

De rol van de werkgever, hiërarchische lijn, werknemers, preventieadviseur en het sociaal overleg in het welzijnsbeleid

Pieter Bolle
FOD WASO
Toezicht Welzijn op het Werk West-Vlaanderen

4 mei 2015

1 De risicobeheersingsmatrix

	Materiaal	Mens	Methode	
Werkgever	Degelijk materiaal aanschaffen	Vormingsprogramma opmaken	Procedures opstellen	CPBW
Hiërarchische lijn	Risicoanalyses uitvoeren	Veiligheidsinstructiekaarten maken en toezicht houden op de naleving	Procedures implementeren en laten toepassen	
Werknemers	Zorg dragen voor materiaal	Handelen volgens de instructies	Informatie en feedback geven	
IDPB / EDPB				

Figuur 1: De risicobeheersingsmatrix

In figuur 1 is een samenvatting van het volledige welzijnsbeleid. Verticaal staan de drie betrokken actoren: de *werkgever*, de *hiërarchische lijn* en de *werknemers* zelf. Zij voeren samen het welzijnsbeleid uit en dit op drie actierreinen: het *materiaal*, de *mens* en de *methode*. Het uitvoeren van dit welzijnsbeleid wordt *ondersteund* door de *preventiediensten*, zowel de interne als de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Zij treden louter adviserend op. Ook het *comité voor preventie en bescherming op het werk*, de syndicale delegatie of de werknemers zelf ondersteunen mee dit beleid.

In de matrix zijn drie kleuren aangebracht. Enerzijds geven die een evolutie weer van het veiligheidsdenken met als grensmomenten de introductie van het voorkomingsbeleid in 1975 en het ontstaan van de Welzijnswet in 1996. De rol van de hiërarchische lijn stond toen zelfs expliciet in de regelgeving ingeschreven, namelijk in ARAB art. 54 quater punt 6: “De uitvoering van het voorkomingsbeleid wordt verzekerd door de hiërarchische lijn. De werkgever waakt er over dat het de hem opgelegde taak goed uitvoert”. Anderzijds zijn deze kleuren ook een indicatie van de mate waarin een onderneming al een goed welzijnsbeleid toepast. Alles begint bij het hebben van materiaal waar je veilig mee kan werken, terwijl het sluitstuk eruit bestaat dat de werkgever goede informatie en constructieve feedback van de werknemers krijgt.

Eens er een aanzet is tot het hebben van degelijk en veilig materiaal om mee te werken, is het aan de *hiërarchische lijn* om risicoanalyses uit te voeren en om veiligheidsinstructiekaarten op te maken en toezicht te houden op de naleving ervan. Dit is de manier om ervoor te zorgen dat deze analyses en instructies ook gedragen worden door de teams waar ze op van toepassing zijn. Tot slot dient de werkgever voor de mens een *vormingsprogramma* op te maken. Dit bestaat uit twee delen: vorming en programma. Een vorming stelt je in staat om iets te *kennen* en te *kunnen*. Een programma bewaakt dat deze vormingen op gezette tijdstippen worden herhaald zodat het niveau van kennen en kunnen doorheen de tijd bewaard blijft.

Daarna komen we in het groene gebied waarin de werkgever procedures gaat opstellen. Het gaat hier over een procedure werken met derden, een aankoopprocedure en dergelijke meer. De hiërarchische lijn waakt over de toepassing ervan. Tot slot zijn er ook verplichtingen voor alle *werknemers* zelf. Zij moeten zorg dragen voor het materiaal, handelen volgens de instructies en informatie en feedback geven.

2 De betrokken partijen

2.1 De plichten en opdrachten van de werkgever

De plichten van de werkgever¹ zijn drieledig. Enerzijds moet een werkgever de hiërarchie van preventiemaatregelen respecteren en toepassen. Verder is een werkgever verplicht om de risico's te analyseren die hij niet kan vermijden en tot slot moet de werkgever welzijn planmatig en beleidsmatig aanpakken². De planmatige aanpak staat beschreven in hoofdstuk 3.

Het meest eenvoudige model voor de hiërarchie van preventiemaatregelen is het volgende:

1. Primaire preventie: bestrijden bij de bron
2. Secundaire preventie:
 - collectieve bescherming
 - persoonlijke bescherming
3. Tertiaire preventie: noodmaatregelen en eerste hulp

Meer uitgewerkt wordt dit:

1. Elimineren van het gevaar
2. Risico beperken
3. Collectieve bescherming
4. Verbeteren van de omstandigheden volgens *MUOPO*
 - Mens
 - Uitrusting
 - Omgeving
 - Product
 - Organisatie
5. Persoonlijke bescherming
6. Verminderen van de blootstelling
7. Signalisatie en waarschuwing
8. Noodmaatregelen

Voor een bepaald risico moet een maatregel gekozen worden die zo hoog mogelijk op de hiërarchie van preventiemaatregelen staat rekening houdend met de stand van de techniek. Deze stand van de techniek wordt beschreven in *normen*.

Bij een valrisico is het vermijden van op hoogte te gaan de preventiemaatregel die het hoogst in de preventiehiërarchie staat. Indien dit niet haalbaar is, moeten er leuning en geïnstalleerd worden, wat een voorbeeld van collectieve bescherming is.

Hoe hoger de preventiemaatregelen die een onderneming genomen heeft in deze preventiehiërarchie terug te vinden zijn, hoe beter het welzijn in deze onderneming is.

Als we de taken van de werkgever uit figuur 1 bekijken, dan zien we dat alles begint met het aanschaffen van degelijk materiaal. Dit is een maatregel die behoort tot de bovenste vier categorieën van de preventiehiërarchie. Het opmaken van een *vormingsprogramma* voor de werknemers en de hiërarchische lijn is onontbeerlijk om ervoor te zorgen dat deze betrokken partijen ook hun taken volledig uitvoeren. Het opmaken van een vormingsprogramma betekent ook dat

¹algemeen bedoelt de wetgever met "werkgever" de werkgever, aangestelde of lasthebber

²art. 5 van de Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

deze opleidingen periodiek worden herhaald of opgefrist. Dit is een maatregel om de arbeidsomstandigheden van de mensen te verbeteren. Tot slot moet de werkgever ook een aantal procedures opstellen, zoals een aankoopprocedure, een noodprocedure of een procedure werken met derden. Dit zijn maatregelen op vlak van de organisatie van de onderneming.

De taken van een werkgever zijn ruim en het is van levensnoodzakelijk belang dat deze taken adequaat uitgevoerd worden. Voor ernstige tekortkomingen in het uitvoeren van deze taken kan een werkgever zowel strafrechtelijk verantwoordelijk als burgerlijk aansprakelijk gesteld worden.

2.2 De plichten en opdrachten van de hiërarchische lijn

Voor de hiërarchische lijn zijn ook een aantal zeer belangrijke taken weg gelegd ³. Opdat de hiërarchische lijn in een onderneming deze taken naar behoren zou uitvoeren, is het essentieel dat zij hierover de nodige opleiding en instructies ontvangen hebben. Nergens in de regelgeving wordt er een concrete definitie gegeven van het begrip hiërarchische lijn. Algemeen wordt hiermee iedereen bedoeld die leiding geeft aan andere werknemers. De werkgever zelf is dus ook een lid van de hiërarchische lijn en de leden van de hiërarchische lijn zijn zelf ook werknemers.

De in de regelgeving vastgelegde taken zijn:

1. voorstellen en adviezen formuleren aan de werkgever in het kader van het dynamisch risicobeheersingsstelsel. Dit wil concreet zeggen dat zij actief voorstellen moeten doen in het kader van de planmatige aanpak van preventie. Deze planmatige aanpak wordt hierna besproken in hoofdstuk 3.
2. ongevallen en incidenten die zich op de arbeidsplaats hebben voorgedaan onderzoeken en maatregelen voorstellen om dergelijke ongevallen en incidenten te voorkomen.
3. een effectieve controle uitoefenen op de arbeidsmiddelen, de collectieve en persoonlijke beschermingsmiddelen en de gebruikte stoffen en preparaten teneinde onregelmatigheden vast te stellen en maatregelen te nemen om hieraan een einde te maken
4. opsporen van de problemen van psychosociale aard verbonden aan het werk en waken over de tijdige behandeling ervan
5. tijdig het advies inwinnen van de Diensten voor Preventie en Bescherming op het werk, dit is zowel de interne als de externe preventiedienst.
6. controleren of de verdeling van de taken op een zodanige wijze gebeurt dat de verschillende taken worden uitgevoerd door de werknemers die de daartoe vereiste bekwaamheid hebben en de vereiste opleiding en instructies hebben ontvangen.
7. waken over de naleving van de instructies die in toepassing van de wetgeving inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk moeten worden verstrekt.
8. zich ervan vergewissen dat de werknemers de inlichtingen die zij gekregen hebben in toepassing van de wetgeving inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk goed begrijpen en in praktijk brengen.
9. het onthaal van elke beginnende werknemer organiseren en een ervaren werknemer (peter of meter) aanduiden die ermee belast is deze te begeleiden. Het door de werkgever aangeduid lid van de hiërarchische lijn, belast met het verzekeren van het onthaal, tekent onder zijn naam een document waaruit blijkt dat in het kader van zijn hierboven vermelde taken (6 en 7) de nodige inlichtingen en instructies werden verstrekt met betrekking tot het welzijn op het werk.

Er werd in de reglementering enkel vastgelegd dat er instructies beschikbaar moeten zijn. Wie in een onderneming de instructies moet opmaken werd niet vastgelegd. De hiërarchische lijn moet in elk geval controleren dat de werknemers die onder hun toezicht werken de nodige instructies gekregen hebben en handelen volgens deze instructies. Het is dan ook aangewezen, maar niet wettelijk verplicht, dat de instructies opgemaakt worden door diegenen die deze instructies ook moeten controleren, namelijk de hiërarchische lijn.

Om deze veiligheidsinstructiekaarten op te maken en om de procedures te implementeren en te laten toepassen is het nodig dat zij zelf ook *risicoanalyses* uitvoeren. Een risicoanalyse dient om de gevaren te identificeren en in te schatten hoe hoog de kans is dat er iets zal gebeuren en wat de gevolgen zullen zijn. Afhankelijk van deze inschatting moeten dan maatregelen genomen worden.

Wanneer een lid van de hiërarchische lijn een adequate opleiding heeft gekregen over zijn taken, dan kan dit lid strafrechtelijk verantwoordelijk gesteld worden voor het niet naleven van zijn taken. Het feit dat in zeer veel ondernemingen

³art. 13 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

geen adequate opleiding gegeven wordt aan de leden van de hiërarchische lijn, zorgt er dan ook voor dat de werkgever zelf vaak veroordeeld wordt voor het niet uitvoeren van de taken door de leden van de hiërarchische lijn.

Tegenover zo'n omvangrijk takenpakket staat ook een ruime vorming die volgens ons ten minste de volgende elementen zou moeten bevatten:

- Strategie dynamisch risicobeheer
- communicatie-toolbox-overleg
- ongevallenonderzoek
- incidentenonderzoek
- risico-observatie
- risico-evaluatie
- taakanalyses
- opstellen van instructies
- onthaal van nieuwe werknemers
- de psychosociale aspecten van het werk

2.3 De plichten en opdrachten van de werknemer

Uiteraard hebben ook de werknemers verplichtingen. Als de werkgever degelijk en veilig materiaal ter beschikking stelt, dan moeten de werknemers hier ook zorg voor dragen. Zij moeten verder ook handelen zoals de instructies het voorschrijven en als er ondanks alles toch nog kleine of grote tekortkomingen in de onderneming zijn, dan is het hun plicht om daar via de juiste kanalen melding van te maken.

De wettelijk vastgelegde verplichtingen voor werknemers zijn ⁴:

1. op de juiste wijze gebruik maken van machines, toestellen, gereedschappen, gevaarlijke stoffen, vervoermiddelen en andere middelen
2. op de juiste wijze gebruik maken van de persoonlijke beschermingsmiddelen die hun ter beschikking zijn gesteld en die na gebruik weer opbergen
3. de specifieke veiligheidsvoorzieningen van met name machines, toestellen, gereedschappen, installaties en gebouwen niet willekeurig uitschakelen, veranderen of verplaatsen en deze voorzieningen op de juiste manier gebruiken
4. de werkgever *en* de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk onmiddellijk op de hoogte brengen van iedere werksituatie waarvan zij redelijkerwijs kunnen vermoeden dat deze een ernstig en onmiddellijk gevaar voor de veiligheid en de gezondheid met zich brengt, alsmede van elk vastgesteld gebrek in de beschermingsystemen
5. bijstand verlenen aan de werkgever en de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, zolang dat nodig is om hen in staat te stellen alle taken uit te voeren of aan alle verplichtingen te voldoen die met het oog op het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk zijn opgelegd
6. bijstand verlenen aan de werkgever en de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, zolang dat nodig is, opdat de werkgever ervoor kan zorgen dat het arbeidsmilieu en de arbeidsomstandigheden veilig zijn en geen risico's opleveren voor de veiligheid en de gezondheid binnen hun werkterrein
7. op positieve wijze bijdragen tot het preventiebeleid dat wordt tot stand gebracht in het kader van de bescherming van de werknemers tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk, zich onthouden van iedere daad van geweld, pesten of ongewenst seksueel gedrag op het werk en zich onthouden van elk wederrechtelijk gebruik van de klachtenprocedure.

In iedere onthaalbrochure zouden deze zeven punten in een rood kader moeten aangegeven worden. Dit is namelijk de samenvatting van iedere onthaalbrochure.

Het is belangrijk dat een werkgever en de leden van de hiërarchische lijn voldoende *begeleidingsmaatregelen* vaststellen zodat de gegeven instructies worden nageleefd. Men moet de werknemers op een gepaste manier onthalen en tijdens het

⁴art. 6 van de Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

onthaal de nodige informatie geven. Na hun onthaal moet een vormingsprogramma ervoor zorgen dat zij steeds op de hoogte zijn van de instructies en te nemen preventiemaatregelen.

Indien zij, ondanks de nodige begeleidingsmaatregelen, zwaarwichtig zouden nalaten om deze verplichtingen na te leven, dan is de werkgever de enige die hiertegen kan optreden. Hiervoor dient de werkgever in zijn arbeidsreglement sancties op te nemen. Een werknemer kan nooit strafrechterlijk verantwoordelijk gesteld worden voor het niet naleven van de hogervermelde verplichtingen.

2.4 De preventieadviseur

De rode draad doorheen de beschrijving van de rol van de preventieadviseur is dat hij werkt ter ondersteuning van de partijen die het beleid moeten uitvoeren. Dit is niet hetzelfde als het beleid zelf dragen. De preventieadviseur kan wel een dubbele rol hebben, maar op het ogenblik dat hij zelf het welzijnsbeleid uitvoert is dit vanuit een andere rol dan preventieadviseur.

De preventieadviseur moet *taken* en *opdrachten* uitvoeren. De *opdrachten* dienen ter ondersteuning van en betrokkenheid bij het beleid en gaan over het verlenen van bijstand, het verlenen van advies en het mee helpen realiseren. De *taken* zijn gericht op informatieverzameling en administratie. De opdrachten en taken zijn beschreven in tabellen met drie kolommen. De eerste kolom verwijst naar de punten van art. 5 en 7 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk waar de taken en opdrachten concreet beschreven zijn. De tweede kolom geeft een omschrijving van de taak of opdracht.

De taken en opdrachten worden ook verdeeld tussen de interne en externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Preventieadviseurs moeten beschikken over de nodige bekwaamheid en hebben daarvoor een vorming niveau 1 of 2 of beschikken over een basiskennis. Welke vorming er nodig is hangt af van het aantal werknemers en het risico van de activiteiten van de onderneming. Voor een aantal taken en opdrachten kan men vrij kiezen of men ze laat doen door de interne dan wel de externe preventieadviseur. Voor heel wat taken en opdrachten zal de vorming het criterium zijn om te bepalen of deze taak of opdracht al dan niet intern uitgevoerd moet of mag worden. De wetgeving streeft naar een maximale betrokkenheid (dus IDPB) als de vorming aanwezig is en naar kwaliteit (dus EDPB) wanneer de vorming er niet moet zijn.

2.4.1 Opdrachten

Bijstand verlenen

- 1a meewerken aan identificatie van gevaren
- 2 deelnemen aan studie van arbeidsongevallen
- 3 deelname analyse beroepsziekten
- 3/1 deelname analyse oorzaken psychosociale risico's
- 4 bijdragen onderzoeken mbt ergonomie & stress
- 9 voorstellen ivm onthaal, informatie, vorming en uitwerken van propagandamiddelen

Realiseren

- 11 deelname aan de coördinatie van derden
- 13 meewerken aan de noodprocedures
- 14 meewerken aan de organisatie van de EHBO
- 15 secretariaat CPBW

Adviseren

- 1b advies ivm resultaten risicoanalyse
- 1c voorstellen formuleren voor globaal preventieplan & jaaractieplan
- 5 advies organisatie arbeidsplaats, werkpost omgeving, agentia, arbeidsmiddelen, uitrusting, 5A's
- 6 advies hygiëne, sanitaire installaties
- 7 advies opmaak instructiekaarten en procedures brand & nood
- 8 advies vorming van werknemers
- 10 advies ivm welzijn aan werkgever & CPBW
- 12 beantwoorden van vragen ivm wetgeving.

2.4.2 Taken

Periodiek

- 1c jaarlijks grondig werkplaatsbezoek
- 2a opstellen maandverslag (bijlage II)
- 2b opmaak jaarverslag (bijlage III)
- 5 secretariaat CPBW

Permanent

- 1a veelvuldige werkplaatsbezoeken
- 1e onderzoeken voor verbetering welzijn
- 1g kennis nemen van technieken & procédés
- 1h documentatie bijhouden (bijlage I)
- 1k kennis nemen van de 5A's
- 4 bijhouden kennisgevingen

Volgende documentatie moet bijgehouden worden:

1. De regelgeving die van toepassing is.
2. Akten en documenten opgelegd door deze regelgeving
(bv. omstandige verslagen, verslagen voor indienststelling, enz.)
3. Alle andere documenten ter verbetering van welzijn
(bv. dienstnota's, bedrijfskrant)
4. Drie lijsten
 - Overzicht van te keuren toestellen en machines door een EDTC
 - Lijst van gevaarlijke producten + plaats van gebruik.
 - Lijst en localisatie van emissiepunten

Occasioneel

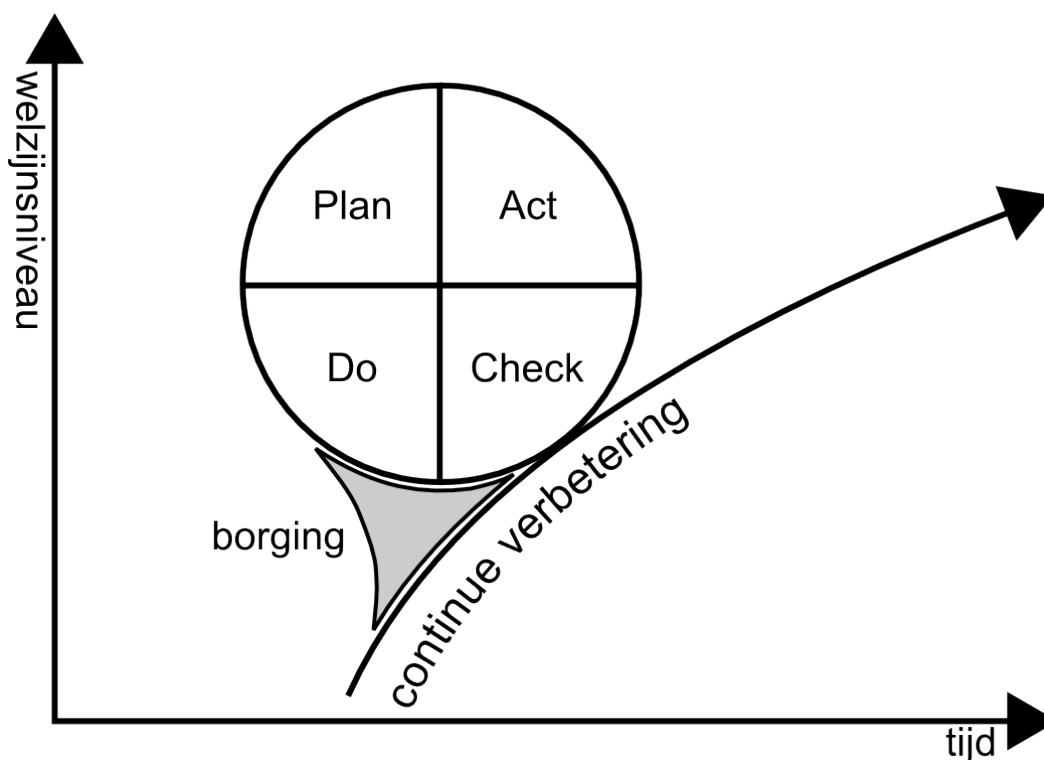
- 1b werkpostonderzoek bij verhoging risico
- 1d onderzoeken nav arbeidsongevallen
!onderzoek ongeval met > 4 dagen arbeidsongeschiktheid
- 2c maken AO-steekkaart zo 4 dagen arbeidsongeschiktheid (bijlage IV)
- 1f analyses & controles (doen) uitvoeren
- 1i maatregelen treffen in noodsituaties
- 1j omstandig verslag ernstig arbeidsongeval
- 3 documenten opstellen bij aankoop
viseren bestelbon & veiligheidsinstructiekaart / opmaken verslag voor indienststelling
- 6 bijhouden documenten onthaal & instructies

3 De Demingcirkel

De basis voor een planmatige aanpak wordt gegeven in de Demingcirkel uit figuur 2. De horizontale as geeft de tijd weer, terwijl de verticale as het welzijnsniveau aangeeft. Deze figuur gaat ook op voor kwaliteit en milieu als men het label van de verticale as vervangt door bijvoorbeeld het kwaliteitsniveau.

Een onderneming kan haar welzijnsniveau opkrikken door een *Plan-Do-Check-Act-cyclus* te doorlopen. Hierbij worden acties in verband met welzijn op het werk *gepland*, vervolgens *uitgevoerd*, daarna *geverifieerd* en tot slot *bijgestuurd*. Wanneer men nog maar weinig gedaan heeft in verband met veiligheid en gezondheid, dan kan men snel winst boeken. Er is hier een verband met het *Pareto principe* dat zegt dat met 20% van de inspanningen 80% van de problemen opgelost worden. Het is echter niet eenvoudig om een welzijnsbeleid op te starten, de helling is steil en het is moeilijk om de cyclus rond te krijgen. Eénmaal men enkele cycli doorlopen heeft is het welzijnsniveau aanzienlijk gestegen en het doorlopen van de cyclus gaat eenvoudiger, maar per cyclus neemt het welzijnsniveau minder en minder toe. De laatste welzijnsproblemen wegwerken is het moeilijkst.

Zeer belangrijk is ook dat er een "borging" voorzien wordt. Indien het resultaat van de inspanning niet leeft onder de werknemers, wanneer de hiërarchische lijn onvoldoende toezicht houdt op de gemaakte afspraken of wanneer documenten



Figuur 2: De Demingcirkel

niet meer zijn dan dode letter in een kast van de onderneming, dan wordt preventie een sisyfusarbeid en rolt de demingcirkel genadeloos terug naar zijn beginpunt.

De invulling van deze cyclus die hieronder beschreven wordt is gebaseerd op een werk van Olivier en Van Overmeire.⁵

3.1 Plan - Plannen

Het startpunt om met een kwaliteitssysteem te beginnen is het opstellen van een *beleidsverklaring*. In deze beleidsverklaring formuleert de directie haar visie, waarden en beleidsobjectieven. Deze beleidsverklaring wijst op het engagement om te voldoen aan de wettelijke eisen en om voortdurend te verbeteren. Deze beleidsverklaring moet intern kenbaar gemaakt worden en periodiek worden herzien. Deze beleidsverklaring wordt best ook opgenomen op de website zodat iedereen de krijtlijnen van het beleid kan bekijken.

Daarnaast moeten in een planning ook de veiligheids- en gezondheidsdoelstellingen opgenomen worden. Voor veiligheid kan een eenvoudige doelstelling zijn om de frequentie- (F_g), werkelijke ernst- en globale ernstgraad (E_g) te verminderen. Deze zijn als volgt gedefinieerd⁶.

Frequentiegraad:

$$F_g = \frac{\text{aantal ongevallen} \times 1000000}{\text{aantal uren blootstelling aan het risico}} \quad (1)$$

Werkelijke ernstgraad:

$$E_g = \frac{\text{aantal werkelijk verloren kalenderdagen} \times 1000}{\text{aantal uren blootstelling aan het risico}} \quad (2)$$

Forfaitaire ernstgraad:

$$E_g = \frac{(\text{aantal werkelijk verloren kalenderdagen} + \text{aantal dagen forfaitaire werkongeschiktheid}) \times 1000}{\text{aantal uren blootstelling aan het risico}} \quad (3)$$

Het aantal dagen forfaitaire werkongeschiktheid liggen vast⁷. Dit komt neer op 7500 dagen voor een overlijden van een werknemer of bijvoorbeeld 825 dagen bij het verlies van een vinger.

⁵Olivier P., Van Overmeire M., *Betrouwbaarheids- en risicoanalyse van industriële zorgsystemen Deel 5: zorgsystemen*, Vrije Universiteit Brussel, Dienst Uitgaven, 2001

⁶bijlage III van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk

⁷tabel D van bijlage IV van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk

Wanneer de ongevallencijfers eerder laag zijn ($F_g < 30$), dan probeert men best incidenten te reduceren. In ondernemingen waar de frequentiegraad eerder laag is, zou men een *incidentengraad* kunnen gebruiken.

Incidentengraad:

$$I_g = \frac{\text{aantal incidenten} \times 1000000}{\text{aantal uren blootstelling aan het risico}} \quad (4)$$

Daarnaast is een globale risico-inventaris een onontbeerlijk instrument om een degelijke planning op te maken⁸. Hierbij is het noodzakelijk om een planning op te maken op een termijn van vijf jaar en een op een termijn van één jaar. De planning op een termijn van vijf jaar wordt het *globaal preventieplan* genoemd⁹. De planning op een termijn van één jaar wordt het *jaarlijks actieplan* genoemd¹⁰. Deze plannen worden opgesteld door de werkgever in overleg met de hiërarchische lijn en de diensten voor preventie en bescherming op het werk.

Het doel van deze plannen is om in functie van de beschikbare middelen voor preventie eerst de risico's weg te werken die groot zijn of die met een beperkte hoeveelheid middelen een enorme risicoreductie hebben. Kleinere risico's kunnen dan later aangepakt worden.

De inhoud van het globaal preventieplan en het jaarlijks actieplan ligt vast. Het globaal preventieplan bevat minstens het volgende:

1. de resultaten van de identificatie van de gevaren en het vaststellen, nader bepalen en evalueren van de risico's
2. de vast te stellen preventiemaatregelen
3. de te bereiken prioritaire doelstellingen
4. de activiteiten die moeten worden verricht en de opdrachten die moeten worden uitgevoerd om deze doelstellingen te bereiken
5. de organisatorische, materiële en financiële middelen die moeten worden aangewend
6. de opdrachten, verplichtingen en middelen van alle betrokken personen
7. de wijze waarop het globaal preventieplan wordt aangepast aan gewijzigde omstandigheden
8. de criteria voor de evaluatie van het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

Het jaarlijks actieplan moet het volgende bevatten:

1. de prioritaire doelstellingen in het kader van het preventiebeleid van het volgend dienstjaar
2. de middelen en methoden om deze doelstellingen te bereiken
3. de opdrachten, verplichtingen en middelen van alle betrokken personen
4. de aanpassingen die moeten aangebracht worden aan het globaal preventieplan ingevolge
 - (a) gewijzigde omstandigheden
 - (b) de ongevallen, en incidenten die zich in de onderneming of instelling hebben voorgedaan
 - (c) het jaarverslag van de interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk van het voorbije burgerlijk jaar
 - (d) de adviezen van het Comité tijdens het voorbije burgerlijk jaar

Meestal valt een dienstjaar samen met een burgerlijk jaar, maar een onderneming kan ervoor kiezen om een jaaractieplan te laten lopen over een ander jaar, bv. van september tot september in scholen. Het is de bedoeling dat het globaal preventieplan jaarlijks wordt aangepast, zodat men steeds een visie op vijf jaar blijft behouden.

Het is essentieel dat in de plannen de opdrachten, verplichtingen en middelen van alle betrokken personen worden opgenomen (wie, wat, hoe, wanneer en waarmee). Dergelijke documenten zijn ook interessant om voor te leggen aan externe partijen die er hun advies over kunnen geven, zoals de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

⁸art. 6 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

⁹art. 10 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

¹⁰art. 11 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk

3.2 Do - Uitvoeren

3.2.1 Verantwoordelijkheden en structuur

De invoering van een zorgsysteem start met de bepaling van het organigram en de benoeming van de verantwoordelijke voor het zorgsysteem in het topmanagement. Dit is niet de preventieadviseur, dit is de persoon aan wie de preventieadviseur verantwoording zal moeten afleggen. De preventieadviseur heeft als hoofdtaak te waken over de goede werking en de conformiteit met de eisen uit de regelgeving. Hierover moet hij rapporteren aan de directie in het *maandverslag*. Iedere onderneming die meer dan 20 werknemers in dienst heeft, moet een preventieadviseur aanstellen die een werknemer van de onderneming is. Indien de onderneming minder dan 20 werknemers tewerkstelt, mag de werkgever zelf de functie van preventieadviseur vervullen. In dit laatste specifieke geval hoeft de werkgever uiteraard geen maandverslag voor zichzelf op te maken. Indien een onderneming minder dan 50 werknemers tewerkstelt, dan moet het maandverslag maar om de drie maanden opgemaakt worden.

In functie van het niveau van de preventieadviseur, zijn vooropleiding, zijn bekwaamheid en het aantal werknemers binnen het bedrijf, moeten de taken verdeeld worden tussen de interne en de externe dienst. Deze verdeling wordt opgenomen in een *identificatiedocument* dat volgende punten bevat ¹¹:

1. de identificatie van de werkgever
2. de opdrachten die door de interne dienst worden verricht
3. de samenstelling van de interne dienst, het aantal preventieadviseurs, hun kwalificaties en hun prestatieduur
4. de vaardigheden die vertegenwoordigd zijn in de interne dienst, zodat de opdrachten volledig en doeltreffend kunnen worden vervuld
5. de administratieve, technische en financiële middelen waarover de interne dienst beschikt
6. de adviezen van het Comité;

Daarnaast is de taakbeschrijving een essentiële bouwsteen van elk zorgsysteem. De taakbeschrijving moet ondubbelzinnig de verantwoordelijkheden vastleggen van iedereen. De taakbeschrijvingen zorgen voor transparantie, zodat iedereen weet wat er van hem verwacht wordt en waaraan hij zich moet houden. De taken in verband met welzijn voor de drie betrokken actoren werkgever, hiërarchische lijn en werknemer zijn schematisch voorgesteld in figuur 1 en werden besproken in hoofdstuk 1.

3.2.2 Procesbeheer

Verder moeten ook de sleutelprocessen van het bedrijf die risicohoudend zijn voor de werknemers (kritische taken, gevaarlijke situaties, ...) in kaart gebracht worden. Deze sleutelprocessen moeten zodanig gepland worden dat ze onder beheerste omstandigheden uitgevoerd kunnen worden. Hiervoor worden passende middelen voorzien door de directie. De werknemers moeten beschikken over de juiste kwalificaties of ze moeten kunnen terugvallen op procedures en werkinstructies om zo de processen binnen de vastgestelde criteria te houden. Er moet ook een algemene procedure of werkinstructie aanwezig zijn die bepaalt wat er moet gebeuren bij taken waar men onmogelijk vooraf een instructie voor kan maken. Deze processen moet men meten en bewaken.

Hierbij is het ook belangrijk om derden op de hoogte te brengen van de nodige procedures en om bij de aankoop van materieel en materiaal reeds rekening te houden met milieu, veiligheid en kwaliteitsaspecten om risico's aan de bron te bestrijden.

3.2.3 Opleiding en sensibilisatie

Het is van belang dat enkel gekwalificeerd personeel de processen uitvoert en dat men hiervoor geregeld de opleidings- en trainingsnaden vastlegt en de nodige vorming geeft. De werknemers moeten voldoende gesensibiliseerd worden zodat ze beseffen wat hun invloed of bijdrage is in de processen voor veiligheid, milieu en kwaliteit. Deze opleidingen moeten ook rekening houden met abnormale situaties waarvoor een *noodplan* voorzien is. Verder is het belangrijk om een opleiding te voorzien om *risicobewust* te zijn. De mens is namelijk vaak de zwakste schakel in de processen.

3.2.4 Communicatie

Tussen alle niveaus van de organisatie moeten de nodige communicatiestructuren opgericht worden. In kleinere ondernemingen is dit doorgaans geen probleem, gezien er enkel een werkgever en werknemers zijn zonder middenkader. Bij bedrijven die meer dan 50 werknemers tewerkstellen moet men een comité voor preventie en bescherming op het werk oprichten. Dit comité bevat werknemers- en werkgeversafgevaardigden. Alle werknemers moeten over deze afvaardiging

¹¹art. 8 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk

ingelicht worden. Indien een onderneming geen comité heeft, dan neemt de syndicale delegatie de taken van het comité op zich. Indien er ook geen syndicale delegatie bestaat binnen een onderneming, dan zijn het de werknemers zelf die deze taak vervullen.

3.2.5 Noodplanning

Binnen een onderneming moeten de nodige procedures bestaan voor het geval dat er zich abnormale situaties voordoen. In een kleinere onderneming is het niet ondenkbaar, zelfs na het nemen van heel wat preventiemaatregelen, dat er een brand uitbreekt of dat een werknemer slachtoffer wordt van een ernstig arbeidsongeval. Voor dergelijke abnormale situaties moeten noodplannen opgesteld worden. Deze moeten periodiek herzien en getest worden in oefeningen.

3.2.6 Documentatie en documentatiebeheer

De essentiële elementen van een zorgsysteem moeten minimaal beschreven worden. Dit is vaak een gevoelig punt in ondernemingen. De documentatie moet de werkinstructies, procedures en inventarissen bevatten. Er moeten werkinstructies zijn voor alle werkposten.

Een onderneming moet over een heel aantal procedures beschikken:

- een noodprocedure, inclusief brandbestrijdings- en ontruimingsprocedure
- een procedure voor het behandelen van klachten in verband met geweld, pesten en ongewenst omgangsvormen
- een procedure werken met derden
- een procedure voor het werken aan elektrische installaties
- een aankoopprocedure
- een onthaalprocedure
- ...

3.3 Check - Verifiëren

3.3.1 Audit

Een zorgsysteem moet periodiek worden gecontroleerd tijdens een *audit*. Een audit kan intern of extern zijn, naargelang dit door iemand van het bedrijf of van buitenaf gebeurt. De persoon bij uitstek om een interne audit uit te voeren is de interne preventieadviseur. Deze preventieadviseur moet minstens jaarlijks een grondig onderzoek verrichten van de arbeidsplaatsen en werkposten in het kader van een *permanente risicoanalyse* en het *bijsturen van het globaal preventieplan en jaarlijkse actieplan*¹².

Daarnaast kan iedere werkgever een beroep doen op de *externe dienst voor preventie en bescherming op het werk* om het welzijnsbeleid te komen doorlichten. Tot slot kan een werkgever kiezen om een certificaat te behalen zoals bijvoorbeeld het *OHSAS 18001 certificaat*, het enige veiligheidsmanagementsysteem dat wereldwijd door alle belangrijke certificatie-instellingen wordt ondersteund.

3.3.2 Meten is weten

In iedere beleidsmatige aanpak is het nodig om de processen te bewaken door de nodige metingen uit te voeren om aan te tonen dat de voorziene processen beheerst verlopen. In verband met veiligheid en gezondheid kunnen er diverse zaken gemeten worden.

Een belangrijke parameter is de conformiteit met de eigen doelstellingen zoals ze bepaald werden onder het punt plan uit onderdeel 3.1. Daarnaast is het belangrijk om de conformiteit met de regelgeving periodiek te meten en te bewaken.

Belangrijke parameters zijn zoals reeds aangehaald de frequentiegraad, de ernstgraad, de globale ernstgraad en de incidentengraad.

Daarnaast legt de regelgeving ook op om metingen uit te voeren, zoals bijvoorbeeld om de blootstelling aan lawaai en stof te bepalen.

Metingen moeten de effectiviteit en de efficiëntie van het zorgsysteem aantonen. De juiste metingen moeten gebeuren (=effectief) en de juiste waarden moeten behaald worden (=efficiënt).

Periodiek meten vormt dan ook een belangrijke basis voor de *borging* uit figuur 2.

¹²art. 7 §1 1 van het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het Werk

3.3.3 Registraties

Registraties zijn essentieel om de conformiteit met het zorgsysteem aantoonbaar te maken voor de buitenwereld. Ze moeten leesbaar en traceerbaar zijn. Er zijn heel wat zaken die bijgehouden moeten worden:

Een onderneming dient over heel wat lijsten en inventarissen te beschikken:

- een asbestinventaris
- een inventaris van gebruikte gevaarlijke stoffen en preparaten en de bijhorende veiligheidsinformatiebladen
- een naamlijst van de personen die onderworpen zijn aan het medisch toezicht
- een lijst met de te keuren en te controleren arbeidsmiddelen
- een lijst van alle arbeidsmiddelen, persoonlijke en collectieve beschermingsmiddelen
- een inventaris van alle aanwezige risico's
- een inventaris van alle ruimtes met explosiegevaar
- een lijst van uitgevoerde risicoanalyses
- ...

3.4 Act - Bijsturen

3.4.1 Correctieve en preventieve acties

Het bijsturen is het sluitstuk van de Demingcirkel. Dit is de moed hebben om bij te sturen als het verkeerd loopt. Men moet niet enkel de fout corrigeren, maar ook de oorzaken analyseren die aan de basis van de fout liggen en het systeem zodanig aanpassen zodat de fout in de toekomst niet meer kan voorvallen. De correctieve en preventieve acties moeten proportioneel zijn met de gevolgen van de afwijking.

Belangrijk in verband met veiligheid is het onderzoeken van ongevallen en incidenten. Het is logisch dat hiervoor een oorzakenanalyse moet gebeuren en dat het zorgsysteem moet bijgestuurd worden.

3.4.2 Management review

Ieder zorgsysteem start met de beleidsverklaring van de directie en eindigt met de directiebeoordeling of management review. In deze management review moet de directie zich ervan vergewissen dat het managementsysteem nog steeds aangepast, effectief en efficiënt is, zoniet moeten zij corrigerende en preventieve maatregelen nemen. Hier moet ook het engagement van continue verbetering bewaakt worden.

In de management review kan de directie de politiek wijzigen of moet ze nieuwe objectieven formuleren op basis van de resultaten uit de audits of van corrigerende en preventieve acties of op basis van gewijzigde externe of interne omstandigheden. Gewijzigde externe omstandigheden zijn vooral wijzigingen in regelgeving. Gewijzigde interne omstandigheden zijn vooral veranderingen binnen de onderneming, zoals een uitbreiding, verbouwing, ...

4 Tot slot

In hoofdstuk 3 werd een maximale invulling van de demingcirkel geschetst zoals ze van toepassing is voor grotere ondernemingen. Het zal een uitdaging zijn voor de kleinere ondernemingen om die elementen eruit te halen die het welzijn effectief de nodige boost geven. Centraal staat echter de rol van alle betrokkenen, de werkgever, de hiërarchische lijn, de werknemers, de preventieadviseur en zij die deelnemen aan het sociaal overleg in welke vorm dan ook. Het begin van elk welzijnsbeleid is dan ook dat iedereen zijn rol kent en speelt!