, informerende en sanctionerende rol, maar de verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke activiteiten ter bevordering van gezond en veilig werken ligt bij werkgevers en werknemers. Het gaat daarbij zowel om werkgevers en werknemers op bedrijfsniveau die gezamenlijk invulling geven aan een veilige werkomgeving, als om sociale partners op sectoraal en nationaal niveau die via zelfregulering ervoor zorgen dat bedrijven en werknemers hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Deze evaluatie geeft inzicht in wat er in de afgelopen jaren op het gebied van zelfregulering is gerealiseerd. De doelstelling van de evaluatie luidt als volgt:

Het geven van een overzicht van verschillende initiatieven van horizontaal toezicht en zelfregulering, waaruit een beeld ontstaat van de opbrengst van de initiatieven, de werking (succes- en faalfactoren) en de mogelijkheden voor een bredere toepassing van deze initiatieven.

Zelfregulering houdt in dat maatschappelijke partijen zelf verantwoordelijkheid nemen voor het concretiseren, aanvullen, uitvoeren en/of handhaven van Arboreggeving. Er is geen sprake van zelfregulering als het initiatief voor of onderhoud van het instrument primair bij de overheid ligt, door een wettelijke verplichting of structurele financiering.

Bij horizontaal toezicht is er daarnaast ook sprake van onderlinge afspraken tussen organisaties over de wijze waarop ze met elkaar omgaan met het oog op gezonde en veilige arbeidsomstandigheden. Het gaat hierbij om afspraken in het kader van samenwerkingsrelaties, en met name opdrachtgever-opdrachtnemer-relaties. Initiatieven op het gebied van horizontaal toezicht vallen ook onder zelfregulering. Horizontaal toezicht is daarmee een verbijzondering van zelfregulering.

In de afgelopen jaren - na afronding van het programma zelfregulering (2014-2017) - zijn er door het ministerie van SZW nauwelijks initiatieven ondernomen om vormen van zelfregulering structureel en actief te stimuleren of ondersteunen. Daaruit volgt dat we met dit onderzoek geen resultaat van een interventie vanuit de overheid evalueren, maar juist in beeld brengen welke initiatieven zijn blijven bestaan of nieuw zijn ontwikkeld, zonder expliciete ondersteuning.

S2. Inventarisatie van instrumenten

Door middel van uitgebreide deskresearch, interviews met vertegenwoordigers van brancheorganisaties, sectorinstituten, certificerende instellingen en de Nederlandse Arbeidsinspectie, zijn de bestaande initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht geïnventariseerd. Uit de inventarisatie bleek dat de instrumenten voor zelfregulering in drie categorieën waren in te delen, namelijk:

- **Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen** Bedrijven moeten voldoen aan bepaalde criteria en worden daaraan getoetst, om op grond daarvan een certificaat, keurmerk of erkenning te krijgen. De aard van de eisen en de toetsing kunnen sterk uiteenlopen. Voorbeelden hiervan zijn:
 - VCA / VCO
 - ErBo-regeling
 - Safety Culture Ladder
 - Vignet Arbeidsveiligheid
 - Stipel
- **Gedragscodes** worden ingezet om op brancheniveau normen of afspraken vast te leggen over hoe dient te worden (samen)gewerkt met het oog op (o.a.) gezondheid en veiligheid. Voorbeelden van gedragscodes (mede) gericht op gezondheid en veiligheid zijn:
 - Code Verantwoordelijk Marktgedrag
 - Code Gezond en Veilig Magazijn
 - Governance Code Veiligheid in de Bouw
 - Governance Code Veilige Energienetten
- **Branche-instrumenten**, zoals branche-RI&E's, handreikingen, trainingen, coaching, visitatie en meldpunten. Dit zijn instrumenten die op brancheniveau zijn ontwikkeld om werkgevers te informeren over en/of ondersteunen bij de inzet op gezond en veilig werken. Voorbeelden hiervan zijn:
 - Safety checks Papier en karton
 - 5xbeter
 - Dynamische RI&E in transport en logistiek
 - De BeleidsSpiegel
 - Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische groothandel

Uitgebreide factsheets over de werkwijze en resultaten van de hier genoemde instrumenten zijn opgenomen in deel 2 van dit rapport.

Succesfactoren van instrumenten

We zien dat veel van de geïnventariseerde instrumenten al een lange bestaansgeschiedenis hebben, van meer dan 10 jaar. Het aantal nieuwe instrumenten (na 2017) is vrij beperkt. Wat opvalt is dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de invloed van de instrumenten op de gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Daarmee is er weinig zicht op de effectiviteit van de instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht in termen van veiligheid en gezondheid in de praktijk. Daarom kijken we naar andere factoren die we zien als indicator voor succes van zelfreguleringsinstrumenten, namelijk (A) het bereik van werkgevers in de branche(s), (B) het bereiken van de werkvloer, (C) het stimuleren van kennisdeling of betere samenwerking en (D) draagvlak en waardering voor het instrument bij werkgevers.

- A. Het bereik van werkgevers in de branche(s):** Bij de onderzochte instrumenten zien we dat een vorm van horizontaal toezicht bijdraagt aan het realiseren van een groter bereik van een instrument onder werkgevers. Dit is vaak gekoppeld aan certificeringen, maar kan ook bij een gedragscode.
- B. Het bereiken van de werkvloer:** We zien dat er vooral sprake is van directe betrokkenheid van werknemers bij instrumenten waaraan een vorm van opleiding en/of toetsing van werknemers is gekoppeld. Dit gebeurt vooral bij certificeringen. Daarnaast is er bij instrumenten die de nadruk leggen op de bedrijfscultuur of veiligheidscultuur meer aandacht voor de mate waarin werknemers betrokken worden bij het beleid.
- C. Het stimuleren van kennisdeling of betere samenwerking:** Veel instrumenten dragen bij aan kennisdeling in de branche en/of stimuleren samenwerking tussen verschillende partijen. Deelnemers ervaren meerwaarde van mogelijkheden voor kennisdeling (door bedrijfsbezoeken, bijeenkomsten met andere bedrijven). Bij initiatieven waarbij zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers betrokken zijn, noemen deelnemers de meerwaarde van het 'met elkaar om tafel gaan' en beter wederzijds begrip.
- D. Draagvlak en waardering voor het instrument bij werkgevers:** Uit de ervaringen met de onderzochte instrumenten blijkt dat draagvlak van werkgevers wordt verkregen door werkgevers en/of deskundigen uit de branche te betrekken bij de ontwikkeling (en het onderhoud) van het instrument. Dit zorgt ervoor dat de informatie herkenbaar en toepasbaar is voor werkgevers. Daarnaast waarderen werkgevers het als een instrument hen helpt om de aandacht voor veiligheid te verhogen of vast te houden. Daarbij helpen elementen van instrumenten als een regelmatig terugkerende (onafhankelijke) toetsing van de aanpak in het bedrijf en aandacht voor het doorlopen van de beleidscyclus.

Een algemene succesfactor is daarnaast als de betrokken partij(en) in staat zijn (gezamenlijk) veranderingen in de branche te realiseren. Daarbij helpt het als de branche goed georganiseerd is, als er een gezamenlijk belang gevonden kan worden voor opdrachtgevers en opdrachtnemers en als er draagvlak is bij de (grotere) werkgevers en/of opdrachtgevers in de branche. Bij sommige instrumenten is er bovendien sprake van enige mate van samenwerking of afstemming met de Nederlandse Arbeidsinspectie.

S3. Waarom werkt het (niet) zoals het nu werkt?

Overkoepelend trekken we een aantal conclusies over de huidige werking van de rol van zelfregulering in het arbostelsel. Achtereenvolgens beschrijven we de sterke punten en de zwakke punten van de huidige zelfregulering en de mogelijkheden om daar vanuit de overheid invloed op uit te oefenen.

Wat gaat er goed?

De uitgevoerde inventarisatie van initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht laat zien dat er **in diverse sectoren duurzame initiatieven** zijn voor zelfregulering op het gebied van gezond en veilig werken. Daarmee worden organisaties in de branche gestimuleerd en ondersteund bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving. Vooral bij minder vrijblijvende initiatieven is het bereik van het instrument onder de doelgroep goed. De doelgroep waardeert in de instrumenten voor zelfregulering de toepasbaarheid van de informatie of ondersteuning voor de organisatie. Door instrumenten op brancheniveau te ontwikkelen sluiten de informatie en tools beter aan bij de dagelijkse praktijk en het taalgebruik in de organisaties dan algemeen ontwikkelde informatie en ondersteuning. Daardoor hoeven werkgevers zelf minder een vertaalslag te maken naar hun eigen bedrijf.

Alhoewel instrumenten voor zelfregulering vooral effectief zijn voor organisaties die intrinsiek gemotiveerd zijn voor een gezonde en veilige werkplek, kan er ook sprake zijn van een olievlekwerking, waarbij organisaties meer thema's oppakken of meer bedrijven aansluiten. Sommige initiatieven voor zelfregulering worden overgenomen door of uitgebreid naar andere branches. Dat geldt bijvoorbeeld voor VCA, voor de Safety Culture Ladder en de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Wat opvalt is verder dat vooral initiatieven waar meerdere perspectieven bij betrokken zijn (dus werkgevers én werknemers of opdrachtgevers én opdrachtnemers) een beter bereik lijken te hebben dan initiatieven die vanuit één partij zijn geïnitieerd.

Wat gaat er niet goed?

Op basis van de inventarisatie zien we een aantal knelpunten of beperkingen in de rol van zelfregulering bij het waarborgen van gezondheid en veiligheid op de werkvloer, als ook in de rol van de overheid daarbij.

Zelfregulering vraagt onderhoud en daarmee blijvende aandacht van de betrokken

partijen. Daartoe is het belangrijk dat er een goede organisatiestructuur aan gekoppeld is, met personele capaciteit en de benodigde financiële middelen. Door gebrek aan continuïteit zijn in de loop der jaren diverse initiatieven verdwenen en andere initiatieven hebben aan kracht ingeboet.

Deelname aan de instrumenten en de toepassing in de praktijk zijn vaak nog vrijblijvend.

De meest dwingende instrumenten stellen een certificering of keurmerk verplicht voor het in aanmerking komen voor bepaalde opdrachten, ofwel stellen deelname verplicht voor leden van de brancheorganisatie. Maar daarbij verschilt het sterk in hoeverre de deelnemende organisaties ook worden gecontroleerd op de (juiste en structurele) uitvoering van de gestelde eisen of gegeven adviezen. Brancheorganisaties willen informeren en inspireren, maar zien geen taak voor zichzelf in controle en handhaving. De verantwoordelijkheid voor het toepassen van inzichten wordt bij de werkgevers gelaten.

Er is geen regie. Alhoewel er in het verleden vanuit het ministerie van SZW diverse initiatieven zijn geweest om zelfregulering te stimuleren, is er geen structurele regie op zelfregulering. Het

ontbreken van regie maakt het ook voor brancheorganisaties vrijblijvend om in te zetten op zelfregulering. Gezond en veilig werken staat in veel branches niet bovenaan de prioriteitenlijst, waardoor investeringen hierin achterwege blijven.

Er is weinig zicht op de effectiviteit van initiatieven voor zelfregulering. Er vindt geen monitoring plaats van de resultaten en opbrengsten van de instrumenten. De waarde van de instrumenten is daarmee niet duidelijk, en daarmee geeft het geen garantie dat wordt voldaan aan de eisen van de Arbowet.

Weinig instrumenten gaan in op de thema's psychosociale arbeidsbelasting en fysieke belasting. Wel zien we dat in diverse initiatieven de aandacht gaandeweg wel meer verschuift naar onderwerpen op het gebied van cultuur en gedrag. Partijen lijken het echter nog lastig te vinden om daar invulling aan te geven, omdat duidelijke normen hiervoor ontbreken.

Wat kan er beter?

We zien een aantal mogelijke manieren waarop de Rijksoverheid zelfregulering kan stimuleren of versterken:

- Ook branches waarin wordt ingezet op zelfregulering hebben behoefte aan **ondersteuning van de Nederlandse Arbeidsinspectie** door het uitvoeren van inspecties. Er is in veel gevallen een externe prikkel nodig om de aandacht voor gezond en veilig werken te creëren of vast te houden, aangezien het onderwerp anders geen prioriteit heeft voor veel werkgevers.
- **De overheid als opdrachtgever** De overheid is een grote opdrachtgever. Daarom is het belangrijk dat de overheid zich in aanbestedingstrajecten als goed opdrachtgever opstelt, door daarin ook aandacht te besteden aan de gezondheid en veiligheid op de werkvloer.
- In het verleden heeft het ministerie door middel van **programma's** initiatieven voor zelfregulering gestimuleerd en ondersteund. Het beschikbaar stellen van kennis, het organiseren en faciliteren van kennisuitwisseling en het bieden van financiële middelen voor brancheorganisaties en sectorinstituten helpt om activiteiten te ontwikkelen of uit te breiden. Zonder ondersteuning of aanjaagrol van de overheid komen veel initiatieven weer stil of op een laag pitje te staan

Mogelijkheden voor bredere toepassing

De evaluatie had mede ten doel inzichtelijk te krijgen welke mogelijkheden er zijn voor bredere toepassing van initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht. Bij bredere toepasbaarheid kun je denken aan toepassing van hetzelfde instrument in andere sectoren, maar ook aan toepassing van het instrument op andere aandachtsgebieden.

Aan de initiatieven voor zelfregulering die duurzaam worden ingezet, lag veelal in het verleden een probleem ten grondslag. In diverse branches was het aantal arbeidsongevallen aanleiding om in actie te komen, soms gecombineerd met druk vanuit de Arbeidsinspectie of het ministerie van SZW om branchegerichte maatregelen te nemen. In andere branches lagen onvrede in de branche en bij de vakbonden, en daarmee gerelateerde stakingen ten grondslag aan het nemen van maatregelen. Daarmee lijkt het lastig te zijn om branches die geen grote knelpunten ervaren te bewegen tot het inzetten op zelfregulering. Het succes van een instrument is afhankelijk van werkelijk draagvlak en duurzaam commitment, en een daarbij behorende organisatiestructuur om het instrument uit te voeren, te borgen en door te ontwikkelen. Zolang de behoefte om te komen tot een instrument er niet is, zal men niet bereid zijn om dergelijke investeringen te doen. Voor sectoren die wel aan de slag willen met zelfregulering, kunnen de instrumenten die zijn

beschreven in de factsheets (deel 2 van dit rapport) inspiratie bieden, aangezien deze het palet aan mogelijkheden goed laten zien.

Slotopmerking

Alhoewel er goede voorbeelden zijn van instrumenten voor zelfregulering, zien we ook dat zelfregulering onvoldoende van de grond komt om erop te vertrouwen dat werkgevers en werknemers samen tot een goede aanpak van de gezondheid en veiligheid op de werkvloer komen. De initiatieven die zijn ontwikkeld, zijn vaak van toepassing op specifieke sectoren, waardoor zij niet alle werkgevers (kunnen) bereiken. De beschikbare kennis en ondersteuning is zeer afhankelijk van de organisatiegraad in de branche en de rol die de brancheorganisatie krijgt of neemt op het gebied van gezond en veilig werken. Een externe prikkel is vaak nodig om te zorgen dat een branche gaat investeren in gezondheid en veiligheid en zich over eventuele drempels heen weet te zetten.

Desalniettemin zien we dat diverse instrumenten werkgevers wel degelijk stimuleren of ondersteunen om hun aanpak te verbeteren. Een regelmatige check door iemand van buiten het bedrijf helpt bijvoorbeeld om aandacht voor gezondheid en veiligheid in de organisatie te houden. En eisen die opdrachtgevers stellen op het gebied van gezondheid en veiligheid zijn in veel gevallen een prikkel om aan te sluiten bij certificeringen of gedragscodes. Een positieve waardering van deze instrumenten is op zijn plaats, zonder te verwachten dat deze afdoende zijn voor een goede naleving van de Arboregelgeving. Dat komt onder andere doordat de huidige instrumenten voor zelfregulering onvoldoende controlerende mechanismen in zich hebben. De betrokken (branche)organisaties zien daar voor zichzelf ook geen grote rol. Daarom blijft, naast de initiatieven voor zelfregulering, handhaving door de Nederlandse Arbeidsinspectie van belang.

Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en onderzoeksvragen	1
1.2	Definities	2
1.3	Aanpak van het onderzoek	4
1.4	Leeswijzer	6
Deel 1:	Inventarisatie	7
2.	Ontwikkelingen sinds 2012	8
2.1	De periode 2012-2018	8
2.2	Wat is er na 2019 gebeurd?	12
2.3	Tussenconclusie	13
3.	Zelfregulering en horizontaal toezicht in de praktijk	14
3.1	Brede inventarisatie van instrumenten	14
3.2	Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen	16
3.3	Gedragscodes	20
3.4	Branche-instrumenten	23
3.5	Kwaliteit van de instrumenten	27
3.6	Succesfactoren	28
3.7	Knelpunten	29
4.	Waarom werkt het (niet) zoals het nu werkt?	30
4.1	Spanning tussen naleving wetgeving en zelfregulering	30
4.2	Wat gaat er goed?	31
4.3	Wat gaat er niet goed?	32
4.4	Wat kan er beter?	34
4.5	Mogelijkheden voor bredere toepassing	35
4.6	Slotopmerking	36
Deel 2:	Factsheets instrumenten	37
5.	Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen	38
5.1	Factsheet VCA/VCO - PM	39
5.2	Factsheet Erkenningsregeling Bosaannemers	42
5.3	Factsheet Safety Culture Ladder	45
5.4	Factsheet Vignet Arbeidsveiligheid (VBZ)	49
5.5	Factsheet Stipel	52
6.	Gedragscodes	54
6.1	Factsheet Code Verantwoordelijk Marktgedrag	55
6.2	Factsheet Code Gezond en Veilig Magazijn	59
6.3	Factsheet Governance Code Veiligheid in de Bouw	62
6.4	Factsheet Governance Code Veilige Energienetten	66

7.	Branche-instrumenten	68
7.1	Factsheet Safety checks Papier en karton	69
7.2	Factsheet 5xbeter	73
7.3	Factsheet Dynamische RI&E	76
7.4	Factsheet De BeleidsSpiegel	78
7.5	Factsheet Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische Groothandel	80
7.6	Factsheet Overige initiatieven in de bouw	82
Bijlage 1:	Interviews in verkennende fase	85



Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de achtergrond van het onderzoek. We gaan in op de onderzoeksvragen, de definitie van zelfregulering en de aanpak van het onderzoek. Aan het einde is een leeswijzer voor het rapport gegeven. Deel 1 van dit rapport bevat onze bevindingen en conclusies. Deel 2 van dit rapport bevat de factsheets van alle instrumenten die we hebben onderzocht.

1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil dat werkgevers en werknemers zelf initiatief nemen om gezond en veilig werken blijvend te verbeteren. De gedachte hierachter is dat het stelsel beter functioneert als partijen gezond en veilig werken zelf én met elkaar regelen en organiseren.¹ De overheid heeft een kaderscheppende, informerende en sanctionerende rol, maar de verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke activiteiten ter bevordering van gezond en veilig werken ligt bij werkgevers en werknemers. Het gaat daarbij zowel om werkgevers en werknemers op bedrijfsniveau die gezamenlijk invulling geven aan een veilige werkomgeving, als om sociale partners op sectoraal en nationaal niveau die via zelfregulering ervoor zorgen dat bedrijven en werknemers hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.²

¹ Tax T, S van Eck, M Boonekamp (2017) Programma Zelfregulering Gezond en veilig werken. Monitoringverslag 2014-2017. Capgemini, Utrecht.

² Sax M, M Engelen, A Witkamp, G Walz (2019) Gezond en veilig werken. Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de Beleidsagenda 2012. De Beleidsonderzoekers, Leiden.

De visie van de Rijksoverheid op het systeem van arbeidsomstandigheden in de toekomst is uiteengezet in de Hoofdlijnennota Arbovisie 2040³. In deze nota is ook opgenomen dat de huidige wijze waarop zelfregulering en horizontaal toezicht werkt, geëvalueerd worden. Ook de toepassing van arbocatalogi als zelfreguleringsinstrument valt binnen de scope van deze evaluatie. Het ministerie wil daarnaast dat deze evaluatie aanbevelingen bevat over de bredere toepasbaarheid van (de in de praktijk toegepaste instrumenten voor) zelfregulering en horizontaal toezicht. We omschrijven de doelstelling van de evaluatie als volgt:

Het geven van een overzicht van verschillende initiatieven van horizontaal toezicht en zelfregulering, waaruit een beeld ontstaat van de opbrengst van de initiatieven, de werking (succes- en faalfactoren) en de mogelijkheden voor een bredere toepassing van deze initiatieven. Op basis van de doelstelling van het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld, onderverdeeld in drie thema's:

Inventarisatie en beschrijving van initiatieven

1. Welke zelfregulerende en horizontale toezichtactiviteiten zijn de afgelopen jaren uitgevoerd?
2. Waaruit bestaan deze initiatieven, wie zijn betrokken en in welke context zijn deze initiatieven ingevoerd?

Evaluatie van opbrengsten en initiatieven

3. Wat zijn de ervaringen met zelfregulerende en horizontale toezichtactiviteiten?
4. Wat zijn de resultaten van zelfregulerende en horizontale toezichtactiviteiten?
5. In hoeverre hebben deze initiatieven een substantiële bijdrage geleverd aan betere arbeidsomstandigheden en/of een beter arbeidsomstandighedenbeleid? Bijvoorbeeld in termen van geleverde prestaties, vernieuwing van beleid in bedrijven, nieuwe ontwikkelde instrumenten en de toepassing ervan.

Brede toepasbaarheid van initiatieven

6. Welke initiatieven komen in aanmerking voor bredere toepassing?
7. Waaruit zou de bredere toepassing bestaan?

1.2 Definities

De Arbowetgeving stelt door middel van doelvoorschriften het (minimale) beschermingsniveau vast; werkgevers en werknemers hebben de vrijheid én verantwoordelijkheid om te bepalen hoe dat niveau te bereiken. Om de inventarisatie van initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht uit te voeren, is eerst gezocht naar een bruikbare definitie voor beide begrippen. Bij deze zoektocht werd duidelijk dat zowel de afbakening van beide begrippen als het doel van zelfregulering en horizontaal toezicht niet eenduidig omschreven is. In de praktijk blijken initiatieven voor horizontaal toezicht ook binnen de definitie van zelfregulering te vallen. We gaan daarom eerst in op de definitie van zelfregulering als overkoepelend begrip, en daarna op de specifieke kenmerken van horizontaal toezicht.

³ Op weg naar de Arbovisie 2040! De hoofdlijnen. Ministerie van SZW, Den Haag, 2021.

1.2.1 Definitie Zelfregulering

Er zijn verschillende definities van zelfregulering. In dit rapport gaan we uit van de definities die op het terrein van de Arboregelgeving zijn geformuleerd.

Bestaande definities

In 2015 is een Raamwerk voor zelfregulering opgesteld, waarin is beschreven dat de overheid met wet- en regelgeving de kaders voor gezond en veilig werken vaststelt en toezicht houdt op de naleving hiervan. Werkgevers en werknemers zijn verantwoordelijk voor de concretisering van het beleid. De Arbowetgeving vormt als het ware het basisniveau. Werkgevers en werknemers bepalen hoe zij dit niveau willen bereiken en kunnen daarbij ook aanvullende afspraken maken en eigen (hogere) normen vaststellen. Oftewel, zelfregulering gaat over zowel naleving als bovenwettelijke activiteiten. Overheidsregulering vormt het kader voor zelfregulering, door het stellen van wettelijke eisen en het houden van toezicht op de naleving. Deze aanpak is ingegeven door de verwachting dat sociale partners gezond en veilig werken efficiënter kunnen organiseren, doordat op die manier gezond en veilig werken beter past binnen de specifieke context van sectoren en bedrijven, er sneller kan worden ingespeeld op veranderingen en er meer draagvlak is.⁴

Afbakening in deze evaluatie

Concreet hanteren wij de volgende definitie voor zelfregulering op het terrein van gezond en veilig werken:

- **Zelfregulering houdt in dat maatschappelijke partijen in bepaalde mate zelf verantwoordelijkheid nemen voor het concretiseren, aanvullen, uitvoeren en/of handhaven van Arboregelgeving.**
- **De partijen kunnen werkgevers ondersteunen bij het voldoen aan de wettelijke verplichtingen, of zelf normen en regels stellen die aanvullend zijn op de wettelijke verplichtingen.**
- **Er is sprake van een vorm van collectiviteit van actoren zoals bedrijven, beroepsbeoefenaars, werkgevers of werknemers.**
- **Er is geen sprake van zelfregulering als het initiatief voor of onderhoud van het instrument primair bij de overheid ligt, door een wettelijke verplichting of structurele financiering.**

In de praktijk gaat het om instrumenten die vanuit brancheorganisaties of sectorinstituten worden aangeboden en gericht zijn op:

- het vergemakkelijken van het naleven door het geven van informatie over verplichtingen voortkomend uit Arboregelgeving of
- het aanbieden van ondersteunende instrumenten voor de implementatie van preventie-maatregelen.

1.2.2 Definitie horizontaal toezicht

Bestaande definities

In de hoofdlijnen nota Arbovisie 2040 staat het volgende over horizontaal toezicht⁵:

“Er moet effectief gebruik worden gemaakt van het hele toezichtinstrumentarium, zowel horizontaal (zelfregulering, normering en certificatie) als verticaal (de brede interventiemix van de Nederlandse Arbeidsinspectie). Onder horizontaal toezicht wordt verstaan het stimuleren van de naleving door actoren onderling (bijvoorbeeld in de keten van producent tot consument). Zo

⁴ Capgemini (2015) Raamwerk voor Zelfregulering Gezond & Veilig Werken.

⁵ Te vinden via: <https://www.arboportaal.nl/documenten/rapport/2021/06/16/hoofdlijnennota-arbovisie-2040>

kunnen afnemers van producten of diensten eisen stellen aan aanbieders en producenten, uitzendbureaus aan inleners, etc.”

In deze definitie lijkt het te gaan om toezicht op de arbeidsomstandigheden tussen bedrijven en instellingen onderling. Dit zien we ook terug in de offerteaanvraag voor dit onderzoek. Daar werd gesteld dat onder horizontaal toezicht wordt verstaan “private partijen die afspraken maken over de wijze waarop ze met elkaar (willen) omgaan met het oog op gezonde en veilige arbeidsomstandigheden”. Het gaat dan bijvoorbeeld om opdrachtgeverschap waarbij opdrachtgevers aandacht hebben voor gezond en veilig werken in alle fases van de formulering, aanbesteding en de uitvoering van de opdracht (van ontwerp tot oplevering of uitvoering).

De Nederlandse Arbeidsinspectie hanteert een andere definitie van horizontaal toezicht, namelijk⁶: “Horizontaal toezicht is gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen de toezichthouder en de bedrijven of instellingen die onder toezicht staan. De partijen maken hierbij afspraken over de manier waarop ze met elkaar omgaan, bijvoorbeeld in een convenant.”

Een belangrijk verschil tussen beide definities is dat het bij de definitie van de Nederlandse Arbeidsinspectie gaat om het toezicht op bedrijven of instellingen door de Arbeidsinspectie op basis van vastgelegde afspraken, terwijl de definitie uit de Arbovisie gaat over onderlinge maatregelen en eisen tussen organisaties gericht op naleving.

Afbakening in deze evaluatie

Wij hebben voor dit onderzoek de volgende definitie van horizontaal toezicht gehanteerd: **horizontaal toezicht betreft partijen die afspraken maken over de wijze waarop ze met elkaar omgaan met het oog op gezonde en veilige arbeidsomstandigheden**. Die afspraken kunnen normerende en certificerende elementen bevatten, maar dat hoeft niet. Het betreft niet alleen private partijen, ook de overheid kan fungeren als opdrachtgever.

De uitwerking van de wijze waarop gezonde en veilige arbeidsomstandigheden worden geborgd is de verantwoordelijkheid van de private partijen. Het gaat dan om eisen die door organisaties onderling worden gesteld bij opdrachtverlening of samenwerkingsverbanden.

1.3 Aanpak van het onderzoek

Doel van dit onderzoek is het geven van een overzicht van verschillende initiatieven van zelfregulering. Dit moet uiteindelijk een beeld opleveren van de opbrengst van de initiatieven, de werking van deze initiatieven en de mogelijkheden voor een bredere toepassing van deze initiatieven. Het onderzoek is gestart met een brede inventarisatie van initiatieven, waarna interviews en casestudies zijn uitgevoerd om meer informatie te verzamelen over interessante initiatieven. Dit lichten we hieronder nader toe.

⁶ <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/nederlandse-arbeidsinspectie/handhavingsmethoden-en-vormen-van-toezicht>

Brede inventarisatie

Na een korte voorbereidingsfase hebben de onderzoekers breed het net opgehaald via searches op internet (naar instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht en onderzoeksrapporten) en verkennende gesprekken met de Nederlandse Arbeidsinspectie en een beleidsmedewerker die betrokken was bij het programma Zelfregulering van de directie Gezond en Veilig Werken. Ook hebben we bekeken wat de stand van zaken nu is rondom de diverse arbocatalogi (in hoeverre worden deze nog geüpdatet), afspraken in cao's en hoe het staat met de initiatieven uit het programma zelfregulering dat liep tussen 2014 en 2017. Op basis van deze brede inventarisatie is een longlist gemaakt van instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht die gebruikt worden door Nederlandse bedrijven of instellingen.

Interviews en casestudies per instrument

Uit de longlist is een selectie gemaakt van instrumenten en branches die voor zover bekend voldoen aan de criteria voor zelfregulering of horizontaal toezicht en die nog bestaan en actief zijn. Dit heeft geleid tot 16 interviews met voornamelijk sectororganisaties en certificerende instellingen (zie bijlage 1). Er is gestreefd naar het betrekken van verschillende typen instrumenten.

Doel van deze gesprekken was een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de inhoud van de instrumenten/initiatieven (werkwijze/betrokkenen en context), van de opbrengst van de instrumenten/initiatieven (ervaringen en resultaten) en de mate waarin succesvolle elementen overdraagbaar zijn naar andere branches of bedrijven. Ook is nagegaan of zij aanvullingen hadden op de door ons geïnventariseerde instrumenten.

Uit de eerste selectie van 16 instrumenten/branches is een vervolgsselectie gemaakt van negen instrumenten voor verdere verdiepende interviews in de vorm van een casestudie. Aanvullende gesprekken zijn gevoerd met bedrijven die het instrument toepassen en/of met certificerende instellingen die betrokken zijn bij het instrument. In totaal werden tien aanvullende gesprekken gevoerd over vijf instrumenten; het is niet voor alle instrumenten gelukt een aanvullend gesprek te voeren. In deze gesprekken is ingegaan op de werking van het instrument in de praktijk, waaronder de rol van het instrument voor werkgevers, werkzame elementen en knelpunten. Selectie van initiatieven voor de verdieping vond plaats op basis van de volgende criteria:

- Actualiteit: is het instrument of initiatief nog in werking?
- Diversiteit: zo divers mogelijke instrumenten
- Kwaliteit: zet het instrument of initiatief daadwerkelijk organisaties aan tot gezond en veilig werken?

Factsheets en conclusies

De opbrengst van de brede inventarisatie en de verdieping zijn uitgebreide factsheets van de gevonden initiatieven en instrumenten. Deze factsheets zijn opgenomen in deel 2 van dit rapport. Een samenvattende beschrijving van (de werking van) zelfregulering is opgenomen in het derde hoofdstuk van dit rapport.

1.4 Leeswijzer

Dit eerste inleidende hoofdstuk beschrijft de achtergrond van het onderzoek. De volgende hoofdstukken zijn opgedeeld in twee delen.

Deel 1 bevat onze **bevindingen en conclusies** en bestaat uit hoofdstuk 2, 3 en 4. In hoofdstuk 2 geven we een korte chronologische schets van de activiteiten die rondom zelfregulering en horizontaal toezicht zijn ondernomen door de overheid. We hebben ervoor gekozen de periode tussen 2012 en 2024 te beschrijven, zodat we het programma zelfregulering 2014-2017 in de bredere context kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 beschrijft de opbrengst van dit onderzoek: wat gebeurt op dit moment in de praktijk in branches en bedrijven rondom zelfregulering en horizontaal toezicht? In hoofdstuk 4 volgen de conclusies van dit onderzoek en de aanknopingspunten voor beleid.

Deel 2 van dit rapport bevat de **factsheets** van alle bestudeerde instrumenten, met een beschrijving van de achtergrond, werkwijze, resultaten, succesfactoren en knelpunten. Hoofdstuk 5 bevat de factsheets van de onderzochte certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen. Hoofdstuk 6 bevat de factsheets over gedragscodes en hoofdstuk 7 over de branche-instrumenten.

Deel 1: Inventarisatie



Ontwikkelingen sinds 2012

Voordat de initiatieven op het gebied van horizontaal toezicht en zelfregulering geëvalueerd worden, is het nuttig om te kijken naar de achtergrond van zelfregulering voor gezond en veilig werken. Wat is er in de afgelopen jaren allemaal gebeurd en welke rol had de overheid daarbij? In dit hoofdstuk wordt de geschiedenis van horizontaal toezicht en zelfregulering en gezond en veilig werken geschetst vanaf het jaar 2012 tot het heden.

2.1 De periode 2012-2018

In 2011 is een beleidsdoorlichting uitgevoerd van - toen nog - begrotingsartikel 44 over gezond en veilig werken. Tegelijk met de evaluatie en beleidsdoorlichting liep een traject om te komen tot een visie voor de ontwikkeling van het arbostelsel. Dit traject heette Arbo2020. Het omvatte onder andere een serie stakeholderbijeenkomsten en mondde uiteindelijk uit in een beleidsagenda. Deze beleidsagenda werd in maart 2012 aan de Tweede Kamer gestuurd.

Achtergrond van de beleidsagenda 2012-2018

In deze beleidsagenda legde het kabinet haar visie voor de ontwikkeling van het stelsel neer voor de jaren die volgden. Er werden een aantal activiteiten geformuleerd die het wilde ondernemen om het stelsel 'vitaal' te houden. Zo wilde het kabinet de eerder ingezette koers van een terughoudende overheidsrol doorzetten omdat deze succesvol was gebleken. Het stelsel zou 'efficiënter' kunnen functioneren door partijen 'meer verantwoordelijkheid' te geven.

Op basis van die uitgangspunten is de beleidsagenda opgesteld, waarin in totaal negen concrete beleidsvoornemens zijn geformuleerd voor de jaren 2012-2019. Deze activiteiten zijn in te delen naar drie kerntaken die de overheid voor zichzelf zag weggelegd, namelijk 1) wet- en regelgeving, 2) informatievoorziening- en uitwisseling en 3) toezicht en handhaving.

De beleidsagenda bevat dus voornemens die de overheid voor zichzelf formuleerde, maar er werd ook één en ander van andere partijen verwacht. Zo nam het kabinet zich voor om de eigen verantwoordelijkheid van werknemers meer te gaan benadrukken en werden bedrijfstakingen op een aantal punten aangesproken om vormen van zelfregulering te ontwikkelen en toe te passen. Ook zouden werkgevers en werknemers – en organisaties die namens hen spreken – bijvoorbeeld meer betrokken moeten worden bij het ontwikkelen van beleid en het prioriteren van ‘kennisactiviteiten’.

Het formuleerde drie uitgangspunten voor het beleid:

1. Vertrouwen in burgers en bedrijven;
2. Werkgevers en werknemers zijn primair verantwoordelijk voor gezond en veilig werk;
3. Een stelsel dat met een beperkte rol van de overheid aanspoort tot gezond en veilig werk.

Een belangrijke context bij de ontwikkeling van de beleidsagenda was de economische situatie. Nederland zat rond 2011-2012 midden in een recessie en het kabinet zag zich genooddaakt om te bezuinigen op overheidsuitgaven. Een dergelijke bezuiniging paste bovendien ook bij de visie van het toenmalige kabinet, dat geloofde in ‘een overheid die alleen dat doet wat zij moet doen’ en zich daarom voornam te snijden ‘in taken en subsidies en bestuurlijke drukte [te verminderen] door heldere toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden’. Het kabinet streefde naar ‘een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid met minder belastinggeld, minder ambtenaren, minder regels en minder bestuurders’.⁷

Welke programma’s zijn uitgevoerd?

Tussen 2013 en 2018 heeft SZW een aantal prioriteiten en programma’s benoemd en uitgevoerd om de voornemens uit de beleidsagenda daadwerkelijk te realiseren.⁸ Twee van deze programma’s hadden te maken met zelfregulering, namelijk:

1. **Programma Zelfregulering:** het programma Zelfregulering richtte zich op zelfregulering door branches en sectoren en liep van 2014 tot 2017. Daartoe werd onder andere subsidie beschikbaar gesteld voor concrete zelfreguleringsprojecten, werden communicatiecampagnes opgezet, werd geïnvesteerd in kennisdeling en werden bedrijven/sectoren die praktische vragen hadden ondersteund.
2. **Programma Preventie Beroepsziekten:** Het programma Preventie Beroepsziekten was gericht op de thema’s gevaarlijke stoffen en fysieke belasting, met als doel het risicobewustzijn bij werkgevers en werknemers te verhogen en handelingsperspectief voor werkgevers te bieden. Dit programma liep van 2018 t/m 2022.

⁷ Rutte K, M Verhagen (2010). Vrijheid en verantwoordelijkheid. Regeerakkoord VVD-CDA.

⁸ Sax M, M Engelen, A Witkamp, G Walz. (2019). Gezond en veilig werken. Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de Beleidsagenda 2012. De Beleidsonderzoekers, Leiden.

Programma Zelfregulering Gezond en Veilig Werken (2014-2017)

Het Programma Zelfregulering is eind 2014 door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gestart om branches en bedrijven te ondersteunen bij het zelf organiseren en borgen van een gezonde en veilige werkomgeving. Doel van het programma was een beweging creëren zodat werkgevers en werknemers zelf initiatief nemen gezond en veilig werken blijvend te verbeteren. De gedachte hierachter is dat het stelsel beter functioneert als partijen gezond en veilig werken zelf én met elkaar regelen en organiseren. Goede werkomstandigheden leiden tot een hogere productiviteit en betere gezondheid van werknemers. Een duurzame aanpak van gezond en veilig werken is – zo is het uitgangspunt – een integrale aanpak gericht op zowel compliance (naleving) als participatie. Dit betekent dat een bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving, gebruik maakt van technische middelen, organisatie en governance inricht voor gezond en veilig werken, maar vooral ook aandacht besteedt aan gedrag en borging van ‘het zelf organiseren’, zodat het onderdeel wordt van de bedrijfscultuur.

Het programma is geëvalueerd in 2017⁹. In deze evaluatie worden veel mooie resultaten en opbrengsten genoemd. De belangrijkste daarvan zijn:

- **Netwerk en bereik**

Het Programma Zelfregulering heeft geresulteerd in een beweging van 57 actieve (branche)organisaties. Met deze partners zijn o.a. inspiratievideo's gemaakt, themabijeenkomsten georganiseerd en pilotprojecten uitgevoerd. Op deze wijze is een brede achterban van bedrijven bereikt. Met vijftien brancheorganisatie is de samenwerking vanaf de start intensief geweest. Deze vijftien voorlopers vertegenwoordigen samen 330.000 bedrijven met circa 3.900.000 werknemers. Het programma heeft geresulteerd in een actief netwerk van 870 vertegenwoordigers van bedrijven, branches, overheden en kennisinstututen die direct met elkaar verbonden zijn en kennis en ervaring hebben gedeeld met betrekking tot het zelf organiseren van gezond en veilig werken.

- **Beweging**

De stimulerende en faciliterende aanpak van het programma heeft branches en bedrijven geholpen om zelf verder aan de slag te gaan met gezond en veilig werken. Branches zijn de afgelopen jaren meer activiteiten gaan ontplooiën op gezond en veilig werken. Bij dertien van de veertien onderzochte branches is er een toename te zien in de activiteiten die zijn ontplooid op de thema's organisatie en governance, wet- en regelgeving, techniek en cultuur en gedrag. Met de sterke focus op cultuur en gedrag in onder andere de door het programma (deels) gesubsidieerde pilotprojecten, is een beweging in gang gezet waarbij de nadruk niet alleen ligt op het moeten (compliance) maar ook op het willen (participatie).

- **Innovatie en ontwikkeling**

In zestien pilotprojecten zijn innovatieve aanpakken en instrumenten ontwikkeld, waarbij in totaal 670 bedrijven direct betrokken zijn geweest. De zestien uitgevoerde pilotprojecten richtten zich met name op het werken aan een cultuur van gezond en veilig werken. Dit heeft geresulteerd in onder meer gedragscodes in de bouw en voor veilige magazijnen, een train-de-trainer aanpak om veilig gedrag op de werkvloer te stimuleren, het dynamisch maken van RI&E's, een vignet arbeidsveiligheid in de zoetwarenbranche en een uitwisseling tussen bedrijven met behulp van een buddynetwerk op branchenniveau. Het Programma Zelfregulering heeft naast de adviestool 'De andere kijk op de zaak', de Scan Veilig Gedrag ontwikkeld. Dit is een wetenschappelijk onderbouwde, betrouwbare zelfassessment tool die organisaties helpt om het veiligheidsgedrag en de zelfredzaamheid te bevorderen.

⁹ Tax T, S van Eck, M Boonekamp (2017) Programma Zelfregulering Gezond en veilig werken. Monitoringverslag 2014-2017. Capgemini, Utrecht.

- **Kennisdeling en borging**

In totaal zijn zeventien webinars, negen themabijeenkomsten en zes bijeenkomsten op maat georganiseerd en zijn zestien inspiratievideo's en twaalf goede praktijken uitgewerkt. Hiermee zijn 10.000 mensen direct bereikt. Ruim 24.000 mensen hebben online gezocht naar informatie over het zelf organiseren van gezond en veilig werken via gezondeneveiligwerkt.nl en/of arboportaal.nl. Op vier, met de branches vastgestelde, thema's is kennis en ervaring ontwikkeld en gedeeld. Dit zijn: gezond en veilig werken in de keten, cultuur en gedrag, leren en opleiden en veranderende arbeidsmarkt. De kennis en instrumenten van het programma en de netwerkpartners zijn gebundeld in een digitaal doe-het-zelf-pakket waarmee bedrijven en branches gezond en veilig werken zelf kunnen blijven organiseren. Hierin zijn ook de door het programma ontwikkelde Scan Veilig Gedrag en Zelfscan 'De andere kijk op de zaak' opgenomen.

Ondernomen activiteiten en behaalde resultaten 2012-2018

In de beleidsagenda 2012-2018 werden negen concrete voornemens geformuleerd op drie gebieden, namelijk wet- en regelgeving (1), informatievoorziening en -uitwisseling (2) en toezicht (3). Een aantal van deze negen voornemens gaan over zelfregulering op het gebied van de wet- en regelgeving. Aan de hand van de voornemens die betrekking hebben op zelfregulering bespreken we hieronder wat de ondernomen activiteiten en de behaalde resultaten op dit gebied zijn.¹⁰

- **Eenvoudigere regels:** Het voornemen was om de vereenvoudiging van wetgeving door te zetten. Onder andere door 1) nationale regels waar geen Europese wetgeving aan ten grondslag lag te heroverwegen, 2) door bij heroverweging van Europese Arbowedgeving te pleiten voor aanpassing naar Nederlands model (nadruk op doelvoorschriften en grenswaarden, vrijheid aan werkgevers en werknemers om nader in te vullen), en 3) door in gesprek te gaan met sociale partners over versterking van zelfregulering. Deze inspanningen hebben slechts tot een beperkt aantal vereenvoudigingen geleid. Dat kwam met name doordat sociale partners geen overeenstemming konden bereiken over welke van de aangedragen mogelijkheden tot vereenvoudiging doorgevoerd zouden moeten worden.
- **Eigen verantwoordelijkheid werkenden benadrukken:** In de jaren 2012-2018 is de verantwoordelijkheid van werknemers consequent benadrukt door de staatssecretaris en de minister. Een deel van de informatievoorziening vanuit de overheid heeft zich dan ook gericht op de rol van werknemers. Vanuit het programma Zelfregulering bijvoorbeeld in campagnes zoals de Week van de Werkstress en Op weg naar Duurzame Inzetbaarheid.
- **Ontwikkeling en toepassing arbocatalogi stimuleren:** Goede arbocatalogi kunnen leiden tot betere arbeidsomstandigheden, betere naleving en minder lasten. De voorgenomen subsidie voor uitbreiding en implementatie van arbocatalogi is de jaren 2012-2018 toegekend. Er zijn jaarlijks tussen de 30 en 60 nieuwe, vernieuwde of uitgebreide arbocatalogi door de Inspectie getoetst. Circa 16-20% van de werkgevers geeft aan een arbocatalogus te gebruiken. De inspanningen om de toetsing van arbocatalogi nadrukkelijker bij sociale partners te beleggen heeft er vooral toe geleid dat de toetsingspraktijk van de Inspectie is verduidelijkt. Recentelijk is een nieuwe eis gesteld ten aanzien van actualisatie van de arbocatalogi en is de 'marginale toetsing' losgelaten.

¹⁰ Sax M, M Engelen, A Witkamp, G Walz. (2019). Gezond en veilig werken. Onderzoek naar het stelsel voor gezond en veilig werken sinds de Beleidsagenda 2012. De Beleidsonderzoekers, Leiden.

2.2 Wat is er na 2019 gebeurd?

Andere programma's en activiteiten

Er is sinds het programma Zelfregulering dat afliep in 2017 geen specifieke inzet meer geweest op zelfregulering en horizontaal toezicht, maar het onderwerp kwam wel terug in andere programma's en activiteiten, zoals het programma Preventie Beroepsziekten.

De missie van het programma Preventie Beroepsziekten luidde: 'Samen met een groeiend netwerk het risicobewustzijn over gevaarlijke stoffen en fysieke belasting vergroten en handelingsperspectief bieden aan werkend Nederland.'

Tijdens het programma zijn brancheorganisaties, sectorinstellingen en beroepsverenigingen met subsidies ondersteund bij (o.a.) het ontwikkelen van instrumenten en het bieden van informatie voor werkgevers.

Er zijn veel relevante branches, beroepsgroepen en kennisinstellingen betrokken geweest bij het programma. Het is volgens de betrokkenen aannemelijk dat de extra aandacht voor deze onderwerpen en de informatie die beschikbaar is gemaakt over de aanpak van risico's heeft bijgedragen aan een hogere mate van risicobewustzijn en voor degenen die actie willen ondernemen ook meer concrete informatie en aansprekende voorbeelden.¹¹

In 2023 is een evaluatie uitgevoerd van het programma Preventie Beroepsziekten¹². In het rapport worden de volgende conclusies getrokken die mogelijk relevant zijn wanneer het gaat om zelfregulering:

- **Rol van brancheorganisaties kent beperkingen.**

Brancheorganisaties zijn tijdens het programma Preventie Beroepsziekten betrokken met het idee om via brancheorganisaties de werkgevers (en werknemers) in de branche te bereiken. Brancheorganisaties hebben echter vooral de mogelijkheid om informatie te verspreiden en te zenden. De vraag blijft of werkgevers hier ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Ook voor brancheorganisaties is het lastig hun achterban – de arbeidsorganisaties zelf – mee te krijgen in de aanpak rondom veilig en gezond werken.

- **Meer koppeling met de Nederlandse Arbeidsinspectie.**

Inzet van de Nederlandse Arbeidsinspectie heeft zowel bij het thema gevaarlijke stoffen als fysieke belasting geleid tot deelname van branches en bedrijven in het programma die daar uit zichzelf geen prioriteit aan hadden gegeven. Het verdient daarom aanbeveling meer gezamenlijk op te trekken met de Arbeidsinspectie zodat het werken aan een verbetering van de arbeidsomstandigheden minder vrijblijvend wordt voor de betrokken organisaties.

De activiteiten hebben bij deelnemende branches en beroepsgroepen niet altijd een structurele doorwerking gehad, waarmee het programma toch vooral een tijdelijke impuls lijkt te hebben geboden. Het is de vraag in hoeverre branches de aandacht voor deze thema's vasthouden in de praktijk wanneer het gevoel van urgentie gering is.

¹¹ Kemp, S van der, N Hippert, M Engelen (2023). Evaluatie programma preventie beroepsziekten. De Beleidsonderzoekers, Leiden.

¹² Kemp, S van der, N Hippert, M Engelen (2023). Evaluatie programma preventie beroepsziekten. De Beleidsonderzoekers, Leiden.

In de jaren 2020 t/m 2023 is ook het programma Impuls RI&E is uitgevoerd. Hiermee is ingezet op het verhogen van het aantal bedrijven met een RI&E en het verbeteren van de kwaliteit van de RI&E. Een evaluatie van dit programma wordt momenteel uitgevoerd.

Nieuwe Arbovisie 2040 en SER advies

De hoofdlijnennotitie Arbovisie 2040 uit 2021 gaat in op de uitdagingen voor de komende jaren. De SER heeft naar aanleiding hiervan op 10 mei 2023 een advies uitgebracht 'Naar een werkend arbostelsel voor iedereen'. In dit advies geeft de SER diens opvatting over het functioneren van het arbostelsel en doet aanbevelingen voor het beleid voor veilig en gezond werken in de komende jaren.

In de definitieve Arbovisie 2040¹³ zijn meerdere actielijnen geformuleerd. Als centrale missie van de Arbovisie 2040 is geformuleerd dat er geen mensen meer overlijden door slechte arbeidsomstandigheden ('zero death') en dat het aantal arbeidsongevallen en ziekten door en op het werk significant daalt. Om dit te bereiken moeten alle werkgevers, opdrachtgevers en werkenden de Arbowetgeving naleven.

Hierin staat ook vermeld dat het instrument zelfregulering en horizontaal toezicht geëvalueerd moet worden. Daaraan wordt invulling gegeven met het voorliggende onderzoek.

2.3 Tussenconclusie

Uit de reconstructie van de ontwikkelingen op het gebied van zelfregulering en horizontaal toezicht, kunnen we concluderen dat er in de afgelopen jaren door het ministerie van SZW nauwelijks initiatieven zijn ondernomen om vormen van zelfregulering structureel en actief te stimuleren of ondersteunen. Met dit onderzoek evalueren we dan ook geen resultaat van een interventie vanuit de overheid, maar brengen we juist in beeld welke initiatieven zijn blijven bestaan of nieuw zijn ontwikkeld, zonder expliciete ondersteuning. Het volgende hoofdstuk geeft inzicht in de resultaten.

¹³ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2024). Arbovisie 2040: De trend gekeerd. Samenwerken aan een gezond en veilig werkend Nederland.



Zelfregulering en horizontaal toe- zicht in de praktijk

Wat gebeurt op dit moment in de Nederlandse branches en bedrijven rondom zelfregulering en horizontaal toezicht? Eerst geven we een toelichting op de brede inventarisatie van instrumenten en de keuzes die daarin zijn gemaakt. Vervolgens geven we een overzicht van de verschillende soorten instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht.

3.1 Brede inventarisatie van instrumenten

We zijn het onderzoek naar voorbeelden van zelfregulering en horizontaal toezicht in de praktijk breed begonnen. De meest interessante initiatieven en sectoren zijn benaderd voor verdiepende interviews over de totstandkoming, uitvoering (succesfactoren en knelpunten) en resultaten van het instrument. En tevens is nagegaan of de respondenten andere instrumenten inzetten of kennen. De resultaten hiervan zijn vastgelegd in factsheets over 16 instrumenten in uiteenlopende branches en met uiteenlopende werkwijzen. Deze factsheets zijn een belangrijke opbrengst van het onderzoek, en zijn opgenomen in deel 2 van dit rapport.

Bij vijf instrumenten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met deelnemende bedrijven over hoe het instrument in de praktijk werkt en in hoeverre het instrument daadwerkelijk bijdraagt aan gezondere en/of veiligere werkomstandigheden. Deze praktijkervaringen van gebruikers zijn in de factsheets opgenomen in een kader met de titel 'Hoe werkt het in een bedrijf?'.

In dit hoofdstuk beschrijven we de onderzochte initiatieven op hoofdlijnen. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er? Wat valt er op over wat werkt en waarom?

Bij de inventarisatie hebben we ook gekeken naar de arbocatalogi die in veel branches zijn ontwikkeld. Een arbocatalogus wordt vastgesteld door de sociale partners in de branche en desgewenst getoetst door de Nederlandse Arbeidsinspectie. De arbocatalogus kan voor werkgevers een hulpmiddel zijn voor het voldoen aan de wettelijke voorschriften. De arbocatalogus wordt gezien als een erkend, breed gedragen en door de sociale partners zelf uitgeschreven 'oplossingenboek' voor gezonde en veilige arbeidsomstandigheden.¹⁴

Toch hebben we deze arbocatalogi niet op zichzelf meegenomen in de verdieping. Alhoewel deze catalogi een belangrijke basis vormen voor zelfregulering, door de kennis over de relevante risico's en bijbehorende maatregelen te bundelen en beschrijven, is de waarde van het instrument relatief beperkt zonder ondersteunende activiteiten vanuit de branche richting werkgevers. Branches die hun arbocatalogus goed onderhouden, doen doorgaans (veel) meer om werkgevers te informeren en ondersteunen op het gebied van gezond en veilig werken. Diverse instrumenten die in dit rapport zijn beschreven, hanteren de arbocatalogus als uitgangspunt voor te nemen maatregelen. Er zijn ook veel branches waarin de catalogus verouderd is en niet of beperkt wordt onderhouden. Voor zover bekend zijn er nauwelijks onderzoeken uitgevoerd naar het gebruik en de effectiviteit van de arbocatalogi.

Ook breder geldt dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van de instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht. Het is daarom niet mogelijk om vast te stellen welke bijdrage de instrumenten leveren aan de gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Wel is gekeken naar beschikbare informatie over het bereik van de instrumenten en de kwaliteit van de uitvoering.

Uit de inventarisatie bleek dat de instrumenten voor horizontaal toezicht en zelfregulering in een aantal categorieën waren in te delen, namelijk:

- 1. Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen** Bedrijven moeten voldoen aan bepaalde criteria en worden daaraan getoetst, om op grond daarvan een certificaat, keurmerk of erkenning te krijgen. De aard van de eisen en de toetsing kunnen sterk uiteenlopen.
- 2. Gedragcodes** worden ingezet om op brancheniveau normen of afspraken vast te leggen over hoe dient te worden (samen)gewerkt met het oog op (o.a.) gezondheid en veiligheid.
- 3. Branche-instrumenten**, zoals branche-RI&E's, handreikingen, trainingen, coaching, visitatie en meldpunten. Dit zijn instrumenten die op brancheniveau zijn ontwikkeld om werkgevers te informeren over en/of ondersteunen bij de inzet op gezond en veilig werken.

Deze drie typen instrumenten bespreken we op hoofdlijnen in de volgende paragrafen. Een uitgebreide beschrijving per instrument is opgenomen in de factsheets (deel 2 van dit rapport).

¹⁴ www.ser.nl, dossier arbocatalogus

Afbakening van zelfregulering

In de door ons gehanteerde definitie van zelfregulering, is gesteld dat er geen sprake is van zelfregulering als het initiatief voor of onderhoud van het instrument primair bij de overheid ligt, door een wettelijke verplichting of structurele financiering. Je kunt dan wel spreken over co-regulering.¹⁵ In de verkennende fase van het onderzoek kwamen we hier ook enkele voorbeelden van tegen, waarbij ook een stevige inhoudelijke inbreng is van het bedrijfsleven, zoals:

- **De Publicatiereeks Gevaarlijke Stoffen:**

Dit is een handreiking voor bedrijven die gevaarlijke stoffen produceren, transporteren, opslaan of gebruiken en voor overheden die zijn belast met het toezicht op en de vergunningverlening aan deze bedrijven. Een PGS-richtlijn is een document over de veilige opslag en de bijbehorende activiteiten met gevaarlijke stoffen. In de PGS-richtlijn staan de belangrijkste risico's van die activiteiten voor de veiligheid van werknemers, de veiligheid van de omgeving en de brandveiligheid van die activiteiten voor de omgevings- en brandveiligheid en de veiligheid van werknemers. Daarnaast beschrijft het de mogelijke gevolgen van die activiteit voor de rampenbestrijding.¹⁶ Het initiatief hiervoor lag bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, die dit later heeft uitbesteed aan NEN. De overheid en bedrijfsleven werken samen om invulling te geven aan de publicatiereeks. Daarmee kan de technische kennis bij de bedrijven worden benut. Het is een vorm van publiek-private samenwerking (co-regulering), waarbij structurele financiering van uit het ministerie nodig is.

- **Het Certificatiestelsel Asbest:**

Omdat asbest een gevaarlijke stof is, is het belangrijk dat het werken met asbest op een deskundige manier gebeurt. In Nederland is er, om dat voor bepaalde typen werkzaamheden met asbest extra te borgen, op dit moment een wettelijk verplicht stelsel van certificatie. Die certificatieplicht geldt voor alle asbestinventarisatiebedrijven en voor een deel van de (in de regelgeving vastgelegde) werkzaamheden ook voor de asbestverwijderingsbedrijven (en hun medewerkers). De schemabeheerder in het werkveld asbest is de Stichting Ascet, die de Certificatieschema's asbest vaststelt, op basis van inbreng van een vertegenwoordiging van opdrachtgevers, opdrachtnemers en werkenden binnen de sector. Een certificatieschema wordt binnen het private certificeringsstelsel opgesteld, en krijgt na toetsen door SZW een wettelijke status door in de Arbeidsomstandighedenregeling te verwijzen naar de door Ascet vastgestelde en door de Minister in de Staatscourant gepubliceerde versie van de certificatieschema's.¹⁷

Deze initiatieven hebben dus een aantal kenmerken die overeenkomen met zelfregulering, maar laten we verder in dit onderzoek buiten beschouwing.

3.2 Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen

Certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen zijn instrumenten waarbij bedrijven (of werknemers) moeten voldoen aan bepaalde criteria en waarbij (meestal door middel van een audit) gecontroleerd wordt of zij hieraan voldoen om in aanmerking te komen voor het certificaat of keurmerk. De eisen die worden gesteld en manieren van toetsing kunnen uiteenlopen. Sommige certificaten zijn ook breder dan gezondheid en veiligheid, zoals de ErBo-regeling.

¹⁵ <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/3-wat-zijn-opties-om-het-doel-te-realiseren/31-beleidsinstrumenten/co-regulering-zelfregulering>

¹⁶ <https://publicatiereeksgevaarlijkestoffen.nl/>

¹⁷ Beschrijving huidige certificatiestelsel in het asbestwerkveld. Bijlage bij: Kamerbrief over Voortgang herziening asbeststelsel (21 december 2023).

In onderstaand schema is te zien dat we vijf verschillende certificeringen / keurmerken in beeld hebben gebracht. Het instrument van certificering wordt vaak ingezet in sectoren met relatief hoge veiligheidsrisico's, zoals bouw, landbouw en natuur, energie en industrie. De instrumenten richten zich dan ook in eerste instantie op aspecten van fysieke veiligheid, zoals bijvoorbeeld machineveiligheid en gevaarlijke stoffen.

Tabel 3.1 De nader onderzochte certificeringen / keurmerken

Instrument	Sector	Zelfregulering / horizontaal toezicht
VCA / VCO	Industrie / bouw (en andere sectoren)	Zelfregulering & horizontaal toezicht
ErBo-regeling	Bosbouw	Zelfregulering & horizontaal toezicht
Safety Culture Ladder	Energie, bouw en infrastructuur (toepasbaar in alle sectoren)	Zelfregulering & horizontaal toezicht
Vignet Arbeidsveiligheid	Industrie	Zelfregulering
Stipel	Energie	Zelfregulering & horizontaal toezicht

Hieronder gaan we nader in op de aanleiding voor de instrumenten, het bereik en de mate van vrijblijvendheid en de doorwerking op de werkvloer. Met name de laatste twee onderwerpen geven een beeld van de invloed die de instrumenten (kunnen) hebben op de gezondheid en veiligheid in bedrijven. Voor vrijwel alle instrumenten geldt dat er geen goed onderzoek is gedaan naar de effectiviteit in termen van bijvoorbeeld minder ongevallen of minder verzuim. Over VCA is een evaluatierapport beschikbaar uit 2007, waarin is geconcludeerd dat effecten op de arbeidsveiligheid aannemelijk zijn, maar niet hard te maken zijn.

Aanleiding voor instrumenten

De instrumenten voor certificering bestaan al langere tijd. Instrumenten zoals VCA en Stipel bestaan al meer dan 25 jaar. De ErBo-regeling en SCL bestaan meer dan 10 jaar. Het Vignet Arbeidsveiligheid is de nieuwste van de onderzochte certificeringen, met een start in 2016. Deze laatste certificering is ontwikkeld met ondersteuning van het Programma Zelfregulering van het ministerie van SZW.

Bereik en mate van vrijblijvendheid van instrumenten

Veel van de beschreven instrumenten combineren zelfregulering met horizontaal toezicht. Bedrijven in de branche zijn zelf betrokken bij het vormgeven van het instrument en de eisen die daarin gesteld worden, maar tegelijkertijd wordt de certificering ook door opdrachtgevers als eis gesteld bij het verlenen van opdrachten aan (onder)aannemers. Deelname aan de

instrumenten voor certificering is voor bedrijven doorgaans dus niet verplicht, maar dat betekent niet dat er sprake is van volledige vrijblijvendheid.

Certificering leent zich goed voor toepassing in horizontaal toezicht. De opdrachtgever hoeft zelf geen criteria voor gezond en veilig werken te formuleren, maar kan een certificering als eis stellen. Een stelsel van certificering maakt het voor opdrachtgevers ook relatief eenvoudig om te controleren of een opdrachtnemer voldoet aan de gestelde eisen. Dit betekent ook dat de kracht van een certificeringsstelsel valt en staat bij de mate waarin de opdrachtgever toeziet op het voldoen aan de gestelde eisen.

Door de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers en de toepassing van de certificeringen in horizontaal toezicht, hebben instrumenten als VCA, ErBo, SCL en Stipel een groot bereik onder werkgevers en/of werknemers in de betrokken branches. Doordat veel organisaties in de branche zich aansluiten bij het instrument, kan ook een gevoel van 'niet willen achterblijven' ontstaan in een branche. Het Vignet Arbeidsveiligheid in de zoetwarenindustrie is volledig vrijblijvend en bereikt vooralsnog een kleine groep bedrijven in de branche.

De Safety Culture Ladder (zie kader) is één van de instrumenten die worden ingezet voor horizontaal toezicht. Een voorbeeld hiervan is de bouwsector, waar het SCL-certificaat vanuit de Governance Code Veiligheid in de Bouw als voorwaarde wordt gesteld. Er zijn ook losse bedrijven die als opdrachtgever het SCL-certificaat als voorwaarde stellen aan partijen waar ze mee samenwerken. Zo begon ProRail aanvankelijk met het eisen van deelname aan SCL voor (onder)aannemers.

Safety Culture Ladder

Een korte geschiedenis

In 2012 heeft ProRail de Safety Culture Ladder (SCL; eerder bekend als de Veiligheidsladder) ontwikkeld gezamenlijk met spooraanemers, ingenieursbureaus, adviesbureaus en de wetenschappelijke gemeenschap. Er was behoefte aan een nieuwe aanpak - anders dan gericht op systeemdenken - om gezond en veilig werken te bevorderen. Naast het opvolgen van regels en procedures vond men het ook belangrijk om zich te richten op het gedrag en houding van iedereen in de organisatie: ook wel de cultuur. Met een beoordeling van de SCL wordt het gedrag 'objectief' meetbaar, om zo grip te krijgen op de cultuur. NEN is sinds 2016 de beheerder van de SCL en het bijbehorende certificatieschema. In 2024 is een vernieuwde SCL gelanceerd (SCL 2.0), waarbij onder andere aanpassingen zijn gedaan om meer aan te sluiten bij organisaties in allerlei soorten branches.

Werkwijze

De SCL zorgt ervoor dat organisaties inzicht krijgen in het veiligheidsbewustzijn, houding en gedrag (rondom veilig en gezond werken) in de organisatie. Aan de hand van vijf treden wordt een organisatie beoordeeld door auditoren vanuit certificerende instellingen. Zo krijgt een organisatie handvatten om te kunnen groeien op de SCL en de cultuur rondom gezond en veilig werken te bevorderen. Hoe hoger er gescoord wordt op de ladder, hoe beter het risicobewustzijn, de houding en het gedrag zijn ten opzichte van gezond en veilig werken in de organisatie. Het certificaat is drie jaar geldig, waar ieder jaar een korte tussentijdse audit nodig is om te bevestigen dat het certificaat zijn geldigheid behoudt. De laatste jaren is de bekendheid van de SCL gegroeid, waarbij deelname aan de SCL soms als voorwaarde voor (onder-)aannemers wordt gesteld. Zo'n 2.000 organisaties hebben op dit moment gebruik gemaakt van de SCL.

Doorwerking op de werkvloer

Om een indruk te krijgen van de (mogelijke) effecten van de instrumenten op gezond en veilig werken, kijken we ook naar de doorwerking op de werkvloer. Bij de onderzochte instrumenten voor certificering is er vaak aandacht voor de kennis en betrokkenheid van werknemers bij gezond en veilig werken.

Verschillende certificeringsregelingen stellen eisen stellen aan de kennis over gezond en veilig werken bij werknemers. Zo dienen werknemers voor de VCA-certificering een cursus te volgen en een diploma te halen. Het diploma is 10 jaar geldig, daarna moet opnieuw examen worden gedaan. Bij de ErBo-regeling ligt rond het thema gezondheid en veiligheid de nadruk op (bij)scholing van werknemers bij bosbedrijven. Stipel is een persoonscertificering voor energietechnici, waarvoor zij elke drie jaar een examen moeten afleggen. Hieronder worden de ErBo-regeling en Stipel in de kaders kort toegelicht.

Erkenningsregeling Bosaannemers (ErBo)

Een korte geschiedenis

De oorsprong van de Erkenningsregeling Bosaannemers (ErBo-regeling) ligt bij de Commissie Bosbouwambachten. Opdrachtgevers en opdrachtnemers stelden gezamenlijk een kwaliteitsregeling vast. Tot en met 2014 was de ErBo in handen van het Bosschap. Deze verviel, waar sinds 2015 de ErBo-regeling overgenomen is door SKBNL. Op initiatief van brancheorganisaties voor bosbouw aannemers (opdrachtnemers) en de vereniging voor bos- en natuureigenaren (opdrachtgevers) is toen Stichting Kwaliteit Bos-, Natuur- en Landschapswerk (SKBNL) opgericht, waar opdrachtnemers (AVIH) en opdrachtgevers (VBNE) momenteel in het bestuur zijn verenigd.

Werkwijze

Door een ErBo-certificaat uit te reiken aan organisaties kunnen organisaties aan hun opdrachtgevers laten zien dat zij veilig, vakbekwaam en kwalitatief hoogwaardig boswerk leveren, waarbij ook aandacht is voor milieu en oog voor (kwetsbare) dieren en planten. In totaal zijn er drie certificerende instellingen waar een ErBo-certificaat behaald kan worden. Een belangrijk aspect van gezond en veilig werken voor boswerknemers is (bij)scholing. ErBo-gecertificeerde bedrijven worden daarom jaarlijks gecontroleerd door een gecertificeerde instelling. Zo blijft de kwaliteit van het boswerk gegarandeerd.

Stipel

Een korte geschiedenis

Stichting Persoonscertificatie Elektrotechniek (Stipel) nam in 1998 het initiatief om een landelijke standaard voor veiligheid in de energiesector te starten als onafhankelijke stichting, aansluitend op een behoefte vanuit netbeheerders en bedrijven in de industrie. In de afgelopen jaren is Stipel gegroeid en ruim 40.000 technici hebben ondertussen een Stipel-certificaat ontvangen. Het hoofddoel van de certificering is: ervoor zorgen dat energietechnici hun werk veilig uitvoeren.

Werkwijze

Bij Stipel is de visie dat het de verantwoordelijkheid is van de werkgever om diens werknemers juist te instrueren zodat zij gezond en veilig kunnen werken. Het is geënt op het Arbobesluit (artikel 3.5): de persoon moet bevoegd worden verklaard door de werkgever. Een ongeluk in dit type werk heeft meestal desastreus gevolgen, waardoor veilig werken van enorm belang is en men zich dus bewust moet zijn van de gevaren van het werk. De Stipel-certificering creëert bewustzijn en instrueert elektrotechnici om veilig te kunnen

werken. De toetsing wordt uitgevoerd door een certificerende instelling en moet elke 3 jaar worden herhaald. Een aantal grote werkgeversorganisaties (Netbeheer Nederland, Bouwend Nederland, Kontaktgroep Elektrotechniek Grote Bedrijven en Techniek Nederland) in de elektrosector verplichten hun werknemers om de Stipel-certificering te halen. Zij zien er ook op toe dat de certificering meegroeit met de ontwikkelingen in de markt.

Bij de andere twee instrumenten - de Safety Culture Ladder en het Vignet Arbeidsveiligheid - ligt de nadruk op de veiligheidscultuur in het bedrijf, wat impliceert dat de doorwerking op de werkvloer centraal staat. Voor een cultuur van gezond en veilig werken is het immers essentieel dat medewerkers actief worden betrokken. In beide gevallen wordt in de audits dan ook getoetst hoe de beleidsmaatregelen doorwerken op de werkvloer. Bedrijven die deelnamen aan SCL maken bijvoorbeeld gebruik van een app voor werknemers voor vragen of meldingen op het gebied van veiligheid. Binnen het Vignet Arbeidsveiligheid zijn gesprekskaarten ontwikkeld om het bewustzijn van medewerkers over hun gedrag te stimuleren. Het Vignet Arbeidsveiligheid lichten we kort toe in onderstaand kader.

Vignet Arbeidsveiligheid

Een korte geschiedenis

De branchevereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) begon met een onderzoek naar de drijfveren en motivatie van ondernemers om actief met gezond en veilig werken bezig te zijn. De branche was destijds een focusbranche in het programma zelfregulering van het ministerie van SZW. Op basis van dit onderzoek is een pilot gestart voor de invoering van het Vignet Arbeidsveiligheid. Deze pilot is ontwikkeld door het VHP. Inmiddels wordt het Vignet door VBZ zelfstandig uitgevoerd. Het Vignet Arbeidsveiligheid is ooit ontstaan uit een idee voor een keurmerk. Op basis van dit keurmerk, of vignet, kunnen bedrijven laten zien dat zij goed bezig zijn op het gebied van veiligheid. De branche kan op basis van de audits bedrijven ondersteunen om veilig en gezond werken naar een hoger plan te tillen.

Werkwijze

Om te voldoen aan het vignet arbeidsveiligheid moeten bedrijven een aantal acties ondernemen. Zo moet een bedrijf een geactualiseerde RI&E hebben en deze gebruiken. Ook moeten deze bedrijven voldoen aan voorschriften in de arbocatalogus. Het vignet gaat ook in op hoe er met deze afspraken en voorschriften in de praktijk wordt omgegaan. Het vignet arbeidsveiligheid is dus een bovenwettelijk keurmerk waarmee bedrijven kunnen laten zien dat ze hun veiligheidscultuur op orde hebben. Een auditor richt zich dus ook in bredere zin op de veiligheidscultuur - vergelijkbaar met de safety culture ladder, alleen dan zonder dat er sprake is van 'tredes'. In 2024 nemen tien bedrijven deel aan het vignet arbeidsveiligheid. Het gaat met name om middelgrote bedrijven. Alle deelnemende bedrijven zijn blijven doen en doorlopen periodiek het certificeringsproces.

3.3 Gedragscodes

Gedragscodes worden ingezet om op brancheniveau normen of afspraken vast te leggen over hoe dient te worden (samen)gewerkt met het oog op (onder andere) gezondheid en veiligheid. In dit onderzoek hebben we vier gedragscodes onderzocht. Deze zijn weergegeven in het schema.

Gedragscodes zijn vaak een vorm van zelfregulering. Maar ze kunnen ook worden ingezet als vorm van horizontaal toezicht, als meerdere partijen in de keten van opdrachtverlening en opdrachtneming betrokken zijn (zoals bij de Code Verantwoordelijk Marktgedrag).

Tabel 3.2 De nader onderzochte gedragscodes

Instrument	Sector	Zelfregulering / horizontaal toezicht
Code Verantwoordelijk Marktgedrag	Zakelijke dienstverlening	Horizontaal toezicht & zelfregulering
Code Gezond en Veilig Magazijn	Handel	Zelfregulering
Governance Code Veiligheid in de Bouw	Bouw	Zelfregulering
Governance Code Veilige Energienetten	Energie	Zelfregulering

Gedragscodes worden deels ingezet in dezelfde sectoren als de certificeringen (bouw, handel, energie), maar ook in de zakelijke dienstverlening.

Aanleiding voor instrumenten

De onderzochte gedragscodes zijn maximaal 15 jaar geleden gestart. De Code verantwoordelijk marktgedrag begon in 2010 in de schoonmaakbranche, en wordt sinds 2015 breder toegepast. In 2014 startte de 'Governance code veiligheid in de bouw', die in 2019 opvolging kreeg in de 'Governance code veilige energienetten'. Ook de 'Code gezond en veilig magazijn' startte in 2014, waarbij het hoge aantal (dodelijke) ongevallen in magazijnen aanleiding was. Ook in de bouw en de energiesector zijn ongevallen een belangrijke aanleiding geweest voor het opstellen van een code. Het ministerie van SZW heeft de gedragscodes in de bouw en magazijnen via een subsidie ondersteund, vanuit het programma Zelfregulering.

In de schoonmaakbranche was de aanleiding anders. Daar waren stakingen van medewerkers aanleiding voor het opstellen van een gedragscode, waarin bredere afspraken werden gemaakt over omgangsvormen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Gezondheid en veiligheid voor de medewerkers was één van de thema's daarbinnen.

Code Gezond en Veilig Magazijn

Een korte geschiedenis

Een van de aanleidingen voor een gedragscode was het hoge aantal (dodelijke) ongevallen in magazijnen. Vanaf 2014 speelde bij Evofenedex het idee om een gedragscode op te stellen voor bedrijven met een magazijn, daaropvolgend is er gestart met het creëren van draagvlak in de branche. De gedragscode kwam uiteindelijk tot stand als pilot onder de vlag van het programma Zelfregulering vanuit SZW. De start van het project verliep via een zogeheten 'codetafel' waaraan verschillende stakeholders hebben deelgenomen. Het resultaat van dit proces is het boek Mensenwerk, dat als onderliggend document van de code fungeert.

Werkwijze

Er is gekozen voor een gedragscode omdat alternatieven meer administratieve druk voor werkgevers met zich meebrengen. Via deze weg beogen de initiatiefnemers van de Code de intrinsieke motivatie van bedrijven te prikkelen, zodat ze echt bereid zijn om veranderingen op het gebied van veiligheid te bewerkstelligen. De code bestaat uit drie onderdelen: 1) hoofdstukken over gedrag en cultuur, leiderschap en de RI&E. 2) Tien risico hot-spots. Dit onderdeel bevat de tien plekken in een magazijn waar het risico op een ongeval het grootst is en 3) Goede praktijken. Naast deze code is er een jaarlijks netwerkevenement en kunnen bedrijven via de website op eigen initiatief oplossingen aandragen voor knelpunten rond de risico-hot spots, met als doel deze te delen in de branche. De Code heeft het thema gezond en veilig werken nadrukkelijker op de kaart gezet en gezorgd voor uniformiteit. Het is wel onduidelijk hoe en in welke mate bedrijven actief met de Gedragscode aan de slag zijn geweest.

Bereik en mate van vrijblijvendheid van instrumenten

Deelname aan de gedragscodes is doorgaans vrijblijvend. Dit is in sterke mate het geval bij de Code Gezond en Veilig Magazijn, waarbij weinig zicht is op het bereik van bedrijven in de branche.

Doordat grote partijen (opdrachtgevers en opdrachtnemers) zich verbinden aan een gedragscode, zoals bij de Governance codes, kan er desalniettemin wel een impliciete druk ontstaan om aan te sluiten.

Als opdrachtgevers eisen voor deelname aan een gedragscode stellen aan opdrachtnemers (of andersom), is er sprake van horizontaal toezicht. De mate van dwang die hiervan uit gaat is afhankelijk van het aantal deelnemende partijen en de mate waarin zij uitdragen dat zij deze eisen stellen, en ook consequent zijn in het stellen van de eisen en controleren op naleving. Een voorbeeld hiervan is de Code Verantwoordelijk Marktgedrag (zie kader), die inmiddels is ondertekend door 1.230 opdrachtnemers.

Code Verantwoordelijk Marktgedrag**Een korte geschiedenis**

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is een gedragscode die in eerste instantie is opgesteld voor en door de schoonmaakbranche. In 2010 gingen medewerkers uit de schoonmaakbranche negen weken staken, om de cao-eisen kracht bij te zetten. Zij vonden onder andere dat hun werkomstandigheden onvoldoende waren. De code is tot stand gekomen door een samenwerkingsverband van werkgevers, werknemers, intermediairs en opdrachtgevers. Rond 2015 is de code breder opgezet, zodat ook andere branches hier gebruik van konden maken waar gewerkt wordt met meerdere belanghebbende partijen. Na de schoonmaakbranche volgden ook de beveiliging, contractcatering en projectverhuizers.

Werkwijze

De code is een initiatief om verantwoordelijk marktgedrag te stimuleren met als doel dat iedere uitbesteding van diensten in Nederland een positieve uitkomst en winst oplevert voor alle betrokkenen. Partijen in de branche kunnen de Code Verantwoordelijk Marktgedrag ondertekenen, waarna ze zich dienen te houden aan de regels die zijn opgesteld in de gedragscode. Wanneer zij dit niet doen en er meerdere klachten binnenkomen vanuit het werkveld, gaat de organisatie achter de code met de betreffende partij het gesprek aan. Mocht het zo zijn dat deze partij zich na gesprek nog steeds niet houdt aan de afgesproken regels, dan wordt dit publiekelijk bekendgemaakt. In totaal hebben 1.230 opdrachtnemers de code ondertekend, waar het grootste deel vanuit de schoonmaakbranche komt.

Schoonmakend Nederland is een grote werkgeversorganisatie die in hun keurmerk verplichten dat bedrijven de code ondertekenen.

Doorwerking op de werkvloer

Gedragscodes zijn met name ingericht om invloed te hebben op het bestuurlijk niveau van organisaties en op het samenspel tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij contractering. Gedragscodes zijn niet direct gericht op de medewerkers op de werkvloer. Desalniettemin kunnen zij wel iets merken van instrumenten die worden ingezet naar aanleiding van bestuurlijke afspraken. Zo worden in de Governance Code Veiligheid in de bouw (zie kader) door werkgevers gezamenlijke afspraken gemaakt over de inzet van bijvoorbeeld de Generiek Poortinstructie (GPI), inzet van apps voor veiligheidsmeldingen door werknemers en deelname aan de Safety Culture Ladder.

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag heeft op het vlak van doorwerking op de werkvloer bijvoorbeeld als opbrengst dat bij het afsluiten van nieuwe contracten werknemers vaker worden geraadpleegd over hun ervaringen door hun opdrachtgever, zonder tussenkomst van de werkgever.

Governance Code Veiligheid in de Bouw

Een korte geschiedenis

De Governance Code Veiligheid in de Bouw is in 2014 ondertekend. De initiatiefnemers kwamen bij elkaar om de veiligheid in de sector te vergroten, omdat er nog steeds veel ongevallen plaatsvonden, ondanks wet- en regelgeving, sectorafspraken en beschikbare instrumenten. Bij het opstellen van de Code zijn gezamenlijke uitgangspunten en kernwaarden op het gebied van veiligheid vastgelegd. De volgende thema's staan daarom in de Code centraal: uniformering, ketensamenwerking, opleidingen en kennisdeling.

Werkwijze

Vanuit de code wordt het streven naar een veilige sector niet gezien als een wedloop of wettelijke verplichting, maar als een gezamenlijke en maatschappelijk belangrijke extra inspanning waarbij (grote) opdrachtgevers en aannemers elkaar helpen en zoeken naar continue verbetering. Er zijn verschillende aanpakken en bijeenkomsten verbonden aan de Governance Code. Zo is er een CEO-overleg tussen de ondertekenaars, waardoor zij periodiek overleggen over gezond en veilig werken. Ieder overleg begint met het gezamenlijk evalueren van een ongeluk. Daarnaast zijn er werkgroepen die zich bezighouden met specifieke thema's, onderwerpen en tools. De ondertekenaars moeten zich aan bepaalde zaken houden, zoals certificering op basis van de Safety Culture Ladder. Bedrijven kunnen de Code ook onderschrijven, dat is een meer vrijblijvende vorm. De Code draagt bij aan de olievlekwerking van het thema gezond en veilig werken. Duidelijk is dat subbranches al aan de slag zijn gegaan met hun eigen variant op een Governance Code. De oordelen over de meerwaarde en de effectiviteit van de Governance Code verschilt tussen stakeholders.

3.4 Branche-instrumenten

Met 'branche-instrumenten' bedoelen we de overige instrumenten - anders dan certificeringen of gedragscodes - die door een brancheorganisatie of sectorinstituut op brancheniveau zijn

ontwikkeld om werkgevers te informeren over of ondersteunen bij de inzet op gezond en veilig werken. Het gaat daarbij om instrumenten zoals branche-RI&E's, handreikingen, trainingen, coaching, visitatie en meldpunten. We hebben in dit onderzoek vijf interessante branche-instrumenten in beeld gebracht. Aangezien er in de bouw veel initiatieven worden ingezet voor gezond en veilig werken, hebben we daarnaast enkele overige initiatieven kort beschreven in een factsheet (zie deel 2 van dit rapport).

Net als bij de certificeringen en gedragscodes, zien we ook bij de branche-instrumenten de sectoren industrie en handel terugkomen. Maar dit zijn niet de enige branches met branche-instrumenten, ook in de branches gezondheidszorg en vervoer zijn branche-instrumenten ontwikkeld. Daarnaast zijn er veel andere sectoren die in meer of mindere mate aandacht besteden aan het informeren van werkgevers over de arbocatalogus en andere gerelateerde onderwerpen. Daar zien we echter, naast de arbocatalogi, branche-RI&E's en communicatie in de vorm van nieuwsbrieven, websites en bijeenkomsten, minder specifieke instrumenten.

Tabel 3.3 De nader onderzochte branche-instrumenten

Instrument	Sector	Zelfregulering / horizontaal toezicht
Safety checks Papier en karton	Industrie	Zelfregulering
5xbeter	Industrie	Zelfregulering
Dynamische RI&E	Vervoer en opslag	Zelfregulering
De BeleidsSpiegel	Gezondheidszorg	Zelfregulering
Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische groothandel	Handel	Zelfregulering

De branche-instrumenten zijn, net als de certificeringen en gedragscodes, primair gericht op de aanpak van veiligheidsrisico's. Maar doorgaans wordt ook breder aandacht besteed aan de kwaliteit van het arbobeleid van de organisatie. De BeleidsSpiegel, die is ontwikkeld in de gezondheidszorg, heeft een andere insteek en was aanvankelijk gericht op het thema fysieke belasting. Later is daar het thema psychosociale arbeidsbelasting aan toegevoegd.

De branche-instrumenten zijn allemaal voorbeelden van zelfregulering. Het is een manier waarop brancheverenigingen of werkgeversverenigingen invulling geven aan het verbeteren van de gezondheid en veiligheid in de branche, door het delen van informatie, het beschikbaar stellen van concrete tools en/of het bieden van advies en ondersteuning bij de uitvoering. De branche-instrumenten worden niet ingezet als onderdeel van horizontaal toezicht.

De instrumenten worden door de brancheorganisatie of werkgeversvereniging aangeboden. Met de instrumenten krijgen werkgevers branchespecifieke of zelfs bedrijfsspecifieke informatie en advies over gezond en veilig werken, wat de informatie voor hen beter toepasbaar maakt in

de praktijk. Voorbeelden van instrumenten die, naast branchegerichte informatie, ook bedrijfsspecifieke informatie en advies geven zijn 5xbeter, de 'Safety checks Papier en Karton' en de 'Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische groothandel'.

Het instrument 'Safety checks' onderscheidt zich van andere initiatieven door een vergaande vorm van kennisuitwisseling op het gebied van veiligheid tussen bedrijven in de branche.

Aanleiding voor instrumenten

Opvallend is dat meerdere instrumenten voortkomen uit activiteiten in de periode van de arboconvenanten (1999-2007), waarin werkgevers, werknemers en de overheid samen werkten aan verbetering van de arbeidsomstandigheden in sectoren met veel gezondheidsrisico's. De BeleidsSpiegel en 5xbeter zijn ontwikkeld in de convenantsperiode en hebben dus een lange bestaansgeschiedenis. De Safety checks in de papier- en kartonindustrie zijn ontwikkeld na de convenantsperiode (2010), maar de goede ervaringen met de samenwerking tussen vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers waren wel aanleiding voor de oprichting van het Verbond Papier en Karton.

De aanpak van het Sectorinstituut Transport en Logistiek, met het aanbieden van een dynamische RI&E, is ontwikkeld binnen het programma Zelfregulering (2014-2017).

Een recent initiatief is de 'Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische groothandel', dat is gestart in 2023. De naam doet vermoeden dat het gaat om een gedragscode, maar in de praktijk is het een instrument gericht op de veiligheidscultuur, waarbij audits plaatsvinden en certificering mogelijk is. De code is gebaseerd op de 'Code Gezond en Veilig Magazijn' van Evofenedex, maar is nader uitgewerkt voor de sector Technische groothandel.

Bereik en mate van vrijblijvendheid van instrumenten

De meeste branche-instrumenten zijn vrijblijvend. De brancheorganisatie of werkgeversorganisatie stelt het instrument (kosteloos) beschikbaar en het is aan de werkgevers zelf of zij daarvan gebruik willen maken. Dit geldt voor 5x beter, De BeleidsSpiegel, de dynamische RI&E in de sector Transport en logistiek en de 'Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische groothandel'. De organisaties die de instrumenten aanbieden hebben beperkt zicht op het gebruik en de (kwaliteit van) de opvolging van de informatie en het advies. Ook is het onduidelijk hoeveel organisaties met de instrumenten worden bereikt en vooral ook wie er nog niet worden bereikt.

De BeleidsSpiegel

Een korte geschiedenis

De BeleidsSpiegel is voortgevloeid uit de arboconvenanten zoals die tussen 1999 en 2007 liepen. Het instrument werd verder doorontwikkeld op aanvraag en door financiering van Regioplus. De tool is toen geactualiseerd en beschikbaar gemaakt voor het internet. In 2021 is, naast De BeleidsSpiegel die gericht is op fysieke belasting, ook een psychosociale arbeidsbelasting variant toegevoegd van De BeleidsSpiegel. LOCOmotion heeft De BeleidsSpiegel ontwikkeld en inhoudelijk vormgegeven, waar Regioplus de eigenaar is van De BeleidsSpiegel.

Werkwijze

De BeleidsSpiegel is een online tool waarmee zorgorganisaties kunnen checken hoe zij ervoor staan op het gebied van beleid voor fysieke belasting en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Het betreft een checklist die helpt het beleid in de organisatie in kaart te brengen en te 'spiegelen' aan de landelijke afspraken zoals ze zijn vastgelegd in de arbocatalogus van de branche.

Een uitzondering op de vrijblijvendheid van branche-instrumenten zijn de 'Safety checks papier en karton', waarbij deelname verplicht is voor alle leden van de betrokken brancheorganisaties. Bedrijven die hier niet aan meewerken worden hier ook daadwerkelijk op aangesproken door de coördinator en/of het bestuur van het Verbond Papier en Karton. Het opvolgen van de adviezen uit de Safety check is de verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf. Maar als blijkt dat bij een volgende Safety check dezelfde aandachtspunten terug komen, wordt dat door de coördinator wel gesignaleerd en besproken. In de praktijk blijken werkgevers de aandachtspunten meestal aan te pakken, aldus de coördinator.

Safety checks Papier en karton

Een korte geschiedenis

De Safety checks zijn ontstaan in een periode waarin er relatief veel ongevallen waren in de sector papier- en kartonindustrie. Brancheorganisaties en vakbonden zijn een samenwerkingsverband aangegaan in het Verbond Papier en Karton, om samen te werken aan veilige arbeidsomstandigheden. Sinds 2010 organiseert het Verbond PK de Safety checks in de sector.

Werkwijze

'Safety checks' zijn bedrijfsbezoeken waarbij een specialist (veiligheidskundige) uit de branche een collega-bedrijf bezoekt en adviseert over veiligheid op de werkvloer. Het centrale doel van de safety checks is arbokennisoverdracht tussen bedrijven in de branches. Bedrijven krijgen advies van een collega uit de sector, die bekend is met de problematiek en omstandigheden van het werk. Inhoudelijk gaat het instrument in op de fysieke veiligheid in de bedrijven (o.a. machineveiligheid, val- en struikelrisico's, intern transport en gevaarlijke stoffen). Deelname aan de Safety checks is verplicht voor alle circa 125 leden van de betrokken brancheorganisaties. Safety checks worden één keer per jaar of één keer per twee jaar uitgevoerd. Jaarlijks worden circa 70 bedrijfsbezoeken uitgevoerd. Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor het oppakken van de adviezen die uit de Safety check voortkomen.

Doorwerking op de werkvloer

De branche-instrumenten hebben uiteenlopende werkwijzen en doelen, maar richten zich niet direct op de werknemers in de organisatie door bijvoorbeeld opleiding of toetsing van kennis. De meeste instrumenten richten zich primair op het organisatiebeleid rond gezond en veilig werken en het aanbieden van tools om het beleid in kaart te brengen of te verbeteren. Uiteraard is het wel mogelijk (en gewenst) dat acties die daaruit voortvloeien merkbaar zijn voor werknemers, maar dit is indirect.

5xbeter

Een korte geschiedenis

5xbeter is ontstaan als paritair project. Sociale partners zagen het belang in om samen op te trekken op het gebied van Arbo. De kaders vanuit de Arbowet werden als te algemeen en te breed ervaren. Er was behoefte aan een concretere aanpak, die is toegespitst op de bedrijven in de metaalbranche. De concretisering van deze aanpak werd 5xbeter.

Werkwijze

5xbeter is als het ware de uitgewerkte arbocatalogus voor de metaalbranche. Dit noemt de branche de 'Verbeterchecks'. Aan deze verbeterchecks zitten tools verbonden die online te gebruiken zijn voor de bedrijven in de branche. Hiermee kunnen de bedrijven in de branche zelfstandig aan de slag. Daaraan zit ook de mogelijkheid om een bedrijfsbezoek te organiseren met een Verbetercoach, experts op het gebied van Arbo vanuit de projectorganisatie van 5xbeter. Voor ieder bedrijf is er eenmaal per jaar een bedrijfsbezoek begroot.

3.5 Kwaliteit van de instrumenten

Voor alle onderzochte initiatieven geldt dat er geen onderzoek is gedaan naar de effectiviteit. Het is opvallend dat er daarmee nauwelijks zicht is op de toegevoegde waarde van de instrumenten voor de gezondheid en veiligheid op het werk.

Wel zien we dat diverse initiatieven een lange bestaansgeschiedenis hebben en een (groot) draagvlak bij betrokken partijen. Organisaties die meedoen zien vaak een meerwaarde van het instrument voor hun organisatie, al is ook duidelijk dat een enkel instrument doorgaans niet voldoende is voor een goede aanpak van gezond en veilig werken in het bedrijf. De instrumenten zijn hulpmiddelen om de aandacht op het onderwerp te richten (bijvoorbeeld door bedrijfsbezoeken) of om bedrijven te bereiken met kennis, advies of opleidingen over veiligheid en gezondheid. Ook kan door samenwerking van opdrachtgevers en opdrachtnemers de interactie en kwaliteit van de samenwerking en onderlinge afspraken worden ondersteund.

De mate waarin branches en verenigingen erin slagen de achterban te betrekken bij de instrumenten verschilt sterk. Een mate van verplichting tot deelname of eisen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers draagt bij aan een beter bereik en het betrekken van een grotere groep bedrijven. Veel brancheorganisaties kiezen echter niet voor een verplichting, maar proberen het gebruik van hun instrument(en) aantrekkelijk te maken of in te spelen op een gevoel van 'niet achter willen blijven'. Nadeel hiervan is dat vaak toch vooral de meest gemotiveerde bedrijven meedoen en anderen buiten beeld blijven.

Inhoudelijk baseren de meeste instrumenten zich op de adviezen uit de arbocatalogi. Vaak zijn (vertegenwoordigers van) bedrijven uit de branche(s) betrokken bij het maken van de afspraken of het bepalen van de inhoud en/of werkwijze van de instrumenten. Dat draagt bij aan de aansluiting op de praktijk en het draagvlak voor het instrument. Soms zijn ook vakbonden betrokken voor vertegenwoordiging van het werknemersbelang.

3.6 Succesfactoren

Aangezien we weinig zicht hebben op de effectiviteit van de instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht in termen van veiligheid en gezondheid in de praktijk, kunnen we het succes van de instrumenten daar niet aan afmeten. Er zijn wel een aantal andere factoren die we zien als indicator voor succes, namelijk:

- **Het bereik van werkgevers in de branche(s):** Hoe is het bereik onder de doelgroep? Worden zowel grote als kleine bedrijven bereikt met het instrument?

Zoals eerder is genoemd draagt een vorm van horizontaal toezicht bij aan het realiseren van een groter bereik van een instrument. Dit wordt vooral gekoppeld aan certificeringen, maar dit kan ook bij een gedragscode. Andere factoren die bijdragen aan een goed bereik, zijn een goede organisatie van het instrument, met blijvende aandacht en commitment vanuit de betrokken branche(s). Ook laagdrempeligheid en toegankelijkheid kunnen bijdragen aan een goed bereik, maar de invloed hiervan lijkt minder groot.

- **Het bereiken van de werkvloer:** Werkt het instrument door op de werkvloer? Heeft het invloed op de dagelijkse praktijk van werknemers?

We zien dat er vooral sprake is van directe betrokkenheid van werknemers bij instrumenten waaraan een vorm van opleiding en/of toetsing van werknemers is gekoppeld. Dit gebeurt vooral bij certificeringen. Daarnaast is er bij instrumenten die de nadruk leggen op de bedrijfscultuur of veiligheidscultuur meer aandacht voor de mate waarin werknemers betrokken worden bij het beleid. Dit geldt voor sommige certificeringen en gedragscodes.

- **Het stimuleren van kennisdeling of betere samenwerking:** Draagt het instrument qua werkwijze bij aan kennisdeling tussen bedrijven en/of opdrachtgevers / opdrachtnemers? Draagt het instrument qua werkwijze bij aan een betere samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers in de branche?

We zien dat deelnemende organisaties aan de instrumenten, vaak meerwaarde ervaren van mogelijkheden voor kennisdeling (door bedrijfsbezoeken, bijeenkomsten met andere bedrijven). Zij vinden het prettig om van anderen in de branche informatie te krijgen over mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren.

Bij initiatieven waarbij zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers betrokken zijn, noemen deelnemers de meerwaarde van het 'met elkaar om tafel gaan' en het maken van afspraken vanuit gezamenlijke belangen en beter wederzijds begrip. Dit speelt bijvoorbeeld bij de Gedragscode Veiligheid in de bouw en de Code verantwoordelijk marktgedrag.

- **Draagvlak en waardering voor het instrument bij werkgevers:** Vinden werkgevers het instrument herkenbaar en toepasbaar? Heeft het voor werkgevers een toegevoegde waarde? Helpt het hen om de aandacht voor veiligheid te verhogen en/of vast te houden?

Uit de ervaringen met de onderzochte instrumenten blijkt dat draagvlak van werkgevers wordt verkregen door werkgevers en/of deskundigen uit de branche te betrekken bij de ontwikkeling (en het onderhoud) van het instrument en daarmee branchespecifieke informatie en advies te geven. Dit zorgt ervoor dat de informatie herkenbaar en toepasbaar is voor werkgevers.

Daarnaast zien we dat werkgevers het waarderen als een instrument hen helpt om de aandacht voor veiligheid te verhogen of vast te houden. Daarbij helpen elementen van instrumenten als een regelmatig terugkerende (onafhankelijke) toetsing van de aanpak in het bedrijf en aandacht voor het doorlopen van de beleidscyclus. Gezondheid en veiligheid op de werkplek vraagt immers continu aandacht.

Een algemene succesfactor is daarnaast als de betrokken partij(en) in staat zijn (gezamenlijk) veranderingen in de branche te realiseren. Daarbij helpt het als de branche goed georganiseerd is, als er een gezamenlijk belang gevonden kan worden voor opdrachtgevers en opdrachtnemers en als er draagvlak is bij de (grotere) werkgevers en/of opdrachtgevers in de branche.

Bij sommige instrumenten is er bovendien sprake van enige mate van samenwerking of afstemming met de Nederlandse Arbeidsinspectie. Daarbij zijn verschillende varianten genoemd: de Arbeidsinspectie kan een instrument gebruiken als toetsingskader bij inspecties (zoals bij De BeleidsSpiegel), kan het instrument bij inspecties aanbevelen aan bedrijven in de branche als manier om aan de verplichtingen te voldoen (zoals bij 5xbeter) of kan aanwezig zijn bij bijeenkomsten over het instrument (zoals bij de Safety checks). Bij de Safety checks is bovendien een afspraak over zelfregulering gemaakt tussen de branche en de Arbeidsinspectie dat er geen sectorale controle plaatsvindt in de branche.

3.7 Knelpunten

Uit de inventarisatie van de instrumenten voor zelfregulering en horizontaal toezicht kwamen ook enkele ervaren knelpunten naar voren. De belangrijkste knelpunten zijn:

- **Beperkt bereik onder bedrijven:** Deelname aan veel instrumenten voor zelfregulering is vrijblijvend. Vooral bij de branche-instrumenten is er vaak weinig zicht op de groep gebruikers en geen zicht op de groep die geen gebruik maakt van het instrument. Ook zien de brancheorganisaties weinig mogelijkheden om een grotere groep bedrijven in hun branche mee te krijgen in de aanpak. Bij sommige meer uitgebreide vormen van certificering (zoals bijvoorbeeld SCL en VCA) kunnen ook de kosten van deelname een belemmering vormen voor (kleinere) werkgevers.
- **Beperkt zicht op doorwerking in de praktijk:** Hierbij spelen verschillende factoren. Er is bij veel instrumenten een mate van vrijblijvendheid. Er is geen of beperkte controle op de naleving van gemaakte afspraken (in gedragscodes) of op de kwaliteit van de opvolging van adviezen (bij branche-instrumenten). Niet alle instrumenten richten zich in dezelfde mate op de bedrijfscultuur, waardoor soms sprake is een focus op administratieve processen en minder op de veiligheidsprestaties in de praktijk.



Waarom werkt het (niet) zoals het nu werkt?

In dit hoofdstuk trekken we conclusies over zelfregulering en horizontaal toezicht op basis van de instrumenten die we hebben onderzocht. We bespreken wat er goed gaat, wat er minder goed gaat en welke verbetermogelijkheden er zijn. We sluiten af met onze gedachten over een bredere toepassing van zelfregulering en horizontaal toezicht.

4.1 Spanning tussen naleving wetgeving en zelfregulering

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil dat werkgevers en werknemers zelf initiatief nemen om gezond en veilig werken blijvend te verbeteren. De gedachte hierachter is dat het stelsel beter functioneert als partijen gezond en veilig werken zelf én met elkaar regelen en organiseren.

Een duurzame aanpak van gezond en veilig werken is volgens het ministerie van SZW een integrale aanpak gericht op zowel naleving als participatie. Dit betekent dat een bedrijf voldoet aan de wet- en regelgeving, gebruik maakt van technische middelen, organisatie en *governance*

inricht voor gezond en veilig werken, maar vooral ook aandacht besteedt aan gedrag en borging van 'het zelf organiseren', zodat het onderdeel wordt van de bedrijfscultuur.¹⁸

In het verleden is er door de overheid, bijvoorbeeld door middel van arboconvenanten (1999-2007), stevig geïnvesteerd in het stimuleren van branchespecifieke informatie en ondersteuning van werkgevers bij het vormgeven van beleid gericht op gezond en veilig werken. We zien dat diverse initiatieven uit die tijd zijn blijven bestaan. Ook in het kader van het programma Zelfregulering (2014-2017) zijn diverse initiatieven (door)ontwikkeld. Die externe impuls lijkt dan ook belangrijk te zijn bij het ontwikkelen en het behouden van instrumenten. In de laatste jaren zijn er vanuit de overheid nauwelijks dergelijke impulsen gegeven.

Bij deze evaluatie van zelfregulering werd duidelijk dat **zelfregulering geen duidelijk gedefinieerd begrip** is, en als term weinig herkenning oproept bij betrokkenen. De term roept ook vragen op: Kan je het wel zelfregulering noemen als er wettelijke eisen zijn die met het instrument ingevuld worden? Hoe bepaal je de kwaliteit van instrumenten voor zelfregulering? Een geraadpleegde vertegenwoordiger van de Arbeidsinspectie benoemt bijvoorbeeld dat de kwaliteit van branche-RI&E's, waar werkgevers- en werknemersorganisaties overeenstemming over hebben bereikt, door de Arbeidsinspectie vaak als onvoldoende wordt beoordeeld. Ook arbocatalogi en de wijze waarop deze onder de aandacht worden gebracht van werkgevers, zijn van wisselende kwaliteit en de catalogi worden niet altijd geactualiseerd. Aangezien de kwaliteit van de zelfreguleringsinstrumenten wisselend is, leidt zelfregulering mogelijk niet altijd tot de gewenste invulling van de arboregelgeving in bedrijven.

Naast zelfreguleringsinstrumenten zijn er ook instrumenten die lijken op zelfregulering, maar in feite als verplichting in de Arbowetgeving zijn opgenomen. Dit zijn verschillende certificeringen, zoals certificering voor verwerking van asbest en voor duikarbeid. Ook hier zijn branches betrokken bij de uitvoering, maar is er geen sprake van vrijblijvendheid. Er is in die situaties meer sprake van een vorm van publiek-private samenwerking.

4.2 Wat gaat er goed?

De uitgevoerde inventarisatie van initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht laat zien dat er in diverse sectoren duurzame initiatieven zijn voor zelfregulering op het gebied van gezond en veilig werken. Daarmee worden organisaties in de branche gestimuleerd en ondersteund bij het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving.

Vooraf bij minder vrijblijvende initiatieven is het bereik van het instrument onder de doelgroep goed. De meeste initiatieven worden (voor zover we daar informatie over hebben kunnen krijgen) goed gewaardeerd door de doelgroep die hier gebruik van maakt. Zij waarderen de toepasbaarheid van de informatie of ondersteuning voor de organisatie. Door instrumenten op brancheniveau te ontwikkelen sluiten de informatie en tools beter aan bij de dagelijkse praktijk en het taalgebruik in de organisaties dan algemeen ontwikkelde informatie en ondersteuning. Daardoor hoeven werkgevers zelf minder een vertaalslag te maken naar hun eigen bedrijf.

¹⁸ Tax T, S van Eck, M Boonekamp (2017) Programma Zelfregulering Gezond en veilig werken. Monitoringverslag 2014-2017. Capgemini, Utrecht.

Instrumenten voor zelfregulering zijn vooral effectief voor organisaties die intrinsiek gemotiveerd zijn voor een gezonde en veilige werkplek. Maar we hebben ook gezien dat er sprake kan zijn van een olievlekwerking. Doordat organisaties (al dan niet verplicht) mee gaan doen aan een instrument, komen ze tot nieuwe inzichten en zetten ze ook andere stappen om een gezonde en veilige werkplek te creëren. Ook het 'niet willen achter blijven' kan stimulerend werken voor betrokkenheid van bedrijven.

Uit de literatuur blijkt dat zelfregulering beter werkt naarmate sectoren een groter vanzelfsprekend eigenbelang hebben om marktfalen tegen te gaan, kleiner en homogener zijn, meer ervaring hebben met zelfregulering en naarmate zelfreguleringssystemen minder ambitieus zijn.¹⁹

We zien dat meerdere initiatieven voor zelfregulering worden overgenomen door of uitgebreid naar andere branches. Dat geldt bijvoorbeeld voor VCA, voor de Safety Culture Ladder en de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Ook voor het instrument De Beleidsspiegel wordt gekeken of dit breder toegepast kan worden. Deze bredere toepassing van instrumenten zegt iets over de gepercipieerde meerwaarde.

Wat opvalt is verder dat vooral initiatieven waar meerdere perspectieven bij betrokken zijn (dus werkgevers én werknemers of opdrachtgevers én opdrachtnemers) een beter bereik lijken te hebben dan initiatieven die vanuit één partij zijn geïnitieerd. Waarschijnlijk komt dit door het grotere draagvlak en het gedeelde gevoel van urgentie. Een voordeel van meerdere betrokken partijen is ook dat zij samen komen tot een gedeelde opvatting over de problematiek en de gewenste oplossing, en elkaar kunnen aanspreken op de naleving van de afspraken.

4.3 Wat gaat er niet goed?

Zelfregulering vraagt onderhoud en daarmee blijvende aandacht van de betrokken partijen. Daartoe is het belangrijk dat er een goede organisatiestructuur aan gekoppeld is, met personele capaciteit en de benodigde financiële middelen. Als een initiatief als project wordt opgezet, is de kans groot dat na afloop van het project er geen of onvoldoende aandacht uitgaat naar onderhoud, verdere ontwikkeling en (structurele) borging van het instrument. Draagvlak voor het instrument bij de directie en/of het bestuur van de organiserende partij is daarmee van groot belang voor de continuïteit en daarmee ook voor de potentiële effectiviteit. Bij de instrumenten die duurzaam worden toegepast zijn deze voorwaarden vaak gerealiseerd, maar er zijn in de loop der jaren ook diverse initiatieven verdwenen en andere initiatieven hebben aan kracht ingeboet.

Initiatieven focussen zich veelal op de veiligheidsrisico's, zoals bijvoorbeeld valgevaar en machineveiligheid. Dit is ten dele logisch, aangezien dit belangrijke oorzaken van arbeidsongevallen zijn.²⁰ Weinig instrumenten (naast arbocatalogi en branche RI&E's) gaan in op de thema's psychosociale arbeidsbelasting en fysieke belasting. Wel zien we dat in diverse initiatieven de aandacht gaandeweg wel meer verschuift naar onderwerpen op het gebied van cultuur en gedrag. Voorbeelden hiervan zijn de Safety Culture Ladder en het Vignet

¹⁹ Mascini P (2013). Effectiviteit van regulatory governance: noodzakelijke condities en hun beïnvloeding door regulerende overheidsinstanties? Literatuurstudie. Faculteit Sociale Wetenschappen, Rotterdam.

²⁰ Nederlandse Arbeidsinspectie (2022) Monitor arbeidsongevallen 2021. Nederlandse Arbeidsinspectie, Den Haag.

Arbeidsveiligheid. Partijen lijken het echter nog lastig te vinden om daar invulling aan te geven, omdat duidelijke normen hiervoor ontbreken.

Deelname is vaak nog vrijblijvend. Alhoewel de meeste instrumenten een invulling zijn van de naleving van de wettelijke eisen, en in mindere mate een aanvulling daarop, is deelname (en ook toepassing in de praktijk) vaak nog vrijblijvend. De meest dwingende instrumenten stellen een certificering of keurmerk verplicht voor het in aanmerking komen voor bepaalde opdrachten, ofwel stellen deelname verplicht voor leden van de brancheorganisatie. Maar daarbij verschilt het sterk in hoeverre de deelnemende organisaties ook worden gecontroleerd op de (juiste en structurele) uitvoering van de gestelde eisen of gegeven adviezen. Bij certificering is er een externe controle, maar kan het ook nog beperkt blijven tot een papieren werkelijkheid.

Als brancheorganisatie heb je een stevige positie nodig om te kunnen handhaven op naleving van de gemaakte afspraken. Daarbij is het een knelpunt dat brancheorganisaties hun leden kunnen kwijtraken als zij te streng optreden. Bij veel instrumenten is er geen strikte vorm van handhaving. De instrumenten zijn bedoeld om te informeren en ondersteunen en de verantwoordelijkheid voor het toepassen van inzichten wordt bij de werkgevers gelaten. Zo zien de brancheorganisaties ook hun rol, zij willen bedrijven inspireren, maar zien geen taak voor zichzelf in handhaving.

Ook in sectoren/terreinen waar afspraken gemaakt worden tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers (horizontaal toezicht) ontbreekt veelal toezicht op de werkelijke naleving van deze afspraken, waardoor onvoldoende bekend is of de partijen zich aan de afspraken houden. Dit werkt beide kanten op. Opdrachtgevers beschikken niet altijd over de middelen om effectief toe te zien op de naleving van afspraken. Andersom geldt hetzelfde, mogelijk zelfs in sterkere mate omdat opdrachtnemers geen klanten willen verliezen.

De organisaties die minder intrinsiek gemotiveerd zijn om bezig te zijn met gezond en veilig werken lijken dus ook minder vaak deel te nemen aan initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht.

Er is geen regie. Alhoewel er in het verleden vanuit het ministerie van SZW diverse initiatieven zijn geweest om zelfregulering te stimuleren, is er geen structurele regie op zelfregulering. Er is geen structureel overzicht van instrumenten en betrokken partijen, en dus ook geen monitoring van de ontwikkelingen in instrumenten voor zelfregulering. Het ontbreken van regie maakt het ook voor brancheorganisaties vrijblijvend om in te zetten op zelfregulering. Gezond en veilig werken staat in veel branches niet bovenaan de prioriteitenlijst, waardoor investeringen hierin achterwege blijven. Door de vrijblijvendheid van zelfregulering, is dit niet voldoende om naleving van de regelgeving te borgen.

Er is weinig zicht op de effectiviteit van initiatieven voor zelfregulering. Vanuit de Nederlandse Arbeidsinspectie is er scepsis geuit over de zelfreguleringsinstrumenten. Zij geven aan dat de waarde niet altijd duidelijk is. Branches en bedrijven kunnen een certificering, keurmerk of gedragscode ook inzetten als 'windowdressing' als onderdeel van een businessmodel. Vanuit het perspectief van de Arbeidsinspectie zijn zelfreguleringsinstrumenten 'nice to have', maar niet voldoende om te weten dat door deelnemers wordt voldaan aan de eisen van de Arbowet.

Branches die actief zijn op het terrein van zelfregulering, zijn veelal branches met relatief veel arbeidsongevallen. Vaak zijn arbeidsongevallen immers een aanleiding om (meer) maatregelen te nemen. Daarmee is het lastig de effecten van zelfregulering inzichtelijk te maken, als niet vanaf de introductie van de zelfregulering is gemonitord welke ontwikkelingen er zijn in arbeidsongevallen of ziekteverzuim. En ook als er wel gemonitord zou zijn, zijn er veel versturende (omgevings)factoren die van invloed kunnen zijn en kan de inhoudelijke focus van de zelfreguleringsactiviteiten gaandeweg veranderen.

4.4 Wat kan er beter?

De vraag is of er mogelijkheden zijn om instrumenten voor zelfregulering beter te ondersteunen. We zien een aantal mogelijke manieren waarop de Rijksoverheid zelfregulering kan stimuleren of versterken:

- Ook branches waarin wordt ingezet op zelfregulering hebben – zo blijkt uit de casestudies – behoefte aan **ondersteuning van de Nederlandse Arbeidsinspectie** door het uitvoeren van inspecties. Er is in veel gevallen een externe prikkel nodig om de aandacht en motivatie voor zelfregulering bij werkgevers te creëren of vast te houden, aangezien het onderwerp anders geen prioriteit heeft voor veel werkgevers. Als er niet wordt geïnspecteerd en gehandhaafd kunnen werkgevers die veel investeren in gezond en veilig werken bovendien de indruk krijgen dat werkgevers die hier niet in investeren een concurrentievoordeel hebben.
- **De overheid als opdrachtgever** kan bij opdrachtverlening nadrukkelijke eisen stellen op het gebied van gezond en veilig werken. Dat gebeurt soms al, zoals bij het verplicht stellen van ErBo-certificering door Staatsbosbeheer. Maar mogelijk kan dit nog op meer terreinen plaatsvinden. De overheid is een grote opdrachtgever. Daarom is het belangrijk dat de overheid zich in aanbestedingstrajecten als goed opdrachtgever opstelt, door daarin ook aandacht te besteden aan de gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Dit kan bijvoorbeeld door eisen te stellen in de vorm van certificering of door in de beoordelingsprocedure punten toe te kennen aan organisaties die werk maken van goede arbeidsomstandigheden. Wanneer de overheid alleen kijkt naar de goedkoopste aanbieder en te weinig eisen stelt aan kwaliteit, gaat daar geen stimulerende werking vanuit.
Ook breder is te kijken naar manieren om opdrachtgevers te stimuleren om een rol te pakken bij het stimuleren van gezondheid en veiligheid. In sommige initiatieven zien we al terug dat er een sterkere nadruk wordt gelegd op de invulling van opdrachtgeverschap, zoals bij de Governance Code Veiligheid in de Bouw, de Code Verantwoord Marktgedrag en de ontwikkeling van de VCO, naast de VCA.
- In het verleden heeft het ministerie door middel van **programma's** initiatieven voor zelfregulering gestimuleerd en ondersteund. Daarbij geldt dat het beschikbaar stellen van kennis, het organiseren en faciliteren van kennisuitwisseling en het bieden van financiële middelen brancheorganisaties en sectorinstituten helpt om activiteiten te ontwikkelen of uit te breiden. Dergelijke activiteiten kunnen uitgroeien tot duurzame instrumenten voor zelfregulering, maar dat is niet vanzelfsprekend. Zonder ondersteuning of aanjaagrol van de overheid komen veel initiatieven weer stil of op een laag pitje te staan. Kennisuitwisseling tussen branches beklijft doorgaans niet zonder externe stimulans. Dit is in lijn met wetenschappelijke inzichten over zelfregulering. Daaruit volgt dat zelfregulering als substituuut voor overheidsregulering weinig kans van slagen heeft, maar dat

zelfregulering goed kan werken indien het een robuust systeem van overheidsregulering aanvult.²¹

4.5 Mogelijkheden voor bredere toepassing

De evaluatie had mede ten doel inzichtelijk te krijgen welke mogelijkheden er zijn voor bredere toepassing van initiatieven voor zelfregulering en horizontaal toezicht. Bij bredere toepasbaarheid kun je denken aan toepassing van hetzelfde instrument in andere sectoren, maar ook aan toepassing van het instrument op andere aandachtsgebieden.

Aan de initiatieven voor zelfregulering die duurzaam worden ingezet, lag in het verleden veelal een probleem ten grondslag. In diverse branches was het aantal arbeidsongevallen aanleiding om in actie te komen, soms gecombineerd met druk vanuit de Arbeidsinspectie of het ministerie van SZW om branchegerichte maatregelen te nemen. In andere branches lagen onvrede in de branche en bij de vakbonden, en daarmee gerelateerde stakingen ten grondslag aan het nemen van maatregelen. Daarmee lijkt het lastig te zijn om branches die geen grote knelpunten ervaren te bewegen tot het inzetten op zelfregulering.

Bij het breder toepassen van bestaande succesvolle initiatieven spelen een aantal factoren:

- Typen arbeidsrisico's: Sommige onderwerpen lenen zich beter voor zelfregulering dan andere onderwerpen. Zo zijn regels rond bepaalde gevaarlijke stoffen erg complex en daardoor minder geschikt voor zelfregulering.
- Omvang van organisaties in de branche: Instrumenten die werken voor grote organisaties werken niet per definitie ook voor kleine organisaties en vice versa.
- Concurrentie binnen de branche: Het toelaten van veiligheidkundigen/adviseurs uit andere organisaties binnen de branche kan worden belemmerd door concurrentiegevoeligheid.
- De wijze waarop opdrachten worden aanbesteed. Instrumenten voor horizontaal toezicht zijn alleen toepasbaar bij inkooprelaties waar ook de inkopende partijen groot zijn, of zijn verenigd in branchepartijen.
- Weinig zicht op effectiviteit van instrumenten. De tevredenheid met instrumenten is doorgaans gebaseerd op positieve ervaringen van deelnemers.
- Branches hebben er zelf geen belang bij om hun instrument te promoten bij andere branches. De kennisuitwisseling tussen branches is over het algemeen beperkt.

Diverse onderzochte instrumenten zijn in de loop der jaren succesvol gebleken, als we er van uit gaan dat de duurzaamheid van het instrument een indicator is voor succes. Veel van deze instrumenten zijn – indien aangepast en toegespitst op de specifieke branche – ook breder toepasbaar. Maar: het succes van een instrument is afhankelijk van werkelijk draagvlak en duurzaam *commitment*, en een daarbij behorende organisatiestructuur om het instrument uit te voeren, te borgen en door te ontwikkelen. Zolang de behoefte om te komen tot een instrument er niet is, zal men niet bereid zijn om dergelijke investeringen te doen.

Daarnaast geldt dat het aantal zelfreguleringsinstrumenten gericht op met name psychosociale belasting minimaal is, waardoor de meeste instrumenten beperkt toepasbaar lijken op branches

²¹ Short J.L. & Toffel M.W. (2010) Making Self-Regulation More Than Merely Symbolic: The Critical Role of the Legal Environment. *Administrative Science Quarterly* 55: 361-396.

waar PSA een groot risico vormt. In een aantal instrumenten gaat meer aandacht uit naar de rol van de bedrijfscultuur of de veiligheidscultuur (zoals de Safety culture ladder en de Code verantwoordelijk marktgedrag), en er zijn signalen dat er ook in andere sectoren behoefte is om ook te werken aan cultuuraspecten. Mogelijk kunnen zij leren van de initiatieven die hier al verder in zijn gevorderd.

Ten slotte is het van belang te realiseren dat de kracht van zelfreguleringsinstrumenten zit in het draagvlak van bedrijven en werknemers voor oplossingen die aansluiten bij hun werkterrein. Dit betekent dat het simpelweg kopiëren van een instrument in veel gevallen niet zal werken. Het instrument moet aansluiten bij de risico's en werkprocessen in de branche, maar ook bij de cultuur en onderlinge verhoudingen tussen organisaties. De instrumenten die zijn beschreven in de factsheets kunnen hiervoor inspiratie bieden, aangezien deze het palet aan mogelijkheden goed laten zien.

4.6 Slotopmerking

Alhoewel er goede voorbeelden zijn van instrumenten voor zelfregulering, zien we ook dat zelfregulering onvoldoende van de grond komt om erop te vertrouwen dat werkgevers en werknemers samen tot een goede aanpak van de gezondheid en veiligheid op de werkvloer komen. De initiatieven die zijn ontwikkeld, zijn vaak van toepassing op specifieke sectoren, waardoor zij niet alle werkgevers (kunnen) bereiken. De beschikbare kennis en ondersteuning is zeer afhankelijk van de organisatiegraad in de branche en de rol die de brancheorganisatie krijgt of neemt op het gebied van gezond en veilig werken. Een externe prikkel is vaak nodig om te zorgen dat een branche of een onderneming gaat investeren in gezondheid en veiligheid en zich over eventuele drempels heen weet te zetten.

Desalniettemin zien we dat diverse instrumenten werkgevers wel degelijk stimuleren of ondersteunen om hun aanpak te verbeteren. Een regelmatige check door iemand van buiten het bedrijf helpt bijvoorbeeld om aandacht voor gezondheid en veiligheid in de organisatie te houden. En eisen die opdrachtgevers stellen op het gebied van gezondheid en veiligheid zijn in veel gevallen een prikkel om aan te sluiten bij certificeringen of gedragscodes. Een positieve waardering van deze instrumenten is op zijn plaats, zonder te verwachten dat deze afdoende zijn voor een goede naleving van de Arboregelgeving. Dat komt onder andere doordat de huidige instrumenten voor zelfregulering onvoldoende controlerende mechanismen in zich hebben. De betrokken (branche)organisaties zien daar voor zichzelf ook geen grote rol. Daarom blijft, naast de initiatieven voor zelfregulering, handhaving door de Nederlandse Arbeidsinspectie van belang.

Deel 2: Factsheets instrumenten



Certificeringen, keurmerken en er- kenningsregelingen

In dit hoofdstuk beschrijven we de vijf bestudeerde instrumenten op het gebied van certificeringen, keurmerken en erkenningsregelingen in factsheets. In elke factsheet wordt eerst het initiatief kort beschreven, gevolgd door een beschrijving van de geschiedenis van het initiatief, de werkwijze en resultaten, de succesfactoren en knelpunten en tot slot een oordeel van de onderzoekers.

5.1 Factsheet VCA/VCO

Korte beschrijving van het initiatief

VCA staat voor *Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers*. VCA is een certificeringsschema voor opdrachtnemers/aannemers. Als ze aan de voorwaarden voldoen krijgen ze een certificaat en komen ze in een centraal (openbaar) register. VCO is een vergelijkbaar instrument. Deze is in tegenstelling tot de VCA gericht op opdrachtgevers.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Verschillende. VCA is ooit ontstaan in de (petro)chemische industrie. Op dit moment ligt het zwaartepunt in de industrie en aanpalende sectoren
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering & Horizontaal Toezicht.
Betrokken partijen	SSV is verantwoordelijk voor het beheren en onderhouden van het VCA-schema.
Soort instrument	Certificering

Geschiedenis van het initiatief

De VCA is vanuit de (petro)chemische industrie ontstaan en is bedoeld om opdrachtnemers te screenen. Vanwege de risico's en het aantal ongevallen in de chemische industrie was er een aanleiding vanuit de sector om te komen tot een instrument dat garanties biedt voor gezondheid en veiligheid bij aannemers. Het initiatief voor de VCA lag bij de opdrachtgevers in de sector.

De VCO komt voort uit de VCA en is bedoeld voor bedrijven die als opdrachtgever (risicovolle) werkzaamheden laten uitvoeren door VCA-gecertificeerde bedrijven. Door een VCO-certificaat kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer beter en proactiever samenwerken op het gebied van gezond en veilig werken.

Werkwijze en resultaten

- De VCA omvat een checklist en procedure die gevolgd moet worden door de aannemer. Op basis van deze checklist wordt het Veiligheid, Gezondheid en Milieubeheersysteem (VGM-beheersysteem) van een bedrijf geaudit door een certificerende instelling, een derde partij. Afhankelijk van het certificatieniveau bevat de checklist minimaal 23 tot maximaal om en nabij 40 vragen, afhankelijk van de context van een bedrijf.
- VCA bedrijfscertificering verlangt ook een VCA cursus en diploma voor de werknemers van de aannemer. Afhankelijk van de werkzaamheden kan deze opleiding voor alle werknemers van een aannemer relevant zijn of slechts voor een deel.
- De werkwijze en procedure omtrent de VCO is vergelijkbaar met die van de VCA-certificering. Er is een checklist en de organisatie moet gecontroleerd worden door een auditor van een certificerende instelling. Het gaat hierbij om een jaarlijkse audit.
- In tegenstelling tot de VCA heeft het gebruik van de VCO in de praktijk een vrijblijvender karakter, omdat individuele opdrachtnemers immers niet kunnen eisen dat hun opdrachtgever VCO heeft. Zij beschikken over onvoldoende macht om dit af te dwingen, terwijl een opdrachtgever omgekeerd wel via de aanbestedingsprocedure kan eisen dat de opdrachtnemer over een VCA-certificaat beschikt. Opdrachtgevers die wel ervoor kiezen om een VCO-certificaat te behalen doen dit uit eigen initiatief
- SSVV werkt (na een interne herstructurering) aan het programma "Modernisering VCA". Een eerste deelresultaat is de nieuwe training "Leiding geven aan veilig werk"

(<https://www.ssvleiderschap.nl/>). Ook aan updates van de bedrijfscertificering wordt gewerkt onder meer in het deelproject "Integreren gedrag in VCA".

Resultaten

- Er zijn in totaal 12.000 VCA bedrijfscertificaten, waarvan een derde in de bouw en een kwart in de petrochemie.
- Veel opdrachtgevers gebruiken VCA als een vereiste in aanbestedingsprocedures. Daardoor worden aannemers gedwongen om aan minimumeisen op het gebied van veiligheid te voldoen.
- Volgens een stakeholder is het gebruik van de VCA gaandeweg verbreed over verschillende sectoren. Dat is een indicatie dat verschillende typen opdrachtgevers meer waarde zijn gaan hechten aan veiligheid.
- De norm is gebaseerd op de ISO 17021 (standaard voor certificatie van managementsystemen). De audit wordt gekenmerkt door het afwerken van een procedure, een checklist met minimumvereisten en het afleggen van projectbezoeken. Daarvoor gaat een auditor van de certificerende instelling bij het bedrijf op bezoek, zowel op kantoor als op de projectlocatie. Het is daarbij een uitdaging bij projectbezoeken om te toetsen in hoeverre de procedures op papier zich ook vertalen naar daadwerkelijke veiligheid op de werkvloer.
- Van de VCO wordt nog weinig gebruik gemaakt.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **VCA is een concretisering van de Arbowet en garandeert een minimum veiligheidsniveau bij aannemers.** Als een aannemer een VCA-certificaat heeft, dan weet een opdrachtgever dat het veiligheidsbeleid van de aannemer objectief is getoetst.
- **De inhoud van de checklists wordt opgesteld door de deelnemende branches.** Dit bevordert de naleving omdat het gaat om 'eigen regels'.
- **De meest recente analyse (2007) van de effectiviteit stelt dat het waarschijnlijk is dat VCA effectief is, maar dit is niet wetenschappelijke hard te maken vanwege een gebrek aan data (en counterfactual) en andere trends.** (Bron: *Drupsteen, L., Zwanikken, S., Fijan, D., Corver, S., & Jongen, M. (2007). Interviewrapportage HEAR deelproject 4: versterking van arbeidsveiligheid in de keten van opdrachtgever tot onderaannemer. Hoofddorp: TNO*). Bovendien is door onderzoeksbureau Whitequeen in opdracht van RIVM in 2014 een vergelijk uitgevoerd tussen incidentcijfers die bekend zijn bij de Arbeidsinspectie en die bij VCA. Op basis van dit onderzoek is een vergelijkbare conclusie getrokken.

Knelpunten

- **Er is al een tijd lang geen analyse geweest van de effectiviteit.** Een extern onderzoek dateert uit 2014 en interne analyses zijn niet meer uitgevoerd sinds 4 à 5 jaar geleden.
- **Het werken met certificatie in marktomstandigheden heeft als valkuil dat er een focus is op de letter en minder op het doel.** Bij elke vraag van VCA is een doel opgeschreven en zijn minimum eisen opgenomen. De uitdaging is de focus op het doel te houden en niet enkel op de minimumvereisten.
- **De knelpunten liggen tegenwoordig vaker bij de opdrachtgever, daar mist de expertise en aandacht voor veiligheid en gezondheid bij opdrachtnemers of verder in de keten.** Onveilige situaties kunnen ook ontstaan doordat er tijdens de aanbestedingsprocedure onvoldoende rekening wordt gehouden met veilig en gezond

werken, de opdrachtgever onvoldoende verantwoording neemt voor een veilige werkplek en/of (te)weinig toezicht houdt (vergewisplicht). Dat de VCO nog onvoldoende gebruikt wordt, zegt mogelijk iets over het bewustzijn van dit onderwerp bij opdrachtgevers.

Oordeel onderzoekers

De VCA gaat al een behoorlijke tijd mee. Daarmee geniet het van een enorme naamsbekendheid op het gebied van veilig en gezond werken en worden veel bedrijven bereikt. Wij beoordelen de VCA daarom ook positief, omdat het voor veel bedrijven een goede basischeck is voor het veiligheidsbeleid. Er bestaat wel een risico. De VCA kan door opdrachtgevers en opdrachtnemers gezien worden als iets dat moet worden afgevinkt. Mogelijk is enkel het vereisen van de VCA/VCO daarbij niet voldoende voor het creëren van bewustzijn over veilig en gezond werken. Ook speelt dat de dynamiek tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is veranderd, al dan niet vanwege de vorming van ketens van uitbesteding. Hierom is het louter hebben van een VCA/VCO-certificaat mogelijk niet meer voldoende om te borgen dat er daadwerkelijk veilig en gezond wordt gewerkt.

5.2 Factsheet Erkenningregeling Bosaannemers

Korte beschrijving van het initiatief

De Erkenningregeling Bosaannemers (ErBo-regeling) moet ervoor zorgen dat de kwaliteit van het werk in het bos goed is. De focus ligt daarbij op dat mensen veilig hun werk (kunnen) uitvoeren onder de juiste arbeidsomstandigheden. Daarnaast is er ook aandacht voor het milieu, flora en fauna. Om een ErBo-certificaat te behalen, moet een bedrijf aan de juiste voorwaarden voldoen. Dit wordt vervolgens door een gecertificeerde instelling gecontroleerd. Stichting Kwaliteit Bos-, Natuur- en Landschapswerk (SKBNL) beheert de ErBo-regeling momenteel en bevordert zo de kwaliteit van werken in het bos.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Bos en natuur
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Horizontaal toezicht
Betrokken partijen	AVIH, VBNE en SKBNL
Soort instrument	Certificering

Geschiedenis van het initiatief

De oorsprong van de ErBo-regeling ligt bij de Commissie Bosbouwambachten. In deze commissie namen bouseigenaren, aannemers van boswerk en werknemers in de bosbouw deel. Zij stelden samen deze ErBo-regeling vast. Het initiatief hiervoor is genomen met de achterliggende gedachte dat de bosbouwsector er belang bij heeft dat boswerkzaamheden worden uitgevoerd door vakbekwame mensen, die kwalitatief hoogwaardig werk afleveren en die werkzaam zijn bij aannemers van boswerk die zich aan regels en verplichtingen houden. Bovendien kan het werk in het bos gevaarlijk zijn, waar de ErBo van toegevoegde waarde is om te checken of iedereen die dit werk uitvoert de juiste veiligheidsmaatregelen neemt.

Tot en met 2014 was de ErBo in handen van het Bosschap. Toen de sector-schappen vervielen, en het Bosschap dus niet meer actief was, is de ErBo-regeling in 2015 overgenomen door SKBNL. Op initiatief van brancheorganisaties voor bosbouw aannemers (opdrachtnemers) en de vereniging voor bos- en natuureigenaren (opdrachtgevers) is toen Stichting Kwaliteit Bos-, Natuur- en Landschapswerk (SKBNL) opgericht. In het bestuur van SKBNL zijn opdrachtnemers (AVIH) en opdrachtgevers (VBNE) verenigd.

Werkwijze en resultaten

SKBNL stelt de kwaliteitsregeling vast. De regels worden opgesteld door een college van deskundigen waarin twee opdrachtgevers, twee opdrachtnemers en een certificerende instelling (CI) plaatsnemen. Dit zijn de uiteindelijke criteria waarop een ondernemer wordt getoetst. Het bestuur verleent vervolgens toestemming aan meerdere CI's om de ErBo controle te kunnen uitvoeren.

Door een ErBo-certificaat uit te reiken aan organisaties kunnen organisaties aan hun opdrachtgevers laten zien dat zij veilig, vakbekwaam en kwalitatief hoogwaardig boswerk leveren, waarbij ook aandacht is voor milieu en oog voor (kwetsbare) dieren en planten. De ErBo beoogt professionaliteit bij bosaannemingsbedrijven duurzaam te waarborgen. De kwaliteitsregeling moet bevorderen dat bonafide aannemers van boswerk duidelijk als zodanig herkenbaar worden.

In totaal zijn er drie certificerende instellingen waar een ErBo-certificaat behaald kan worden. Een belangrijk aspect van gezond en veilig werken voor boswerknemers is (bij)scholing. Zo worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om opleidingen te volgen op het gebied van veiligheid en EHBO. Daarnaast is een doelstelling om als bedrijf te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden en een goed sociaal klimaat voor medewerkers. De werkgever moet daarbij preventief te werk gaan om arbeidsrisico's te beheersen. Enkele minimumeisen die hierbij worden gesteld zijn het hebben van een RI&E (niet ouder dan drie jaar) en Plan van aanpak, ook werknemers moeten hiermee bekend zijn, en het bedrijf moet minimaal viermaal per jaar een werkoverleg organiseren waarin zaken als veiligheid en arbo worden besproken en vastgelegd. Daarbij moeten ook incidenten en ongevallen worden besproken.

ErBo-gecertificeerde bedrijven worden jaarlijks gecontroleerd door een CI. Dit gebeurt onder andere door audits op locatie. Daarbij richt men zich op de risico's op de werkvloer en milieuaspecten die van belang zijn in het werk. Zo blijft de kwaliteit van het boswerk gegarandeerd.

Medio 2024 zijn er in totaal 231 bedrijven ErBo-gecertificeerd.²² In 2018 waren er 172 deelnemers en in 2019 180 deelnemers.²³ Het aantal deelnemende bedrijven is de afgelopen jaren dus toegenomen. Volgens SKBNL bereikt de ErBo-regeling een groot gedeelte van de bedrijven werkzaam in de bosbouw sector.

Hoe werkt het in een bedrijf?

Twee kleinere bedrijven (< 10 werknemers) die boswerkzaamheden uitvoeren laten zich certificeren door middel van de ErBo-regeling. Zij lijken voornamelijk gebruik te maken van de regeling omdat er naar gevraagd wordt bij de inschrijvingen van opdrachtgevers. Zo wordt een groter gedeelte van de markt toegankelijk voor hen. Een aantal grote opdrachtgevers, zoals Staatsbosbeheer, verplicht organisaties waar zij mee in zee gaan namelijk om gecertificeerd te zijn.

Daarnaast vinden de bedrijven de ErBo-regeling van toegevoegde waarde, omdat het een jaarlijks herhaalde keuring betreft. Men ziet het als een stok achter de deur om alle risico's rondom machines en het werk na te gaan, en zo mede de kwaliteit van het werk te waarborgen. Niet alle medewerkers weten direct wat de ErBo-regeling inhoudt, er wordt wel vaker een audit gedaan voor andere certificeringen. Zij zijn zich vooral bewust van het feit dat zij in hun werk worden getoetst op hun vakbekwaamheid, zoals de omgang met machines.

De twee organisaties zijn over het algemeen tevreden met de ErBo-certificering. Het zorgt volgens hen mede voor een hogere bewustwording van de risico's in het bedrijf. Bovendien wordt er jaarlijks een ErBo-bijeenkomst georganiseerd waar je als bedrijf ook kan aanhaken. Dit ziet één bedrijf als een prettige toevoeging, om zo met collega's te spreken over onderwerpen rondom gezond en veilig werken én natuur en milieu. Daar komen soms handige inzichten en tips uit voort.

"Ik denk dat de ErBo een flinke bijdrage heeft in het veilig werken. De meeste organisaties maken er wel gebruik van. Het cowboy-achtige is er wel af: vroeger stond gewoon iedereen achter de zaag, nu alleen nog maar enkele vakbekwame medewerkers die zich bewust zijn van de gevaren van de machines."

²² <https://www.skbnl.nl/deelnemers/ledenlijst/>

²³ SKBNL Jaarverslag 2019

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Regeling is er vanuit behoefte opdrachtgevers en opdrachtnemers.** Doordat de regeling is ingericht door opdrachtgevers en opdrachtnemers uit de sector zelf, werkt de regeling goed. Beide belangen worden vertegenwoordigd door verschillende organisaties. Er kijken ook onafhankelijke experts mee wanneer er regels worden aangepast of toegevoegd. Bovendien lijken zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers tevreden met wat de regeling oplevert.
- **Medewerkers uit de sector hebben geformuleerd wat kwaliteit betekent en hoe veilig te werken.** De ErBo-regeling is ontwikkeld op basis van ervaringen uit de praktijk. Hierdoor is de regeling goed toegespitst op specifieke werkzaamheden waar een boswerker mee te maken krijgt.
- **De toetsing van het certificaat wordt door gecertificeerde instellingen gedaan, waar rekening wordt gehouden met onafhankelijkheid.** De controle van het certificaat ligt bij gecertificeerde instellingen, waardoor de regeling niet door SKBNL zelf wordt getoetst bij bedrijven. Bovendien mag een controleur van een gecertificeerde instelling niet langer dan drie jaar achtereenvolgend bij dezelfde ErBo-deelnemers controleren. Dit is om de onafhankelijkheid te waarborgen. Dit zorgt voor een goedwerkend instrument.

Knelpunten

- **Er wordt een doelgroep bereikt waar de regeling niet voor bedoeld is.** Doelgroep zijn bos- en natuuraannemers, maar het certificaat wordt soms ook uitgereikt aan mensen die soms aan het werk zijn in het bos (zoals aan groenbeheer), wiens werk niet specifiek gericht is op bos en natuur. Er is dus een doelgroep bijgekomen die certificering wil, waar de ErBo eigenlijk niet op gericht is. Als iedereen de ErBo-certificering kan behalen is de vraag: of iedereen is heel goed bezig met de kwaliteit van het werk of de eisen voor het certificaat zijn te makkelijk te behalen. Daarom is SKBNL momenteel bezig met het herzien van de eisen voor het behalen van het certificaat.
- **Enkele opdrachtgevers die ErBo-regeling eisen gaan alsnog in zee met bedrijven die niet ErBo-gecertificeerd zijn.** In de interviews laat een bedrijf weten dat zij zien dat er opdrachtgevers zijn die aan de voorkant vragen om een ErBo-certificering, maar uiteindelijk toch kiezen voor de opdrachtnemer zonder certificering. Als opdrachtgevers hier niet secuur mee omgaan, dan is de effectiviteit van de ErBo-regeling lager dan verwacht.

Oordeel onderzoekers

Het lijkt erop dat belangen rondom veilig werken van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zijn vertegenwoordigd in de ErBo-regeling. Vanuit beide kanten is het fijn om een consensus te hebben over de kwaliteit van het werk, waarbij veiligheid en milieu de focus zijn. Gebruikers zien het vooral als een mooie toevoeging op de bestaande verplichte certificeringen, waar de ErBo-regeling volgens hen dient als een soort jaarlijkse risico-inventarisatie. Dit levert zo een bijdrage aan het risicobewustzijn op de werkvloer. Verder lijkt de ErBo-regeling redelijk bekend te zijn in de branche, wat van positieve invloed is op de effectiviteit van de regeling. Ook kleine bedrijven worden met het instrument goed bereikt. Als opdrachtgevers de eis voor certificering niet consequent toepassen, vermindert dit de effectiviteit van de regeling.

5.3 Factsheet Safety Culture Ladder

Korte beschrijving van het initiatief

De Safety Culture Ladder (SCL; eerder bekend als de Veiligheidsladder) zorgt ervoor dat organisaties inzicht krijgen in het veiligheidsbewustzijn, houding en gedrag (rondom veilig en gezond werken) in de organisatie. Kort gezegd wordt bij een audit de veiligheidscultuur in kaart gebracht, waarbij een organisatie wordt beoordeeld aan de hand van vijf treden. Daarnaast krijgt een organisatie na een audit handvatten om te kunnen groeien op de treden van de SCL en zo de cultuur rondom gezond en veilig werken te verbeteren.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Alle branches kunnen gebruikmaken van de SCL Deelname aan de SCL wordt momenteel als voorwaarde geëist in onder andere de: railsector, energiesector, bouwsector.
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering en horizontaal toezicht
Betrokken partijen	NEN, certificerende instellingen, Commissie van Deskundigen (in het verleden ook ProRail)
Soort instrument	Certificering

Geschiedenis van het initiatief

In 2012 heeft ProRail de Safety Culture Ladder (SCL) ontwikkeld. Er was behoefte aan een andere manier dan systeemdenken om gezond en veilig werken te bevorderen, dus wilden ze zich met de SCL richten op houding en gedrag van iedereen in de organisatie: de cultuur. De SCL is toen gezamenlijk opgezet met spooraanneemers, ingenieursbureaus, adviesbureaus en de wetenschappelijke gemeenschap. Een beoordeling van de SCL moest het gedrag 'objectief' meetbaar maken, om zo grip te krijgen op de cultuur. In 2016 heeft ProRail de SCL overgedragen aan NEN, omdat zij een beheerder van het systeem nodig hadden. NEN is sindsdien de beheerder van de SCL en het bijbehorende certificatieschema. NEN zorgt er onder andere voor dat de norm van kwaliteit blijft, faciliteert vergaderingen van onder andere de Commissie van Deskundigen (CvD) en certificerende instellingen en past het schema of de SCL aan wanneer er signalen zijn vanuit de markt dat dit nodig is. De CvD bestaat uit vertegenwoordigers van verscheidene belanghebbenden, zoals opdrachtgevers, opdrachtnemers, wetenschappers, aanbesteders, certificerende instellingen en maatschappelijke organisaties. Er wordt periodiek geëvalueerd door NEN of de juiste vertegenwoordiging op dat moment nog gerealiseerd is. In 2024 is een vernieuwde SCL gelanceerd, de SCL 2.0, waarbij onder andere aanpassingen zijn gedaan om beter aan te sluiten bij organisaties in allerlei soorten branches.

Werkwijze en resultaten

De Safety Culture Ladder beschrijft houding en gedrag vanuit vijf verschillende treden. Hoe lager een organisatie scoort op de treden, hoe meer winst er nog te behalen valt op het gebied van de veiligheidscultuur in een organisatie. Hoe hoger er gescoord wordt op de ladder, hoe beter het risicobewustzijn, en de houding en het gedrag zijn ten opzichte van gezond en veilig werken in de organisatie. Vanaf trede vier nemen alle medewerkers van een organisatie hun eigen verantwoordelijkheid om gezond en veilig te werken, en wordt gezond en veilig beleid dus niet alleen maar van bovenaf opgelegd. Op microniveau houden medewerkers dan ook toezicht op elkaar en medewerkers durven het gesprek hierover aan te gaan. Als een organisatie trede vijf behaalt hebben ze een optimale veiligheidscultuur. Hiermee is een organisatie

overigens niet klaar, want een cultuur is aan verandering onderhevig. Een organisatie moet dus moeite blijven doen om dit vast te houden, door te blijven investeren in de veiligheidscultuur.

Een beoordeling door de SCL berust op vijf hoofdthema's, waar ieder thema bestaat uit sub-thema's waarop wordt getoetst. Auditoren vanuit certificerende instellingen beoordelen de organisatie op deze thema's. Auditoren zijn bekend met het werkveld en voeren een audit altijd met z'n tweeën uit, om zo bij elkaar te toetsen of de opgehaalde inzichten overeenkomen. Dit is dus een ander soort audit dan een systeemaudit. Zij stellen open vragen aan medewerkers uit alle lagen in de organisatie en brengen 'soft skills' in kaart die belangrijk zijn voor houding en gedrag. Zo lopen zij onder andere mee op de werkvloer en gaan mee naar projecten om de interactie tussen medewerkers waar te nemen. Ook gaan zij in gesprek met het management in de organisatie. Er wordt niet gevraagd naar documenten en registraties, het gaat erom hoe men op de werkvloer met elkaar omgaat en werkt. Wanneer een audit is uitgevoerd komt daar op ieder thema een bepaalde trede uit. Bovendien krijgt een organisatie handvatten hoe zij kunnen groeien op het gebied van gezond en veilig werken en hoe zij de veiligheidscultuur kunnen stimuleren.

Het behalen van een SCL-certificaat wordt in sommige sectoren als voorwaarde gesteld voor (onder-)aannemers, zoals in de bouwsector vanuit de nieuwe Governance Code. Ook zijn er losse bedrijven die als opdrachtgever het certificaat als voorwaarde stellen aan partijen waar ze mee werken. In eerste instantie begon ProRail met het eisen van (onder-)aannemers dat zij een SCL-audit dienden te doen. Inmiddels nemen ruim 2.000 organisaties uit verschillende branches hieraan deel.

Hoe werkt het in een bedrijf?

Een bedrijf met zo'n 200 medewerkers in de bouwbranche laat voor de derde keer een audit uitvoeren voor een certificaat van de Safety Culture Ladder (SCL). Zij hopen hiermee een traptrede te stijgen op de ladder, aangezien ze afgelopen jaar hun best hebben gedaan om de veiligheidscultuur te bevorderen. Onder andere door het lanceren van een app, waar medewerkers (anoniem) een aanvraag of opmerking kunnen doen omtrent gezond en veilig werken. Ze zijn drie jaar geleden begonnen met de SCL, om zich zo te onderscheiden en om op een andere manier naar de veiligheid in het bedrijf te kijken.

Auditoren van de SCL lopen meerdere dagen mee met het bedrijf, afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Ze komen op verschillende locaties en ze spreken met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. In de koffiepauze wordt laagdrempelig met medewerkers op de werkvloer gesproken over hoe zij de veiligheid in hun werk ervaren en of ze zich vrij voelen om hierover te spreken met elkaar en met het management. Ook wordt er gekeken naar de uitvoering van het werk en de auditoren gaan in gesprek met het management en veiligheidskundigen in de organisatie. De veiligheidskundige laat weten blij te zijn met de deelname aan de SCL. Het laat zien dat de organisatie goed bezig is, maar geeft hun ook inzicht in waar nog winst te behalen valt. Je kan volgens hem alles op papier wel goed geregeld hebben, maar het gaat er uiteindelijk om hoe men hiermee omgaat in de praktijk. De SCL biedt hun deze inzichten en handvatten om een optimale veiligheidscultuur te kunnen creëren.

"In onze branche heb je te maken met best zware risico's. Het gaat ons erom dat de medewerkers zich bewust zijn van de risico's in het werk en daar goed mee om kunnen gaan. Het is ook belangrijk dat zij hier proactief mee omgaan: dat ze zeggen van 'joh dit is eigenlijk niet veilig, dit kan veiliger' en dit dan ook durven aan te geven aan ons. Dan kijken we samen hoe het veiliger kan. Dat is het gedrag wat we verwachten van onze medewerkers, voor een goede veiligheidscultuur."

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Cultuur is een belangrijke factor wanneer het gaat om gezond en veilig werken.** Goede afspraken op papier en duidelijk beleid zijn belangrijk wanneer het gaat om gezond en veilig werken, maar zorgen niet direct voor een goede uitwerking in de praktijk. Het zorgt er niet voor dat dit deze protocollen en procedures ook doordringen in de bedrijfscultuur. Door de SCL af te nemen kan een organisatie zien hoe het gesteld is met de houding en het gedrag ten opzichte van de veiligheidscultuur. Een goede veiligheidscultuur draagt bij aan het gezond en veilig werken in de organisatie.
- **SCL biedt handvatten om veilige cultuur te creëren.** De SCL zorgt voor handvatten om te groeien: het maakt inzichtelijk waar een organisatie staat op dat moment en waar nog winst te behalen valt. Naast een beoordeling op de ladder krijgt een organisatie namelijk ook handvatten in de rapportage. Het bedrijf dient zelf de vertaalslag te maken naar hoe zij dat in hun eigen organisatie kunnen bereiken. Door de SCL af te nemen kan een organisatie inzichtelijk krijgen waar nog winst te behalen valt op het gebied van gezond en veilig werken. Er wordt geen waardeoordeel gehangen aan de treden, maar het is een constatering waar het bedrijf zelf mee aan de slag dient te gaan om verbetering te genereren. Zij krijgen van de auditoren te horen hoe het ervoor staat op bepaalde thema's die te maken hebben met gezond en veilig werken, maar moeten uiteindelijk zelf bepalen hoe ze hierin veranderen en wat werkt voor hun organisatie.

Knelpunten

- **De motivatie om een SCL af te nemen moet vaak gecreëerd worden door een prikkel van buitenaf.** Er zijn maar weinig organisaties die zichzelf melden om de Safety Culture Ladder af te nemen wanneer dat niet als voorwaarde wordt gesteld vanuit opdrachtgevers. Op het moment dat organisaties met de SCL werken worden organisaties enthousiast en laten zij weten dat ze blij zijn met deelname, maar dit draagvlak dient in eerste aanzet vaak gecreëerd te worden door een aanjager. Bovendien is de voorwaarde van opdrachtgevers vaak gebaseerd op trede 2, wat dus geen heel hoge standaard is. Er blijft dus intrinsieke motivatie nodig van een organisatie zelf om hogerop te willen klimmen op de treden om zo een optimale veiligheidscultuur te creëren.
- **Kwaliteit van certificatieschema kan nog beter worden gewaarborgd.** Het certificatieschema dat NEN gebruikt wordt nog niet onder accreditatie getoetst. NEN is ermee bezig om tot een passende norm te komen voor het certificatieschema, omdat de Raad van Accreditatie zo beter toezicht kan houden op de kwaliteit van de certificerende instellingen. In de licentieovereenkomst met certificerende instellingen is nu wel opgenomen dat zij een accreditatie moeten hebben (ISO 17021) en het NEN doet momenteel kwaliteitscontroles, maar zij willen graag dat de RVA hier toezicht op houdt in de toekomst. Dit is van meerwaarde voor de kwaliteitsborging van de SCL.

Oordeel onderzoekers

De SCL is een interessant instrument wat breed toepasbaar is op organisaties uit allerlei branches. De certificering lijkt vooral bij te dragen aan inzichten en de algehele bewustwording rondom gezond en veilig werken in de organisatie. De SCL is van toegevoegde waarde op andere verplichte veiligheidstoetsen, doordat het zich richt op cultuur, anders dan bij andere verplichtingen rondom gezond en veilig werken die zich meer richten op protocollen, systemen en procedures. De handvatten die organisaties krijgen na

deelname aan de SCL bieden richting om de veiligheidscultuur te optimaliseren. Dit draagt bij aan het gezond en veilig werken. Het aantal opdrachtgevers dat een SCL eist bij de opdrachtnemer groeit nog altijd. Zo is de SCL onder andere opgenomen in de Governance Code Veiligheid in de Bouw, waardoor organisaties die zich hieraan geconformeerd hebben, verplicht zijn om een SCL te laten afnemen. De SCL moet echter geen doel op zichzelf worden om maar een vinkje te behalen voor de opdrachtgever. De optimalisering van de veiligheidscultuur blijft afhankelijk van de intrinsieke motivatie van organisaties om met de inzichten aan de slag te gaan.

5.4 Factsheet Vignet Arbeidsveiligheid (VBZ)

Korte beschrijving van het initiatief

Werknemers in de bakkerijwereld en zoetwarenindustrie moeten iedere dag 'heel' naar huis kunnen gaan. Om die reden heeft de branchevereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie in 2016 het Vignet Arbeidsveiligheid ontwikkeld. Deelnemende organisaties kunnen een keurmerk - of vignet - krijgen als ze aan de eisen voldoen. Het bijbehorende handboek bevat een scala aan tools, instrumenten en modellen om de veiligheid te bevorderen. Naast het voldoen aan - en gebruik maken van - de basisinstrumenten in de branche, richt de audit zich ook op de veiligheidscultuur.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Bakkerij- en zoetwarenbranche
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	VBZ
Soort instrument	Keurmerk

Geschiedenis van het initiatief

De branchevereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) begon met een onderzoek naar de drijfveren en motivatie van ondernemers om actief met gezond en veilig werken bezig te zijn. Dit onderzoek volgde uit het programma zelfregulering. De zoetwarenbranche was een van de tien focusbranches waar dit programma zich op richtte. Het onderzoek bestond uit interviews met 24 bedrijven in de branche. Alle ondernemers gaven aan dat zij arbeidsveiligheid belangrijk vonden. Deze bedrijven gaven ook aan gemotiveerd te zijn om hiermee aan de slag te gaan. Op basis van deze gesprekken is een selectie werkgevers gekozen die deel hebben genomen aan een pilot van de invoering van het Vignet Arbeidsveiligheid. Deze pilot is ontwikkeld door VHP. Verschillende bedrijven in de branche hebben door hun deelname aan de werkgroep arbeidsveiligheid een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het vignet.

Het Vignet Arbeidsveiligheid is ontstaan uit een idee voor een keurmerk. Op basis van dit keurmerk, of vignet, kunnen bedrijven laten zien dat zij goed bezig zijn op het gebied van veiligheid. De branche kan op basis van de audits bedrijven ondersteunen om veilig en gezond werken naar een hoger plan te tillen.

Werkwijze en resultaten

De werkwijze van het Vignet Arbeidsveiligheid is door VHP ontwikkeld. Zij speelden in de eerste jaren een belangrijke rol in de uitvoering. Op dit moment voert branchevereniging VBZ het Vignet Arbeidsveiligheid uit. Dit houdt in dat VBZ bedrijven enthousiasmeert op aan de slag te gaan met het vignet. Daarnaast ondersteunt VBZ bij het zetten van stappen, door het leveren van informatie. VBZ coördineert bovendien de onafhankelijke partij die de audits uitvoert bij bedrijven.

Om te voldoen aan het Vignet Arbeidsveiligheid moeten bedrijven een aantal acties ondernemen. Deze acties staan vermeld in het handboek dat vanuit de branche is ontwikkeld. Hierbij gaat het voor een deel over het voldoen aan - en gebruik maken van - de basisinstrumenten in de branche. Zo moet een bedrijf een geactualiseerde RI&E hebben en deze gebruiken. Ook moeten deze bedrijven voldoen aan voorschriften in de arbocatalogus. Het vignet gaat ook in op hoe er met deze afspraken en voorschriften in de praktijk wordt omgegaan. Het vignet arbeidsveiligheid is volgens VBZ een bovenwettelijk keurmerk waarmee bedrijven kunnen laten zien dat ze hun veiligheidscultuur op orde hebben. Een auditor richt zich

ook in bredere zin op de veiligheidscultuur - vergelijkbaar met de safety culture ladder, alleen dan zonder dat er sprake is van 'tredes'.

Voorafgaand aan een audit is er een pre-scan. Tijdens de pre-scan ondersteunt VBZ het bedrijf met tips en begeleiding. De audit zelf duurt een dag, waarbij de auditor observeert op de werkvloer en in gesprek gaat met uitvoerende medewerkers, maar ook met de directie en KAM-medewerkers van de organisatie. De werkzaamheden van de auditor bestaan uit het verifiëren van het beleid op papier, observaties op de werkvloer en interviews.

Op het moment nemen tien bedrijven deel aan het vignet arbeidsveiligheid. Het gaat met name om middelgrote bedrijven. De echt grote bedrijven doen er niet aan mee omdat ze al voldoen aan veiligheidsvoorschriften vanuit het (vaak internationale) moederbedrijf. Kleinere bedrijven doen ook minder mee omdat ze volgens VBZ niet over de mankracht beschikken aan de slag te gaan met het vignet. Alle bedrijven die deel zijn gaan nemen, zijn dit blijven doen en doorlopen periodiek het certificeringsproces. Er zijn geen kwantitatieve gegevens beschikbaar over de effectiviteit.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Vignet jaagt focus op cultuur aan:** Deelname aan het vignet arbeidsveiligheid vereist dat de organisatie bezig gaat met de implementatie van beleid en een organisatiecultuur op het gebied van gezond en veilig werken. Ook zijn er specifieke gesprekskaarten ontwikkeld om het bewustzijn van medewerkers over hun gedrag te stimuleren.
- **De audit is een procestoets:** Het gaat om een kwalitatieve audit van het proces: is de beleidscyclus rond, dat wil zeggen: worden beleidsmaatregelen opgevolgd en zijn deze geïnternaliseerd bij het personeel? Dan is het aannemelijk dat je aan het vignet arbeidsveiligheid voldoet.
- **Het instrument is gespecificeerd op de branche:** Het instrument lijkt is ontwikkeld voor en door de branche. Daarmee is het voor bedrijven in de branche goed toepasbaar.

Knelpunten

- **Het bereik van het vignet arbeidsveiligheid is beperkt:** De meerderheid van de bedrijven in de branche doet niet mee aan het vignet. 10 bedrijven doen mee en 175 bedrijven zijn lid van de VBZ. De grote bedrijven voldoen al aan interne standaarden en zien geen meerwaarde in het instrument; terwijl kleine bedrijven niet over de capaciteit beschikken om aan de slag te gaan met het vignet arbeidsveiligheid.
- **Het instrument is zwart-wit:** Of je voldoet wel aan de voorwaarden voor het vignet, of niet. Er zijn geen tussenstappen of 'tredes', zoals wel het geval is in een vergelijkbaar instrument: de safety culture ladder.
- **Het vignet arbeidsveiligheid is als instrument niet geëvalueerd:** Er is daarom geen zicht op de effectiviteit, doeltreffendheid en doelmatigheid van het instrument. De enige vorm van evalueren die wel plaatsvindt, zijn individuele evaluaties bij bedrijven over het verloop van de audit en hun ervaringen met het proces.

Oordeel onderzoekers

Ogenscheinlijk is het vignet arbeidsveiligheid een interessant instrument. Het gaat om een uitgebreide en diepgaande analyse van de veiligheidscultuur in een bedrijf, vergelijkbaar met de Safety Culture Ladder, en is gespecificeerd op de bedrijven in de branche. Tegelijkertijd is het bereik redelijk beperkt, zeker onder kleinere bedrijven. Het is dus een instrument met potentie, met tevreden deelnemende bedrijven en een enthousiaste

brancheorganisatie, dat vanwege het (nog) tegevallende bereik mogelijk behoefte heeft aan een (nieuwe) stimulans.

5.5 Factsheet Stipel

Korte beschrijving van het initiatief

Stichting Persoonscertificatie Elektrotechniek (Stipel) is verantwoordelijk voor een persoonscertificering voor energietechnici. Het werken met gas en elektriciteit is levensgevaarlijk, dus een technicus moet zich bewust zijn van alle mogelijke risico's en de juiste voorzorgsmaatregelen nemen. Het hebben van een Stipel-certificaat laat zien dat een technicus actuele vakkennis bezit en goed weet wat hij moet doen om met de gevaren van het werk om te gaan.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Energiesector (elektro-, warmte-, gas-techniek)
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering & Horizontaal Toezicht
Betrokken partijen	Aangesloten opleiders, College van Deskundigen Elektrotechniek en Netbeheer (vanuit organisaties die grotere energiegebruikers zijn of netbeheerders)
Soort instrument	Certificering

Geschiedenis van het initiatief

Stipel werd in 1998 opgericht, om zo beleid te maken om energietechnici bewust te maken van de gevaren van elektriciteit en gas. Dit initiatief kwam mede voort uit de visie van netbeheerders en grote energiegebruikers. Het leek hen een goede idee om een onafhankelijk examen te hebben, met specifieke opleidingen voor de werkzaamheden van de technici. In het begin heeft het Ministerie van SZW hier een ondersteunende rol bij gehad. Momenteel is Stipel een onafhankelijk stichting met circa 50 deskundigen uit de energiesector. Zij zorgen er gezamenlijk voor dat de persoonscertificering up-to-date blijft en houden elkaar op de hoogte van ontwikkelingen in de sector.

Werkwijze en resultaten

Het doel van Stipel is dat energietechnici veilig thuiskomen. De werkgever is verantwoordelijk om diens werknemers juist te instrueren zodat zij gezond en veilig kunnen werken. De persoonscertificering van Stipel geeft hier invulling aan. Stipel persoonscertificaten zijn afgestemd op de normen NEN 3140 en NEN 3840 voor elektrische installaties.

Om een certificaat te behalen moet eerst bepaald worden welk type certificaat een werknemer nodig heeft. Vervolgens moet de werknemer aan een aantal eisen voldoen, zoals een juiste vooropleiding, om toegelaten te worden tot de certificatie. Wanneer iemand is toegelaten, kan diegene een cursus volgen bij een aangesloten opleider, om vervolgens examen te doen en het certificaat te behalen. Als de energietechnicus de persoonscertificatie heeft behaald, dan is deze drie jaar geldig. Doordat energietechnici elke drie jaar examen moeten doen, blijven zij op de hoogte van recente ontwikkelingen.

Meer dan 40.000 personen die werkzaam zijn in de sector hebben een Stipel-certificering behaald. Dit aantal groeit nog steeds. Van de energiedistributie is 100% van alle netbeheerders geconformeerd aan de certificering. Dat geldt nog niet voor de industrie waar met elektriciteit en gas wordt gewerkt.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Persoonscertificatie gaat over de kennis en kunde van de persoon die met gevaarlijk gerei in aanraking komt:** Energietechnici moeten zich sterk bewust zijn van de risico's, waar het van toegevoegde waarde is om dit per persoon te toetsen. Zij werken op locatie in kleine groepen of alleen, waardoor het van groot belang is om individueel kennis en kunde te hebben over de risico's in het werk. De persoonscertificatie is daarom een instrument om op de persoon te toetsen of zij vakbekwaam zijn en zich bewust zijn van de risico's in het werk. Bovendien houdt het de werknemer scherp, doordat men elke drie jaar opnieuw wordt getoetst.
- **Deskundigen gaan over kennis en kunde die nodig is:** Deskundigen die in het veld werkzaam zijn en de stuurgroep gaan maandelijks met elkaar om tafel om de certificering up-to-date te houden. Doordat zij zelf in het werkveld hebben gewerkt of werkzaam zijn, zijn zij zich goed bewust van gevaren en risico's in het werk.
- **Grote spelers zorgen voor bereik en draagvlak voor persoonscertificering:** Netbeheerders verplichten technici die voor hen werken om een Stipel-certificering te behalen. Dat zorgt ervoor dat Stipel een groot bereik heeft. Daarnaast zijn er ook grote energiegebruikers die zich conformeren aan Stipel. Veel energietechnici moeten zich daardoor laten certificeren.

Knelpunten

- **Afhankelijkheid van opdrachtgevers die zich aansluiten:** Stipel is momenteel een bekende certificering in de energiebranche, maar dat leunt wel grotendeels op het draagvlak onder de netbeheerders en grote energiegebruikers. Wanneer zij zich niet meer zouden conformeren aan Stipel, is de vraag of het certificaat door werkgevers gevonden wordt.

Oordeel onderzoekers

In het werk van een energietechnicus schuilt vaak primair gevaar voor de technicus zelf, waardoor bij Stipel gekozen is voor persoonscertificering. Hierbij wordt de bekwaamheid getoetst op het specifieke werkgebied van de energietechnicus. Het is een interessant instrument, omdat het de bekwaamheid van handelingen en het daarbij behorende risicobewustzijn van de werknemer eens in de drie jaar toetst. Deze kennis en kunde draagt bij aan gezond en veilig werken.

Bovendien wordt er maandelijks aandacht besteed door de stuurgroep aan de certificering. Dit zorgt er onder andere voor dat recente ontwikkelingen in de energiesector worden meegenomen in de certificering.

Het draagvlak voor de regeling is relatief groot, aangezien de grotere spelers in de energiesector aangesloten zijn bij Stipel. Daardoor zijn de energietechnici van opdrachtnemers verplicht om gecertificeerd te zijn met het Stipel-certificaat wanneer zij in zee gaan met deze grote opdrachtgevers. Dit draagvlak zorgt voor een relatief groot bereik van de regeling en draagt bij aan de effectiviteit.



Gedragcodes

In dit hoofdstuk beschrijven we de vier bestudeerde instrumenten op het gebied van gedragcodes in factsheets. In elke factsheet wordt eerst het initiatief kort beschreven, gevolgd door een beschrijving van de geschiedenis van het initiatief, de werkwijze en resultaten, de succesfactoren en knelpunten en tot slot een oordeel van de onderzoekers.

6.1 Factsheet Code Verantwoordelijk Marktgedrag

Korte beschrijving van het initiatief

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is een gedragscode die is ontwikkeld in de schoonmaakbranche en die partijen kunnen ondertekenen met als doel om in de markt van de uitbestede dienstverlening verantwoordelijk gedrag te stimuleren. De nadruk van de code ligt op de kwaliteit van het werk, goede dienstverlening, goede arbeidsomstandigheden, sociaal beleid, vakmanschap en professionaliteit, integriteit en een goede relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Onderdeel hiervan is dus ook gezond en veilig werken.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	In eerste instantie schoonmaakbranche, momenteel ook in andere branches zoals beveiliging- en projectverhuizersbranche
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Horizontaal toezicht en zelfregulering
Betrokken partijen	RAS, algemeen bestuur Code Verantwoordelijk Marktgedrag
Soort instrument	Gedragscode

Geschiedenis van het initiatief

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is in eerste instantie een gedragscode die opgesteld is voor en door de schoonmaakbranche. In 2010 gingen medewerkers uit de schoonmaakbranche negen weken staken, om zo de cao-eisen kracht bij te zetten. Zij vonden onder andere dat hun werkomstandigheden onvoldoende waren. Naast toezegging op cao-eisen met sociale partners, is er toen besloten om een Code Verantwoordelijk Marktgedrag op te stellen, om zo een norm te stellen voor de omgang met elkaar (opdrachtgevers, opdrachtnemers, vakbonden, intermediairs). De code is tot stand gekomen door een samenwerkingsverband van werkgevers, werknemers, intermediairs en opdrachtgevers. Rond 2015 is de code breder opgezet, zodat ook andere branches hier gebruik van kunnen maken. Het gaat hier specifiek om branches waarin samengewerkt wordt met meerdere belanghebbende partijen. Na de schoonmaakbranche sloten ook de beveiliging, contractcatering en projectverhuizers zich aan bij de code.

Werkwijze en resultaten

Partijen in de branche kunnen de Code Verantwoordelijk Marktgedrag ondertekenen, waarna ze zich dienen te houden aan de regels die zijn opgesteld in de gedragscode. Door de Code Verantwoordelijk Marktgedrag te ondertekenen zijn beide partijen verplicht om met elkaar en diens belangen bezig te zijn, om zo gezamenlijk een zo goed mogelijke overeenkomst te creëren waar veilig en gezond werken ook aan de orde komt. Door de verhoudingen tussen partijen te verbeteren creëert dit een gelijkwaardigheid in partnerships. Dit zorgt er mede voor dat schoonmakers onder goede arbeidsomstandigheden kwalitatief goed werk kunnen leveren.

De code is een initiatief om verantwoordelijk marktgedrag te stimuleren met als doel dat iedere uitbesteding van diensten in Nederland een positieve uitkomst en winst oplevert voor alle betrokkenen. Specifiek voor de schoonmaakbranche, die de code heeft opgezet, zijn er verschillende routes om de code te ondertekenen²⁴.

²⁴ Bij de andere branches staat de Code Verantwoordelijk Marktgedrag nog in de kinderschoenen, dus daar wordt het nog niet zo breed uitgedragen als de Code Verantwoordelijk Marktgedrag in de schoonmaakbranche.

Opdrachtgevers in de schoonmaakbranche kunnen zich op twee manieren conformeren aan de code:

- Ten eerste is het mogelijk dat een organisatie wordt benaderd door een opdrachtnemer over de toepassing en ondertekening van de code. Hierbij stelt de opdrachtnemer een certificaat op en meldt de opdrachtgever aan bij de code.
- De tweede route is om aan te sluiten bij een van de regionale ondertekeningen die door de Code Schoonmaak worden georganiseerd. De commissie Code Schoonmaak gaat met de opdrachtgever in gesprek om elkaar te leren kennen, en in te gaan op de beweegredenen om de code te ondertekenen en hoe dit in de praktijk toegepast gaat worden. Het gesprek is ingegeven vanuit het moreel appel dat de organisatie met de code op de opdrachtgevers doet.

Wanneer aangesloten organisaties zich niet houden aan de code en er meerdere klachten binnenkomen vanuit het werkveld, worden zij op het matje geroepen door de organisatie van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Zij gaan het gesprek aan met desbetreffende partij, om ervoor te zorgen dat deze organisatie zich conform de code gaat gedragen. Mocht het zo zijn dat deze partij zich na het gesprek nog steeds niet houdt aan de afgesproken regels, dan wordt dit publiekelijk bekend gemaakt.

In totaal hebben op dit moment zo'n 450 opdrachtgevers en 1.250 opdrachtnemers de code ondertekend, waarvan het grootste deel uit de schoonmaakbranche komt. Schoonmakend Nederland is een grote werkgeversorganisatie die in hun keurmerk verplichten dat bedrijven de code ondertekenen.

Hoe werkt het in een bedrijf?

Een organisatie uit de spoor- en OV-sector werkt samen met een grote schoonmaakorganisatie die de voertuigen schoonmaken. Deze partijen hebben na jarenlange samenwerking een soort partnership opgebouwd. Vanaf het begin van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag zijn zij aangehaakt bij de code. Dat is intussen zo'n 12 jaar geleden.

Zeker in het begin hielp het dat zij de Code Verantwoordelijk Marktgedrag gezamenlijk hebben ondertekend. Het gaf hun inzichten in hoe zij met elkaar om tafel konden gaan en waar ze aan moesten denken bij het opstellen van onder andere contracten. Het contractmanagement hebben zij de afgelopen jaren steeds meer ingericht op het gedachtegoed van de code. Zij geven aan dat het belangrijk is om dit met elkaar te blijven door-ontwikkelen, en het gesprek aan te blijven gaan met alle betrokken partijen. Hierbij moet ook aandacht zijn voor het schoonmaakpersoneel.

Het unieke aan de code volgens de bedrijven is dat er geen andere plek bestaat waar je samenkomt met opdrachtgevers, opdrachtnemers (zowel werkgevers als schoonmaakpersoneel), vakbonden en intermediairs. De code brengt deze partijen bij elkaar, wat zorgt voor begrip voor elkaar. Deze inspirerende houding van de code is iets wat beide partijen als meerwaarde zien. Een dogmatische vinger die precies voorschrijft hoe het moet is volgens hen niet de oplossing: om een samenwerking te laten slagen moet men samen met elkaar in alle openheid het gesprek aan gaan en luisteren naar elkaar.

"We zijn met elkaar bezig om elkaars belangen te snappen en samen vooruit te komen in plaats van ons te richten op de winst, op ons eigen belang voor de korte termijn: hoe kun je het nou samen slim doen om recht te doen aan ieders belang."

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Bottom-up opgestelde gedragscode vanuit behoeften uit het schoonmaakwerkveld.** De gedragscode is goed ingeburgerd in de schoonmaakbranche, doordat deze voortkwam uit onvrede vanuit medewerkers in de branche. Er zijn toen gezamenlijk met alle betrokken partijen regels afgesproken over hoe er met elkaar dient te worden omgegaan. Dit maakt het een effectieve aanpak voor de schoonmaakbranche.
- **De belangen van de werknemer worden meegenomen, wat zorgt voor een betere werkomgeving en werkklimaat.** De code heeft ervoor gezorgd dat de belangen van het schoonmaakpersoneel in een uitbesteding ook worden meegenomen. Zo worden zij soms bijvoorbeeld betrokken bij het aanbestedingsproces. Uiteindelijk zijn zij degenen waar informatie opgehaald kan worden over hoe het er op de werkvloer aan toe gaat en wat er nodig is om gezond en veilig te kunnen werken. Daarnaast is een van de speerpunten van de code dat opdrachtnemers beleid voeren dat erop gericht is om de medewerkers gezond en duurzaam inzetbaar te houden. Daarbij moeten opdrachtgevers faciliteren dat dit beleid in de contractrelatie ook uitgevoerd kan worden.
- **Veel bedrijven ondertekenen de code doordat opdrachtgevers dit als voorwaarde stellen.** Een van de eisen die opdrachtgevers stellen is dat een bedrijf waarmee ze in zee gaan de Code Verantwoordelijk Marktgedrag heeft ondertekend. De grotere spelers (opdrachtgevers en opdrachtnemers) in de schoonmaakbranche hebben dit ook als voorwaarde gesteld, waardoor veel bedrijven de code moeten hanteren.
- **Zorgt ervoor dat opdrachtgevers, opdrachtnemers (zowel werkgevers als schoonmaakpersoneel), vakbonden en intermediairs met elkaar om tafel zitten.** De partijen die belangen hebben rondom het schoonmaakwerk worden door de code verplicht om met elkaar rond de tafel te zitten. Het feit dat ieder daar een stem in krijgt en er naar elkaar geluisterd wordt op continue basis is volgens betrokkenen een grote vooruitgang, voordat de code werd opgesteld was hier nauwelijks sprake van.

Knelpunten

- **Andere branches die later zijn aangesloten hebben een top-down benadering die mogelijk minder effectief is.** De code is overgenomen door andere branches, die ook graag de Code Verantwoordelijk Marktgedrag wilden gebruiken. Een vraag die vanuit de oprichters gesteld werd is wel of de code net zo effectief is bij andere branches als in de schoonmaakbranche, aangezien de code daar bottom-up is ontstaan en momenteel top-down wordt geïmplementeerd.
- **De klachtencommissie is mogelijk niet altijd bekend bij schoonmaakpersoneel.** Ondanks dat schoonmaakmedewerkers betrokken worden bij verschillende aspecten in het opstellen van een overeenkomst, blijft het een vraag of zij weten waar en hoe ze klachten in kunnen dienen. Wanneer zij zich niet bewust zijn van deze code of niet aangesloten zijn bij een vakbond, is de kans groot dat zij hier niet van af weten. Daardoor kunnen werkgevers nog steeds de code hebben ondertekend, zonder dat deze daadwerkelijk van betekenis is voor de werknemer op de werkvloer.

Oordeel onderzoekers

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag blijkt een initiatief waar ondertekenaars tevreden over zijn. Dit geldt zowel voor opdrachtgevers als opdrachtnemers. Het is een interessant instrument waar de belangen van iedere betrokken partij mee worden gewogen wanneer er een overeenkomst tussen opdrachtnemer en opdrachtgever wordt gesloten. Het schoonmaakpersoneel heeft zo ook een stem en kan zo onder andere meebeslissen over de werkdruk en wat zij nodig hebben aan materialen om veilig aan de slag te kunnen gaan (denk

aan bescherming voor agressieve schoonmaakmiddelen). Om je als organisatie in de schoonmaakbranche aan te melden moet je fysiek in gesprek met de commissie Code Schoonmaak. Hier wordt er gekeken naar de beweegredenen van de organisatie en de stappen die de organisatie wil zetten om de code toe te passen. Dit draagt mogelijk direct bij aan een prettigere werkomgeving, wat van invloed is op gezond en veilig werken. Op lange termijn wordt er echter niet getoetst of iedere partij die de code heeft ondertekend zich hier ook aan houdt. Daardoor blijft het de vraag wat de effectiviteit van de getekende code is op lange termijn. Pas op het moment dat er klachten over een geconformeerde organisatie binnenkomen, wordt de organisatie hierop aangesproken. Het is niet bekend of schoonmakers altijd op de hoogte zijn van de code, vooral niet wanneer deze bijvoorbeeld enkele jaren eerder in de organisatie is ondertekend. Het is daardoor de vraag wat het tekenen van de code op lange termijn teweeg blijft brengen in een organisatie.

6.2 Factsheet Code Gezond en Veilig Magazijn

Korte beschrijving van het initiatief

De Code Gezond en Veilig Magazijn beoogt werkgevers te stimuleren om effectief veiligheidsbeleid te voeren. Door het maken van gemeenschappelijke afspraken en duiding geeft de Code een impuls aan het terugdringen van ongevallen en ziekteverzuim in magazijnen. De code is geen vervanging van de wet of bindende afspraken uit de arbocatalogi of branche-RI&E. De Code vormt hier een aanvulling op of verzorgt nadere duiding, gespecificeerd voor bedrijven die een magazijn beheren.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	De Code is gericht op alle bedrijven die magazijnen hebben. Specifiek is het voor leden van Evofenedex (Logistiek en [internationale] handel) en BWMT (brancheorganisatie van importeurs en leveranciers van bouwmachines, magazijninrichtingen, wegenbouwmachines en transportmaterieel).
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering.
Betrokken partijen	Evofenedex en BWMT
Soort instrument	Gedragscode

Geschiedenis van het initiatief

Een van de aanleidingen voor een gedragscode was het hoge aantal (dodelijke) ongevallen in magazijnen. Het idee om hier iets aan te doen door middel van een gedragscode voor de branche speelde vanaf 2014. Op dat moment startte Evofenedex met het creëren van draagvlak bij bedrijven, belangenorganisaties, opleidingsinstituten, vakbonden en verzekeraars. Vervolgens ging het pilotproject van start onder de vlag van het programma Zelfregulering vanuit SZW. De start van het project verliep via een zogeheten 'codetafel' waaraan verschillende stakeholders hebben deelgenomen. Het resultaat van dit proces is het boek Mensenwerk, dat als onderliggend document van de code fungeert.

Er is gekozen voor een gedragscode omdat alternatieven meer administratieve druk voor werkgevers met zich meebrengen. Via deze weg beogen de initiatiefnemers van de Code de intrinsieke motivatie van bedrijven te prikkelen, zodat ze echt bereid zijn om veranderingen op het gebied van veiligheid te bewerkstelligen.

Werkwijze en resultaten

Organisatie

- De code is ontwikkeld door Evofenedex en BWMT, in samenwerking met verschillende stakeholders. In totaal waren er 62 partijen betrokken bij de opzet van het boekje Mensenwerk, waaronder brancheorganisaties van aanpalende branches, bedrijven in de branche en partijen die zich bezighouden met het onderzoeken van veiligheid in bedrijven, zoals TNO.
- Dit initiatief is tijdens het programma Zelfregulering ontstaan en is via een subsidie ondersteund gedurende de looptijd van het programma.
- De Code bestaat uit drie onderdelen:
 1. Hoofdstukken over onderwerpen die veel invloed hebben op gezond en veilig werken, namelijk gedrag en cultuur, leiderschap en de RI&E. Dit onderdeel is aanvullend op wet- en regelgeving.

2. Tien risico hot-spots. Dit onderdeel bevat de tien plekken in een magazijn waar het risico op een ongeval het grootst is. Naast een beschrijving van de locatie bevat de Code aanbevelingen voor de verbetering van de veiligheid.
 3. Goede praktijken. Dit onderdeel richt zich op het delen van goede praktijken van bedrijven en dienen als voorbeeld voor de overige bedrijven in de branche.
- Er is een jaarlijks netwerkevenement in het teken van de Code. Daar werden voorheen prijzen uitgereikt aan de top 3 bedrijven op het gebied van veiligheid. Omdat dit sommige bedrijven eerder ontmoedigde dan stimuleerde worden er nu louter goede voorbeelden gedeeld (en maakt ieder bedrijf een kans om een praatje te doen).
 - Op de website van de code kunnen werkenden in de branche op eigen initiatief oplossingen aandragen bij de risico-hotspots. Na validatie kunnen deze ook weer breder worden gedeeld in de branche.

Resultaten

- De Code heeft het onderwerp op de kaart gezet en gezorgd voor uniformiteit voor de bedrijven in de branche.
- De Code is nu minder actief en effectief is dan gedurende het programma Zelfregulering. Een actieve samenwerking met het ministerie kan het initiatief nieuw leven kunnen inblazen.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Het onderwerp is op uniforme wijze op de kaart gezet.** Door het als zelfregulering op te pakken heerst er nu een gevoel van probleemeigenaarschap.
- **De Code is behapbaar voor de praktijk door het uitwerken van 10 risico-hotspots.** Dat vergroot de herkenbaarheid van de risico's voor de bedrijven in de branche en maakt de aanbevelingen handzamer.
- **De georganiseerde evenementen die in het verlengde liggen van de code worden druk bezocht.** Dat is een indicatie voor het feit dat het onderwerp leeft in de branche.

Knelpunten

- **De reikwijdte is nog onvoldoende; onvoldoende bedrijven zijn via de code bereikt.** Niet iedere groep bedrijven is even goed bereikt. Het zijn vooral de bekende bedrijven van de betrokken branchepartijen die de code onderschrijven. Dit kan nog stukken beter, ook in aanpalende branches.
- **Na het programma was de samenwerking met het Ministerie van SZW minder effectief.** Bovendien is het beeld dat de Code na het programma zelfregulering minder leeft in de branche. Volgens de gesprekspartner had er meer uit het instrument gehaald kunnen worden. Het initiatief vereist structurele investeringen in tijd, geld, aandacht en menskracht.
- **De Code bevat geen bindende afspraken.** In formele zin is er daarom geen sprake van peer pressure en/of horizontaal toezicht.
- **Er is geen zicht op de effectiviteit van de Code.** Er is geen evaluatie geweest en er wordt niet gemonitord op doeltreffendheid (en doelmatigheid).
- **Er zit nog een te groot gat tussen awareness en actie.** De Code heeft voor veel bedrijven – als ze de code al kennen ten minste – louter een informerende rol. Het is onduidelijk in hoeverre bedrijven ook daadwerkelijk overgaan tot actie. Hier wordt niet op gemonitord.

Oordeel onderzoekers

De code heeft het onderwerp op de kaart gezet en is een bekend merk voor de branche. Alhoewel de evenementen die onder de Code vallen druk worden bezocht is het onduidelijk wat het daadwerkelijke bereik van de Code is (geweest). Volgens betrokken partijen is de code ook minder actief en effectief sinds het programma Zelfregulering is gestopt. Het is dus een initiatief met potentie, maar komt zonder ondersteuning niet verder.

6.3 Factsheet Governance Code Veiligheid in de Bouw

Korte beschrijving van het initiatief

Op het gebied van veiligheid in de bouwwereld hebben vijftien initiatiefnemers gezamenlijke uitgangspunten en kernwaarden vastgelegd in de Governance Code Veiligheid in de Bouw. Door ketensamenwerking, standaardisatie en uniformering, scholing en van elkaar te leren beogen ze de veiligheidscultuur en het veiligheidsgedrag in de keten verder te verbeteren.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Bouw
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	1.155 partijen onderschrijven de Code en er zijn 17 ondertekenaars (per medio juni 2024). De lead is genomen vanuit de kerngroep van opdrachtgevers en bouwbedrijven.
Soort instrument	Gedragscode

Geschiedenis van het initiatief

De Governance Code Veiligheid in de Bouw is in 2014 ondertekend. De eerste stapjes van de code zijn ingezet door AKD Advocatuur en Acta Safety Professionals. Samen met een aantal opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw hebben zij de handen ineen geslagen om te komen tot een gedragscode. De initiatiefnemers kwamen bij elkaar om de veiligheid in de sector te vergroten, omdat er nog steeds veel ongevallen plaatsvonden, ondanks wet- en regelgeving, sectorafspraken en beschikbare instrumenten. Bij het opstellen van de Code zijn gezamenlijke uitgangspunten en kernwaarden op het gebied van veiligheid vastgelegd. De volgende thema's staan daarom in de Code centraal: *uniformering*, *ketensamenwerking*, *opleidingen* en *kennisdeling*.

Werkwijze en resultaten

- Vanuit de code wordt het streven naar een veilige sector niet gezien als een wedloop of wettelijke verplichting, maar als een gezamenlijke en maatschappelijk belangrijke extra inspanning waarbij opdrachtgevers en opdrachtnemers elkaar helpen en zoeken naar continue verbetering.
- De Governance Code is opgesteld door opdrachtgevers en opdrachtnemers (in brede zin, naast bouwbedrijven, ook ingenieursbureaus, architectenbureaus en adviesbureaus) gezamenlijk. Volgens betrokkenen kan dit omdat er sprake is van een aantal grote opdrachtgevers en opdrachtnemers. Als een markt wordt gekenmerkt door kleinere opdrachtgevers of zelfs particuliere opdrachtgevers, dan is het moeilijk een dergelijke code in gezamenlijkheid op te stellen.
- Er is sprake van een Kerngroep, die de regie voert over het realiseren van de doelen van de Governance Code als geheel. Deze kerngroep bestaat uit een afvaardiging van ondertekenaars. Er is daarnaast een CEO-overleg, dat bestaat uit de CEO's of equivalenten daarvan van de ondertekenaars. Zij overleggen regelmatig over veiligheid in de sector en bespreken de strategie om te komen tot een verbetering van de veiligheidscultuur en hun rol daarin.
- De ondertekenaars bepalen gezamenlijk de strategie en nemen initiatieven onder de vlag van de code. De ondertekenaars zijn dus betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven onder de vlag van code, waarna er breder in de sector gebruik van kan worden gemaakt.

- Daarnaast zijn er werkgroepen die zich bezighouden met specifieke thema's en onderwerpen. Op het moment gaat het om de volgende groepen: 1) Verticaal transport, laden en lossen/kanaal- en breedplaatvloeren; 2) Generieke Poortinstructie (GPI); 3) Veiligheid in Aanbestedingen (ViA); 3) Individueel Leer en Ontwikkelplatform (iLOP). Hiervan is de Uniforme Meld App (UMA) een onderdeel; 5) communicatie; 6) Campagne top5-risico's en 7) convenant veiligheid ingehuurd personeel.
 - Over het algemeen geldt dat een werkgroep opgeheven kan worden indien een product is opgeleverd, zoals voorheen een werkgroep zich richtte op de uniformering van de kleuren van werkkleding en het achteruitrijdbeleid.
- Bedrijven kunnen de code ondertekenen, wat betekent dat ze ook deelnemen aan het CEO-overleg. Dit houdt tevens in dat het bedrijf de uitgangspunten, kernwaarden en uitwerking van de Code integraal overneemt in het veiligheidsbeleid. Een vereiste is bovendien dat een bedrijf op de eigen website expliciteert dat ze uitgangspunten en kernwaarde van de Code onderschrijven en zich over hun inspanningen verantwoorden in hun jaarverslag.
- Een andere optie voor bedrijven is om de Code te onderschrijven. Ook voor hen geldt dat ze de uitgangspunten, kernwaarden onderschrijven en de ontwikkelde tools van de Governance Code toepassen in de praktijk. In de praktijk is deze samenwerking wel vrijblijvender dan ondertekenen. Zo praten de onderschrijvers niet mee in het CEO-overleg en in de verschillende werkgroepen. In de praktijk houdt onderschrijven met name in dat je als organisatie periodiek geïnformeerd wordt vanuit de Code, en de uitgangspunten en kernwaarden van de Code toepast in het bedrijf.
- Een onderdeel van de Governance Code zijn de safety alerts. Dit zijn beschrijvingen van incidenten waarin het bedrijf ook aangeeft wat ze ervan hebben geleerd en welke maatregelen te nemen zijn. Deze informatie wordt vervolgens op de website van de governance code gepubliceerd. Daarmee wordt beoogd leerpunten en oplossingen op non-concurrentiële basis te delen binnen de hele sector.
- Cijfers over het bezoek van de website laten zien dat het aantal unieke bezoekers tussen 2022 en 2023 is gedaald van 36.600 bezoekers in 2022 naar 22.400 bezoekers in 2023. Volgens betrokkenen was 2022 een hoogtepunt in bezoekersaantallen vanwege de implementatie van Veiligheid in Aanbesteding (ViA). Het aantal bezoekers op de website krijgt door de implementatie van nieuwe tools of programma's vaak een boost. Hetzelfde patroon is volgens betrokkenen zichtbaar in de jaren voor 2022. Deze oudere cijfers zijn bij ons niet bekend.
- Daarnaast blijkt uit de cijfers dat er minder op nieuwere tools wordt geklikt in vergelijking tot tools die al wat langer bestaan. Samengenomen is het aantal clicks voor alle tools gedaald. De pagina over deelname aan de code is in 2023 minder vaak bezocht dan in 2022. Toch is dit niet terug te zien in het aantal nieuwe onderschrijvers, dat ongeveer gelijk is gebleven tussen 2022 (37 nieuwe onderschrijvers) en 2023 (35 nieuwe onderschrijvers).
- De zichtbaarheid van de governance code op sociale media (waaronder sinds 2023 op LinkedIn) wordt gemonitord, maar niet uitvoerig geanalyseerd. Doel van het gebruik van sociale media is het behouden en vergroten van de zichtbaarheid en het delen van belangrijke informatie.

Hoe werkt het in een bedrijf?

De bouwvakker merkt in de dagelijkse praktijk niet enorm veel van de code. Desondanks heeft de code ertoe geleid dat veiligheidsbeleid breder in de branche aanwezig is. Zo is er sprake van gedeelde verantwoordelijkheid tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. En ook worden initiatieven branche-breed ingezet, zoals een Generieke Poortinstructie. De bouwvakker zou het dus wellicht niet actief merken of de code niet kennen, maar verschillende bouwbedrijven

maken gebruik van dezelfde beleidsinstrumenten, al dan niet omdat dit een eis is vanuit een opdrachtgever. Het is ook niet het doel van de code om bekend te zijn onder de bouwvakkers op de werkplaats. Het gaat om een gedragscode voor bedrijven, die de kernwaarden van de code kunnen doorvoeren in het veiligheidsbeleid van de organisatie. De bouwvakker kan er dus wel iets van merken, maar hoeft de code niet te kennen.

Er zijn dus initiatieven vanuit de code die de werkvloer raken, zoals het gebruik van de safety culture ladder (waarbij audits op de werkvloer plaatsvinden), en initiatieven zoals de GPI en safety walks. Maar dat is niet de kern van de Governance Code. De code is met name gericht op het non-concurrentieel samenbrengen van kennis, initiatieven en verschillende partijen in de bouw voor het verbeteren van de veiligheidscultuur in de bouw.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **De CEO's van de ondertekenaars hebben periodiek overleg over veiligheid en zijn daarmee actief geïnteresseerd aan het onderwerp.** Het onderwerp veiligheid staat daardoor duidelijker op de agenda. Ook onder bestuurders is het een thema waar actief over gesproken wordt. Tijdens deze bijeenkomsten staat het onderwerp expliciet op de agenda, waardoor er een open cultuur in de branche ontstaat.
- **De Code is niet louter voor bouwbedrijven, maar omvat zowel opdrachtgevers en opdrachtnemers waaronder aannemers, ingenieursbureaus, architecten, installateurs etc..** Gezamenlijk hebben zij doorzettingsmacht en kunnen zij in de sector zaken stimuleren en een level playing field creëren. Door gezamenlijk afspraken te maken als grote partijen creëer je volume en zet je een goed voorbeeld neer.
- **De Code draagt bij aan olievlekwerking.** De (grotere) opdrachtgevers en opdrachtnemers geven zelf het goede voorbeeld en laten de uitgangspunten en kernwaarden van de code terugkomen in hun bedrijfsvoering bijvoorbeeld bij het opstellen van de (contractuele) voorwaarden gedurende een aanbestedingsprocedure waaraan (kleinere) opdrachtnemers moeten voldoen. Los daarvan is het mogelijk dat opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw de gedragscode onderschrijven. Dat is iets laagdrempeliger, maar is wel een manier om als bedrijf uit te dragen dat je de kernwaarden van de gedragscode uitdraagt. Hierop kunnen bedrijven vervolgens worden aangesproken door andere partijen in de branche. De voornaamste meerwaarde van de code is dat het tot bewustzijn bij verschillende bedrijven heeft geleid en zodoende heeft geïnspireerd. Het is daarmee volgens betrokkenen een sterk merk.
- **De Code is een leidend voorbeeld binnen de branche en kan tot vergelijkbare initiatieven leiden op sub-brancheniveau.** De vakgroep ondergrondse netwerken en grondwaterbeheer (Bouwend Nederland) heeft gezamenlijk met de netbeheerders een governance code voor hun deelbranche opgesteld, die is gemodelleerd aan de hand van de Governance Code Veiligheid in de Bouw.

Knelpunten

- **De Governance Code Veiligheid in de Bouw is ontwikkeld door de grootste opdrachtgevers en opdrachtnemers.** Dat kan betekenen dat elementen uit de code onvoldoende zijn ingericht op het MKB, zowel aan opdrachtnemers- als opdrachtgeverszijde. Volgens betrokkenen worden kleinere partijen op dit moment nog niet altijd voldoende bereikt. Wel wordt er rekening gehouden met kleine bedrijven op

basis van proportionaliteit. Afhankelijk van het type risico en de bedrijfsomvang wordt er rekening gehouden met de proportionaliteit. Bijvoorbeeld op het gebied van certificering.

- **De Governance Code is geen eigen entiteit en is dus afhankelijk van andere partijen:** De effectiviteit van de Code valt en staat met de commitment van deze derde partijen. Volgens betrokkenen leidt dit er toe dat er niet wordt toegezien op de opvolging van afspraken. Er is nog onvoldoende handhaving op bepaalde voorwaarden, zoals de voorwaarde dat iedereen SCL-gecertificeerd moet zijn. Een betrokkene geeft aan dat het ook niet de bedoeling van de code is om toezicht te houden of te handhaven. De code dient als stimulans om veilig gedrag en lerend vermogen in de sector te versterken. Andere gesprekspartner uiten hun twijfels over de effectiviteit indien er geen sprake is van toezicht op de naleving van de kernwaarde van de code.
- **De Governance Code werkt met de veiligheidsladder (safety culture ladder).** Dit wordt door sommige bedrijven ervaren als een relatief duur instrument, ook omdat men niet altijd inziet wat het oplevert, waardoor niet ieder bedrijf bereid is om deze procedure te doorlopen. Hiermee wordt rekening gehouden door bij kleinere opdrachten een lichter (en dus goedkoper) bewijsmiddel te accepteren. Er wordt dus rekening gehouden met proportionaliteit, zoals hierboven is beschreven.
- **De gedragscode beperkt zich met name op het van elkaar leren op directie- en beleidsniveau. De bedrijven zijn vervolgens zelf verantwoordelijk voor de doorvertaling naar de werkvloer.** Daardoor is er een risico dat de agendering van het onderwerp op bestuurlijk niveau blijft en de werkvloer niet bereikt. Ook vinden er geen bedrijfsbezoeken over en weer plaats. Men leert van elkaar op vrijwillige bijeenkomsten (waaraan een bedrijf dus niet hoeft deel te nemen), waar CEO's elkaar kunnen aanspreken over veilig en gezond werken. Deze vrijblijvendheid is ook beoogd. Er zijn wel betrokkenen die zich afvragen of deze vrijblijvendheid voldoende effectief is. Hierover kunnen de perspectieven van betrokken partijen verschillen.
- **De CEO-overleggen worden niet altijd door CEO's bezocht.** Volgens een betrokkene sturen sommige bedrijven niet de CEO maar een onderliggende directeur naar dergelijke bijeenkomsten, waardoor het maken van afspraken lastiger wordt door het ontbreken van doorzettingsmacht. Dat betekent dat de commitment van aangesloten partijen (in perceptie) kan verschillen.
- **Onderschrijven betekent niet altijd dat er daadwerkelijk iets wordt gedaan met de Governance Code:** Het is niet hard te maken dat de onderschrijvers daadwerkelijk iets doen met de code. Er wordt namelijk geen toezicht gehouden op wat de onderschrijvers doen. Zo is de code ook niet bedoeld, maar dit kan volgens een betrokken partij wel een knelpunt zijn.

Oordeel onderzoekers

De code heeft gezond en veilig werken blijvend op de kaart gezet in het gesprek tussen de grootste opdrachtgevers en opdrachtnemers. Echter is het maar de vraag in hoeverre de governance code zaken echt kan afdwingen. Er zit geen organisatie achter met bevoegdheden op het gebied van handhaving en toezicht. Het blijft daarmee een relatief vrijblijvend initiatief en zo is de code ook beoogd. Op dit moment is het niet duidelijk wat het onderschrijven van de code daadwerkelijk bewerkstelligt. De code heeft wel navolging gekregen in andere (sub)branches. Een voorbeeld hiervan is de Code Veilige Energienetten.

6.4 Factsheet Governance Code Veilige Energienetten

Korte beschrijving van het initiatief

Via de Governance Code Veilige Energienetten beogen partijen in de netbeheer sector de veiligheid te verbeteren en het aantal ongevallen terug te dringen door o.a. betere onderlinge afstemming en harmonisatie. De code bouwt voor een belangrijk deel voort op de Governance Code Veiligheid in de Bouw, maar is nader toegespitst op deze deelsector.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Netbeheer
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Netbeheer Nederland
Soort instrument	Gedragscode

Geschiedenis van het initiatief

De Governance Code Veilige Energienetten is getekend op 11 december 2019. Via de code onderschrijven opdrachtgevers en aannemers het belang van veilig werken aan de energienetten. Een belangrijk uitgangspunt van de code is het terugdringen van het aantal ongevallen. De ondertekenaars zijn van mening dat dit kan door gezamenlijk het veiligheidsniveau te verhogen. Dat willen zij doen door gebruikte uitgangspunten, aanpak en gebruikte instrumenten te standaardiseren, te uniformeren, te harmoniseren en beter op elkaar af te stemmen. Ook beogen zij tot een verandering in veiligheidsgedrag te komen door het thema veiligheid nadrukkelijk op te nemen in de curricula van technische opleidingen en cursussen.

Werkwijze en resultaten

- De governance code Veiligheid in de bouw is nader uitgewerkt en toegespitst op deze deelbranche.
- Naast de Governance code heeft deze deelbranche een speciale website waarop incidenten kunnen worden gedeeld. Na een incident worden de geleerde lessen verwerkt in een flyer en een toolbox, zodat iedere organisatie in de branche kan leren van incidenten.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **De groep opdrachtgevers in de branche is relatief klein en goed georganiseerd.** Daardoor is het gemakkelijk om de gewenste veranderingen door te voeren.
- **Incidenten worden actief gedeeld via een speciale website.** Door de praktische aanpak is het eenvoudig voor bedrijven in de branche om van elkaar te leren.

Knelpunten

- **De Governance Code is ontwikkeld door de grootste opdrachtgevers en opdrachtnemers.** Dat kan betekenen dat elementen uit de code onvoldoende zijn ingericht op het MKB.

Oordeel onderzoekers

Deze code zijn wij op het spoor gekomen door ons onderzoek naar de Governance Code Veiligheid in de Bouw. Dit laat zien dat deze code andere branches heeft geïnspireerd om bewustwording op het gebied van veilig en gezond werken te stimuleren. Dit initiatief is niet uitgebreid onderzocht, waardoor we beperkt zicht hebben op de uitvoering en resultaten.



Branche- instrumenten

In dit hoofdstuk beschrijven we de zes bestudeerde instrumenten op het gebied van branche-instrumenten in factsheets. In elke factsheet wordt eerst het initiatief kort beschreven, gevolgd door een beschrijving van de geschiedenis van het initiatief, de werkwijze en resultaten, de succesfactoren en knelpunten en tot slot een oordeel van de onderzoekers.

7.1 Factsheet Safety checks Papier en karton

Korte beschrijving van het initiatief

'Safety checks' zijn bedrijfsbezoeken waarbij een specialist uit de branche een collega-bedrijf bezoekt en adviseert over veiligheid op de werkvloer, die sinds 2010 worden uitgevoerd. Het doel is het vergroten van de veiligheid, door kennisuitwisseling tussen bedrijven. Bedrijven krijgen advies van een collega uit de sector, die bekend is met de problematiek en omstandigheden van het werk. Doordat bedrijven elkaar onderling bezoeken en adviseren, is er sprake van kennisuitwisseling. De organisatie van de Safety checks is in handen van het Verbond Papier & Karton.

Naast de 'safety checks' zijn er ook andere initiatieven in de branche, zoals een arbocatalogus, branche RI&E en arbocommissies.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Papier- en kartonproducerende, golfkartonproducerende en -verwerkende en kartonnage- en flexibele verpakkingen industrie (pkgv-industrie)
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	Verbond Papier en Karton, Koninklijke VNP, Koninklijke Kartoflex, Corrugated Benelux Association (CBA), FNV Procesindustrie, CNV.
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

De samenwerking van brancheorganisaties en vakbonden in het Verbond Papier & Karton (PK) heeft haar oorsprong in het arboconvenant PKGV-industrie (2001). Destijds waren er relatief veel ongevallen in de sector. Vanwege de tevredenheid over de resultaten van de samenwerking, is besloten de activiteiten te continueren binnen het Verbond PK. Daarmee is er blijvende aandacht voor veiligheid in de sector, met initiatieven zoals een sectorale arbocatalogus, branche RI&E's, arbo-commissies, sectorale campagnes en de safety checks. Het Verbond PK is uitvoerder van de Safety checks, namens de betrokken brancheorganisaties en vakbonden.

Het centrale doel van de safety checks is arbokennisoverdracht tussen bedrijven in de branches. Inhoudelijk gaat het instrument in op de fysieke veiligheid in de bedrijven. Het gaat daarbij onder andere om machineveiligheid, val- en struikelrisico's, intern transport en gevaarlijke stoffen.

Werkwijze en resultaten

Organisatie

- Deelname aan de Safety checks is verplicht voor alle leden van de betrokken brancheorganisaties. In totaal zijn circa 125 bedrijven aangesloten bij deze brancheorganisaties. Ook bedrijven die geen lid zijn, maar wel de cao volgen hebben recht op deelname aan de safety checks.
- Safety checks worden één keer per jaar (VNP) of één keer per twee jaar (Kartoflex en CBA) uitgevoerd. Jaarlijks worden circa 70 Safety checks uitgevoerd.
- De branche voert zelf de regie over de Safety checks. Daarvoor is een coördinator aangesteld bij het Verbond PK. Afspraken zijn vastgelegd om de vertrouwelijkheid te

waarborgen. Het secretariaat van de branchevereniging plant de Safety checks, kondigt deze aan bij het bedrijf en geeft uitleg.

- Nieuwe Safety checkers krijgen eerst een introductie en lopen bij een bedrijfsbezoek mee met de coördinator. Als bedrijven zelf geen deskundigen kunnen aanleveren voor de uitvoering van de Safety checks, worden aanvullend externe veiligheidskundigen ingezet. De coördinator van de tools en instrumenten van het Verbond PK is veiligheidskundige en voert zelf ook een deel van de Safety checks uit.
- Jaarlijks is er een fysieke bijeenkomst voor intervisie, waar alle safety-checkers voor worden uitgenodigd. Daar worden de aanpak en de basisafspraken besproken, worden ervaringen uitgewisseld en worden nieuwe ontwikkelingen onder de aandacht gebracht. Deze dag is belangrijk om te zorgen dat iedereen dezelfde aanpak hanteert. De Nederlandse Arbeidsinspectie is hierbij aanwezig om het belang te onderschrijven.
- Er is een arbocommissie ingesteld, waarin de arbocoördinatoren van de bedrijven in de sector deelnemen. In de arbocommissie worden o.a. nieuwe risico's, wet- en regelgeving en aandachtspunten vanuit de Arbeidsinspectie besproken. Deze commissie geeft input voor bijstelling van de aandachtsgebieden van de Safety checks, zodat deze relevant blijven.

Inhoud Safety checks

- Een Safety check bestaat uit de volgende elementen: openingsgesprek, rondgang door de fabriek, documenten review en een eindgesprek met de directie, OR en management. De Safety check wordt afgesloten met het advies van de arbospecialist. In principe wordt een Safety check uitgevoerd door twee deskundigen, in kleinere bedrijven door één deskundige.
- De deskundigen rapporteren op afwijkingen, niet op wat er al goed gaat. Hierdoor krijgen bedrijven input om te verbeteren. Als de deskundige goede praktijken tegenkomt, dan is hier ook ruimte voor in het rapport. Het rapport over de vorige Safety check wordt gebruikt als uitgangspunt voor het bezoek.

Resultaten

- Uit gesprekken met de arbocoördinatoren in de arbocommissies blijkt volgens het Verbond PK dat de meeste bedrijven in de branche heel blij zijn met de Safety checks.
- De coördinator van het Verbond PK ziet dat het weinig voorkomt dat dezelfde aandachtspunten terugkomen bij een volgende Safety check. Dat wijst erop dat bedrijven de aandachtspunten serieus oppakken. Wel vraagt de aanpak van sommige risico's een grotere investering en dit kost soms meer tijd.
- Er is geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van het instrument.
- Meerwaarde van de Safety checks voor deelnemende organisaties zijn de kennisuitwisseling tussen bedrijven met vergelijkbare activiteiten. De Safety checks geven een bredere blik op de veiligheid in de organisatie, doordat Safety checkers uit verschillende organisaties komen en doordat zij verschillende speerpunten kiezen in hun advies. Dit voorkomt tunnelvisie en zorgt dat steeds nieuwe onderwerpen kunnen worden aangepakt. *"Naast toetsen gaat het ook om het uitwisselen van kennis en ervaring. Het voelt niet als een belasting, want je krijgt er veel voor terug."*

Hoe werkt het in een bedrijf?

Een bedrijf in de branche heeft circa 60 medewerkers en is onderdeel van een internationaal concern. Het bedrijf doet vanaf het begin mee met de Safety checks, die eens per twee jaar plaatsvinden. Risico's in het bedrijf zijn vooral machineveiligheid en heftruckverkeer. Bij de eerste Safety check bleken er veiligheidsrisico's te zijn voor de medewerkers, terwijl men dacht dat de machines veilig waren. Ook was de RI&E niet voldoende uitgewerkt. Om de aandachtspunten op te lossen is destijds een veiligheidskundige ingehuurd. Die veiligheidskundige komt sindsdien met een vaste frequentie langs op het bedrijf om de veiligheid te waarborgen.

Voor het bedrijf zijn de Safety checks een waardevolle aanvulling op de inzet van de veiligheidskundige en de aandacht die er ook concern breed is voor veiligheid. De Safety checkers brengen hun eigen kennis en ervaring mee, en kiezen verschillende speerpunten, waardoor het instrument een bredere blik op veiligheid en gezondheid geeft. Veranderingen in het bedrijf leiden bovendien tot nieuwe risico's, waardoor het van belang is dat er blijvende aandacht is voor het onderwerp.

Veranderingen op basis van de adviezen uit de Safety checks leiden aanvankelijk wel tot weerstand bij de medewerkers. Als de verandering eenmaal is doorgevoerd, zien zij doorgaans ook de voordelen. Het bedrijf ervaart de adviezen niet als vrijblijvend, omdat na twee jaar opnieuw een Safety check wordt uitgevoerd.

"Voor kleinere bedrijven is het fijn dat je gescreend wordt door iemand met kennis van zaken, waarna je samen met je team de tijd krijgt om geconstateerde knelpunten op te lossen. Het is een mooi instrument dat je betreft bij het onderwerp."

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Draagvlak in de branche:** De CEO's van (grotere) bedrijven in de branche staan achter de Safety checks. Het is een instrument dat zij van belang vinden voor het imago van de branche. Als er weerstand is bij bedrijven om deel te nemen, worden zij door collega-bedrijven opgebeld om de afspraken toe te lichten.
- **Goede afspraken met de Nederlandse Arbeidsinspectie:** De branche heeft afspraken gemaakt met de Arbeidsinspectie over zelfregulering, waardoor geen sectorale controle plaatsvindt.
- **Geen concurrentie op arbeidsomstandigheden / veiligheid:** Het Verbond PK heeft als belangrijk uitgangspunt dat bedrijven in de branche niet concurreren op arbeidsomstandigheden. Dit standpunt wordt actief uitgedragen en onderschreven door deelnemende organisaties. *"Op veiligheid bestaat concurrentie niet. (...) Als er mogelijkheden zijn om een ongeval te voorkomen, moet je dat ten allen tijden doen."*
- **Organisaties in de branche doen het samen:** Doordat de organisaties de Safety checks bij elkaar uitvoeren, kunnen ze van elkaar leren en is het makkelijker om informatie te delen. Organisaties in de branche waarderen het element van kennisdeling sterk. Het instrument betreft de organisatie bij het onderwerp veiligheid.
- **Doorontwikkeling:** In de arbocommissies van het Verbond PK wordt het instrument besproken en op basis van de behoefte van deze doelgroep worden nieuwe aandachtsgebieden toegevoegd.

- **Goede afspraken over vertrouwelijkheid:** Er zijn binnen het Verbond PK duidelijke afspraken gemaakt over de vertrouwelijkheid van de rapportages op basis van de bedrijfsbezoeken.
- **Kwaliteitscontrole:** De coördinator ontvangt de rapportages van de safety checks ter controle, en controleert of deze zijn opgesteld volgens het juiste format en of aanbevelingen overeenkomen met bijvoorbeeld de arbeidshygiënische strategie. Ook de jaarlijkse intervisiedagen dragen bij aan het waarborgen van de kwaliteit.
- **Concurrentie:** Deelnemende organisaties geven aan dat concurrentieoverwegingen belemmerend kunnen zijn voor het goed functioneren van dit instrument. In deze branche zijn goede afspraken gemaakt en randvoorwaarden gerealiseerd om dat te ondervangen. *“Het is bijzonder dat je met concurrenten aan tafel zit. Dat is heel verfrissend. In andere branches is dat onbestaanbaar. Er is wel een zekere angst, maar je moet bereid zijn daaroverheen te stappen.”*

Knelpunten

- **Frequentie van safety checks:** In de meeste bedrijven vindt een Safety check één keer in de twee jaar plaats. Dit hangt samen met de beschikbare capaciteit.
- **Geen tussentijdse monitoring van opvolging adviezen:** Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor de opvolging van de adviezen uit de Safety check. Er is tijdens de eerstvolgende Safety Check wel aandacht voor de (kwaliteit van) de opvolging. Indien bij een volgende Safety check blijkt dat adviezen niet zijn opgepakt, wordt het bedrijf hierop gewezen en dit wordt dan ook vermeld in de rapportage.

Oordeel onderzoekers

De aanpak is goed georganiseerd, waardoor drempels voor deelname zoveel mogelijk worden weggenomen en er aandacht is voor de borging van de kwaliteit van de safety checks. Door deelname verplicht te stellen voor leden van de betrokken brancheorganisaties, is het bereik goed en krijgen bedrijven regelmatig feedback van buitenaf op hun aanpak. Draagvlak voor het instrument komt voort uit positieve ervaringen. Deelnemende bedrijven ervaren een meerwaarde van de kennisdeling. Het instrument wordt in de branche al sinds 2010 toegepast en de inzet is daarmee duurzaam gebleken. Door doorontwikkeling blijft het instrument van waarde. Er is geen onderzoek gedaan naar de resultaten van het instrument in termen van verbetering van de veiligheid. Wel is het gezien de hoge deelname aannemelijk dat het doel van arbokennisoverdracht wordt behaald.

7.2 Factsheet 5xbeter

Korte beschrijving van het initiatief

5xbeter is een initiatief voor en door de metaalbranche met als doel het verbeteren van veiligheid en gezondheid in bedrijven uit de branches die onder de metaal-cao's vallen. Dat doet 5xbeter op twee manieren:

1. De ontwikkeling van de arbocatalogus (wat 5xbeter Verbeterchecks noemt) voor de belangrijkste arbeidsrisico's in de metaal;
2. De beschikbaarheid van Verbetercoaches die bedrijven en werknemers adviseren en ondersteunen ten behoeve van een goede implementatie van de arbocatalogus in bedrijven binnen de metaalsector.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Metaal Formeel is 5xbeter bedoeld voor alle bedrijven die onder de metaalbewerkings- en metaalelektrische cao's vallen.
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering. 5xbeter is als instrument een branche-eigen concretisering en nadere invulling van de arbocatalogus.
Betrokken partijen	Koninklijke Metaalunie, FME, FNV Metaal, CNV Vakmensen en De Unie.
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

5xbeter bestaat sinds 2005. Het is ontstaan als paritair project, omdat de sociale partners het belang zagen om samen op te trekken op het gebied van Arbo. Een tripartiet arboconvenant was niet tot stand gekomen, waarna werkgevers en werknemers gezamenlijk een plan van aanpak hebben opgesteld. De concretisering van dit plan van aanpak werd 5xbeter.

De kaders vanuit de Arbowet werden als te algemeen en te breed ervaren. Er was behoefte aan een concretere aanpak, die is toegespitst op de bedrijven in de metaalbranche. Gezien de omvang van de problematiek - dat wil zeggen, vrijwel alle bedrijven hadden met deze risico's te maken - is er gekozen voor een collectieve aanpak.

Werkwijze en resultaten

5xbeter is als het ware de uitgewerkte arbocatalogus voor de metaalbranche. Dit noemt de branche de 'Verbeterchecks'. Aan deze verbeterchecks zitten tools verbonden die online te gebruiken zijn voor de bedrijven in de branche. Daaraan zit ook de mogelijkheid om een bedrijfsbezoek te organiseren met een Verbetercoach, experts op het gebied van Arbo vanuit de projectorganisatie van 5xbeter. Voor een deel van de doelgroep is er eenmaal per jaar een bedrijfsbezoek begroot. In de praktijk komt het voor dat bedrijven vaker worden bezocht (en andere bedrijven niet). Dit is immers op vrijwillige basis.

- 5xbeter beschikt over een arbocatalogus, waaraan zogeheten Verbeterchecks verbonden zitten. Aan de hand van deze checks kunnen bedrijven zelfstandig aan de slag.
- Onder de verbeterchecks vallen verschillende tools met informatie en specifieke aanpakken.
- Bedrijven kunnen ook op verzoek een bedrijfsbezoek krijgen door adviseurs, de zogeheten Verbetercoaches.

- 5xbeter beschikt ook over modellen (veilige werkwijzen, die zijn uitgewerkt in verbeterchecks) aan de hand waarvan een organisatie de eigen blootstelling aan schadelijk geluid of lasrook kan beoordelen.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **De aanpak is relatief gemakkelijk toegankelijk.** Ieder bedrijf in de branche kan via de website aan de slag met de verbeterchecks. Daarnaast is er bijvoorbeeld een register gevaarlijke stoffen waarvan de bedrijven kosteloos gebruik kunnen maken.
- **De verbeterchecks zijn niet louter informatief:** Aan de verschillende thema's en onderwerpen zijn tools verbonden die een bedrijf online kan gebruiken. Deze checks zetten daardoor gemakkelijker aan tot actie.
- **Omvang van de branche:** Het gaat om een relatief grote branche, waardoor er financieel veel mogelijk is.
- **Een concrete en toegespitste aanpak voor de werkgevers in de branche:** Zowel de risico's als de uitwerking en tools zijn gemaakt door en voor de branche. Daarmee is de aanpak beter toegespitst op de specifieke problematiek in de branche en begrijpelijk en werkbaar voor bedrijven in de metaalsector.
- **Goede samenwerking met de Nederlandse Arbeidsinspectie:** Waar nodig wordt er vanuit de Arbeidsinspectie gewezen op de mogelijkheden die 5xbeter biedt.
- **De verbetercoaches hebben zowel inhoudelijke als branche-specifieke expertise en kennis:** Daardoor bieden ze passende aanbevelingen voor de bedrijven in de sector. Bovendien doen ze dit kosteloos.

Knelpunten

- **Er wordt niet gemonitord:** Daardoor is het lastig te beoordelen in hoeverre de aanpak effectief is.
- **Er is weinig bekend over het bereik van 5xbeter.** Ondanks de relatieve toegankelijkheid is het niet duidelijk in hoeverre de kleinere MKB'ers ook worden bereikt door het initiatief.
- **Geen doorzettingsmacht:** 5xbeter kan naar eigen zeggen niet waarborgen dat adviezen van de verbetercoaches ook daadwerkelijk worden opgevolgd.
- **Door de omvang van de sector wordt niet iedereen bereikt:** Het risico is dat daardoor met name de bedrijven die al in beeld zijn actief aan de slag gaan met de tools van 5xbeter. Bedrijven die niet voldoende worden bereikt worden niet actief benaderd. Het gebruik van 5xbeter is op vrijwillige basis en op eigen initiatief.
- **Ondanks de intensieve communicatiecampagnes lopen de live evenementen minder goed dan gehoopt:** Veel bedrijven ontvangen informatie, maar het is tot dusver moeilijk om alle bedrijven in de branche te activeren.
- **Bedrijven in de branche verwachten soms té veel van de verbetercoach.** De verbetercoach is geen extra preventiemedewerker. Het bedrijf is zelf aan zet om problemen op te lossen.

Oordeel onderzoekers

De aanpak is toegankelijk en zet bedrijven aan tot actie. Ook is er sprake van goede samenwerking met de Nederlandse Arbeidsinspectie. Over de precieze prestaties van 5xbeter is niet veel bekend. Er wordt namelijk niet gemonitord, en ook worden niet alle bedrijven in de sector bereikt. Bedrijven verwachten daarnaast veel van hun verbetercoach, terwijl zij zelf de knelpunten moeten oplossen. 5xbeter is daarmee een goed generiek initiatief, dat ondersteuning biedt aan welwillende werkgevers, maar het is niet duidelijk in welke mate er sprake is van een effectieve aanpak.

7.3 Factsheet Dynamische RI&E

Korte beschrijving van het initiatief

De RI&E komt het meest tot haar recht als ze functioneert als een 'levend document'. Ook zou een modulaire aanpak beter kunnen werken voor kleinere bedrijven en/of bedrijven die binnen een sector opereren in een niche. De ervaren administratieve lasten nemen af, waardoor er in theorie meer kans is op opvolging van de uitkomsten van de RI&E. In de Transport en Logistiek is hier gedurende het programma Zelfregulering (2014-2017) op ingezet.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Transport en logistiek, mogelijk wordt dit instrument ook in andere branches toegepast
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	STL
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

Het Sectorinstituut Transport en Logistiek wil de zelfwerkzaamheid van werkgevers en werknemers in de sector Transport en Logistiek versterken via de RI&E. Door het op een andere manier aan te pakken, die meer is toegespitst op de context van een bedrijf, zou STL de bedrijven in haar branche beter kunnen helpen. Gedurende het SZW-programma Zelfregulering heeft STL hier middels een pilot op ingezet. Dit initiatief is ontstaan vanuit het credo: 'leuker kunnen we het niet maken, makkelijker wel', wat inhoudt dat het gaat om een nadere invulling binnen de branche van wettelijke verplichtingen voor bedrijven.

Werkwijze en resultaten

- Dit instrument houdt in dat bedrijven een uitgebreide intake krijgen voordat zij aan de slag gaan met een RI&E. Op basis van deze intake krijgt het bedrijf in kwestie een 'op maat-gemaakte' RI&E, op basis van de verschillende modules die STL heeft ontwikkeld. Deze modules zijn ingericht op de specifieke werkzaamheden die de werkgever uitvoert en de grootte van de onderneming.
 - Tussen de 60 en 65 procent van de bedrijven in de branche heeft een actuele RI&E. Ook laat onderzoek van de Nederlandse Arbeidsinspectie zien dat er een toename is.
 - Er is structurele aandacht voor het instrument. Momenteel zijn er structureel 2 FTE bij STL bezig met de doorontwikkeling van het instrument.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Een uitgebreide intake voorafgaand aan de RI&E.** Op basis van de intake wordt er besloten welke modules 'aan' en 'uit' worden gezet.
- **STL gaat een duurzame relatie aan met de ondernemer.** Cijfers zijn niet bekend, maar STL krijgt signalen dat ondernemers tevredener zijn met hun aanbod. Ook kan STL tijdens de RI&E wijzen op andere zaken op het gebied van veiligheid.

Knelpunten

- **Gebruik is nog niet waar het zou moeten zijn.** Met name onder kleinere werkgevers in de branche is het gebruik niet heel hoog, denkt STL.
- **Het gaat niet vanzelf, de Arbeidsinspectie is nodig om gebruik verder te stimuleren.** De Nederlandse Arbeidsinspectie kan bedrijven attenderen op hun verplichtingen en wijzen naar relevante initiatieven bij bedrijven die zij bezoeken.

Oordeel onderzoekers

De dynamische RI&E is een relatief simpel instrument dat bij kan dragen aan een betere naleving van de RI&E-verplichting. Het maakt het voldoen voor bedrijven in de branche gemakkelijker en zorgt ervoor dat branche-specifieke risico's en problemen geadresseerd kunnen worden. Het bereik is - met name - onder kleinere werkgevers in de branche niet bijzonder hoog en tot dusver is er niet veel bekend over de effectiviteit. Wel is het voor een brancheorganisatie een goede manier om in gesprek te gaan met bedrijven over gezond en veilig werken.

7.4 Factsheet De BeleidsSpiegel

Korte beschrijving van het initiatief

De BeleidsSpiegel is een instrument waarmee zorgorganisaties kunnen checken hoe zij ervoor staan op het gebied van beleid voor fysieke belasting en psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Het betreft een checklist die helpt het beleid in de organisatie in kaart te brengen en te 'spiegelen' aan de landelijke afspraken zoals ze zijn vastgelegd in de Arbocatalogus van de branche.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Zorg en welzijn
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	Sociale partners, RegioPlus, LOCOmotion
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

De BeleidsSpiegel is voortgevloeid uit de arboconvenanten die tussen 1999 en 2007 liepen. De BeleidsSpiegel maakt deel uit van de Arbocatalogi in de zorg en is een verdiepingsslag op de RI&E. In eerste instantie was De BeleidsSpiegel alleen in te vullen op papier. Het instrument werd verder doorontwikkeld op aanvraag en door financiering van RegioPlus (het samenwerkingsverband van de 12 regionale werkgeversorganisaties in zorg en welzijn; zie www.regioplus.nl). Zij wilden het actualiseren, nieuwe ontwikkelingen een plek geven en de tool geschikt maken voor het internet. In 2021 is, naast De BeleidsSpiegel die gericht is op fysieke belasting, ook een psychosociale arbeidsbelasting variant toegevoegd. LOCOmotion (onderzoeksbureau voor ergonomie in de zorg) heeft De BeleidsSpiegel ontwikkeld en inhoudelijk vormgegeven. Sociale partners zijn blijvend eigenaar van het instrument zelf: De BeleidsSpiegel, waar LOCOmotion onder andere verantwoordelijk is voor het behoud en de (wetenschappelijke) kwaliteit waarborgt van De BeleidsSpiegel.

Werkwijze en resultaten

Organisaties vullen zelf de online tool van De BeleidsSpiegel in. Zij kunnen kiezen uit twee varianten, gericht op fysieke belasting of gericht op psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Hieruit vloeit een rapportage voort die alleen de organisatie in kan zien. Deelname is dus anoniem. Met uitkomsten van De BeleidsSpiegel spiegelt een organisatie het eigen beleid aan de landelijke richtlijnen, zoals vastgelegd in de Arbocatalogi in de zorg en ziet men hoe de eigen situatie zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde (uitkomsten monitoringsonderzoek zorg met behulp van de BeleidsSpiegel). Bovendien krijgt een organisatie direct praktische tips om dit beleid te verbeteren. Dit moet ervoor zorgen dat werkgevers en werknemers met elkaar om tafel gaan zitten om de uitkomsten te bespreken met elkaar. Met elkaar krijg je de verbeterpunten die specifiek zijn voor de zorgorganisatie scherper. Zo kunnen er passende oplossingen gevonden worden binnen de organisatie om het beleid te verbeteren, omdat de organisatie zelf weet wat mogelijk is binnen de eigen kaders. Het is bijvoorbeeld door ruimtegebrek niet altijd mogelijk om technische aanpassingen te doen, ondanks dat dat beter zou zijn voor de fysieke belasting. Er zijn dan echter vaak wel andere oplossingen te bedenken die toch bijdragen aan het verbeteren van fysieke belasting. De BeleidsSpiegel bevordert het in gang zetten van dit denkproces en biedt ook praktische tips die bijdragen aan gezond en veilig werken. Meer informatie over het instrument is te vinden op www.gezondenzeker.nl.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Zelfinzicht verwerven en daar zelf oplossingen bij bedenken zorgt voor passend beleid.** Door organisaties zelf bezig te laten gaan met het in beeld brengen van hun beleid zorgt dit voor inzicht in waar zij op in moeten zetten. De BeleidsSpiegel is een korte, gemakkelijke checklist om in kaart te brengen waar het beleid staat het gebied van gezond en veilig werken. De Beleidsspiegel moet ervoor zorgen dat het denkproces van 'Dat lukt ons niet' verandert naar 'Dit kunnen wij verbeteren door het zo aan te pakken in onze organisatie'. Gebruikers moeten zelf de probleemeigenaar worden en ook verantwoording voelen voor oplossingen.
- **De BeleidsSpiegel is toegankelijk voor alle zorg- en welzijnsorganisaties.** Iedereen die dat wil, kan De BeleidsSpiegel online gebruiken. Het instrument is toegankelijk voor alle organisaties in de zorg- en welzijnssector. Het is laagdrempelig in gebruik, doordat het instrument gratis is en de checklist korte gemakkelijke vragen stelt. Bovendien worden gegevens niet opgeslagen, waardoor het in volledige anonimiteit kan worden ingevuld.
- **Mogelijk ook toepasbaar in andere branches met wat aanpassingen.** Momenteel zijn de makers van De BeleidsSpiegel aan het onderzoeken of eenzelfde vorm van self-assessment ook toegepast kan worden in andere branches, om zo het beleid rondom veilig en gezond werken te kunnen verbeteren.

Knelpunten

- **Momenteel wordt niet gemonitord wie de gebruikers zijn en hoe zij hier gebruik van maken.** Wanneer organisaties De BeleidsSpiegel invullen worden deze gegevens niet online opgeslagen. Dat komt doordat de tool zo laagdrempelig mogelijk aangeboden wordt, en zorgorganisaties dus verzekerd zijn van anonimiteit. Zij zijn de enigen die de pdf met inzichten kunnen downloaden en opslaan. Het voordeel is dat zorgorganisaties niet bang hoeven te zijn voor eventuele consequenties van dat hun gegevens online gedeeld zijn, maar een nadeel is dat er niet kan worden gemonitord hoe het ervoor staat in Nederland. Het is daarom moeilijk om het precieze gebruik en de effectiviteit van het instrument te bepalen. Wel is het zo dat De BeleidsSpiegel onderdeel uitmaakt van de landelijke monitoring zoals die reeds 5 maal heeft plaatsgevonden in de VVT. Daarover is gepubliceerd en een 6^e ronde wordt momenteel voorbereid.

Oordeel onderzoekers

De BeleidsSpiegel is een handige online tool waar een organisatie in de zorg- en welzijnssector mee aan de slag kan om het eigen beleid te spiegelen aan de landelijke richtlijnen. De tool is vrijblijvend, maar maakt wel onderdeel uit van de Arbocatologi. De Nederlandse Arbeidsinspectie gebruikt de inhoud van De BeleidsSpiegel dan ook als toetsingskader, wat mogelijk zorgt dat meer organisaties geneigd zijn De BeleidsSpiegel toe te passen. Er is geen zicht op wie er gebruik maken van de tool, aangezien organisaties de tool anoniem invullen. De kans bestaat dat vooral organisaties worden bereikt die vanuit eigen welwillendheid al bezig zijn met gezond en veilig werken. Door het beleid te spiegelen aan landelijke gemiddelden voelen organisaties die (nog) weinig hebben gedaan mogelijk urgentie om aan de slag te gaan met fysieke belasting en PSA in het beleid. Bovendien is na het invullen van De BeleidsSpiegel de organisatie zelf aan zet om hier iets mee te doen in het vervolg, waardoor het effect op de gezondheid en veiligheid afhankelijk blijft van de visie en het handelen van (met name) beleidsmedewerkers in de organisatie.

7.5 Factsheet Code Gezond en Veilig Magazijn voor de Technische Groothandel

Korte beschrijving van het initiatief

Deze code is geïnspireerd op het initiatief van Evofenedex, maar nader gespecificeerd en uitgewerkt voor de sector Technische Groothandel in het kader van een breder Arboprogramma van sociale partners in de Technische Groothandel. Het is een vrijwillig systeem waarbij bedrijven die een stapje verder zijn op het gebied van Arbo zichzelf kunnen certificeren. Bedrijven kunnen op aanvraag worden geaudit door een externe partij.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Technische groothandel
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	Arbo Technische Groothandel, externe adviseurs op het gebied van arbo
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

Het idee van dit initiatief is ontstaan vanuit het bredere Arboprogramma van de cao-commissie Arbo in de Technische Groothandel. Het Arboprogramma biedt voor alle typen bedrijven ondersteuning met een groep van adviseurs op het gebied van gezond en veilig werken. Een externe adviseur op het gebied van Arbo heeft samen met 8 bedrijven uit de branche criteria ontwikkeld waar de bedrijven in de branche aan dienen te voldoen. Op basis van deze criteria vinden audits plaats. De naam van het initiatief is 'geleend' van de Code Gezond en Veilig Magazijn van Evofenedex, maar in de uitvoering lijken de twee initiatieven niet op elkaar. Qua opzet lijkt dit initiatief meer op het Vignet Arbeidsveiligheid van VBZ. Het initiatief is pas een paar jaar in ontwikkeling en wordt sinds recent uitgerold. Sinds het najaar van 2023 zijn de eerste bedrijven ge-audit en gecertificeerd.

Werkwijze en resultaten

In de praktijk wordt een groep van bedrijven samen begeleid door de adviseurs van het Arboprogramma, om het gedachtegoed van de code te implementeren in het arbobeleid van hun bedrijf. Dat betekent dat zij ook van elkaar kunnen leren gedurende deze fase van de aanpak. De aanpak en de gehanteerde criteria richten zich met name op (veilig) gedrag op de werkvloer. In die zin is het experiment enigszins vergelijkbaar met hoe het Vignet Arbeidsveiligheid is ingericht, maar dan met de naam die lijkt op de Code Gezond en Veilig Magazijn. Volgens betrokkenen is de werkwijze met name gericht op het bevorderen van een goede veiligheidscultuur.

- Bedrijven worden geaudit door een externe partij op basis van de veiligheidscultuur. Dat gebeurt op basis van vooraf gestelde criteria. De auditors gaan zowel in gesprek met directieleden als met de leiding en medewerkers op de werkvloer. Op die manier brengen zij in kaart in hoeverre gemaakt beleid de werkvloer bereikt en andersom of signalen vanuit de uitvoering ook terecht komen bij de directie.
- Op basis van de audit kunnen bedrijven gecertificeerd worden.

Succesfactoren en knelpunten

Succesfactoren

- **Focus op veiligheidscultuur.** De criteria en audits gaan nadrukkelijk in op de cultuur van een organisatie en kijken naar hoe regels en procedures in de praktijk worden opgevolgd.
- **De criteria zijn bewust niet met de grootste bedrijven in de branche ontwikkeld**
Volgens de branche hebben met name de grotere bedrijven al veel goed geregeld, maar op een manier die past bij een groot bedrijf. Door juist ook middelgrote en kleine bedrijven te betrekken wordt het systeem toegankelijker gemaakt: de gemaakte criteria moeten ook daar passend zijn. De branche beoogt de grote groep van midden en kleine bedrijven (maar ook de grote bedrijven) indirect te stimuleren om aan de slag te gaan met verbeteren van de veiligheidscultuur in hun organisaties.

Knelpunten

- **Het initiatief staat nog in de kinderschoenen.** De sector is nog maar net begonnen met het initiatief. Het is daarom niet mogelijk om nu al uitspraken te doen over de prestaties van het initiatief.
- **Dit systeem is bewust gericht op 'in praktijk brengen' en minder op 'papieren' verificatie.** Dat betekent dat het auditors vraagt die in staat zijn om op criteria te toetsen zonder dat alles op papier staat. Dat stelt dus hoge eisen aan kennis en ervaring van de auditor op dit terrein.

Oordeel onderzoekers

Het is nog moeilijk om te beoordelen wat de effectiviteit van dit initiatief gaat zijn, omdat het nog in de kinderschoenen staat. Wel lijken ze in te zetten op elementen van andere initiatieven (de naam van de Code Gezond en Veilig Magazijn en een vergelijkbare aanpak als die van het Vignet Arbeidsveiligheid) die goed werkten en/of waar goede ervaringen mee zijn. In potentie is het daarmee een veelbelovend initiatief. Tegelijkertijd laat dit initiatief goed zien dat branches zich door vergelijkbare aanpakken in andere branches laten inspireren. Externe deskundigen rol spelen een rol in de verspreiding van dergelijke aanpakken.

7.6 Factsheet Overige initiatieven in de bouw

Korte beschrijving van het initiatief

In deze factsheets richten we ons op andere initiatieven in de bouwsector. Deze staan voor een groot deel nog in de kinderschoenen en is nog niet heel veel over te vertellen, maar het zijn mogelijk wel interessante initiatieven voor de toekomst. In het kort kijken we naar de A-bladen, het programma Veiligheid in de Bouw; Convenant Veilig Werken in de Bouw met Ingehuurd Personeel en twee projecten vanuit Bouwend Nederland: 1) De basis op orde en 2) De basis op orde en dan verder.

Algemene kenmerken	Toelichting
Branche	Bouw
Zelfregulering of horizontaal toezicht?	Zelfregulering
Betrokken partijen	Bouwend Nederland, en aangesloten partners bij het programma (Bouwend Nederland, Opdrachtgeversforum in de bouw, Governance Code, VNconstructeurs en Koninklijke NLIingenieurs) en het convenant (Bouwend Nederland, Governance Code, AFNL, ABU en NBBU)
Soort instrument	Branche-instrument

Geschiedenis van het initiatief

A-bladen: De A-bladen bestaan al ruim 30 jaar. De A-bladen zijn het resultaat van bovenwettelijke afspraken tussen werkgevers en werknemers voor specifieke arborisico's die zich voor kunnen doen in de bouwsector. Daarmee zijn het nadere invullingen van de Arbowet, gespecificeerd voor de bouw en infra. Er zijn allerlei verschillende A-bladen. Afhankelijk van de specifieke problematiek praten vertegenwoordigers van deelbranches mee.

Convenant Veilig werken in de Bouw met Ingehuurd Personeel: Vanwege het relatief hoge aantal ongevallen met ingehuurd personeel, waaronder anderstaligen is er tussen brancheorganisaties in de bouw en de uitzendbranche een convenant overeengekomen. Middels het convenant beogen partijen de veiligheid te verbeteren door beter toezicht op de werkplaats en een betere voorbereiding en training voor het ingehuurde personeel.

Programma Veiligheid in de Bouw: Dit programma komt voort uit een aantal grootschalige incidenten die zijn onderzocht door de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV). Naar aanleiding van de rapportages van de Onderzoeksraad zijn branchepartijen met elkaar gaan bespreken hoe de veiligheid van bouwprojecten te garanderen is.

De projecten *De basis op orde* en *De basis op orde en dan verder* zijn nog in ontwikkeling door Bouwend Nederland. Deze projecten zijn gestart om de kleinere bedrijven in de branche te bereiken met aanpakken op het gebied van gezond en veilig werken. Via deze aanpakken beoogt Bouwend Nederland deze bedrijven ook aan te zetten aan de slag te gaan met veiligheid en zodoende naleving van Arboverplichtingen te stimuleren.

Werkwijze en resultaten

- De A-bladen zijn een vorm van bedrijfstaknormering. Werkgevers en werknemers in de branche dienen zich aan deze afspraken te houden.

- Het convenant en het programma Veiligheid in de Bouw omvatten specifiekere maatregelen. Beide zijn echter gericht op een ander deel van de keten.
 - Bij het convenant gaat het met name om de relatie tussen aannemers en onderaannemers. Specifiek gaat het om uitzendbureaus en andere vormen van ingehuurd personeel, zoals zzp'ers.
 - Bij het Programma Veiligheid in de Bouw gaat het vooral om de relaties voorafgaand aan de bouw, dus de ontwerpfase en de afspraken tussen opdrachtgevers en aannemers.
- In het Programma Veiligheid in de Bouw staan drie thema's centraal:
 - Borgen van constructieve veiligheid
 - Aan de slag met het lerend vermogen in de sector
 - Regie op veiligheid.
- Het Programma Veiligheid in de Bouw heeft verschillende producten ontwikkeld. Zo zijn er rapporten geschreven en zijn er conferenties georganiseerd. Stakeholders zijn op dit moment bezig met de nadere uitwerking en invulling van de aanbevelingen die volgden uit deze rapporten.
- Het project de basis op orde gaat over naleving van Arboverplichtingen. Bouwend Nederland wil met praktische aanbevelingen en een interactieve website kleinere bouwbedrijven stimuleren aan de slag te gaan met veiligheid.
- Het project de basis op orde en dan verder gaat over de veiligheidscultuur en fungeert als de opvolging van het programma de basis op orde. Beide projecten zijn nog niet uitgerold.

Succesfactoren en knelpunten

De succesfactoren en knelpunten hebben vooral betrekking op de A-bladen. Andere projecten zijn recent gestart of nog niet uitgevoerd.

Succesfactoren

- **De A-bladen zijn door werkgevers en werknemers gemaakt.** Dat zorgt voor draagvlak in de branche.
- **De A-bladen vullen de grijze vlakken die wet- en regelgeving laat liggen.** Daardoor komt er duidelijkheid over specifieke problematiek in een branche.
- **Verskillende stakeholders zijn betrokken en praten gezamenlijk over de problematiek.** Niet alleen de aannemers onderling, maar ook opdrachtgevers, ontwerpers en uitzendbureaus. Meerdere partijen in de keten zijn betrokken.

Knelpunten

- **De A-bladen zijn geldig voor veel werkgevers in de branche, maar weinig zijn op de hoogte van het bestaan van deze A-bladen.** Vooral de kleinere bedrijven zijn moeilijk te bereiken. Ook laat de begrijpelijkheid van de A-bladen voor de mensen in de uitvoering soms te wensen over.
- **A-bladen zijn een compromis van werkgevers en werknemers.** Daardoor zijn de maatregelen niet altijd uitvoerbaar en/of effectief

Oordeel onderzoekers

De bouwsector is van oudsher actief op het gebied van gezond en veilig werken. Dat is wellicht niet zo vreemd, omdat het om een sector gaat met arbeidsrisico's die fatale gevolgen kunnen hebben. Dit is ook te zien in de verschillende recente initiatieven, die voor een deel volgen uit grote ongevallen met veel media-aandacht. Het is voor nu nog onbekend hoe en in welke mate deze initiatieven effectief zullen zijn in het stimuleren van veilig en gezond

werken in de branche. De A-bladen bestaan daarentegen al wel heel lang, maar zijn niet veel meer dan door sociale partners afgesproken normen en voorschriften.

Bijlage 1: Interviews in verkennende fase

Interviews over instrumenten of sectoren

Organisatie	Instrument ²⁵
Bouwend Nederland	Governance code veiligheid in de bouw
EHS Services	5xbeter
Evofenedex	Code Gezond en Veilig Magazijn
NEN	Safety Culture Ladder
NEN	Publicatiereeks gevaarlijke stoffen
Stichting Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaken Glazenwassersbranche (RAS)	Code verantwoordelijk marktgedrag
Regioplus LOCOmotion	Beleidspiegel
SKB NL	Erkenningsregeling bosaannemers (ErBo)
SSVV	VCA
Stichting Ascert	Asbest certificering
Stipel	Stipel-certificaat
STL transport en logistiek	Arbocatalogus, RI&E, diverse activiteiten
Verbond Papier en Karton	Safety checks papier en karton
Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) De Goede Praktijk	Vignet Arbeidsveiligheid
VOION (A&O fonds voortgezet onderwijs)	Arbocatalogus, branche RI&E, diverse activiteiten
Volandis	Arbocatalogus, A-bladen, diverse activiteiten

²⁵ Hier zijn de instrumenten genoemd die in het interview (voornamelijk) zijn besproken. Partijen kunnen daarnaast ook nog andere instrumenten inzetten.

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103
2316 XC Leiden

info@beleidsonderzoekers.nl