



# Onderzoeksrapport

---

Het effect van toezicht door  
leidinggevenden op veiligheidsgedrag

Werner van Eck

19-10-2012

# Onderzoeksrapport

---

Het effect van toezicht door leidinggevenden op veiligheidsgedrag

**Bedrijf:****Heijmans Wegen B.V.**

Graafsebaan 67  
5248 JT Rosmalen

**Opleidingeninstituut****Reed Business Opleidingen**

H.A. Lorentzstraat 1 /A  
3331 EE Zwijndrecht

**Colofon:**

|                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| Auteur             | W.H. van Eck          |
| Scriptiebegeleider | B. Horchner           |
| Cursusleider       | S. Slager             |
| Leergang           | O-HVK-UTR-11-02       |
| Kenmerk            | Afstudeerscriptie HVK |
| Datum              | 19-10-2012            |
| Status             | Definitief            |

© Alle rechten voorbehouden.

Niets van dit rapport mag worden vermenigvuldigd, openbaar gemaakt en/of overhandigd aan derden, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de samensteller.

## VOORWOORD

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek naar het effect van toezicht door leidinggevenden op het veiligheidsgedrag, in opdracht van de directie van Heijmans Wegen B.V. Dit onderzoek vond plaats in het kader van mijn opleiding Hogere Veiligheidskunde (HVK) van Reed Business Opleidingen te Zwijndrecht.

Ik wil vanaf deze plaats de directie van Heijmans Wegen B.V. in het bijzonder hartelijk bedanken. Zij hebben mij de mogelijkheden geboden om deze studie te volgen. Mijn dank gaat uit naar alle geïnterviewden en leidinggevenden voor hun medewerking, openheid en belangstelling voor dit onderzoek. In het hele onderzoekstraject heb ik begeleiding en ondersteuning gekregen van een aantal mensen die ik daarvoor hartelijk wil bedanken. Allereerst Siep Slager die mij gemotiveerd en gesteund heeft bij het opstellen van de scriptie. Daarnaast, Jaap van der Woude, Ine Coijmans, Steven Luderer en Erwin van Doorn die de scriptie hebben beoordeeld en opbouwende kritiek hebben geleverd. Allen hartelijk dank voor het meedenken, meelesen en de opbouwende feedback in dit proces van onderzoek en schrijven.

Dit onderzoek levert een bijdrage voor het verbeteren van het veiligheidshandhavingbeleid binnen Heijmans Wegen B.V. en vormt een vertrekpunt voor een nog op te stellen cultuursveranderingsprogramma.

Werner van Eck  
Oktober 2012

## INHOUDSOPGAVE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>VOORWOORD</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>SAMENVATTING</b> .....   | <b>7</b>  |
| <b>INLEIDING</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>1. ONDERZOEKSMETHODIEK</b> .....   | <b>10</b> |
| 1.1. Beeldvorming door middel van literatuurstudie.....                     | 10        |
| 1.2. Onderzoek naar de huidige situatie (IST) .....                         | 10        |
| 1.3. Gewenste situatie (SOLL).....  | 11        |
| 1.4. Conclusie (GAP) & Aanbevelingen.....                                   | 11        |
| 1.5. Schematische weergave van onderzoeksmethodiek .....                    | 11        |
| <b>2. BEELDVORMING: RESULTATEN WET- EN REGELGEVING</b> .....                | <b>12</b> |
| 2.1. Arbeidsomstandighedenwet & -besluit .....                              | 12        |
| 2.2. Jurisprudentie.....  | 12        |
| 2.3. Arbo-Informatiebladen (AI-bladen).....                                 | 13        |
| 2.4. Arbocatalogus Bouw en Infra .....                                      | 14        |
| 2.5. Abomafoon.....   | 14        |
| <b>3. BEELDVORMING: TOEZICHT</b> .....                                      | <b>15</b> |
| 3.1. Toezicht .....   | 15        |
| 3.2. Handhaving.....  | 15        |
| 3.3. Naleving.....  | 15        |
| <b>4. BEELDVORMING: GEDRAG</b> .....  | <b>16</b> |
| 4.1. Wat is gedrag?.....  | 16        |
| 4.2. Gedrag in relatie tot onveilige handelingen.....                       | 16        |
| 4.3. Veiligheidsgedrag .....  | 16        |
| 4.4. Rol van de leidinggevende in relatie tot veiligheidsgedrag.....        | 16        |
| 4.5. Manieren om gedrag te beïnvloeden.....                                 | 17        |
| 4.6. Corrigeren van ongewenst gedrag .....                                  | 18        |
| 4.7. Invloed van straffen of belonen op gedrag .....                        | 19        |
| <b>5. BEELDVORMING: LEIDING GEVEN</b> .....                                 | <b>20</b> |
| 5.1. Leiding geven.....   | 20        |
| 5.2. Afspraken maken.....   | 20        |
| 5.3. Situationeel leiding geven .....                                       | 20        |
| 5.4. Leiderschap.....   | 21        |
| 5.5. Coachend leiderschap .....   | 21        |
| 5.6. Statistieken verstandhouding tussen leidinggevende en medewerker ..... | 22        |
| 5.7. Bevlogenheid .....   | 22        |
| <b>6. BEELDVORMING: VERGELIJKING IN DE BRANCH</b> .....                     | <b>23</b> |
| 6.1. Interviews .....   | 23        |
| 6.2. NINA .....   | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7. RESULTATEN HUIDIGE SITUATIE HEIJMANS (IST)</b> .....                        | <b>24</b> |
| 7.1. Taken van leidinggevendenden van Heijmans .....                              | 24        |
| 7.2. Informatie verzamelen (werkplekinspectie) .....                              | 24        |
| 7.3. Oordelen (ontwikkelingsgesprek) .....  | 25        |
| 7.4. Ingrijpen (veiligheidshandhavingsbeleid “Gele en Rode Kaarten”) .....        | 25        |
| 7.5. Toezicht op de bouwplaats .....  | 26        |
| 7.6. Intern cultuur onderzoek PRINS .....   | 26        |
| 7.7. Checklist Aannemers (VCA) .....  | 27        |
| <b>8. RESULTATEN ENQUÊTE (IST)</b> .....  | <b>28</b> |
| 8.1. Verdeling leidinggevendenden .....   | 28        |
| 8.2. Fysieke aanwezigheid op de bouwplaats, verantwoordelijkheid en invloed ..... | 28        |
| 8.3. Toezicht .....   | 28        |
| 8.4. Stimuleren van veiligheid .....  | 29        |
| 8.5. Werkplekinspectie .....  | 29        |
| 8.6. Handhavingsbeleid en belonen .....   | 29        |
| 8.7. Beoordelen en afspraken maken (tijdens ontwikkelingsgesprek) .....           | 30        |
| 8.8. Ondersteuning .....  | 30        |
| <b>9. GEWENSTE SITUATIE HEIJMANS (SOLL)</b> .....                                 | <b>31</b> |
| 9.1. Cultuur .....  | 31        |
| 9.2. Rol van de directie .....  | 31        |
| 9.3. Rol van de leidinggevendenden .....  | 31        |
| <b>10. CONCLUSIES (GAP)</b> .....   | <b>32</b> |
| 10.1. Subconclusies .....   | 32        |
| 10.2. Eindconclusie .....   | 33        |
| <b>11. AANBEVELINGEN</b> .....  | <b>36</b> |
| 11.1. Cultuur .....   | 36        |
| 11.2. Directie .....  | 36        |
| 11.3. Leidinggevendenden .....  | 37        |
| 11.4. Rol van veiligheidkundige bij het aansturen op veilig gedrag .....          | 37        |
| <b>12. KOSTEN EN BATEN ANALYSE</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>13. LITERATUURLIJST</b> .....  | <b>39</b> |
| <b>Bijlage I</b> Literatuurlijst  |           |
| <b>Bijlage II</b> RITS-principe   |           |
| <b>Bijlage III</b> Lijst met geïnterviewden                                       |           |
| <b>Bijlage IV</b> Specificatie toezicht voor jeugdigen                            |           |
| <b>Bijlage V</b> Gedragsbeïnvloedingsgesprek                                      |           |
| <b>Bijlage VI</b> Theorieën over leidinggeven                                     |           |
| <b>Bijlage VII</b> Soorten leiderschap  |           |
| <b>Bijlage VIII</b> SKB onderzoek   |           |

|                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| <b>Bijlage IX</b>   | Overzicht functieprofielen        |
| <b>Bijlage X</b>    | Werplekinspectie formulier        |
| <b>Bijlage XI</b>   | Ontwikkelingsgesprek              |
| <b>Bijlage XII</b>  | Veiligheidshandhavingsbeleid      |
| <b>Bijlage XIII</b> | Vragenlijst en resultaten enquête |

## SAMENVATTING

### Aanleiding, vraag-/probleemstelling

De Inspectie SZW heeft op basis van een aantal overtredingen geconstateerd dat er onvoldoende (structureel) toezicht wordt gehouden. De inspecteurs constateerden regelmatig onveilige gedragingen bij medewerkers zonder dat leidinggevendenden daarbij ingrepen. Daarnaast wordt volgens de directie het veiligheidshandhavingbeleid, om in te grijpen op onveilig gedrag, onvoldoende toegepast. Op basis daarvan is de volgende vraag- / probleemstelling geformuleerd:

“Hoe kan bij Heijmans het effect van toezicht door leidinggevendenden op het veiligheidsgedrag van medewerkers worden verbeterd?”

### Onderzoeksmethodiek

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de IST (huidige situatie), SOLL (gewenste situatie) en GAP (verschillen tussen IST en SOLL) methodiek. Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie (beeldvorming) naar wat het effect is van toezicht door leidinggevendenden op het gedrag van medewerkers en hoe dit effect zo groot mogelijk kan zijn. De volgende stappen in het onderzoek zijn:

- Vaststellen IST: onderzoek van het managementsysteem, interviews met interne actoren en vaststellen ervaringen van toezicht houden binnen Heijmans door middel van een enquête.
- Vaststellen SOLL: de gewenste situatie is gebaseerd op de resultaten uit de literatuurstudie.
- GAP-analyse: de verschillen vaststellen tussen de gewenste situatie (SOLL) en de huidige situatie (IST). Daarmee word de vraag-/probleemstelling beantwoord.

### Conclusies

Toezicht dient van dusdanige aard te zijn dat de medewerkers hierdoor worden gestimuleerd om zich aan de veiligheidseisen te houden. De voornaamste knelpunten binnen Heijmans die een negatieve invloed hebben op de uitvoering van toezicht en de gewenste effecten daarvan zijn:

- Leidinggevendenden geven verkeerd signaal af aan medewerkers wanneer het om veiligheid gaat.
- Er is geen draagvlak voor het veiligheidshandhavingbeleid en het effect er van is nihil.
- Er is sprake van een afrekeningscultuur in plaats van een beloningscultuur.
- Leidinggevendenden zijn te weinig aanwezig op de bouwplaats om überhaupt toezicht te houden.
- Er is geen sprake van consequent toezicht.
- Het wordt nagelaten door leidinggevendenden om concrete afspraken te maken met medewerkers.

### Aanbevelingen (conform arbeidshygiënische strategie)

Een verandering van de (veiligheids)cultuur wordt gezien als bronaanpak. Collectieve maatregelen zijn maatregelen die door de directie genomen kunnen worden. In woorden en daden betekent dit: aanwezig zijn; mensen betrekken; het goede voorbeeld geven; aanspreken; erkenning geven; belonen en bovenal voortdurend laten zien dat veiligheid belangrijk is. Individuele maatregelen zijn maatregelen die door de leidinggevendenden zelf genomen kunnen worden. De voornaamste aanbevelingen voor leidinggevendenden zijn het stimuleren en belonen van veilig werken. Onveilig gedrag van medewerkers niet negeren, maar consequent op aanspreken en concrete afspraken maken.

## INLEIDING

### Bedrijfsintroductie

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Heijmans Wegen B.V. (hierna te noemen: Heijmans), een onderdeel van Heijmans N.V. De kernactiviteiten van Heijmans zijn gericht op de aanleg, onderhoud en reconstructie van (snel)wegen, vliegvelden, bedrijfsterreinen en het inrichten van de openbare ruimte in woon- en winkelgebied. Heijmans heeft circa 1.800 eigen medewerkers zowel in lijnmanagement (van directeur tot uitvoerder), als in directe medewerkers op de projecten.

### Rol binnen het bedrijf

De auteur is werkzaam op de afdeling Integrale Kwaliteitszorg (IKZ). Deze afdeling adviseert en ondersteunt de vestigingen en afdelingen op het gebied van Kwaliteit, Arbo & Milieu. Naast de rol van IKZ-coördinator is de auteur benoemd tot Preventiemedewerker en maak hij als Veiligheidskundige (Middelbaar Veiligheidskunde) deel uit van het veiligheidsteam van Heijmans.

### Aanleiding

Er zijn twee aanleidingen die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Kort samengevat:

1. Constateringen door de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW, voorheen de Arbeidsinspectie). De Inspectie SZW heeft op basis van een aantal overtredingen geconstateerd dat er onvoldoende structureel toezicht wordt gehouden. De inspecteurs constateerden regelmatig onveilige gedragingen bij Heijmans medewerkers zonder dat leidinggevenden daarbij ingrepen.
2. Sinds eind 2011 is een nieuw veiligheidshandhavingsbeleid (lees: sanctiebeleid) met gele en rode kaarten ingevoerd waarbij leidinggevenden een instrument hebben om het gedrag van medewerkers te corrigeren en strikter de veiligheidsregels te kunnen handhaven. Volgens de directie wordt het veiligheidshandhavingsbeleid onvoldoende toegepast.

### Vraagstelling- / probleemstelling

Op basis van de aanleidingen is de volgende vraag- / probleemstelling geformuleerd:

***Hoe kan bij Heijmans het effect van toezicht door leidinggevenden op het veiligheidsgedrag van medewerkers worden verbeterd?***

Op basis van de vraag- / probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat is toezicht?
- Welk effect heeft toezicht op het veiligheidsgedrag?
- Welke rol is er weggelegd voor leidinggevenden met betrekking tot het houden van toezicht?
- Hoe wordt toezicht vormgegeven en ervaren binnen Heijmans?
- Welke verbetermaatregelen kunnen worden doorgevoerd om het effect van toezicht te verbeteren?



### Doelstelling

Het onderzoek heeft als doel het effect van toezicht door het leidinggevenden op het gedrag van medewerkers binnen Heijmans te verbeteren. Dit moet uiteindelijk bijdragen tot:

- verbetering in het toepassen van het veiligheidshandhavingsbeleid;
- veiliger gedrag van medewerkers;
- reductie van verzuim.

### Doelgroep

Deze rapportage is geschreven voor de directie en alle leidinggevenden van Heijmans. De in het onderzoek opgedane kennis en de verdere gegevens in deze scriptie dienen als informatie voor alle betrokkenen.

### Afbakening

Het gedrag van medewerkers kan op meerdere manieren worden beïnvloed (zie hoofdstuk 3.4). In deze rapportage zal dat kort worden weergegeven, maar het onderzoek richt zich voornamelijk op toezichthoudende taak van de leidinggevenden daarin. Volgens Het RITS-principe (S. Slager 2012, zie bijlage II) kunnen leidinggevenden pas gedrag corrigeren door middel van 'Sancties' als de organisatie 'Regels' heeft opgesteld, 'Instructies' daarover geeft aan de medewerker en daar 'Toezicht' op houdt. Dit onderzoek richt zich op de fase 'Toezicht'. Deze fase gaat vooraf aan 'Sanctioneren'. Het behoort niet tot de opdracht om te toetsen of Heijmans voldoet aan de wet- en regelgeving, maar om vast stellen welke verbeteringen er mogelijk zijn om het effect van toezicht door leidinggevenden op het gedrag van medewerkers te verbeteren.

### Structuur scriptie

De opbouw van de scriptie is als volgt:

- Hoofdstuk 1 Onderzoeksmethodiek
- Hoofdstuk 2 Beeldvorming resultaten wet- en regelgeving
- Hoofdstuk 3 Beeldvorming toezicht
- Hoofdstuk 4 Beeldvorming gedrag
- Hoofdstuk 5 Beeldvorming leiding geven
- Hoofdstuk 6 Beeldvorming vergelijking in de branche
- Hoofdstuk 7 Resultaten huidige situatie Heijmans (IST)
- Hoofdstuk 8 Resultaten enquête (IST)
- Hoofdstuk 9 Gewenste situatie Heijmans (SOLL)
- Hoofdstuk 10 Conclusies (GAP)
- Hoofdstuk 11 Aanbevelingen
- Hoofdstuk 12 Kosten baten analyse
- Hoofdstuk 13 Literatuurlijst

## 1. ONDERZOEKSMETHODIEK

In dit hoofdstuk staat de werkwijze van het onderzoek beschreven. Het onderzoek is uitgevoerd volgens de IST (huidige situatie), SOLL (gewenste situatie) en GAP (verschillen tussen IST en SOLL) methodiek.

### 1.1. Beeldvorming door middel van literatuurstudie

Om de huidige situatie (IST) vast te stellen is het onderzoek opgestart met een literatuurstudie. De literatuurstudie is uitgevoerd om te onderzoeken wat het effect is van toezicht door leidinggevenden op het gedrag van medewerkers en hoe dit effect zo groot mogelijk kan zijn. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt als input voor de te houden enquête en interviews. In de literatuur wordt gezocht naar jurisprudentie en gepubliceerde artikelen over toezicht door leidinggevenden en het effect ervan op gedrag. Gezien de soms complexe wijze waarop jurisprudentie wordt geformuleerd, worden de resultaten van het onderzoek geverifieerd door een bedrijfsjurist. Om vast te stellen hoe toezicht is vormgegeven en wordt ervaren in de branche zijn drie vergelijkbare bedrijven onderzocht door middel van interviews met veiligheidkundigen (zie bijlage III voor geïnterviewden).

### 1.2. Onderzoek naar de huidige situatie (IST)

Na de beeldvorming is de volgende stap in het onderzoek het vaststellen hoe binnen Heijmans toezicht wordt vormgegeven en ervaren (IST). Hiervoor wordt eerst het managementsysteem van Heijmans onderzocht. De te onderzoeken aspecten zijn:

- De functieprofielen van leidinggevende: vaststellen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De methoden of middelen (instrumenten) die leidinggevenden hebben om toezicht te houden.

Om te onderzoeken hoe het toezicht is vormgegeven op bouwplaatsen worden praktijkvoorbeelden en modellen van Projectmanagementplannen (PMP); Projectkwaliteitsplannen (PKP) en Veiligheids- & Gezondheidsplannen (V&G) onderzocht.

Door middel van een enquête (kwantitatief onderzoek) wordt onderzocht hoe het houden van toezicht wordt ervaren binnen Heijmans. De doelgroep is groot waardoor kwantitatief onderzoek het meest geschikt is. De enquête wordt uitgezet naar alle leidinggevenden (van uitvoerder tot directeur) van Heijmans. De vragen zijn ontwikkeld op basis van de resultaten uit de literatuurstudie en interviews (zie hoofdstuk 1.1). Het enquêteformulier kan anoniem worden ingevuld. Dit biedt de respondenten de veiligheid om vragen vrij en onbevangen te kunnen beantwoorden. De enquête is opgebouwd uit voornamelijk gesloten vragen waarbij de gesloten vragen gericht zijn op het daadwerkelijk gehouden toezicht of hoe vaak een bepaalde handeling wordt uitgevoerd. Daarnaast zijn er open vragen opgenomen om de ervaringen en beleving van de respondenten te meten. Om de enquête te testen wordt deze voorgelegd aan twee bedrijfsleiders, twee collega veiligheidkundigen en de voorzitter van de centrale ondernemingsraad. Aan de hand van hun op- en aanmerkingen zal de enquête worden bijgesteld.

### 1.3. Gewenste situatie (SOLL)

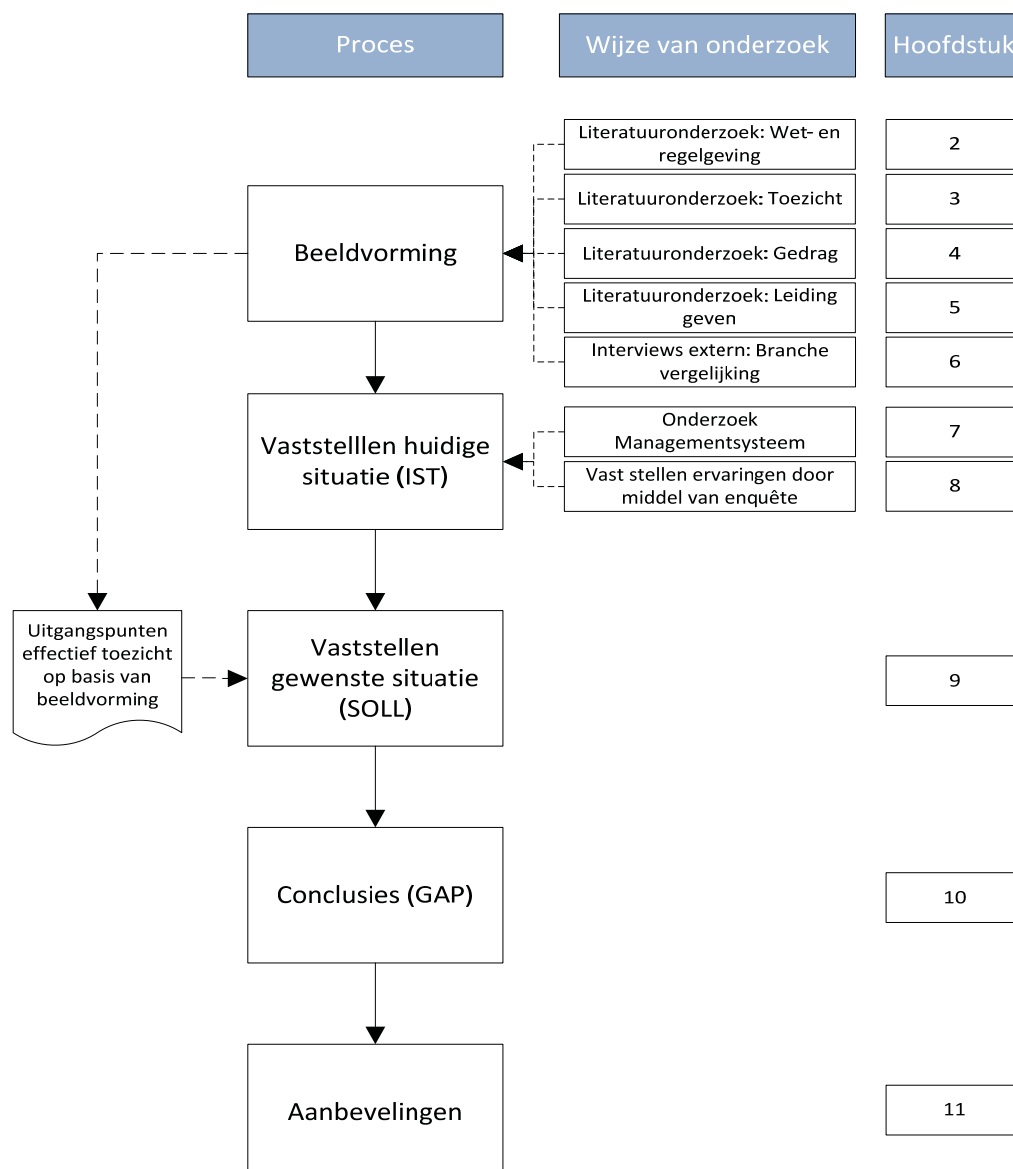
De volgende stap in het onderzoek richt zich op het vaststellen van gewenste situatie (SOLL). Het vaststellen van de gewenste situatie zal op basis zijn van de resultaten uit de literatuurstudie over effectief toezicht door leidinggevenden op het gedrag van medewerkers (zie hoofdstuk 1.1).

### 1.4. Conclusie (GAP) & Aanbevelingen

De laatste stap in het onderzoek is de verschillen vaststellen tussen de gewenste situatie (SOLL) en de huidige situatie (IST). Daarmee zullen de onderzoeksvragen en probleemstelling beantwoord worden (GAP). Daarna worden aanbevelingen geformuleerd die aangeven welke veranderingen moeten worden doorgevoerd om tot de gewenste situatie te komen.

### 1.5. Schematische weergave van onderzoeksmethodiek

In onderstaand figuur wordt schematisch de onderzoeksmethodiek weergegeven.



## 2. BEELDVORMING: RESULTATEN WET- EN REGELGEVING

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek naar de wet- en regelgeving en de hierbij behorende jurisprudentie beschreven. De jurisprudentie geeft inzage over hoe de wet- en regelgeving moeten worden geïnterpreteerd en daarmee invulling geeft aan het begrip toezicht, wat niet is gedefinieerd in de Arbeidsomstandighedenwet. De Arbo-Informatiebladen als 'good practices' hebben hetzelfde doel en zijn om die reden ook onderzocht. Tot slot zijn de Abomafoon en de Arbocatalogus Bouw en Infra onderzocht. De Abomafoon en Arbocatalogus geven voor de branche een praktische vertaling van de wet- en regelgeving.

### 2.1. Arbeidsomstandighedenwet & -besluit

Het artikel dat het meest relevant is voor dit onderzoek is artikel 8 lid 4 van de Arbeidsomstandighedenwet. Daarin staat: "De werkgever ziet toe op de naleving van de instructies en voorschriften gericht op het voorkomen of beperken van de in het eerst lid genoemde risico's alsmede op het juiste gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen". Artikel 1.37 van het Arbeidsomstandighedenbesluit specificereert de mate van toezicht meer in relatie tot jeugdige medewerkers (zie bijlage IV). Overkoepelend op de eerder genoemde artikelen is artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet. In dit artikel wordt de vergaande zorgplicht van de werkgever beschreven en de manier waarop hier redelijkerwijs invulling aan gegeven moet worden. De begrippen toezicht; leiding geven; houding en gedrag zijn niet opgenomen. De wetgever richt zich in de wet op formele wijze tot werkgevers en medewerkers. Er worden geen eisen gesteld aan leiderschap of aan beïnvloeding van gedrag door leidinggevendenden. Nu in de wettelijke bepalingen niet is opgenomen wat onder redelijkerwijs te vorderen toezicht kan inhouden, heeft de wetgever een open norm gecreëerd. Om toch deze 'open norm' te interpreteren is jurisprudentie onderzocht.

### 2.2. Jurisprudentie

Het antwoord op de vraag wanneer er sprake is van voldoende feitelijk toezicht hangt af van de omstandigheden van het geval, zoals de aard van de werkzaamheden, de ervaring van de medewerker en zijn positie in het bedrijf. Van een werkgever kan in beginsel niet worden gevergd dat hij voortdurend een toezichthouder naast een - ervaren - medewerker plaatst. De enkele omstandigheid dat er geen toezichthouder aanwezig is op het moment van een ongeval, is op zichzelf niet voldoende om te komen tot het oordeel dat een werkgever niet voldoende feitelijk toezicht op de werkzaamheden heeft gehouden. De werkgever dient wel - ook bij ervaren medewerkers - met enige regelmaat de naleving van instructies en voorschriften gericht op het voorkomen of beperken van de aan de te verrichten werkzaamheden verbonden risico's te controleren en/of te bespreken (LJN: BP8743, Raad van State, 201007410/1/H3).

Ook dient het feitelijke toezicht van dusdanige aard te zijn dat de medewerkers hierdoor worden gestimuleerd om zich aan de veiligheidseisen te houden. Ook al hebben medewerkers eerder vergelijkbare werkzaamheden verricht en daaraan voorafgaand instructies met betrekking tot de

veiligheid verkregen, laat onverlet dat sprake dient te zijn van voldoende feitelijk toezicht (LJN: BA3220, Raad van State, 200606587/1).

Enmalig het verstrekken van instructies of voorlichting is niet voldoende. Er moet gedegen toezicht worden gehouden op het naleven van de veiligheidsvoorschriften (LJN: AY6472, Sector kanton Rechtbank Leeuwarden, 159702 /CV EXPL 04-6300).

Van iedere leidinggevende mag worden verwacht dat hij/zij (mede) toeziet op de naleving van de veiligheidsregels binnen het bedrijf en daarbij tenminste het goede voorbeeld geeft. In dit verband mag van een werkgever worden verwacht dat haar medewerkers in een leidinggevende functie zorgen voor naleving van de veiligheidsregels en het houden van toezicht op die naleving (LJN: BC3675, Rechtbank Alkmaar, 07/1076).

Weliswaar zijn de mogelijkheden voor de werkgever om adequaat toezicht te houden op een mobiele werkplek in het algemeen beperkter dan op een vaste bedrijfslocatie, maar afwezig zijn deze niet. Het komt dan met name aan op de praktische mogelijkheden en de noodzaak om 'iets' te doen. (LJN: BR5215, Hoge Raad, 10/04875).

De afwezigheid van een leidinggevende (bijvoorbeeld door ziekte) laat onverlet dat zeker bij risicovolle werkzaamheden adequaat toezicht door de werkgever moet worden gehouden (LJN: BM5584, Raad van State, 200909008/1/H3). Het delegeren van de toezichtstaak is dan een optie. Indien hiervan sprake is, dan zou dit moeten blijken uit een schriftelijke overeenkomst (LJN: AE2515, Rechtbank Rotterdam, WET 01/1369-HAM).

### 2.3. Arbo-Informatiebladen (AI-bladen)

De Arbo-informatiebladen, die onder auspiciën van het Ministerie van SZW door Sdu Uitgevers worden uitgegeven, bevatten toegankelijke informatie over de wijze waarop werkgevers en medewerkers in de praktijk met de wetgeving en regels op het terrein van de arbeidsomstandigheden kunnen omgaan. In de AI-bladen nummer 1, 30 en 49 staat samengevat het volgende beschreven over de rol van leidinggevende in relatie tot toezicht houden op het gedrag van medewerkers:

Een leidinggevende moet toezicht houden op het gedrag van medewerkers. Wat dit concreet inhoudt, blijkt niet voor iedereen vanzelfsprekend en duidelijk. Een werkgever moet concreet benoemen wat er van de leidinggevendenden wordt verwacht. Bijvoorbeeld: "Spreek medewerkers die zich onveilig gedragen of zich niet aan de (veiligheids)regels houden aan op hun gedrag". Leidinggevendenden hebben middelen nodig om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Naast het belonen van veilig gedrag kan ook een sanctiebeleid gebruikt worden. Ook op het gedrag van de leidinggevende moet worden gelet door de werkgever. Dat een leidinggevende let op veilig en gezond werken, is even normaal als toezicht op het correct uitvoeren van het werk. Het is een vast onderdeel van het werk.

Periodiek kan het houden van toezicht extra aandacht krijgen, bijvoorbeeld door inspectie van de arbeidsomstandigheden. De intensiteit van het toezicht hangt af van de ervaring van de medewerker,

het aantal gevaren, de grootte van de risico's en van de complexiteit van de werkzaamheden en/of situatie".

De cultuur van een organisatie rond veilig en gezond werken beïnvloedt het gedrag van medewerkers en het toezicht door leidinggevenden. Toezicht houden is alleen effectief als dit consequent gebeurt. Gedogen leidt tot een cultuur die op termijn moeilijk te veranderen is. Er moet worden vermeden dat de gangbare praktijk afwijkt van de geschreven regels. Het toezicht moet de medewerkers stimuleren om zich aan de regels te houden. Een sleutelrol is weggelegd voor de direct leidinggevende. Met name van hem/haar wordt zichtbare betrokkenheid en voorbeeldgedrag verwacht, vooral voor de maatregelen die gedragsverandering van medewerkers of het opvolgen van werkvoorschriften en procedures verlangen. Veel leidinggevenden zien er tegenop om als een politieagent collega's aan te spreken op een 'overtreding' van de regels. Een leidinggevende hoeft niet als politieagent te acteren maar moet in het bedrijf wel aanwezig en opmerkzaam zijn. Knelpunten en belemmeringen voor de leidinggevende moeten worden opgespoord. Knelpunten zijn bijvoorbeeld: een hoge werkdruk; een te uitgebreid takenpakket; moeite hebben met het opleggen van disciplinaire maatregelen; weinig steun ontvangen vanuit het management; weinig deskundige ondersteuning en organisatorische knelpunten.

#### 2.4. Arbocatalogus Bouw en Infra

In de Arbocatalogus Bouw en Infra is geen relevante informatie aangetroffen voor dit onderzoek. De catalogus is opgebouwd uit beroepen met daaraan gekoppeld risico's. Taken of methoden om toezicht te houden, te handhaven, te sanctioneren of invloed uit te oefenen op gedrag zijn niet benoemd.

#### 2.5. Abomafoon

Relevante informatie voor dit onderzoek uit de Abomafoon (1.17, 1.18 & 1.24) wordt hieronder beschreven:

Een sanctieregeling kan passen in bedrijfsmaatregelen om ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid terug te dringen. Wil een dergelijke regeling functioneren, dan dient deze een betrouwbare basis te hebben, dus in goed overleg tussen werkgever en werknemer te zijn vastgesteld.

Indien een werkgever kiest voor het opdragen van toezichthoudende arbotaken kan hij dat als volgt regelen:

- De taak schriftelijk opdragen, op naam van de betrokkene.
- De taak nauwkeurig omschrijven (de taken van verschillende functionarissen mogen elkaar niet overlappen).
- De bevoegdheden en middelen (ook budgettair) verzorgen die bij de taak horen.

Een leidinggevende instrueert zijn werknemers en houdt toezicht. Hij heeft daardoor een zwaardere verantwoordelijkheid en kan bij disfunctioneel handelen strafrechtelijk worden vervolgd. Dit is het geval als hij de wet heeft overtreden, buiten de hem toegekende bevoegdheden is getreden en op een manier heeft gehandeld, die in het bedrijf waar hij werkt niet aanvaardbaar wordt geacht.

### 3. BEELDVORMING: TOEZICHT

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek naar definitie 'toezicht' beschreven en welke invloed toezicht heeft op gedrag.

#### 3.1. Toezicht

Toezicht wordt gedefinieerd als: 'het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren'(Kaderstellende visie op toezicht 2001).

Toezicht kent dus drie kernactiviteiten: informatie verzamelen, oordelen en ingrijpen. Toezicht is gericht op het bereiken van gewenste effecten. Door middel van toezicht wordt het gedrag van de onder toezicht staande beïnvloed, zodat deze aan de gestelde eisen voldoet. Dat kan op verschillende manieren: met het verstrekken van kennis (voorlichting); het aanreiken van hulp (compliance assistance) en het toepassen van zachte of harde dwang (handhaven). Zodra de leidinggevende dwang moet uitoefenen, spreek je over handhaving.

#### 3.2. Handhaving

Aan het begrip handhaving wordt in de literatuur niet altijd dezelfde inhoud gegeven. De ruimste opvatting is: 'elke handeling die er op gericht is de naleving van de regels te bevorderen of een overtreding te beëindigen (Michiels 2006). Aldus vallen ook (preventieve) voorlichtingactiviteiten onder het begrip handhaving. Korter wordt het ook wel gezegd: 'handhaving is het doen naleven van de regels'. Daarin zit echter al iets dwingend: het doen naleven. Bevorderen van naleving is neutraal en ruimer. De gedachte achter de ruime opvatting is dat naleving het doel is. Dat doel kan, wanneer niet reeds sprake is van spontane naleving, op verschillende manieren worden bereikt. Te denken valt, naast voorlichting, aan toezicht, sancties, maatregelen en afspraken. Al die manieren tezamen kan men dan vatten onder het ruime begrip handhaving. Maar niet ongebruikelijk is het om het begrip handhaving in engere zin te gebruiken, namelijk als toezicht en het treffen en ten uitvoerleggen van sancties en maatregelen. Toezicht is dus een onderdeel van handhaving.

#### 3.3. Naleving

Het naleven van regels is het handelen (het nalaten wordt ook daaronder begrepen) in overeenstemming met die regels. Het wel of niet naleven van regels is een voortvloeisel uit het gedrag van medewerkers. Voorkomen is beter dan genezen: bevordering van naleving is beter dan het achteraf repareren of bestraffen door middel van handhaving. Het bedrijf kan een beleid voeren dat gericht is op compliance (letterlijk: volgzzaamheid), maar kan daarnaast sancties niet missen voor het geval men toch niet naleeft. Het bepalen van de effecten van toezicht op naleving is nog een vrijwel onontgonnen terrein. Grofweg kan worden gesteld dat de naleving bepaald wordt door drie factoren (Ajzen 1991): weten; kunnen; willen. Als men niet weet wat de regels zijn, is informatie een belangrijk beïnvloedingsmiddel. Leidinggevende of medewerkers die niet kunnen naleven, moeten worden geholpen of de regels moeten (voor hen) worden aangepast. Als men niet wil naleven, zal dwang nodig zijn. Gedrag bepaalt in belangrijke mate de naleving.

#### 4. BEELDVORMING: GEDRAG

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek naar de definitie van 'gedrag' beschreven, welke invloed de leidinggevende daarin heeft en welke manieren de leidinggevende heeft om het gedrag te beïnvloeden.

##### 4.1. Wat is gedrag?

Gedrag bestaat uit waarneembare handelingen (direct waarneembaar voor anderen en jezelf), niet-waarneembare handelingen (innerlijk gedrag) of onbewuste (reflexmatige) handelingen. Het gedrag wordt ook beïnvloed door allerlei factoren, zoals sociale-, culturele en spirituele-, fysieke-, psychische- en fysieke factoren. Er is altijd een reden voor gedrag. Elk gedrag komt voort uit een positieve intentie (voordeel).

##### 4.2. Gedrag in relatie tot onveilige handelingen

80% van de ongevallen is terug te voeren tot menselijk gedrag (Heinrich 1931). Ook onveilige handelingen komen voort uit een positieve intentie. Het onbewuste brein is constant op zoek naar mogelijke voordelen. Daarnaast zijn we geneigd risico's te onderschatten waar we zelf invloed op (denken te) hebben. Ook al nemen we een gevaarlijke situatie waar, dan betekent dit nog niet dat we de situatie ook als gevaarlijk erkennen. Ons onbewuste is continu bezig ons gedrag goed te praten (cognitieve dissonantie). We geloven graag dat we uit vrije wil handelen, maar in de praktijk wordt ons gedrag gestuurd door de omgeving. We willen ons zelfbeeld echter zo positief mogelijk houden en dus praten we ons onveilig gedrag goed zodat ons gedrag overeenkomt met onze attitude en met ons zelfbeeld. Pas als op het moment zelf sturing van buitenaf komt, veranderen we ons gedrag. Deze sturing komt bijvoorbeeld van een leidinggevende. De leidinggevende is immers degene die de taak, de verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft invloed uit te oefenen op de werkzaamheden.

##### 4.3. Veiligheidsgedrag

Veiligheidsgedrag is gedrag dat gericht is op het bevorderen van veiligheid en op het verminderen van de kans op ongelukken. Werd tot voor enkele decennia veiligheidsgedrag vooral gezien als een resultante van persoonlijke eigenschappen of van een adequaat systeem van veiligheidsmanagement (Clarke & Robertson, 2005; Duismann & Slotboom, 1990; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005), sinds ca. 20 jaar wordt in toenemende mate bepaald dat veiligheidsgedrag vooral voorspeld kan worden uit niveau en kracht van het klimaat van veiligheid dat leeft in de organisatie (Antonsen, 2009). Het klimaat van veiligheid omvat zowel de motivatie tot veiligheidsgedrag als kennis van veilig gedrag (Zohar, 2003).

##### 4.4. Rol van de leidinggevende in relatie tot veiligheidsgedrag

De direct leidinggevende speelt een cruciale rol in vorming en behoud van een klimaat van veiligheid. Het gedrag van de direct leidinggevende blijkt aanzienlijk belangrijker te zijn in vorming en behoud van het klimaat van veiligheid, dan uitingen of gedragingen van de directie. Het is voor een belangrijk deel afhankelijk van zijn vertaling van het beleid van veiligheid van de directie naar de praktijk (Zohar &



Luria, 2005). Het is de taak van de leidinggevende (in samenspraak met de naast hogere leidinggevende en veiligheidsadviseurs) om het beleid in praktijk vorm te geven. De rol van de leidinggevende in vorming en behoud van klimaat van veiligheid is op twee manieren waarneembaar:

- welk belang hij toekent (en welk gedrag hij van zijn medewerkers verlangt) inzake veiligheid, zeker in situaties van concurrerende waarden (zoals productie versus veiligheid, zie met name Yule, Flin, & Murdy, 2007 en Zohar & Luria, 2004);
- de mate waarin hij zijn medewerkers een voorbeeld geeft, ondersteunt, stimuleert en consideratie toont voor hun reële verlangens. Leidinggevend die hun medewerkers op deze wijze aansturen, blijken betere relaties met hun medewerkers te hebben, consistenten van handelen te zijn en een meer intensieve en open communicatie met hun medewerkers te hebben (Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002; Hoffmann, Morgeson 2004).

De veiligheidsnorm die de leidinggevende hanteert, is de norm van de groep (Inspectie SZW 2011). Dit geldt voor alle managementlagen, ook voor het hoogste management en de directie (Bakker, 2012). Een manager kan zich niet veroorloven hierin nalatig te zijn. Hij is verantwoordelijk voor het handhaven van de norm voor veiligheid. Niet alleen door een voorbeeld te zijn van goed veiligheidsgedrag, maar ook door medewerkers te introduceren en te instrueren op de werkplek en door ze te laten zien waarom bepaalde werkwijzen veiliger zijn. Hij doordringt hen ervan dat dit in het belang is van hun eigen veiligheid en gezondheid. Toezicht houden en medewerkers aanspreken op onveilig gedrag, zijn een must. Medewerkers kunnen de beste bedoelingen hebben, maar zij wisselen moeilijk oud gedrag in voor nieuw.

#### 4.5. Manieren om gedrag te beïnvloeden

De beïnvloeding van het gedrag kan een direct of indirect karakter hebben (Kluwer, Arbo Jaarboek 2011). De directe beïnvloeding is gericht op de medewerkers zelf. Het aanspreken van medewerkers door een leidinggevende is hier een voorbeeld van. Bij indirecte beïnvloeding wordt gekozen voor maatregelen die zich richten op de (technische of organisatorische) omgeving van de medewerkers. Effectieve gedragsveranderingsprogramma's zijn niet alleen gericht op het gedrag van de medewerkers op de werkvloer. Het is ook van belang dat het gedrag van de leidinggevende (als onderdeel van de organisatie) verandert. Wie gedrag wil beïnvloeden, moet zich dus ook richten op het management en niet uitsluitend op de werkvloer. Burkardt zegt dat 'veilig gedrag moet worden gestimuleerd' en 'onveilig gedrag moet worden afgeremd' (Elsevier HVK Syllabus module 1). Het veilig gedrag kan worden gestimuleerd door het 'succes van veilig gedrag te benadrukken' en 'de gevolgen van onveilig gedrag te verduidelijken'. Onveilig gedrag kan worden afgeremd door 'de nadelen van veilig gedrag te verminderen' en 'de mogelijkheden voor onveilig gedrag te bemoeilijken'.

Bij de theorie van Burkhardt is taakobservatie belangrijk. Hierbij wordt gekeken hoe de taken worden uitgevoerd en welke risico's daarbij ontstaan. Op basis daarvan kunnen gevaarlijke gedragingen worden vastgesteld en verbeteringen worden bepaald. Het uitvoeren van taakobservaties verhoogt al direct het veiligheidsbewustzijn. Het geeft de leidinggevende ook beter inzicht in het totale

functioneren van de medewerkers. Daarnaast wordt de aandacht van de leidinggevende op de arbeidsrisico's gevestigd.

Belangrijke aspecten bij het uitvoeren van observaties zijn:

- neem voldoende tijd en kijk gericht naar veiligheidsaspecten bij de taakuitvoering;
- betrek de uitvoerders van de taak bij de analyse door te vragen waarom bepaalde taken op de uitgevoerde wijze plaatsvinden;
- bespreek de resultaten van de observatie met de uitvoerders van de taak.

Door verbeteringen samen met de uitvoerende te bedenken worden zij gestimuleerd om veilig te werken en ontstaat daarvoor een groter draagvlak.

#### 4.6. Corrigeren van ongewenst gedrag

Zoals in hoofdstuk 2.3 is beschreven zien veel leidinggevenden er tegenop om als een politieagent medewerkers aan te spreken op onveilig gedrag. Door middel van een gedragsbeïnvloedingsgesprek (lees: correctiegesprek) kan eenvoudig ongewenst gedrag besproken worden (Waldo Falke 2011). Een goede voorbereiding op het gesprek is een absolute must. De leidinggevende moet een gesprek goed hebben overdacht voordat hij er aan begint. De leidinggevende moet:

- Nagaan of de medewerker wel op de hoogte is van de regel die hij heeft overtreden. Is dit niet het geval, dan moet de medewerker eerst over de regel worden ingelicht (zie RITS-principe bijlage II). Voor het voeren van een correctiegesprek is het dan nog te vroeg.
- Bedenken of hijzelf het juiste gedrag vertoont en het goede voorbeeld geeft. Controleer of hijzelf alle regels in acht neemt. Is dit niet het geval dan is de kans groot dat de medewerker de leidinggevende dat tijdens een correctiegesprek zal verwijten.
- De overtreding onderzoeken. Een correctiegesprek is alleen zinvol wanneer een overtreding geheel te wijten is aan het gedrag van een medewerker. Begaat een medewerker namelijk een overtreding omdat het beleid niet goed aansluit op zijn functie, dan moet het beleid worden gewijzigd om overtreding van de regels te voorkomen en niet zijn gedrag. De leidinggevende moet informatie verzamelen over de overtreding om zeker te weten wat de oorzaak is.
- Consequent medewerkers aanspreken op onveilig gedrag. Hij geeft namelijk geen duidelijk signaal af als je slechts één medewerker aanpakt en andere medewerkers die hetzelfde gedrag vertonen ongemoeid laat.
- De ernst van de overtreding bepalen. Bedenk hoe ernstig de overtreding is en welke maatregel gepast zou zijn. Hij moet twee à drie sterke argumenten formuleren waarom hij zwaar tilt aan een bepaalde overtreding en daar concrete voorbeelden bij bedenken.
- Bedenken welke tegenargumenten een medewerker kan noemen; nagaan wat het weerwoord van een medewerker kan zijn en bedenken hoe zijn argumenten weerlegd kunnen worden.

Meer over een concrete invulling van het gedragsbeïnvloedingsgesprek is te vinden in bijlage V.

#### 4.7. Invloed van straffen of belonen op gedrag

Veel wat met gedrag te maken heeft, kun je terugvoeren op het ABC-model (Marius Rietdijk, Vrije Universiteit Amsterdam 2011): Antecedenten, Behaviour (gedrag) en Consequenties. Onder antecedenten valt alles wat gebeurt voor dat het gedrag plaatsvindt: bijvoorbeeld de gegeven voorlichting en de omstandigheden (condities) waarin wordt gewerkt. Daarna komt behaviour: het daadwerkelijke gedrag. En dan de consequenties: belonen, dwingen, straffen, kritiek geven of negeren. Om gedrag te beïnvloeden is consequenties aanpakken 80% effectiever dan de antecedenten aanpakken. En in de consequenties zijn beloningen weer 80% effectiever dan straffen, kritiek geven of negeren. Meestal richten leidinggevende zich op de negatieve consequenties: straffen en kritiek geven. Maar gedrag wordt het effectiefst beïnvloed door door beloningen.

Er zijn soorten beloningen; grof te verdelen in materiële en immateriële. Bij beloningen denken mensen vaak aan geld: een bonus, salarisverhoging, enzovoort. Uit onderzoek (Rietdijk 2011) blijkt dat immaterieel belonen over het algemeen effectiever is, omdat je dit direct kunt toepassen op het moment van goed gedrag. Als je een werknemer meteen complimenteert voor bijvoorbeeld het dragen van een helm, werkt dat effectiever dan aan het eind van een jaar een bonus. Immaterieel belonen is wel moeilijker, omdat de meesten mensen het niet zo gewend zijn om complimenten te geven. Het klinkt zo simpel, maar het is niet gemakkelijk. Complimenten worden echter zwaar ondergewaardeerd.

Medewerkers passen zich aan als ze leren dat ander gedrag positief effect heeft. Op de lange termijn zal het nieuwe gedrag een gewoonte gaan worden. Straffen heeft een onmiddellijk effect, ten minste als de sanctie snel op de overtreding volgt, maar het gedrag verandert er nauwelijks van. Bestrafen van ongewenst gedrag werkt slechts ontkenning en vermijding in de hand. Door veiligheid te benaderen vanuit een positieve invalshoek, ontstaat een 'no blame'-cultuur waarin gedrag bespreekbaar wordt (Inspectie SZW 2011).

Wanneer het uitdelen van een straf of beloning kostbaar is voor degene die straft of beloont, dan verhoogd dit de effectiviteit (Balliet, Lange & Mulder 2011). Gezamenlijk belang is dus zeer effectief. Als de straffer en de gestrafte weten dat het gezamenlijk belang voorop staat en niet het eigen belang, dan is het makkelijker om een groep mensen tot coöperatief (gewenst) gedrag aan te zetten. Een leidinggevende die er veel voor over heeft om te straffen of te belonen offert zichzelf dus in feite een beetje op voor de groep en laat daarmee zien dat een coöperatieve houding zeer belangrijk is voor het behalen van het groepsdoel. Als medewerkers op die manier gestraft of beloond worden, is de kans groter dat ze zelf ook coöperatief gedrag belangrijker gaan vinden. Voor leidinggevendenden is het dus goed om te weten dat ze bij straf en beloning hun eigenbelang opzij moeten zetten.

## 5. BEELDVORMING: LEIDING GEVEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek naar de definitie van 'leiding geven' beschreven en wat de invloed is van de stijl van leiding geven in de relatie tussen leidinggevende en de medewerker. Tevens is beschreven wat de invloed is van een goede relatie op het gedrag van de medewerker.

### 5.1. Leiding geven

Er zijn in de literatuur talloze definities en modellen voor leiding geven beschreven. Één van die definities is "het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen om, gezamenlijk en met volledig eigen inzet gestelde doelen te bereiken" (Alwin Coolen 2011). Veelal wordt onderscheid gemaakt in twee verschillende manieren: taakgericht of mensgericht. Een voorbeeld van taakgericht leiding geven is: sturing geven (zoals plannen, organiseren en controleren). Een voorbeeld van mensgericht leiding geven is: ondersteuning geven (zoals luisteren, coachen, adviseren). In de afgelopen decennia is er een verschuiving te zien van taakgericht naar meer mensgericht leiding geven. Dit vraagt andere kwaliteiten van leidinggevers: de leidinggevende als coach. Uitgangspunt bij de arbeidsomstandigheden (veiligheid en gezondheid) is de gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker en leidinggevende. Binnen deze context is de meest gangbare en passende stijl van leiding geven die van een coachende stijl (zie ook hoofdstuk 5.5).

### 5.2. Afspraken maken

De taak van een leidinggevende is ervoor te zorgen dat de medewerker zich aan de afspraken houdt. Er zijn vier verschillende soorten afspraken (Waldo Falke 2011): eenzijdige, tweezijdige, meezijdige en veelzijdige afspraken. Het nadeel van een eenzijdige afspraak is, dat je politieke controle moet uitvoeren om het gewenste gedrag te verkrijgen. Het voordeel van een tweezijdige afspraak is dat je emoties kunt inbrengen wanneer medewerkers zich niet aan de afspraken houden. "Wij hebben iets persoonlijk afgesproken en jij houdt je niet aan deze afspraken. Dit komt op mij over alsof je onze afspraken niet belangrijk vindt." Bij meezijdige afspraken maak je de afspraak met een groep. Doordat de groep de afspraak maakt wordt de individuele acceptatie verhoogd. Bij veelzijdige afspraken worden afspraken gemaakt tussen een aantal groepen.

### 5.3. Situationeel leiding geven

Om effectief leiding te geven moet de stijl van leidinggeven afgestemd worden op de medewerker. Een van de bekende modellen om effectief leiding te kunnen geven is het model van Hersey & Blanchard uit 1984. Het model staat bekend als de theorie van 'situationeel leiderschap' (afgekort als SL-theorie of SL-model). Daarin onderscheiden zij vier verschillende stijlen. De vier stijlen zijn: een instruerende stijl; een overtuigende stijl; een overleggende en een delegerende stijl. De best passende stijl is sterk afhankelijk van: de situatie: de leidinggevende, de leidingontvanger en de omstandigheden waarin wordt leiding gegeven. Uitgangspunt is dat er geen leiderschapstijl is die in alle omstandigheden en alle situaties het meest effectief is. Het leiderschap wordt 'effectief' genoemd als het gedrag van leidinggevende niet alleen bewerkstelt dat de medewerkers 'gehoorzamen', maar ook dat

ze 'willen gehoorzamen'. Overige theorieën op het gebied van situationeel leidinggeven zijn Blake en Mouton (1965), Wilson (2001), Quinn (1983) en Kennedy (1991). Meer over deze theorieën en situationeel leidinggeven is te vinden in bijlage VI.

#### 5.4. Leiderschap

Aansluitend op de definitie van leidinggeven zoals in hoofdstuk 5.1 is omschreven, ligt de focus in dit onderzoeksrapport vooral op het 'direct leiderschap aan mensen' en niet zozeer op andere vormen van operationeel en/of strategisch management. Leiderschap is het gedrag van een persoon die een positie van leider heeft in een groep (Wikipedia 2012 & Landman 2012). De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel. Het heeft dus betrekking op gedragingen in relatie tot de leden van de groep, gericht op het bereiken van bepaalde doelen. Onverschillig aan welke activiteit leiding wordt gegeven, gaat het vrijwel altijd om doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen.

Linhout (2007) omschrijft drie soorten leiderschap: autoritair leiderschap; zakelijk leiderschap en coachend leiderschap. Hoewel het niet geven van leiding in de literatuur niet wordt omschreven als leiderschapsstijl is het wel een stijl die in de praktijk (bewust of onbewust) voor komt. Het niet maken van keuzes, het niet bespreekbaar maken van onderwerpen en het voort laten duren van ongezonde en onveilige situaties levert zonder twijfel schade op. Onderzoek naar deze stijl of de omvang van problematiek is voor zover bekend niet uitgevoerd. Deze stijl wordt veelal eufemistisch omschreven als 'laissez faire'. Verdieping van de stijlen is terug te vinden in bijlage VII.

In de onderstaande tabel is weergegeven wat het effect op termijn is van een leiderschapsstijl in relatie tot stimuleren van medewerkers op veilig gedrag.

| (+=positief, - = negatief) | Korte termijn | Lange termijn | Tijdinvestering |
|----------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Autoritair leiderschap     | +             | -             | beperkt         |
| Zakelijk leiderschap       | +             | -             | beperkt         |
| Coachend leiderschap       | +/-           | +             | groot           |
| Geen leiderschap           | -             | -             | geen            |

#### 5.5. Coachend leiderschap

Uit bovenstaande tabel blijkt dat coaching één van de meeste effectieve manieren is om medewerkers te stimuleren om zich aan de veiligheidseisen te houden (Elsevier HVK Syllabus module 1). Centraal in het coachen staan gesprekken tussen leidinggevende en de medewerker. Iemand iets leren is niet hetzelfde als beleren of voorkauwen. Het creëren van een situatie waarin de leidinggevende als 'coach' in een gesprek de medewerkers kenbaar maakt wat de verbeteringen zouden kunnen zijn en de leidinggevende en medewerker gezamenlijk tot de wijze van uitvoering besluiten, is het meest effectief. Er ontstaat dan een veel groter leereffect dat op den duur tot een blijvende verbetering zal leiden. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het coachingstraject. Het is minstens zo belangrijk om te zorgen dat vragen en problemen van de werkvloer zo snel mogelijk de weg naar de

top van de organisatie kunnen afleggen. Door middel van werkoverleg kan de leidinggevende zich goed informeren over de arbeidsbeleving, wensen, voorkeuren en praktijk problemen. Een belangrijke taak van de leidinggevende is iedereen erbij betrekken en duidelijk aangeven in discussies welke invloed de deelnemers kunnen uitoefenen. Het is dus belangrijk dat het werkoverleg regelmatig plaatsvindt en dat op inbreng van medewerkers ook acties volgen. De leidinggevende speelt een zeer belangrijke rol op het vergroten van motivatie, betrokkenheid en prestaties van medewerkers. Het omgekeerde is ook waar: de leidinggevende kan door slecht leidinggeven ook bijdragen aan het tegenovergestelde: namelijk een verminderde motivatie, betrokkenheid, prestaties van medewerkers wat gevolgen kan hebben voor de veiligheid. Twee belangrijke componenten van coachend leiderschap zijn: Ondersteunen, (door luisteren, coachen en advies geven) en stimuleren (door inspireren, motiveren en betrekken van medewerkers).

### 5.6. Statistieken verstandhouding tussen leidinggevende en medewerker

Het bedrijf SKB onderzoekt al jaren werkend Nederland op twee belangrijke aspecten, namelijk de relatie met de leidinggevende en de inspiratie door de leidinggevende. Uit het onderzoek blijkt (zie bijlage VIII) dat het met de verstandhouding en de sfeer tussen de Nederlandse medewerker en de direct leidinggevende wel goed zit. Dit geldt voor zo'n 90% van de medewerkers. Slechts 3% heeft geregeld conflicten met de direct leidinggevende. Qua ondersteuning en hulp vragen zit het voor zo'n 75 – 80% van de medewerkers ook wel goed. Circa één vijfde tot een kwart van de medewerkers voelt zich echter te weinig gesteund door de direct leidinggevende. Voor wat betreft het tweede aspect, het inspireren, geeft meer dan de helft van de medewerkers in Nederland aan dat de direct leidinggevende hem of haar niet of weinig stimuleert voor de werkopdrachten. Ruim 40% vindt dat de leidinggevende zelf niet het goede voorbeeld geeft en ruim een derde van de medewerkers geeft aan niet het gevoel te krijgen van de leidinggevende dat zijn werk ertoe doet.

### 5.7. Bevlogenheid

Uit onderzoek van Van Gallup (2003) blijkt dat bevlogenheid het belangrijkste aangrijpingspunt is als het gaat om veiligheidsgedrag. Uit de resultaten van zijn onderzoek werd aangetoond dat bevlogen medewerkers ten opzichte van hun niet-bevlogen collega's tot 62% minder ongevallen veroorzaakten. Het begrip bevlogenheid is relatief nieuw. Bevlogenheid is een positieve, aanhoudende toestand van voldoening bij medewerkers, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Een medewerker wordt bevlogen als hij beschikt over voldoende energiebronnen. Een energiebron die volgens de gangbare theorieën, onder meer van Rhenen (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009) leidt tot bevlogenheid is sociale steun van de direct leidinggevende. De leidinggevende heeft dus invloed op het gedrag van de medewerker. Één van de belangrijkste componenten die dit (veiligheids)gedrag beïnvloedt is het leiderschap van de leidinggevende: Het leiderschapsgedrag blijkt cruciaal en direct van invloed op de bevlogenheid en het veiligheidsgedrag van de medewerker.

## 6. BEELDVORMING: VERGELIJKING IN DE BRANCH

Om vast te stellen hoe toezicht is vormgegeven en wordt ervaren in de branche zijn drie vergelijkbare bedrijven onderzocht door middel van interviews met Veiligheidskundigen van Dura Vermeer divisie Infra, Ballast Nedam Speciale Projecten en Boskalis. De resultaten daarvan worden in dit hoofdstuk beschreven.

### 6.1. Interviews

Uit de interviews blijkt dat het klimaat van veiligheid bij Dura Vermeer divisie Infra en Ballast Nedam Infra Speciale Projecten een vergelijkbaar niveau had met dat van Heijmans. Er kwamen geen nieuwe methodieken of middelen naar boven om het toezicht beter vorm te geven, of effect ervan te verbeteren binnen Heijmans. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat het toezicht op dezelfde wijze wordt ervaren als bij Heijmans (zie hoofdstuk 8 resultaten enquête).

### 6.2. NINA

Boskalis heeft door middel van het veiligheidsprogramma NINA (No Injuries, No Accidents) een hoger klimaat van veiligheid dan Heijmans. In NINA zijn de Values (waarden) en Rules (regels) vastgelegd die gelden binnen Boskalis. De Values die relevant zijn voor dit onderzoek zijn:

- Ik attendeer anderen op veilig werken (toezicht).
- Ik neem maatregelen bij onveilige activiteiten (handhaving).
- Ik accepteer feedback over mijn veiligheidsgedrag (terugkoppeling).

De rol voor leidinggevenden is specifiek in NINA beschreven:

- Geef het goede voorbeeld door zelf veilig te werken (voorbeeldgedrag).
- Creëer een sfeer en voorwaarden binnen uw organisatie waardoor medewerkers worden aangemoedigd veilig te werken met aandacht voor veiligheidsaspecten (stimuleren).
- Zorg dat de 'Values & Rules' op uw werklocatie worden nageleefd (Naleving).

De kracht van NINA is dat het gedragen wordt door de gehele organisatie, leidinggevenden worden ondersteund door het management en worden getraind om NINA in de praktijk toe te passen. De Values en de rol van de leidinggevende sluiten aan bij de resultaten van de literatuur waarin beschreven staat op welke wijze het toezicht zo effectief mogelijk is om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden.

## 7. RESULTATEN HUIDIGE SITUATIE HEIJMANS (IST)

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar het managementsysteem van Heijmans om de huidige situatie (IST) vast te stellen. Volgens hoofdstuk 2.3 moet de werkgever concreet benoemen wat er van leidinggevenden wordt verwacht. In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven van het onderzoek naar de taken van leidinggevenden binnen Heijmans. Volgens hoofdstuk 3.1 kent toezicht kent drie kernactiviteiten: informatie verzamelen; oordelen en ingrijpen. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze deze activiteiten binnen Heijmans worden vormgegeven.

### 7.1. Taken van leidinggevenden van Heijmans

Van iedere bestaande functie binnen Heijmans is een functieprofiel beschikbaar. Hierin wordt onder andere op hoofdlijnen vastgelegd wat het doel; de resultaatgebieden en welke bijbehorende competenties van toepassing zijn. Door de functieprofielen van leidinggevenden te onderzoeken is gezocht naar wat er in de functieprofielen van leidinggevenden staat in relatie tot hun taak om toezicht te houden. Samengevat zijn de taken van een leidinggevende:

- het operationeel leiding geven aan de hem toegewezen medewerkers;
- toezien op de werkzaamheden van onderaannemers;
- het uitvoeren van werkplekinspecties;
- beslissen over het stilleggen van het werk naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties.

In aanvulling op de functieprofielen staat in het handboek HRM vermeldt: de operationeel leidinggevenden sturen medewerkers aan en ze organiseren en superviseren de dagelijkse werkzaamheden van deze medewerkers. Opvallend is dat voor een assistent-uitvoerder en directeur geen veiligheidstaken zijn benoemd. Het daadwerkelijk houden van toezicht; handhaven of sanctioneren staat niet benoemd in het functieprofiel. Een overzicht van de functieprofielen van leidinggevenden in relatie tot de veiligheidstaken is te vinden in bijlage IX.

### 7.2. Informatie verzamelen (werkplekinspectie)

Een van de taken van een leidinggevende is het toezicht houden op de werkplek om te beoordelen of situaties; voorzieningen; materialen; gereedschappen; machines en het gedrag van medewerkers nog voldoen aan de eisen voor een veilige werkomgeving en –wijze. Naast het feit dat dit behoort tot zijn operationele taak (zie hoofdstuk 4.1), wordt er van een leidinggevende verwacht periodiek een werkplekinspectie te houden (zie bijlage X voor het werkplekinspectieformulier). De werkplekinspectie wordt vastgelegd op een formulier. Het formulier is een checklist en in de praktijk wordt deze dan ook als zodanig gebruikt. Het formulier beslaat 30 onderwerpen waarop geïnspecteerd kan worden. Één onderwerp stelt een vraag over het gedrag van de medewerkers in relatie tot persoonlijke beschermingsmiddelen. De werkplekinspectie die wordt toegepast is verkeerd opgesteld en geeft verder geen handvaten om handhavend op te treden. Uit eerder beschreven literatuur komt naar voren dat toezicht ook inhoud het observeren van gedrag. In de werkplekinspectie wordt daar



summier aandacht aan geschonken kan om die reden niet worden ingezet als toezichthoudend instrument

### 7.3. Oordelen (ontwikkelingsgesprek)

Voor het oordelen gebruiken de leidinggevenden het ontwikkelingsgesprek (voorheen functioneringsgesprek). Het ontwikkelingsgesprek is een overlegmoment waarbij de leidinggevende, samen met de medewerker, terugkomt op het functioneren van de medewerker. Deze ontwikkeling vanuit het verleden beoordeelt en vervolgens samen concrete afspraken maakt en vastlegt inzake het functioneren en ontwikkeling van de medewerker richting de toekomst. Veiligheid is een beoordelingscriteria in het ontwikkelingsgesprek. Het niet duidelijk of de medewerker wordt beoordeeld op zijn (onveilig) gedrag. Er zijn criteria voor het gewenste gedrag beschreven op gebied van veiligheid, echter zijn deze abstract en niet relevant (zie bijlage XI voor het ontwikkelingsgesprek formulier en de criteria).

Vanwege privacy redenen is het niet mogelijk om daadwerkelijk de ontwikkelingsgespreken te onderzoeken op hoe medewerkers worden beoordeeld en/of er concrete afspraken worden gemaakt op het gebied van gedrag. Uit het interview met de HRM-Manager blijkt dat er weinig tot geen toelichting wordt gegeven op de beoordeling van gedrag, noch dat er concrete afspraken worden gemaakt met de medewerker. De afspraken die gemaakt worden zijn deze dus veelal mondeling.

### 7.4. Ingrijpen (veiligheidshandhavingsbeleid “Gele en Rode Kaarten”)

Het veiligheidshandhavingsbeleid is opgesteld als middel voor de leidinggevenden om ‘in te grijpen’. Het doel van het beleid is het streven naar een veilige bouwplaats, veilige werkomstandigheden en daarmee het voorkomen van ongevallen.

Heijmans verwacht van leidinggevenden dat ze het goede voorbeeld geven. Daarnaast wordt verwacht dat leidinggevenden het handhavingsbeleid steunen in woord en daad. Het handhavingsbeleid moet vooral bespreekbaar zijn binnen projectteams. De leidinggevenden moeten toezien op het naleven van de veiligheidsregels. Het accent moet vooral worden gelegd op het primaire doel: het streven naar een veilige bouwplaats. Het geven van gele of rode kaarten is geen doel op zich. Het is een (uiterste) middel om medewerkers aan te spreken op hun gedrag en de consequenties hiervan helder te maken.



Medio juli 2011 is er door de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad (COR) bericht dat vanaf dat moment het veiligheidshandhavingsbeleid “Gele en Rode Kaarten” wordt uitgevoerd. De Raad van Bestuur heeft dit beleid opgedrongen aan de leidinggevenden zonder dat vooraf geïnventariseerd was of dit beleid wel aansluit bij de cultuur binnen Heijmans. Het beleid is weliswaar door de COR goedgekeurd maar de voorzitter van de COR en de directeur van Heijmans erkennen in

de interviews dat het beleid niet wordt geaccepteerd binnen Heijmans. De procedure rondom dit beleid is terug te vinden in bijlage XII.

### 7.5. Toezicht op de bouwplaats

De modellen van een Projectmanagementplan(PMP), Projectkwaliteitsplan (PKP) en Veiligheids- & Gezondheidsplan (V&G) zijn onderzocht om weer te geven hoe op een bouwplaats 'op papier' toezicht wordt vormgegeven. Hieruit blijkt dat een projectleider verantwoordelijk is voor de coördinatie van het toezicht op de bouwplaats. Verder zijn de respectievelijke (hoofd)uitvoerders verantwoordelijk voor het dagelijks hiërarchisch toezicht op de bouwlocaties en dienen zij medewerkers die zich niet aan de geldende veiligheidsvoorschriften en regels houden hierop aan te spreken conform het veiligheidshandhavingbeleid "Gele en Rode Kaarten". Dit sluit grotendeels aan bij de taken van een leidinggevende, omschreven in het functieprofiel (zie hoofdstuk 7.1), behalve dat er in de plannen ook wordt gesproken over handhaven (en dus sanctioneren).

### 7.6. Intern cultuur onderzoek PRINS

Heijmans heeft in 2011 een drietal kernwaarden geformuleerd: Professioneel, Inventief, Samenwerking (afgekort PRINS). Er is een cultuuronderzoek uitgevoerd naar waar Heijmans staat ten opzichte van de kernwaarden. De vragen bestonden uit stellingen waarin de betrokkenen op een schaal van 1 tot 5 konden aangeven in hoeverre zij eens zijn met de stelling. Een gemiddelde score van 3,5 werd gezien als een 'gewenste' score voor Heijmans.

| Stelling   | Score |
|--|-------|
| Het management vertoont voorbeeld gedrag   | 3,24  |
| Het management inspireert om veranderingen door te voeren                        | 3,10  |
| Het management draagt een gedeelde visie uit                                     | 3,17  |
| Er is voldoende communicatie tussen management en personeel                      | 2,75  |
| Teams worden beloond voor hun inspanningen en resultaten                         | 2,32  |
| Mensen binnen Heijmans tonen gedrag dat in overeenstemming is met de kernwaarden | 2,95  |
| Mensen binnen Heijmans geven fouten toe en leren van fouten                      | 2,59  |

Uit de bovenstaande resultaten blijkt dat het management geen gedeelde visie heeft en geen voorbeeldgedrag vertoont. Het management moet meer communiceren met het personeel zodat het gestimuleerd wordt het gewenste gedrag te vertonen. Daarnaast blijkt dat het management het personeel onvoldoende beloont voor hun inspanningen en resultaten.

## 7.7. Checklist Aannemers (VCA)

Heijmans is VCA 2008/5.1\*\* gecertificeerd. VCA is een checklist voor Veiligheid, Gezondheid & Milieu (VGM). In deze checklist worden vragen gesteld. Per vraag staat aangegeven wat de doelstelling van de vraag is; welke minimumeisen er gesteld worden en welke documenten Heijmans vast dient te leggen. Voor dit onderzoek zijn de volgende vragen met bijbehorende doelstellingen relevant:

### 1.3 Bestaat er een VGM-structuur in de organisatie?

Doelstelling: optimale uitvoering van het VGM-beleid, waarbij alle betrokkenen binnen het bedrijf duidelijk is wat er van hen wordt verwacht op het gebied van VGM.

### 1.4 Worden leidinggevenden beoordeeld op Veiligheid Gezondheid en Milieu?

Doelstelling: het positief beïnvloeden van VGM-gedrag van leidinggevenden.

### 1.5 Is de directie actief betrokkenen bij VGM?

Doelstelling: Het stimuleren van VGM-zorg door actieve en zichtbare betrokkenheid van de directie

### 4.1 Is er een VGM-overleg binnen het bedrijf?

Doelstelling: Bevordering van motivatie en aandacht voor VGM binnen het bedrijf.

### 8.1 Worden periodieke werkplek inspecties uitgevoerd door operationeel leidinggevenden?

Doelstelling: Het in stand houden dan wel bevorderen van een veilige werkomgeving en –wijze.

Heijmans wordt door een Certificerende Instantie (CI) geauditeerd op deze vragen. Uit de resultaten van de recente audits concludeert de CI de volgende tekortkomingen:

- Leidinggevenden worden onvoldoende op VGM beoordeeld. Leidinggevenden worden hierdoor onvoldoende positief beïnvloed op VGM-gedrag.
- Directie stimuleert onvoldoende de VGM zorg door te weinig betrokkenheid te tonen. De betrokkenheid beperkt zich slechts tot het uitvoeren van werkplekinspecties.

## 8. RESULTATEN ENQUÊTE (IST)

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van de enquête over hoe het houden van toezicht wordt ervaren binnen Heijmans om de huidige situatie (IST) vast te stellen.

### 8.1. Verdeling leidinggevenden

Van de 329 leidinggevenden die zijn benaderd voor de enquête, hebben er 175 gereageerd. De uiteindelijke response komt hiermee op 53% (zie onderstaande tabel).

| Functie           | Aantal verstuurd | Respons | Percentage |
|-------------------|------------------|---------|------------|
| Lager-Management  | 165              | 76      | 46%        |
| Midden-Management | 101              | 64      | 63%        |
| Hoger-Management  | 63               | 35      | 56%        |
| Totaal            | 329              | 175     | 53%        |

De resultaten van de enquête die in de volgende hoofdstukken worden besproken zijn gebaseerd op de respons van 53%

De vragenlijst is opgenomen in bijlage XIII. Tevens worden in bijlage XIII de resultaten van de reacties van alle leidinggevenden (opsomming van Lager-, Midden-, & Hoger-Management) weergegeven.

### 8.2. Fysieke aanwezigheid op de bouwplaats, verantwoordelijkheid en invloed

Gemiddeld zijn de leidinggevenden slechts 30% van de tijd fysiek aanwezig op de bouwplaats.

Gemiddeld zijn meer dan 50% van de leidinggevenden minder dan 50% aanwezig op de bouwplaats.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de voornaamste taken van leidinggevenden 'binnen' liggen. Het gevolg is dat leidinggevenden te weinig fysiek aanwezig zijn op de bouwplaats om daadwerkelijk toezicht te houden op het gedrag van medewerkers.

De leidinggevenden geven aan volledig verantwoordelijk te zijn voor de veiligheid van de medewerkers. Daarbij geven bijna alle (97%) leidinggevenden ook aan daadwerkelijk invloed op het gedrag te hebben van de medewerkers.

### 8.3. Toezicht

In de enquête is gevraagd hoe het toezicht daadwerkelijk wordt gehouden. Meer dan de helft van de leidinggevenden laat na om vervangend toezicht te regelen indien zij zelf verhinderd zijn. Hierdoor is er op dat moment geen sprake van toezicht. Wanneer onveilig gedrag wordt vertoond door medewerkers geeft meer dan een derde van de leidinggevenden aan dit soms te negeren. Een derde van de leidinggevenden corrigeren alleen het gedrag van eigen medewerkers en laten na dit te doen bij medewerkers van collega leidinggevenden. Er is tevens gevraagd aan de leidinggevenden hoe het houden van toezicht door collega leidinggevenden wordt ervaren. Opvallend is dat een kwart van alle leidinggevenden aangeven dat het houden van toezicht door collega's slecht tot matig is.

#### 8.4. Stimuleren van veiligheid

In de enquête is gevraagd op welke wijze en hoe vaak de leidinggevenden de medewerkers stimuleren om veilig te werken. Bijna de helft van de leidinggevenden geeft zelden of nooit veiligheidsinstructies. Met name het Hoger-Management laat te weinig betrokkenheid zien. Bij ongeveer een derde van alle werkbezoeken door de leidinggevenden wordt er niet met de medewerkers over veiligheid gesproken. Veiligheid staat in meer dan de helft van alle overleggen niet bovenaan op de agenda. Circa een vijfde van de leidinggevende geeft aan dat zijn stijl van leiding geven niet aansluit bij de medewerkers. Opvallend is dat meer dan een kwart van de leidinggevenden aangeven regelmatig tot altijd keuzes te maken die de veiligheid van de medewerkers niet ten goede komen.

In de onderstaande tabel wordt weergegeven op welke wijze de leidinggevenden de medewerkers stimuleren om zich aan de veiligheidseisen te houden:

| Wijze van stimuleren                                | Percentage van respondenten* |
|---|------------------------------|
| Wijze op de gevaren en gevolgen                     | 26%                          |
| Toezicht houden / (openlijk) aanspreken             | 17%                          |
| (interactieve) voorlichting & onderricht / training | 15%                          |
| Goed voorbeeld geven                                | 13%                          |
| Opgedane ervaringen / voorbeelden gebruiken         | 7%                           |

\* Leidinggevenden konden meerdere antwoorden geven

#### 8.5. Werkplekinspectie

Leidinggevenden zien werkplekinspecties eerder als een verplichting, dan als een nuttig instrument voor het toezicht houden. Er wordt onvoldoende tijd genomen voor het houden ervan en medewerkers worden er te weinig bij betrokken. Bij 40% van de werkplekinspecties wordt zelden tot nooit het gedrag van medewerkers beoordeeld.

#### 8.6. Handhavingsbeleid en belonen

In de enquête is gevraagd naar de mening over het veiligheidshandhavingsbeleid. De leidinggevenden begrijpen dat er een dergelijk beleid is, maar de manier waarop het is vormgegeven is verkeerd. Door het uitdelen van kaarten beschouwen de leidinggevenden zich als 'schoolmeester' of 'politieagent'. Er is geen draagvlak onder de leidinggevenden voor het veiligheidshandhavingsbeleid.

De leidinggevenden geven zelf aan dat het 'probleem van onveilig gedrag' niet wordt opgelost door dit beleid. Het probleem ligt bij het aanspreken en afspraken maken met elkaar en niet bij de sancties. Opvallend aangezien 75% van de leidinggevenden eerder in de enquête aangaf weinig moeite te hebben met het aanspreken van een medewerker die onveilig gedrag vertoont. De leidinggevenden laten na om vervolgens handhavend op te treden.

Tevens is in de enquête gevraagd of goede veiligheidsprestaties (openlijk) worden beloond. De leidinggevenden geven aan zelden goede veiligheidsprestaties te belonen

### 8.7. Beoordelen en afspraken maken (tijdens ontwikkelingsgesprek)

Uit de enquête blijkt dat er tijdens een ontwikkelingsgesprek over veiligheid wordt gesproken en dat de medewerker hier ook op wordt beoordeeld. Er wordt echter geen toelichting gegeven op de beoordeling. Hierdoor is het onduidelijk waarop de medewerkers zijn beoordeeld en of er concrete afspraken gemaakt zijn met de medewerkers. In de enquête is gevraagd op welke veiligheidsonderwerpen de leidinggevenden de medewerkers beoordelen. In de onderstaande tabel worden de voornaamste resultaten weergegeven:

| Veiligheidsonderwerp                          | Percentage van respondenten* |
|---|------------------------------|
| Persoonlijke beschermingsmiddelen             | 41%                          |
| Algemeen / overig                             | 30%                          |
| Niet beoordelen / geen opmerkingen            | 15%                          |
| Houding & gedrag / naleving van regels        | 14%                          |
| Voorbeeldgedrag & signaalfunctie (aanspreken) | 7%                           |

\* Leidinggevende konden meerdere antwoorden geven

### 8.8. Ondersteuning

In de enquête is gevraagd naar hoe leidinggevenden de ondersteuning ervaren wanneer zij toezicht houden op het gedrag van de medewerkers (en hier op handhaven). Een derde van alle leidinggevenden geeft aan slecht tot matig te worden ondersteund door zijn eigen leidinggevende. 40% van de leidinggevenden ervaart de ondersteuning van deskundige zoals KAM-adviseurs en Veiligheidskundigen ook als slecht tot matig.

## 9. GEWENSTE SITUATIE HEIJMANS (SOLL)

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het onderzoek naar de gewenste situatie binnen Heijmans op basis van de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2 t/m 5).

### 9.1. Cultuur

Er is een cultuur aanwezig waarin veilig werken de norm is. Er is een veiligheidsprogramma aanwezig waar het volledige management en de medewerkers achter staan. Veiligheid is een bespreekbaar onderwerp binnen Heijmans en er is een beloningscultuur aanwezig om veilig te werken.

### 9.2. Rol van de directie

De directie:

- geeft leidinggevend de ruimte, faciliteiten en stimulatie om adequaat toezicht te houden. Onder ruimte wordt ook de tijd verstaan die leidinggevend aanwezig moeten zijn om adequaat toezicht te houden;
- heeft een duidelijk missie, een inspirerende en gedeelde visie en concrete doelstellingen. De missie, visie en doelstellingen zijn levend zijn bij alle medewerkers;
- heeft de leidinggevend voorzien van alle middelen, van hard tot zacht, van formeel tot informeel, om de medewerkers te beïnvloeden;
- vertoont duidelijk leiderschap, dat de medewerkers inspireert, helder keuzes maakt en ook naar buiten de waarde van het werk van de organisatie en de medewerkers uitdraagt;
- beloont leidinggevend die adequaat toezicht houden of goede veiligheidsprestaties hebben;
- selecteert leidinggevend op coachend leiderschap of traint deze daarin. Met name de aspecten toezicht en aanspreken zijn sterk vertegenwoordigd in de training;
- is in voldoende mate ondersteunend door deskundigen en ondersteund leidinggevend die het veiligheidshandhavingsbeleid toepassen.

### 9.3. Rol van de leidinggevend

De leidinggevend:

- geven het goede voorbeeld;
- maken duidelijk welk gedrag er van de medewerkers wordt verwacht;
- vertonen coachend leiderschap;
- observeren om onveilig gedrag waar te nemen;
- spreken medewerkers aan en corrigeren direct onveilig gedrag;
- maken concrete afspraken met de medewerker die onveilig gedrag vertoont;
- zijn consequent in het handelen bij het corrigeren van onveilig gedrag;
- belonen goed gedrag of goede veiligheidsprestaties;
- hebben invloed op het gedrag van de medewerkers en zijn in staat om de medewerkers bevlogen te maken door ze te ondersteunen en te stimuleren;
- passen alle middelen toe waarin de directie voorziet om medewerkers te beïnvloeden;
- zijn het voornaamste deel van hun tijd aanwezig op de bouwplaats om toezicht te kunnen houden.

## 10. CONCLUSIES (GAP)

Centraal in dit onderzoek staat de vraag: “Hoe kan bij Heijmans het effect van toezicht door leidinggevendenden op het veiligheidsgedrag van medewerkers worden verbeterd?”. Om op basis van dit onderzoek te concluderen wat het antwoord is op deze vraag worden eerst de onderstaande subvragen beantwoord.

### 10.1. Subconclusies

#### Wat is (voldoende) toezicht?

Toezicht is: ‘Het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen; het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren’. Toezicht kent dus drie kernactiviteiten: informatie verzamelen; oordelen en ingrijpen. Toezicht is een onderdeel van handhaving. Handhaving is het doen naleven van de regels. Of er sprake is van voldoende toezicht is afhankelijk van de situatie. Het hangt af van de omstandigheden van het geval, zoals de aard van de werkzaamheden, de ervaring van de medewerker en zijn positie in het bedrijf. Het toezicht dient van dusdanige aard te zijn dat de medewerkers worden gestimuleerd om zich aan de veiligheidseisen te houden.

#### Welk effect heeft toezicht op het veiligheidsgedrag?

Toezicht is gericht op het bereiken van gewenste effecten. Door middel van toezicht wordt het gedrag van de onder toezicht staande beïnvloed, zodat deze aan de gestelde veiligheidsregels voldoet. Het wel of niet naleven van veiligheidsregels is een voortvloeisel uit het gedrag van medewerkers.

#### Welke rol is er weggelegd voor leidinggevendenden met betrekking tot het houden van toezicht?

Leiding geven is: “Het bewust beïnvloeden van het gedrag van anderen om, gezamenlijk en met volledig eigen inzet, gestelde doelen te bereiken”. De direct leidinggevende speelt een cruciale rol in de bevlogenheid en het veiligheidsgedrag van medewerkers. Het is voor een belangrijk deel afhankelijk van zijn vertaling van het beleid van veiligheid van de directie naar de praktijk. Het is de taak van de leidinggevende om het beleid in praktijk vorm te geven. De rol van de leidinggevende is op twee manieren waarneembaar:

- welk belang hij toekent (zelf het voorbeeld geeft) en welk gedrag hij van zijn medewerkers verlangt inzake veiligheid, zeker in situaties van concurrerende waarden (zoals productie versus veiligheid);
- de mate waarin hij coachend leiderschap vertoont voor zijn medewerkers.

Twee belangrijke componenten van coachend leiderschap zijn:

- ondersteunen, door luisteren, coachen en advies geven;
- stimuleren door inspireren, motiveren en betrekken van medewerkers.

Een leidinggevende moet ongewenst gedrag waarnemen (lees observeren), direct corrigeren en concrete afspraken maken met de medewerker die het gedrag vertoont. Goed gedrag moet worden beloond door een leidinggevende.

De twee resterende subvragen vormen gezamenlijk de vraag- /probleemstelling die wordt beantwoord in de eindconclusie



## 10.2. Eindconclusie

De GAP-analyse vindt plaats door de huidige situatie (IST) te vergelijken met de gewenste situatie (SOLL). Op deze manier kan op de vraag: “Hoe kan bij Heijmans het effect van toezicht door leidinggevenden op het veiligheidsgedrag van medewerkers worden verbeterd?” beantwoord worden dat de volgende knelpunten een negatieve invloed hebben op de uitvoering van toezicht en de gewenste effecten daarvan. De knelpunten zijn ingedeeld in de mate van negatieve invloed op het effect van toezicht. Het knelpunt met de negatiefste invloed staat op één.

### 1. Leidinggevende geven verkeerd signaal af aan medewerkers wanneer het om veiligheid gaat

Het voorbeeldgedrag blijkt cruciaal en direct van invloed te zijn op de bevoegenheid en het veiligheidsgedrag van de medewerkers. Er kan geen sprake zijn van goed voorbeeldgedrag wanneer meer dan een kwart van de leidinggevenden aangeven dat zij regelmatig tot altijd keuzes maken die de veiligheid van de medewerkers niet ten goede komen. Leidinggevenden geven hiermee een signaal af aan de medewerkers dat veiligheid niet de belangrijkste prioriteit heeft.

### 2. Er is geen draagvlak voor het veiligheidshandhavingsbeleid en het effect er van is nihil

Leidinggevenden hebben een instrument nodig om handhavend te kunnen optreden. Het veiligheidshandhavingsbeleid “Gele en Rode Kaarten” kan daarin voorzien, echter ontbreekt het volledig aan draagvlak voor dit beleid, waardoor leidinggevenden niet handhavend optreden. Het effect hierdoor op het gedrag van medewerkers is nihil. Het beleid is opgedrongen aan de leidinggevenden en de manier waarop het is vormgegeven is verkeerd. Heijmans verwacht van de leidinggevenden het beleid te steunen in woord en daad, maar laat na om leidinggevenden aan te spreken die dat niet doen.

### 3. Er is sprake van een afrekeningscultuur in plaats van een beloningscultuur

Medewerkers passen zich aan als ze leren dat ander gedrag positief effect heeft. Binnen Heijmans worden zelden goede veiligheidsprestaties beloond. Zolang veiligheid wordt benaderd vanuit een negatieve invalshoek (straffen), blijft er een cultuur binnen Heijmans bestaan waarin moeilijk over onveilig gedrag te spreken valt, laat staan dat hier adequaat toezicht op wordt gehouden. Het effect van toezicht wordt vergroot als goede veiligheidsprestaties worden beloond.

### 4. Te weinig aanwezig op de bouwplaats om überhaupt toezicht te houden

Om daadwerkelijk het gedrag te kunnen beoordelen van medewerkers moeten leidinggevenden fysiek aanwezig zijn op de bouwplaats of vervangend toezicht hiervoor regelen. Gemiddeld zijn de leidinggevenden slechts 30% van de tijd fysiek aanwezig op de bouwplaats. Geconcludeerd kan worden dat de voornaamste taken van leidinggevenden ‘binnen’ liggen waardoor toezicht op het gedrag van de medewerkers ontbreekt. Bovendien laat meer dan de helft van de leidinggevenden na om vervangend toezicht te regelen indien zij zelf verhinderd zijn.

#### 5. Er is geen sprake van consequent toezicht

Toezicht houden is alleen effectief als dit consequent gebeurt. Wanneer een derde van de leidinggevenden aangeeft onveilig gedrag soms te negeren is hier geen sprake van. Tevens geeft een derde van de leidinggevenden aan alleen het gedrag van eigen medewerkers te corrigeren en laten na om dit te doen bij medewerkers van collega leidinggevenden. Juist in een bedrijf als Heijmans waar op werkplekken multidisciplinair wordt gewerkt, is consequent toezicht essentieel.

#### 6. Medewerkers worden te weinig gestimuleerd door leidinggevenden om veilig te werken

Toezicht dient van van dusdanige aard te zijn dat de medewerkers hierdoor worden gestimuleerd om zich aan de veiligheidseisen te houden. Als bijna de helft van de leidinggevenden zelden of nooit veiligheidsinstructies geeft kan er niet gesproken worden over een stimulans om veilig te werken. Met name het Hoger-Management laat hierin weinig betrokkenheid zien. Ook wanneer leidinggevenden aanwezig zijn op de bouwplaats (werkbezoek) wordt er te weinig met medewerkers over veiligheid gesproken. In meer dan de helft van alle overleggen is veiligheid niet het eerst besproken onderwerp.

#### 7. Het wordt nagelaten door leidinggevenden om concrete afspraken te maken met medewerkers

De taak van leidinggevenden is ervoor te zorgen dat ongewenste gedrag wordt besproken en de medewerkers zich aan de afspraken houden. Juist tijdens een ontwikkelingsgesprek kunnen concrete afspraken (tweezijdig) een positief effect hebben op het gedrag van de medewerker. De wijze waarop het ontwikkelingsformulier is ontwikkeld biedt weinig ruimte om concrete afspraken te maken. De ruimte die er is wordt niet benut. Het gewenste gedrag op het gebied van veiligheid wordt benoemd maar is te abstract en niet relevant. Veiligheid is slechts een summier onderdeel van het ontwikkelingsgesprek. Het ontwikkelingsgesprek heeft zeer beperkte invloed op het gedrag van medewerkers en is op deze manier geen geschikt middel om toezicht te houden.

#### 8. Er is sprake van slechte ondersteuning door leidinggevenden en deskundigen

De leidinggevenden moeten ondersteund worden door de eigen leidinggevenden en deskundigen tijdens het uitvoeren van de toezichthoudende taak. Wanneer een derde van de leidinggevenden aangeven dat zij slecht tot matig worden ondersteund door hun eigen leidinggevenden dan verdwijnt de motivatie om toezicht te houden. Leidinggevenden moeten worden voorgelicht en getraind worden om toezicht te kunnen houden. 40% van de leidinggevenden geeft aan dat de deskundige ondersteuning slecht tot matig is. Hiermee wordt het risico gelopen dat leidinggevenden niet bekwaam genoeg zijn om toezicht te houden. Wanneer leidinggevenden niet bekwaam genoeg zijn om toezicht te houden zal het effect van dat toezicht op het gedrag nihil zijn.

9. De werkplekinspectie is verkeerd opgesteld en geeft geen handvaten om handhavend op te treden  
Leidinggevend en ervaren het houden van werkplekinspecties als een verplichting en ervaren het niet als een nuttig instrument voor het toezicht houden. Er wordt onvoldoende tijd genomen voor het houden van een werkplekinspectie en medewerkers worden er te weinig bij betrokken. Te weinig wordt tijdens een werkplekinspectie het gedrag van medewerkers beoordeeld. De werkplekinspectie heeft een zeer beperkte invloed op het gedrag van medewerkers en is op deze manier geen geschikt middel om toezicht te houden.

10. Stijl van leiding geven sluit te weinig aan bij de medewerkers

De stijl van leiding geven heeft veel invloed op het gedrag van de medewerkers. Circa een vijfde van de leidinggevende geeft aan dat zijn stijl van leiding geven niet aansluit bij de medewerkers. De leidinggevend en hebben hierdoor beperkt invloed op het gedrag van de medewerkers en bereiken hierdoor niet het gewenste effect op het gedrag wat ze van de medewerkers willen zien.

## 11. AANBEVELINGEN

Bij het doen van aanbevelingen is de arbeidshygiënische strategie gevolgd. Dit houdt in dat een zekere hiërarchie is aangebracht voor de typen maatregelen die kunnen worden ingezet. De cultuur binnen het bedrijf wordt gezien als de bron. Collectieve maatregelen zijn maatregelen die door de directie genomen kunnen worden. Individuele maatregelen zijn maatregelen die door de leidinggevenden zelf genomen kunnen worden.

### 11.1. Cultuur

Het gedrag dat door alle medewerkers, leidinggevenden en directie wordt vertoond komt voort uit de veiligheidscultuur. Wil er verbetering komen in het gedrag en het effect van toezicht daarin, dan zal de cultuur binnen Heijmans moeten veranderen. Het verdient de aanbeveling om hiervoor een programma te ontwikkelen vergelijkbaar met het programma van Boskalis (NINA). De resultaten van dit onderzoek kunnen als vertrekpunt dienen.

### 11.2. Directie

Om een verandering in de cultuur tot stand te brengen, is het van groot belang dat de directie en het management achter de cultuurverandering staan. Het vraagt van hen om leiderschap te tonen om het veiligheidsbewustzijn te bevorderen en een gedragsverandering te bewerkstelligen, zodat op den duur een cultuur kan ontstaan waarin veilig werken de norm is. In woorden en daden betekent dit: aanwezig zijn; mensen betrekken; het goede voorbeeld geven; aanspreken; erkenning geven; budget vrijmaken en bovenal voortdurend laten zien dat veiligheid belangrijk is.

Verdere aanbevelingen voor de directie zijn:

- Het laten uitvoeren van een onderzoek naar het takenpakket van een leidinggevende door een Arbeids & Organisatie deskundige. Hierbij moet onderzocht worden op welke wijze een leidinggevende ontlast kan worden van (administratieve) taken de leidinggevende zodat de leidinggevende meer fysiek aanwezig kan zijn op de bouwplaats (om toezicht te houden).
- Het laten uitvoeren van extern onderzoek naar de mate van deskundige ondersteuning binnen Heijmans. De centrale vraag die hierin beantwoord moet worden is of Heijmans en daarmee de leidinggevenden, voldoende deskundig wordt ondersteund. Hierbij kan de norm voor voldoende deskundige ondersteuning in Arbo-Informatieblad 44 als referentiekader gebruikt worden.
- Meer betrokkenheid tonen op het gebied van veiligheid. Bijvoorbeeld zelfstandig veiligheidsinstructies geven, aanwezig zijn op de bouwplaats en praten met medewerkers over veiligheid. Laat zien dat veiligheid belangrijk is.
- De werkplekinspectie herzien en zodanig vormgeven dat het een handvat geeft om handhavend op te treden. Dit kan door de leidinggevenden voornamelijk te laten inspecteren op gedrag in plaats van locaties en materieel. Communiceer de nut en noodzaak van een werkplekinspectie en geef daarbij aan dat een inspectie samen met de medewerkers moet worden uitgevoerd.
- Hervormen en toepassen van het veiligheidshandhavingsbeleid. Het is aanbevolen om terug te vallen op de 'oude' systematiek. Eerst een mondeling waarschuwing, daarna een schriftelijke waarschuwing en tot slot een verwijdering van de bouwlocatie. Maak afspraken binnen het gehele

management dat er actief gestuurd en gecontroleerd moet worden op handhaving en niet slechts op toezicht. Maak concrete afspraken met elkaar en kom daar regelmatig op terug. De directie moet net zo goed handhaven op het management, als de leidinggevende op de medewerker.

- De leidinggevenden ondersteunen en complimenteren zodra ze toezien en handhaven op de veiligheidsregels ondanks dat er soms concurrerende waarden zijn zoals planning en productie.
- Selectie, training en opleiding organiseren voor de leidinggevenden. De leidinggevenden moeten coachend leiderschap vertonen of zich daarin kunnen ontwikkelen. Met name de aspecten toezicht en aanspreken op onveilig gedrag moeten daarin sterk de nadruk krijgen.
- Het geven van beloningen, bijvoorbeeld complimenten. Indien het huidige veiligheidshandhavingbeleid blijft dan wordt het aanbevolen om een 'groene' kaart toe te voegen bij vertoning van goed gedrag of goede veiligheidsprestaties.
- Alle management overleggen beginnen met het onderwerp veiligheid

### 11.3. Leidinggevenden

Voor leidinggevenden wordt aanbevolen:

- Voor vervangend toezicht te zorgen indien zij zelf verhinderd zijn. Met name bij risicovolle werkzaamheden, of gebrek aan ervaring bij de medewerkers. Maak afspraken met collega leidinggevenden of delegeer (schriftelijk) de toezichthoudende taak aan bijvoorbeeld een voorman.
- Onveilig gedrag van medewerkers niet te negeren, maar de medewerkers hierop aanspreken, concrete afspraken maken en hierop terugkomen. Niet alleen bij eigen medewerkers, maar ook bij medewerkers van collega leidinggevenden. Hiervoor kan het correctiegesprek van Waldo Falke uitkomst bieden (zie hoofdstuk 4.6).
- Consequent te zijn. Leidinggevenden die onderscheid maken verliezen aan leiderschap. Maak als leidinggevende vooraf duidelijk welk gedrag je van je medewerkers verwacht, de wijze waarop je hierop toe zult zien en welke straffen/beloningen hiervoor worden gegeven.
- Medewerkers te ondersteunen tijdens en na de werkzaamheden. Wees een luisterend oor, coach en adviseer de medewerkers.
- Medewerkers bevlogen te maken. Dit kan door de medewerkers te stimuleren, inspireren en te motiveren om veilig te werken.
- Goede veiligheidsprestaties te belonen. De leidinggevenden zijn vrij om te bepalen hoe, maar immateriële beloningen (complimenten) zijn het effectiefst.

### 11.4. Rol van veiligheidkundige bij het aansturen op veilig gedrag

De hoofdrol bij de gedragsbeïnvloedende factoren is weggelegd voor de leidinggevende. Dat betekent dat op dit gebied de rol van de veiligheidkundige niet belerend, maar in sterke mate stimulerend en (nog meer) ondersteunend moet zijn naar deze leidinggevenden. De veiligheidkundige kan zorgen dat de leidinggevenden beschikking krijgen over de benodigde training (bijvoorbeeld aanspreken onveilig gedrag), informatie en kennis. In de praktijk kan dit worden vormgegeven door samen met leidinggevenden werkplekinspecties uit te voeren; leidinggevenden ondersteunen bij het houden van toolboxmeetings en als materiedeskundige, leidinggevenden ondersteunen bij ongevalsonderzoeken.

## 12. KOSTEN EN BATEN ANALYSE

### Doel van het project:

Het onderzoek heeft als doel het effect van toezicht door het leidinggevenden op het gedrag van medewerkers binnen Heijmans te verbeteren.

### Verwachte baten:

Reduceren van verzuim. Kosten verzuim (4,7%) in de periode 2011-2012 is € 4,794.000, -(kale loonsom).

### Startdatum: Einddatum:

01-01-2013 : 31-12-2015 (veiligheidsprogramma heeft een duur van 5-10 jaar).

### Te verbeteren:

Effect van toezicht door het leidinggevenden op het gedrag van medewerkers.

### *Baten voor de eigen organisatie:*

- Veiligere werkomgeving; veiliger gedrag van medewerkers; reductie van verzuim en verbetering in het toepassen van veiligheidshandhavingsbeleid.

### Verwachte investeringen:

Veiligheidsprogramma ten behoeve van cultuurverandering

|  |                 |
|--|-----------------|
| - Cultuuronderzoek   | € 100.000       |
| - Communicatie, training, begeleiding en ondersteuning       | € 1.250.000     |
| Onderzoek takenpakket door Arbeids- en Organisatiedeskundige | € 10.000        |
| Onderzoek naar de mate van deskundige ondersteuning          | € 7.500         |
| Herzien instrumenten om toezicht te houden                   | €10.000 +       |
| <br>Totaal   | <br>€ 1.377.500 |

### Harde baten:

Verlaging kosten door verzuim. Verzuim terugdringen tot 4% levert 714.000, - op.

### Zachte baten:

Vergroten bevoegenheid; professionele uitstraling en samenwerking vergroten.

### Strategische baten:

Veiligheid en goed werkgeverschap.

### Randvoorwaarden:

Draagvlak binnen de organisatie.

### 13. LITERATUURLIJST

- Antonsen, S. (2009). *Safety culture: Theory, method and improvement*. Farnham: Ashgate.
- Ardon, A., (2009). *Moving Moments: Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Proefschrift ter verkrijging van de graad Doctor aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, 14 april 2009
- Bakker, P. (2012). *Winst van duurzame inzetbaarheid, wat is de relatie tussen bevlogenheid en veiligheid*. ArboNed Keurcompany.
- Balliet, D., Mulder, L.B. & Lange, P.A.M. van (2011). *Reward, punishment and cooperation: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, forthcoming.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, K. E. (2002). *Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety*. Journal of Applied Psychology, 87, 488–496.
- Coolen, A. (2011). *Succesvol beïnvloeden, hoe doe je dat?*. Impact ontwikkeling.
- Clarke, S. (2006). *The relationship between safety climate and safety performance*. Journal of Occupational Health Psychology, 11, 315-327.
- Clarke, S. & Robertson, I.T. (2005). *A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 355–376.
- Dijksterhuis, A., Chartrand, T. L., & Aarts, H. (2007). *Effects of priming and perception on social behavior and goal pursuit*.
- Drongelen, H., Korver, D. & Visscher-Karkdijk, A.J.F. *Arboinformatieblad-30 Jeugdigen*. SDU 4<sup>e</sup> druk
- Duismann, J.S. & Slotboom, M.J. (1990). *Menselijke factoren als oorzaak van arbeidsongevallen. Veiligheidsonderzoek in een chemisch concern*. Gedrag & Organisatie, 3, 472-484.
- Elsevier (2012). *Hogere Veiligheidskunde module 1 t/m 7*.
- Elsevier (2011). *Middelbaar Veiligheidskunde module 1 t/m 5*.
- Heemskerk, E. & Wats, M. (2011). *Toezicht houden op Kwaliteit & Veiligheid: Hoe doe je dat*. De Galangroep.
- Hofmann, D.A., & Morgeson, F.P. (2004). *The role of leadership in safety*. In: Barling, J. & Frone, M.R. The psychology of workplace safety (pp. 159-180).
- Linthout, M (2007). *Leiderschap en Burnout; Een onderzoek naar de relaties tussen leiderschapstijlen en burnout, met persoonskenmerken van medewerkers als moderatoren*. Doctoraalscriptie Arbeids- en Organisatie Psychologie. Vrije Universiteit Amsterdam
- Maslow, A. (1974). *Motivatie en persoonlijkheid*, Lemniscaat Rotterdam.
- Mertens, F. (2011). *Inspecteren toezicht door inspecties*. SDU uitgevers.
- Michiels, F.C.M.A. & Muller, E.R. (2006). *Handhaving, bestuurlijk handhaving in Nederland*. Kluwer.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2005) *Minder last, meer effect. Zes principes van goed toezicht*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002) *Interne instructie Arbeidsinspectie Voorlichting, onderricht & toezicht*.
- Mostert, A. (2012). *Verslag Masterclass Veiligheid door Gedragsbeïnvloeding door Waldo Falke*. Dura Vermeer.

- Mostert, A. (2012). *Presentatie veiligheid zit in je – observeren onveilig gedrag*. Cadicom / Rijkswaterstaat.
- Paul, J. *Arboinformatieblad-1 Arbo- en verzuimbeleid*. SDU, 12<sup>e</sup> druk.
- Putman, J. *Arboinformatieblad-49 Persoonlijke beschermingsmiddelen*. SDU 1<sup>e</sup> druk.
- Ridders, A., Kam, J., Molier, J. & Siegert, H. (2012). *Dossier Leidinggeven*. Arbokennisnet.
- Rietdijk, M. (2011). *Promotieonderzoek naar de vraag hoe gedragsbeïnvloeding binnen bedrijven best kan plaatsvinden*. Vrije Universiteit van Amsterdam.
- Rijksoverheid (2001). *Kaderstellende visie op toezicht*.
- SBD (2010). *Aantoonbaar toezicht op veiligheid: hoe regel je dat?*
- Steemers, F.J. (2010). *Verankering van veiligheidsgedrag: een kader van denken*. Beterwerken.nl.
- Swieten, A. (2012). *Is er geen instant recept voor veiligheidscultuur*. Arbo Unie.
- Wilders, M.M.W. (2012). *Het complete Arboregelgevingboek 2012*. Kerckebosch.
- Yule, S., Flin, R., & Murdy, A. (2007). *The role of management and safety climate in preventing risk-taking at work*, *International Journal of Risk Assessment and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 137 – 151.
- Velders, R. (2011). *Introductie in toezicht en handhaving*. Boom Lemma.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). *High-performance work systems and occupational safety*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93.
- Zohar, D. (2002). *Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadershipbased intervention model*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 156–163.
- Zohar, D. (2003). *The influence of leadership on occupational health and safety*. In D.A. Hofmann & L.E. Tetrick (Eds.) *Health and safety in organizations. A multilevel perspective* (pp. 201-230).
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). *Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322–333.
- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). *Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744-757.
- Zwaard, A.W. (2012). *Praktijkgids Arbeidsveiligheid 2012*, Kluwer.

#### Internet

|  |   |
|--|---|
| <a href="http://www.arbo-online.nl">www.arbo-online.nl</a>                         | Kennisplatform voor veiligheid & preventie                            |
| <a href="http://www.abomafoon.nl">www.abomafoon.nl</a>                             | Arbowijzer voor de bouw   |
| <a href="http://www.arbouw.nl">www.arbouw.nl</a>                                   | Voor veilig en gezond werken  |
| <a href="http://www.arbocatalogus-bouwinfra.nl">www.arbocatalogus-bouwinfra.nl</a> | Invulling aan de doelvoorschriften in de Arbowet binnen Bouw & Infra. |
| <a href="http://www.arbowetweter.nl">www.arbowetweter.nl</a>                       | Arbowet- en regelgeving   |
| <a href="http://www.databankarbo.nl">www.databankarbo.nl</a>                       | Compleet naslag werk op het gebied van Arbo & Veiligheid              |
| <a href="http://www.inspectieszw.nl">www.inspectieszw.nl</a>                       | Website van inspectieszw (voorheen Arbeidsinspectie)                  |
| <a href="http://www.rechtspraak.nl">www.rechtspraak.nl</a>                         | Jurisprudentie  |
| <a href="http://www.veiligleefbaar.nl">www.veiligleefbaar.nl</a>                   | Spreekstoel voor veiligheid en leefbaarheid                           |



# Bijlagen

## Bijlage I Lijst met afkortingen

|                 |   |
|-----------------|---|
| <i>ABC</i>      | Antecedenten, Behaviour (gedrag), Consequenties |
| <i>AI-blad</i>  | ArboInformatieblad                              |
| <i>Arbo</i>     | Arbidsomstandigheden                            |
| <i>CI</i>       | Certificerende Instantie                        |
| <i>COR</i>      | Centrale Ondernemingsraad                       |
| <i>HRM</i>      | Human Resource Management                       |
| <i>HVK</i>      | Hogere Veiligheidskunde                         |
| <i>IKZ</i>      | Integrale Kwaliteitszorg                        |
| <i>KAM</i>      | Kwaliteit, Arbo & Milieu                        |
| <i>MVK</i>      | Middelbaar Veiligheidskunde                     |
| <i>NINA</i>     | No Injuries, No Accidents                       |
| <i>PBM</i>      | Persoonlijk Beschermingsmiddel                  |
| <i>PKP</i>      | Projectkwaliteitsplan                           |
| <i>PMP</i>      | Projectmanagementplan                           |
| <i>PRINS</i>    | Proffesioneel, Inventief, Samenwerking          |
| <i>RI&amp;E</i> | Risico Inventarisatie & Evaluatie               |
| <i>RITS</i>     | Regel, Instructie, Toezicht, Sanctie            |
| <i>SL</i>       | Situationeel leiding geven                      |
| <i>SZW</i>      | Sociale Zaken en Werkgelegenheid                |
| <i>V&amp;G</i>  | Veiligheid & Gezondheid                         |
| <i>VGM</i>      | Veiligheid, Gezondheid & Milieu                 |
| <i>VCA</i>      | VGM Checklist Aannemers                         |
| <i>VGM</i>      | Veiligheid, Gezondheid & Milieu                 |
| <i>WPI</i>      | Werkplekinspectie                               |

## Bijlage II RITS-principe

Door middel van het 'RITS-principe' kan eenvoudig worden onderzocht waar de knelpunten binnen een bedrijf liggen wanneer onveilige gedrag wordt waargenomen. In de onderstaande tabel wordt dit toegelicht:

|          |  |
|----------|--|
| <b>R</b> | Is er binnen het bedrijf een <b>Regel</b> die beschrijft hoe een activiteit veilig moet worden uitgevoerd?     |
| <b>I</b> | Heeft de medewerker die de activiteit uitvoert <b>Instructie</b> ontvangen van deze veiligheidsregel?          |
| <b>T</b> | Wordt er door de leidinggevende <b>toezicht</b> uitgeoefend op de naleving van van de veiligheidsregel         |
| <b>S</b> | Pas de leidinggevende <b>Sancties</b> toe wanneer een medewerker zich niet houdt aan de veiligheidsinstructie. |

Het principe RITS is bedacht door Hoger Veiligheidskundige Siep Slager. Siep Slager is Hoofdpreventie binnen Ned-train en docent HVK bij Reed Business Opleidingen.

## **Bijlage III Lijst met geïnterviewden**

Om vast te stellen hoe toezicht wordt vormgegeven binnen Heijmans zijn de volgende interviews afgenomen:

- Dr. Ir. R.G.A. de Waal, Concerndirecteur
- T.D.M. S. van Stetten, Voorzitter Centrale Ondernemingsraad
- E.G.M. E. Valk, Senior HR Manager
- Ing. J. ter Burg, Adviseur KAM
- P. Maaskant, IKZ-coördinator

De bovengenoemde personen hebben een directe relatie met toezicht en het veiligheidshandhavingbeleid binnen Heijmans .

Om vast te stellen welke methoden en/of middelen in vergelijkende bedrijven worden gebruikt om toezicht te houden en welk klimaat er van veiligheid er heerst zijn de volgende interviews afgenomen:

- A.S. Mostert, Veiligheidsadviseur/Veiligheidkundige afd. KAM Dura Vermeer divisie Infra
- J.J. van der Klooster, SHE-Q Manager Boskalis Nederland
- A. Reumer, HSE-Officer Ballast Nedam Infra Speciale Projecten

De bovengenoemde personen zijn allen werkzaam in een vergelijkende bedrijf als Heijmans, in een functie die zich bezig houdt met veiligheid binnen hun bedrijf. Om de visie vanuit inspectie SZW over toezicht in kaart te brengen heeft er een interview plaatsgevonden met:

- V. Kin, Inspecteur inspectie SZW

## **Bijlage IV Specificatie toezicht voor jeugdigen**

### **Arbeidsomstandighedenbesluit Artikel 1.37 Deskundig toezicht**

- 1. Indien in een bedrijf of inrichting jeugdige werknemers arbeid verrichten, wordt op die arbeid adequaat deskundig toezicht uitgeoefend. De inhoud en de mate van het toezicht is afhankelijk van de uit de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, gebleken gevaren die kunnen ontstaan, indien deskundig toezicht ontbreekt.
- 2. Indien uit de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 1.36, blijkt, dat jeugdige werknemers arbeid moeten verrichten waaraan specifieke gevaren, met name voor arbeidsongevallen als gevolg van een gebrek aan werkervaring, het niet goed kunnen inschatten van gevaren en het niet voltooid zijn van de geestelijke en lichamelijke ontwikkeling van de jeugdige werknemer, zijn verbonden, mag die arbeid slechts worden verricht, indien het deskundig toezicht zodanig is georganiseerd dat die gevaren worden voorkomen. Indien dat niet mogelijk is, mag die arbeid niet door jeugdige werknemers worden verricht.

## **Bijlage V Gedragsbeïnvloedingsgesprek**

Wanneer de medewerker zich niet aan de veiligheidsregels houdt, dan moet de leidinggevende het initiatief neerleggen bij de medewerker (Waldo Falke 2011). De medewerker heeft zich niet aan de regels gehouden en de leidinggevende vraagt aan hem/haar wat er nu gaat gebeuren. "O? En nu?" zijn vragen die een leidinggevende kan stellen. Deze vragen zijn bedoeld om de medewerker te activeren, om zo de aap niet bij de leidinggevende neer te leggen maar bij de medewerker. Maak de medewerker eigenaar van het proces door ze zelf de concrete (vervolg)handelingen te laten bedenken. Laat de medewerkers drie (gewenste) gedragingen kiezen. Spreekt met elkaar af dat deze drie gedragingen niet meer gaan voorkomen. Daarnaast spreek je met elkaar af dat de leidinggevende de medewerker erop mag aanspreken wanneer zij zich niet houden aan de gemaakte afspraken. De leidinggevendenden kan nu namelijk medewerkers aanspreken wanneer ze zich niet aan de afgesproken regels houden. De medewerker houdt zich niet aan de gemaakte afspraken en hij/zij zal zich verweren middels 'ja, maar'-antwoorden in de hoop hiermee zijn gedrag te legitimeren. De leidinggevende moet nu de aap verschuiven naar de medewerker. "Jij houdt je niet aan de regels, maar ik wil wel dat je dit doet. En nu?" Laat mensen zelf een oplossing en een eventuele sanctie verzinnen.

### **Stappenplan Gedragsbeïnvloedingsgesprek**

1. Bereid je voor door feiten te verzamelen en een dossier beschikbaar te hebben over (recentelijk) ongewenst gedrag. Bereid een dergelijk gesprek ook mentaal voor (bijvoorbeeld: als de werknemer normaal altijd heel extreem reageert, kan men zich hier mentaal op voorbereiden).
2. Leg doel en procedure uit van het gesprek: Bijvoorbeeld: je bent de afspraken niet nagekomen of je vertoont onveilig gedrag.
3. Probleem van leidinggevende op tafel leggen. De "IK"-boodschap. Benoem je last; het gedrag dat onveilig is. Beschrijf dit gedrag ook.
4. Zoeken naar oorzaken: oorzaken van het gedrag. "Waarom heb je dat gedaan?" of "Wat is er aan de hand?" LSD-methode: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen.
5. Zoeken naar oplossingen. EN NU?.....STILTE..... Leg 'de aap' bij de werknemer. Wat ga JIJ (de werknemer) eraan doen? Hoe kan ik je daarbij helpen/ondersteunen?
6. (NIEUWE) afspraken maken en vastleggen. Hier moeten ook consequenties aan verbonden worden.
7. Evaluatie! Zijn de afspraken nagekomen?

*Bij stap 3 en 4 staat de werknemer centraal: werknemer aan het werk zetten. Houd als leidinggevende de oplossingen etc. in je zak en laat de medewerker deze zelf bedenken. De EIS moet voelbaar zijn voor werknemer. (bijvoorbeeld dat je geen/minder onveilig gedrag wil).*

## Bijlage VI Theorieën over leiding geven

De belangrijkste taak van leiders is het beïnvloeden van anderen, om plannen te realiseren. Soms gaat het om hun eigen plannen, soms om de plannen van een groep. Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard.

Het model heeft twee dimensies: taakgericht en relatiegericht gedrag van de manager.

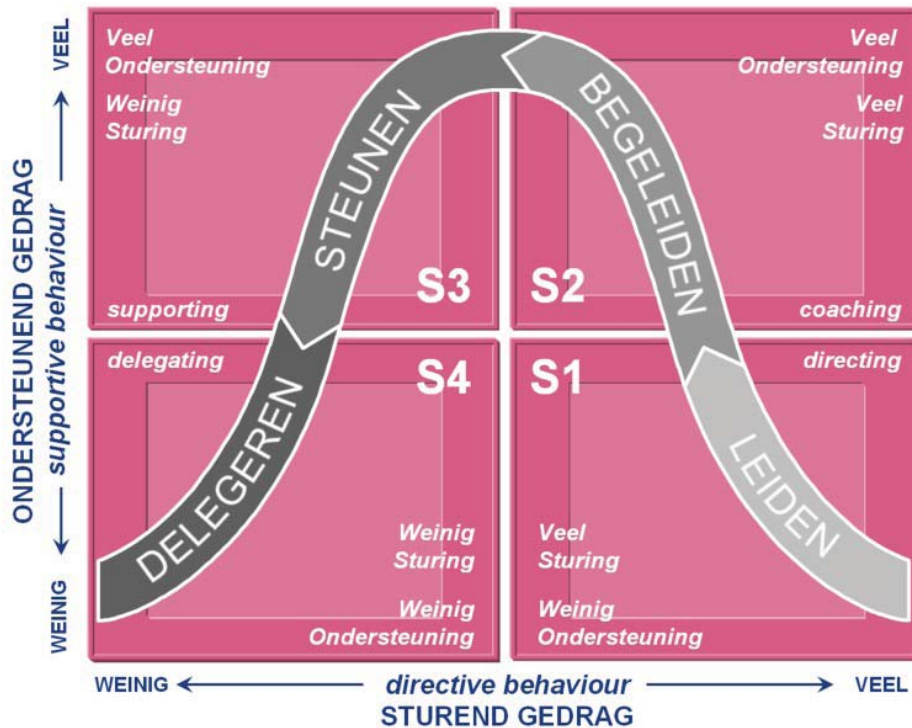
- Kenmerkend voor taakgericht of **sturend leiderschap** is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Deze stijl zal door veel medewerkers als éénrichting en autoritair worden ervaren.
- Bij relatiegericht of **ondersteunend leiderschap** ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door twéérichting communicatie.

Hier ontstaan vier combinatiestijlen van leidinggeven:



De indeling is overigens vrijwel gelijk aan de The Managerial Grid van Blake en Mouton (1978).

In de laatste versie van het model over Situationeel Leiderschap (Blanchard, 2007), worden de leiderschapsstijlen respectievelijk aangeduid met S1 Leiden (was: instrueren), S2 Begeleiden (was: overtuigen), S3 Steunen (was: overleggen) en S4 delegeren.



### S1 - LEIDEN (directing)

Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering.

Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

### S2 - BEGELEIDEN (coaching)

De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zondig gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management.

Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.



### **S3 - S T E U N E N (supporting)**

Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning.

Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd.

Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

### **S4 - D E L E G E R E N (delegating)**

Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook bekend als management by exception.

De leidinggevende loopt hierbij wel de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl.

### **Effectieve stijlen: ontwikkelingsniveau medewerker**

Om effectief leiding te geven moet men de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je immers anders aan dan een ervaren kracht. Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak van waaruit de leidinggevende een passende stijl van leidinggeven kiest. Om dit ontwikkelingsniveau vast te stellen kan de leidinggevende zich de volgende vragen stellen:

- Wat is bij deze medewerker zijn specifieke doel of taak?
- Hoe goed of sterk zijn de getoonde taakrelevantie kennis en vaardigheden?
- Hoe goed of sterk zijn de algemeen ondersteunende vaardigheden?
- Hoe gemotiveerd, geïnteresseerd of enthousiast is deze medewerker voor dit doel of deze taak?
- Hoe overtuigend of zelfverzekerd is de medewerker voor dit doel of deze taak?

Afhankelijk van de competentie (bekwaamheid of skill) en de betrokkenheid (bereidheid of will) van de medewerker onderscheiden Hersey en Blanchard de volgende vier ontwikkelingsniveaus:

### **Welke leiderschapsstijl is nu het meest effectief bij welk type medewerker?**

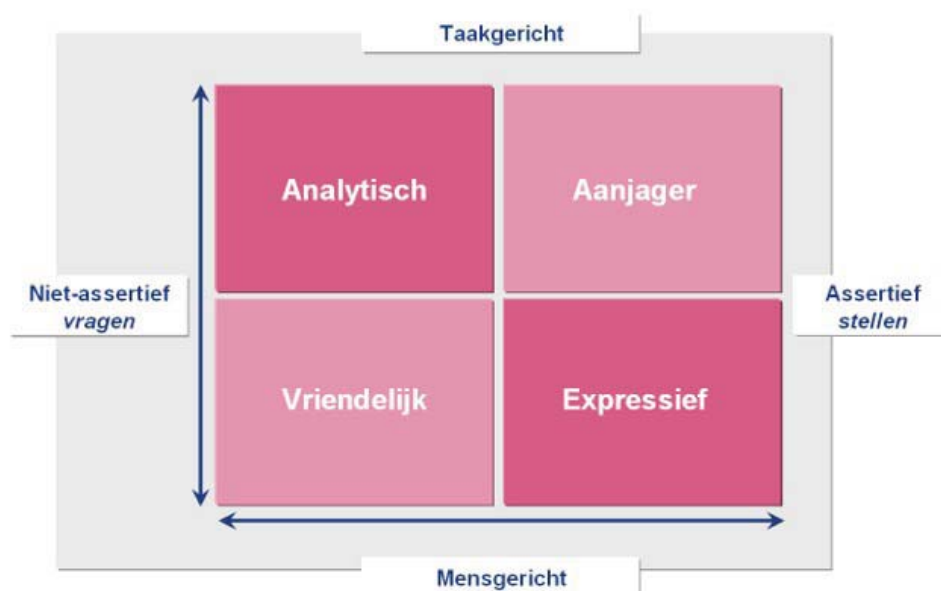
De kern van het model van situationeel leiderschap is dat de leidinggevende per taak bekijkt hoe men een medewerker het meest effectief kan aansturen. Bij effectief leiderschap is de leiderschapsstijl dus situationeel bepaald, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau dat een medewerker voor een bepaalde taak heeft.

De hoofdlijnen zijn eenvoudig: een ervaren medewerker (skill) heeft geen taakgerichte aansturing nodig, een gemotiveerde medewerker (will) geen nadrukkelijk mensgerichte aansturing.

In termen van Hersey en Blanchard is dus de stijl Leiden (S1) effectief wanneer de medewerker beschikt over een lage competentie en een hoge betrokkenheid. Begeleiden (S2) werkt het best bij medewerkers met een lage tot enige competentie en een lage betrokkenheid. Steunen (S3) is effectief bij medewerkers met een gemiddeld tot hoge competentie maar met wisselende betrokkenheid, terwijl delegeren (S4) het best werkt bij professionals die zowel competent als betrokken zijn.

## Meer leiderschapstyperingen

Naast het situationeel leiderschapsmodel zijn er meer typeringen van leiderschapsstijlen. Zo heeft Wilson een soortgelijke indeling gemaakt waarbij hij onderscheid maakt tussen de mate van assertiviteit en de mens- dan wel taakgerichtheid.



## Een ordeningsperspectief: Big Five

In de ogenschijnlijke 'jungle' van leiderschapsmodellen is enige ordening aan te brengen door te kijken naar het accent dat gelegd wordt op een persoonlijkheidskenmerken van de leider. Met behulp van het Big Five persoonlijkheidsmodel zien we het volgende patroon. Het model van **Quinn** relateert extraversie (gerichtheid op de buitenwereld) en openheid voor nieuwe ontwikkelingen (gerichtheid op het nieuwe). **Hersey** benadrukt via het situationeel leiderschap de kenmerken altruïsme (gerichtheid op de ander, mensgerichtheid) en consciëntieusheid (gerichtheid op het resultaat, taakgerichtheid). Het model van **Wilson** combineert taak/mensgerichtheid met assertiviteit/coöperativiteit (een ondereigenschap van altruïsme). In het overzicht zijn tevens de invloeds- en conflictstijlen (Thomas-Kilmann) geplaatst.

## **Bijlage VII Soorten leiderschap**

### **Soorten leiderschap**

In het kader van dit onderzoek is de beschrijving van leiderschapsstijlen van Linthout (2007) van belang. Naast de door Linthout omschreven drie soorten leiderschap, zijn er - zowel in de wetenschappelijke als populaire literatuur - nog onnoemelijk veel meer 'soorten' leiderschap en 'vormen' van leidinggeven omschreven en gedefinieerd. Voor dit onderzoek is het vooral door Hersey & Blanchard (1969) bekend geraakte 'situationeel leiderschap' nog van belang.

### ***Autoritair leiderschap***

Bij het begrip autoritair of autocratisch leiderschap heeft men eerder negatieve dan positieve associaties. Een autocratische leider maakt duidelijk wie de baas is en heeft als doel om opdrachten te geven aan de werknemers. Autoritair gedrag is er op gericht de machtspositie van de leider te vergroten en de afhankelijkheid van de medewerkers te bevestigen. Autocratische leidinggevendenden geven opdrachten en controleren hun medewerkers streng. Werknemers worden niet betrokken bij het nemen van beslissingen.

### ***Zakelijk leiderschap***

Zakelijk of transactioneel leiderschap gaat uit van de ruilrelatie tussen leider en medewerker. De transactionele leidinggevende legt uit wat de medewerker moet doen om beloond te worden. Zakelijk leiderschap kan ook beschreven worden als contingent belonen. Waarbij belonen ruim kan worden opgevat (denk aan bonussen, maar ook aan complimenten). Voor wat hoort wat. Het scheppen van goede condities in ruil voor een beloning motiveert medewerkers te presteren, omdat duidelijk is wat van hen verwacht wordt. Het belonen van nagekomen afspraken staat centraal. Taken worden uitgelegd en verhelderd en de prestaties worden beloond als ze worden uitgevoerd zoals afgesproken.

### ***Coachend leiderschap***

Coachend leiderschap wordt ook wel 'charismatisch', 'inspirerend' of 'transformationeel' leiderschap genoemd. Transformationeel of coachend leiderschap gaat er van uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontlenen aan extrinsieke factoren (zoals beloning), maar ook aan intrinsieke factoren. Coachend leiderschap stimuleert de werknemers door extra betekenis aan het werk te geven. Hierdoor zijn medewerkers bereid meer te doen dan van hen verwacht wordt. Het verbreedt en versterkt de behoeften van de medewerkers, met het gevolg dat zij niet meer alleen voor het eigenbelang werken, maar ook voor de (hogere) doelen van de groep en de organisatie. Coachend leiderschap kan het best begrepen worden als het gecontrasteerd wordt met zakelijk of transactioneel leiderschap. Coachende leidinggevendenden tonen vertrouwen in zichzelf en hun medewerkers, behandelen iedere werknemer als een individu. Ze vergroten het vertrouwen van werknemers en ontwikkelen vaak een emotionele band met de werknemers.

### ***Geen leiderschap***

Hoewel het niet geven van leiding in de literatuur niet wordt omschreven als leiderschapsstijl is het wel een stijl die in de praktijk (bewust of onbewust) voor komt. Het niet maken van keuzes, het niet bespreekbaar maken van onderwerpen en het voort laten duren van ongezonde en onveilige situaties levert zonder twijfel schade op. Onderzoek naar deze stijl of de omvang van problematiek is voor zover bekend niet uitgevoerd. Deze stijl wordt veelal eufemistisch omschreven als *laissez faire*.

### ***Situationeel leiderschap***

In deze leiderschapsstijl staat enerzijds de balans tussen taak- en relatiegericht gedrag van de leidinggevende centraal en anderzijds de taakvolwassenheid van de medewerker. De leidinggevende past de stijl van leidinggeven aan, afhankelijk van de situatie en de taakvolwassenheid van de medewerker. Zo ontstaan er globaal vier soorten van leidinggeven: veelal afgestemd op de kennis en vaardigheden/ervaring van de medewerker.

a) Instrueren (telling); de leidinggevende geeft veel sturing en weinig ondersteuning, geeft specifieke instructies en houdt streng toezicht op de prestatie. Dit werkt goed indien de taakvolwassenheid laag is (denk aan stagiaires of nieuwe medewerkers die ingewerkt moeten worden).

b) Overtuigen (selling); de leidinggevende geeft zowel veel sturing als ondersteuning, licht besluiten toe en geeft gelegenheid tot het stellen van vragen. Dit werkt goed bij een geringe tot matige taakvolwassenheid van medewerkers.

c) Overleggen (participating); de leidinggevende geeft veel ondersteuning en weinig sturing, oppert ideeën en ondersteunt medewerkers bij het nemen van besluiten. Dit werkt goed bij matige tot hoge taakvolwassenheid van medewerkers.

d) Delegeren (delegating); de leidinggevende geeft weinig sturing en weinig ondersteuning, draagt verantwoordelijkheid voor beslissingen en uitvoering over. Dit werkt goed bij hoge taakvolwassenheid van medewerkers. Bijvoorbeeld bij hoog opgeleide medewerkers, professionals etc.

## Bijlage VIII SKB Onderzoek

SKB bevraagt al jaren werkend Nederland op twee belangrijke thema's op dit terrein, namelijk de relatie met de leidinggevende en de inspiratie door de leidinggevende. In onderstaande tabel zien we de percentages medewerkers uit de meest recente benchmark Totale Nederlandse beroepsbevolking (benchmark 2007-2011), die een goede indruk geven van de omvang van de problematiek.

| <b><i>Vragen over relatie met directe leiding</i></b>   | <b>% medewerkers</b> |
|---|----------------------|
| Kan niet of weinig op directe leiding rekenen wanneer men het in het eigen werk moeilijk krijgt | 26,5                 |
| Kan als dat nodig is directe leiding niet of weinig om hulp vragen                              | 20,4                 |
| Verstandhouding met directe leiding is niet goed  | 10,8                 |
| Heeft zeer geregeld conflicten met directe leiding  | 2,9                  |
| Er heerst tussen medewerker en directe leiding geen prettige sfeer                              | 11,6                 |
| <b><i>Vragen over inspiratie door directe leiding</i></b>                                       |                      |
| Directe leiding maakt medewerker weinig of niet enthousiast voor werkopdrachten                 | 56,5                 |
| Directe leiding geeft zelf weinig of niet het goede voorbeeld                                   | 41,6                 |
| Directe leiding geeft medewerker weinig of niet het gevoel dat zijn werk ertoe doet             | 36,3                 |
| <b><i>Vragen over overleg met leiding</i></b>   |                      |
| Medewerker kan onvoldoende met directe leiding praten over problemen op het werk                | 21,2                 |
| Medewerker kan onvoldoende overleggen met directe leiding over zijn werk                        | 27,3                 |

Uit de tabel blijkt dat het met de verstandhouding en de sfeer tussen de Nederlandse medewerker en de direct leidinggevende wel goed zit. Dit geldt voor zo'n 90% van de medewerkers. Slechts 3 % heeft geregeld conflicten met de direct leidinggevende. Qua ondersteuning en hulp vragen zit het voor zo'n 75 – 80% van de medewerkers ook wel goed. Ca. één vijfde tot een kwart van de medewerkers voelt zich echter te weinig gesteund door de direct leidinggevende.


Voor wat betreft het 2e aspect, het inspireren en motiveren, lijkt er nog wel een slag te maken te zijn voor de leidinggevend. Meer dan de helft van de medewerkers in Nederland geeft namelijk aan dat de direct leidinggevende hem of haar niet enthousiast maakt voor werkopdrachten. Ruim 40% vindt dat de leidinggevende zelf niet het goede voorbeeld geeft en ruim een derde van de medewerkers geeft aan niet het gevoel te krijgen van de direct leidinggevende dat zijn werk ertoe doet.

## Bijlage IX Overzicht functieprofielen


| functieprofiel        | Taken:   |
|-----------------------|--|
| assistent uitvoerder: | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geen relevante taken benoemd</li></ul>   |
| Uitvoerder            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geeft operationeel leiding aan de hem toegewezen medewerkers</li><li>• Ziet toe op de werkzaamheden van de onderaannemer(s).</li><li>• Voert werkplekinspecties uit</li><li>• Beslist over het stilleggen van het werk naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties</li></ul>                            |
| Hoofduitvoerder       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geeft in voorkomende gevallen operationeel leiding aan de hem toegewezen medewerkers</li><li>• Ziet toe op de werkzaamheden van de onderaannemer(s).</li><li>• Voert werkplekinspecties uit</li><li>• Beslist over het stilleggen van het project naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties</li></ul> |
| Projectleider         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geeft operationeel leiding aan de hem toegewezen circa 5 medewerkers op het gebied van werkvoorbereiding, uitvoering, administratie en inkoop.</li><li>• Beslist over het stilleggen van het werk naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties,</li></ul>  |
| Projectmanager        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geef direct operationeel leiding aan 5 tot 10 medewerkers</li><li>• Beslist over het stilleggen van het project naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties</li></ul>   |
| Bedrijfsleider        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Beslist over het stilleggen van het project naar aanleiding van geconstateerde onveilige werksituaties</li></ul>   |
| Directeur             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Geen relevante taken benoemd</li></ul>   |

De operationeel leidinggevenden sturen medewerkers aan en ze organiseren en superviseren de dagelijkse werkzaamheden van deze medewerkers.

## Bijlage X Werkplekinspectie

|                     | <b>CHECKLIST WERKPLEKINSPECTIE</b>                 |  |                               |                                  |
|--|--|--|-------------------------------|----------------------------------|
|  | Bedrijfsstroom: <input type="text" value="Infra"/> | Bedrijfsonderdeel: <input type="text" value="--"/>   |                               |                                  |
| Werkmaatschappij: <input type="text" value="--"/>  | Activiteit: <input type="text" value="--"/>        |  |                               |                                  |
| <b>Project:</b> <input type="text" value=""/><br><b>Projectnummer:</b> <input type="text" value=""/> |  |  |                               |                                  |
| <b>Adres/plaats:</b> <input type="text" value=""/>   |  | <b>Inspectiedatum:</b> <input type="text" value=""/> |                               |                                  |
| <b>Bedrijfs-/projectleider:</b> <input type="text" value=""/>  |  | <b>Inspectie door:</b> <input type="text" value=""/> |                               |                                  |
| <b>Verantwoordelijke leidinggevende:</b> <input type="text" value=""/>                               |  |  |                               |                                  |
| <b>Telefoonnummer opsteller:</b> <input type="text" value=""/>                                       |  |  |                               |                                  |
| <b>Bewaking maatregelen / afwijkingen n.a.v. inspectie</b>   |  |  |                               |                                  |
| Afwijking  | Maatregel  | Uitvoering   |                               | Gecontroleerd op uitvoering door |
|  |  | door   | voor d.d.                     |                                  |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |
| <input type="text" value=""/>  | <input type="text" value=""/>                      | <input type="text" value=""/>                        | <input type="text" value=""/> | <input type="text" value=""/>    |

- Tijdens de werkplekinspectie te observeren onderwerpen (zie tevens vervolgbleden)**
- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> wpi01 Opslag, orde en netheid           | <input type="checkbox"/> wpi11 Gezondheidsschadelijke producten | <input type="checkbox"/> wpi21 Bodemsanering                           |
| <input type="checkbox"/> wpi02 Milieu                            | <input type="checkbox"/> wpi12 Bouw-elektra, verlichting        | <input type="checkbox"/> wpi22 Geluid                                  |
| <input type="checkbox"/> wpi03 Afzetting bouwterrein             | <input type="checkbox"/> wpi13 Multifunctionele graafmachines   | <input type="checkbox"/> wpi23 Fysieke belasting                       |
| <input type="checkbox"/> wpi04 Wegen- en verkeersmaatregelen     | <input type="checkbox"/> wpi14 Hijs- en/of heikranen            | <input type="checkbox"/> wpi24 V&G-plan(nen)                           |
| <input type="checkbox"/> wpi05 Bereikbaarheid werkplek           | <input type="checkbox"/> wpi15 Hijsmiddelen, -gereedschappen    | <input type="checkbox"/> wpi25 V&G-overleg, voorlichting en instructie |
| <input type="checkbox"/> wpi06 Maatregelen derden                | <input type="checkbox"/> wpi16 Klein materieel                  | <input type="checkbox"/> wpi26 Werkvergunning                          |
| <input type="checkbox"/> wpi07 Schafst- en kleedvoorzieningen    | <input type="checkbox"/> wpi17 Elektrisch handgereedschap       | <input type="checkbox"/> wpi27 Werkzaamheden railinfra                 |
| <input type="checkbox"/> wpi08 Sanitaire voorzieningen           | <input type="checkbox"/> wpi18 Gas en zuurstof                  | <input type="checkbox"/> wpi28 Certificatie en identificatie           |
| <input type="checkbox"/> wpi09 Bedrijfs hulpmiddelen, EHBO       | <input type="checkbox"/> wpi19 Grondwerk                        | <input type="checkbox"/> wpi29 Ongevallen / SOS-meldingen              |
| <input type="checkbox"/> wpi10 Persoonlijke beschermingsmiddelen | <input type="checkbox"/> wpi20 Besloten ruimten                 | <input type="checkbox"/> wpi30 Aanvullende inspectiepunten             |

Vink hierboven de te observeren onderwerpen aan. Klik op de knop om het formulier te genereren. → 



Persoonlijke beschermingsmiddelen is de enige controle onderwerp waarbij op het gedrag wordt gecontroleerd.

## Bijlage XI Ontwikkelingsgesprek

Onderstaand figuur is uit het ontwikkelingsgesprek formulier gehaald. Veiligheid is een controle onderwerp, maar waarop wordt gecontroleerd is niet duidelijk.

| Taak- en resultaatgebieden /<br>Overige gewenste kwaliteiten | Beoordeling              |                          |                          |                          | Toelichting |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|
| Kwaliteiten  | A                        | B                        | C                        | D                        | _____       |
| Vakkennis  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____       |
| Kwaliteit van het werk                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____       |
| Resultaat/ output  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____       |
| Veiligheid   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____       |

In de competentiebank die database hangt achter het ontwikkelingsgesprek wordt veiligheid weliswaar verder uitgeschreven maar blijft dit nog veels te abstract benoemd en staan er zaken in die niet relevant zijn. Zie onderstaand:

| Onderwerp  | Gewenste houding en gedrag   |
|------------|--|
| Veiligheid | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veilig werken is goed werken</li> <li>- Pro-actief en bewust werken</li> <li>- BHV</li> <li>- Naleven Art 11 Arbowet Alg. verplichtingen v/d medewerker: Alle medewerkers zijn verplicht om de nodige voorzichtigheid en zorgvuldigheid in acht te nemen en naar vermogen zorg te dragen voor de eigen veiligheid en die van anderen</li> </ul> |



## **Bijlage XII Veiligheidshandhavingsbeleid**

### **Doel**

Het streven naar een veilige bouwplaats, veilige werkomstandigheden en daarmee het voorkomen van ongevallen.

### **Toelichting**

In de afgelopen jaren is er veel gebeurd op het gebied van veiligheid en arbeidsomstandigheden op onze bouwplaatsen en kantoren. Steeds vaker worden de werkzaamheden op de bouwplaats aangepast om de werkomstandigheden en veiligheid van de medewerkers te verbeteren. Het is ons gezamenlijk doel om ervoor te zorgen dat iedereen aan het eind van een werkdag veilig en gezond huiswaarts keert.

Ondanks alle inspanningen heeft dit helaas nog niet geresulteerd in minder bedrijfsongevallen en/of verzuim. De naleving van de veiligheidsregels op onze bouwplaatsen is daarom een belangrijk aandachtspunt. Op onze bouwplaatsen gaan we deze regels nu strikter handhaven door middel van een systeem met gele en rode kaarten.

Medio juli 2011 is hierover een bericht van de COR en de Raad van Bestuur uitgegaan. Zij staan achter de procedure met de gele en rode kaarten. Deze procedure wordt projectgericht ingevoerd, samen met alle bouwpartners. Het geven van gele en rode kaarten is echter geen doel op zich. Het gaat eerst en vooral om een veilige werkplek en veilig werken en daarmee het voorkomen van ongevallen. Voorkomen is tenslotte altijd beter dan genezen.

### **Bevoegdheid tot sanctioneren**

De bevoegdheid tot het geven van een gele of rode kaart is toegekend aan de **leidinggevende op de bouwplaats en de hoofduitvoerder**.

# Veiligheidshandhaving op projecten

Handhaving van de regels voor Heijmans- en Burgers Ergon- medewerkers én haar bouwpartners.

## Informatie:

- De veiligheidsvoorschriften en regels op de bouwplaats zijn vastgelegd in de bouwregels en worden bij eerste aankomst op de bouwlocatie en/of tijdens werkoverleg geïnstrueerd.
- Voor vragen kun je terecht bij je leidinggevende en/of (hoofd) uitvoerder.

## Doelstelling:

- Een veilige werkplek voor iedereen op de bouwplaats.

## Handhaving:

- Handhaving vindt plaats door onveilig gedrag te bespreken en te corrigeren.
- Alleen je leidinggevende en/of hoofdvoerder op de bouwlocatie is bevoegd gele en rode kaarten uit te delen.



## Gele kaart

Een gele kaart krijg je voor de volgende overtredingen:

1. Onveilig werken, afwijkend aan instructies
2. Bij het niet dragen van de voorgeschreven PBM's die behoren bij de werkzaamheden
3. Bij niet opvolgen van mondelinge en/of eerdere waarschuwingen
4. Bij roken waar het niet is toegestaan
5. Wanneer orde en netheid zo slecht verzorgd is dat dit gevaar oplevert (struikelgevaar, blokkering vluchtweg etc.)

### Consequenties:

- 1 x geel:
- Correctie ter plekke
  - Registratie van je gegevens in centraal systeem, dit wordt besproken in diverse overleggen
  - Je werkgever en/of leidinggevende wordt geïnformeerd
  - Een gele kaart vervalt wanneer je drie maanden na de gele kaart geen nieuwe gele kaart hebt ontvangen

## Rode kaart

Een rode kaart krijg je voor de volgende overtredingen:

1. Bewust onveilig handelen waardoor anderen in gevaar komen
2. Werken zonder valbeveiliging waar noodzakelijk
3. Herhaaldelijk niet opvolgen van mondelinge en/of schriftelijke waarschuwingen (2e gele kaart binnen drie maanden)
4. Verwijderen van beveiligingen, afschermingen zonder noodzaak
5. Wanneer je alcohol en/of drugs gebruikt op locatie of onder invloed daarvan bent
6. Diefstal, vechten of agressie

### Consequenties:

- 1 x rood:
- Je wordt permanent verwijderd van de locatie
  - Je werkgever en/of leidinggevende wordt direct geïnformeerd
  - Registratie van je gegevens in centraal systeem
  - Situatie afhankelijk is een boete, schorsing, ontbinding van de arbeidsovereenkomst of contract onderaannemer mogelijk

**Wat is de rol van de leidinggevende op de bouwplaats en de hoofdvoerder binnen dit handhavingsbeleid?**

Allereerst is het belangrijk dat u het goede voorbeeld geeft. Van u wordt verwacht dat u het handhavingsbeleid steunt in woord en daad. Maak het vooral bespreekbaar binnen projectteams en help de (hoofd)uitvoerders bij dilemma's. Zie toe op het naleven van de (bovenstaande) spelregels en het houden van de bijbehorende toolbox.

Leg het accent vooral op het primaire doel: het streven naar een veilige bouwplaats, veilige werkomstandigheden en daarmee het voorkomen van ongevallen. Het geven van gele of rode kaarten is geen doel op zich. Het is een (uiterste) middel om medewerkers aan te spreken op hun gedrag en de consequenties hiervan helder te maken. Steun de (hoofd)uitvoerder wanneer hij/zij een gele of rode kaart heeft moeten uitdelen. Nodig medewerkers uit om met suggesties te komen om een veilige bouwplaats en veilige werkomstandigheden te bevorderen. Spreek (hoofd)uitvoerders aan wanneer er te weinig aandacht wordt geschonken aan een veilige bouwplaats en veilige werkomstandigheden. Zij zijn in veel gevallen de sleutel tot succes.

### **Wat zijn de regels van dit handhavingsbeleid?**

1. Persoonlijke beschermingsmiddelen beschikbaar  
Iedere (onder) aannemer is verantwoordelijk voor het in voldoende mate beschikbaar hebben van persoonlijke beschermingsmiddelen, die een veilige werksituatie garanderen.
2. Overtredingen corrigeren  
Na de basis veiligheidsinstructie op de eerste werkdag, waarin de regels op de bouwplaats worden toegelicht, wordt vanaf het eerste moment gewerkt aan handhaving van deze regels. Dit is vaak het moment waar 'de toon' wordt gezet en bijsturing relatief eenvoudig is. Het doel is tenslotte een veilige bouwplaats en niet veel gele en rode kaarten.
3. Er wordt gewerkt met een waarschuwingssysteem in de vorm van gele en rode kaarten (rood = permanente verwijdering bouwplaats. De productieverlieskosten (incl. mogelijke stagnatiekosten) zijn voor rekening van de onderaannemer.
4. Alle medewerkers krijgen een introductie en veiligheidsinstructie voor aanvang werkzaamheden.
5. Eigen medewerkers die een rode kaart krijgen kunnen geschorst worden, dit is situatieafhankelijk.

#### 5.1. Gele en rode kaarten

De procedure rondom gele kaarten is als volgt:

Bij overtreding:

- De (Hoofd)uitvoerder schrijft ter plekke een gele kaart uit (op speciaal kaartje)
- De betrokkene parafeert het kaartje
- Indien de betrokkene niet wenst te paraferen, hiervan een notitie maken op de kaart.
- Bij terugkeer (van de uitvoerder) in de keet completeert de uitvoerder de gele kaartregistratie op A4 (zie pagina 4) en informeert de leidinggevende (ook van OA) én de HR Manager van zijn bedrijf.

- De HR Manager registreert de gegevens op een centrale lijst in IRES (evt. op weekbasis)

De procedure rondom rode kaarten:

- De (Hoofd)uitvoerder schrijft ter plekke een rode kaart uit (op speciaal kaartje)
- De betrokkene parafeert het kaartje
- Indien de betrokkene niet wenst te paraferen, hiervan een notitie maken op de kaart.
- De betrokken medewerker (eigen of onderaannemer) gaat mee naar de keet
- Bij terugkeer (van de uitvoerder) in de keet completeert de uitvoerder de rode kaartregistratie op A4 (zie pagina 4)
- De (Hoofd-)uitvoerder informeert, voor zover relevant, de leidinggevende van de betreffende medewerker
- De (Hoofd-)uitvoerder informeert de HR Manager i.v.m. registratie in de centrale lijst
- De medewerker verzamelt zijn eigen bezittingen en vertrekt van bouwplaats
- De medewerker meldt zich direct bij (vestigings)directeur van de eigen organisatie (kan ook die van een onderaannemer zijn).

## 5.2. Inkoop

De onderaannemers zijn/worden bij inkoop op de hoogte gesteld van het veiligheidshandhavingsbeleid en de mogelijke consequenties bij onveilig gedrag / handelingen. Los daarvan wordt de veiligheid besproken in de verschillende vergaderingen.

Voorbeeld tekst

*Op het project zal de naleving van de VGWM veiligheidsinstructie extra worden gecontroleerd. Er zal sprake zijn van een 'zero tolerance' beleid ten opzichte van het V&G en/of KAM plan.*

***Er wordt gewerkt met een waarschuwingssysteem in de vorm van gele en rode kaarten (rood= tijdelijke of permanente verwijdering bouwplaats. De productieverlieskosten zijn voor OA of medewerker).***

## 5.3. Aandacht besteden aan ongevallen

Om de aandacht / het bewustzijn voor veiligheid te vergroten zal niet alleen aan handhaving worden gedaan, echter er zal ook (in toolboxmeetings) aandacht moeten worden besteed aan onveilige situaties en (bijna-) ongevallen op de bouwlocatie.

## 5.4. Groepsgewijs resultaten delen

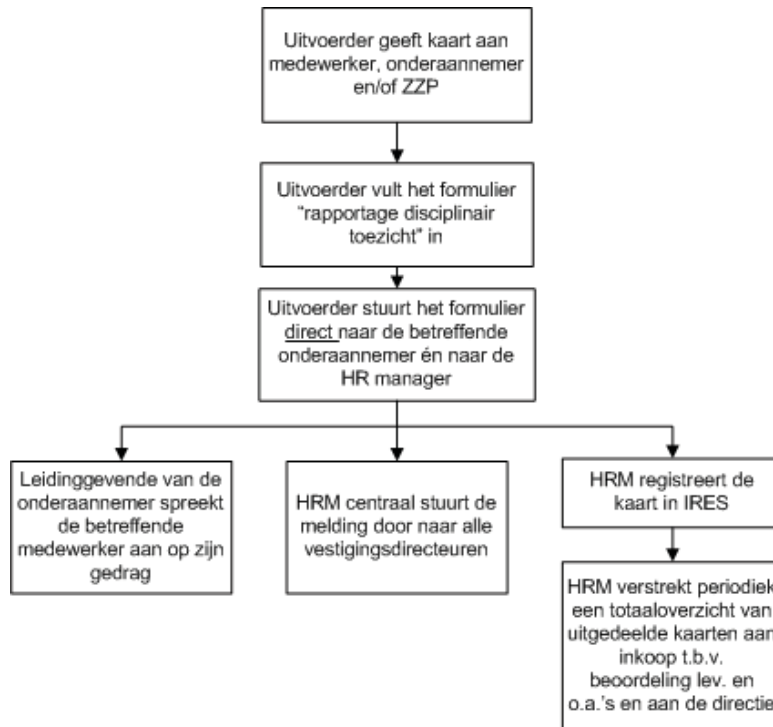
Er is nadrukkelijk voor gekozen niet met bijzondere beloningen te werken in relatie tot veilig gedrag. Individuele beloningen voor personen zijn daarmee uitgesloten.

Wel is het noodzakelijk dat er ook positieve aandacht aan veiligheid wordt gegeven. Dit kan op verschillende manieren en zal projectgericht ingevuld worden. Te denken valt aan:

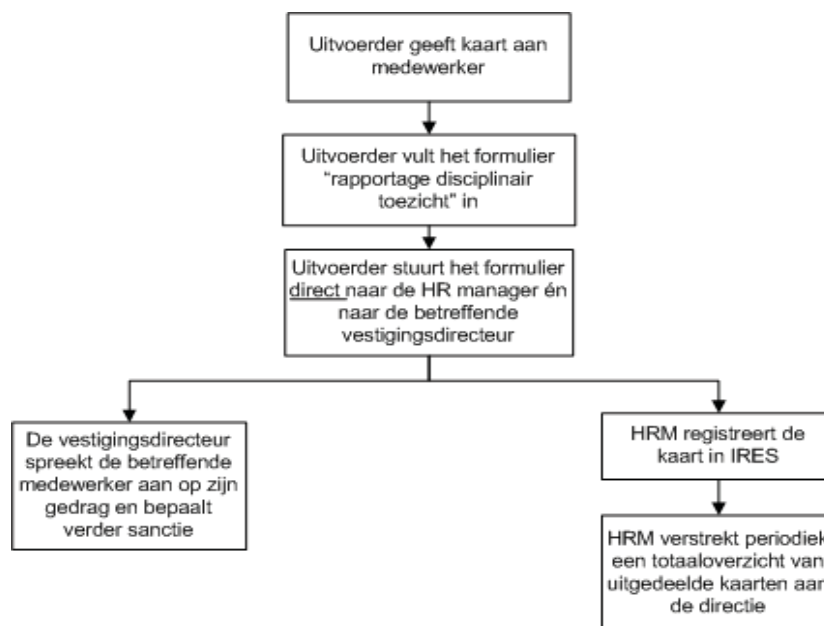
- Een (bouw)vergadering eindigen met het aantal dagen zonder ongeval.
- Bij hoogste punt traktatie, ook de veiligheidsresultaten noemen.

Het is verleidelijk om ook het aantal gele en rode kaarten te gaan noemen, dat zegt echter meer over de mate van onveilig gedrag.

### Procedure gele en rode kaart werknemer van onderaannemer en/of onderaannemer of ZZP er.



### Procedure gele en rode kaart werknemer van eigen medewerker



## Bijlage XIII Resultaten enquête

Hoeveel procent van uw tijd bent u fysiek aanwezig op bouwplaats?

Percentage

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Lager-Management  | 43% |
| Midden-Management | 25% |
| Hoger-Management  | 12% |
| Totaal            | 30% |

De grafieken geven telkens de resultaten weer van de reacties van het gehele management (opsomming van Lager-, Midden-, & Hoger-Management). Aanvullend worden in de tabel naast de grafiek opvallende resultaten per managementlaag beschreven. Deze percentages sluiten daarom ook niet altijd aan bij de grafiek.



■ ja  
■ deels

**Verantwoordelijkheid voor de veiligheid:** 97% van het management geeft aan volledig verantwoordelijk te zijn voor de veiligheid van de medewerkers. Slechts 3% is deels verantwoordelijk.

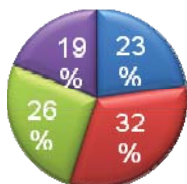


■ ja  
■ nee  
■ beperkt

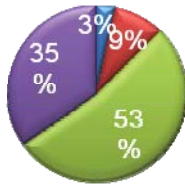
**Invloed op de naleving van de veiligheidsregels (lees: gedrag):** 89% van het management geeft aan dat ze volledig invloed hebben op de naleving van de veiligheidsregels.

### Toezicht

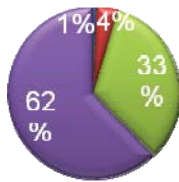
■ nooit   ■ zelden   ■ regelmatig   ■ altijd



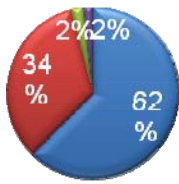
**Zorgen voor toezicht wanneer jezelf bent verhinderd:** 55% geeft aan zelden tot nooit vervangend toezicht te regelen. Voor het Lager-Management is dit zelfs 71%.



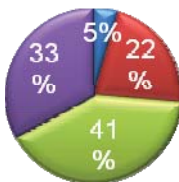
**De risico's van de werkzaamheden en/of ervaring van de medewerkers bepalen de mate van toezicht.** 35% geeft aan dat deze afweging altijd plaatsvindt. 53 % geeft aan dat dit regelmatig gebeurt.



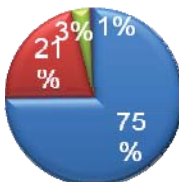
**Direct reageren op onveilige situaties:** 95% procent van het management reageert direct op onveilige situaties. 5% geeft aan dat dit zelden tot nooit gebeurt.



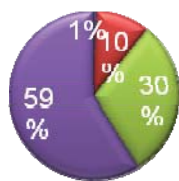
**Onveilig gedrag negeren:** 34% van het management geeft aan dat dit wel eens (zelden) voorkomt. Bij 6% van het Midden- en Hoger-Management komt dit altijd voor.



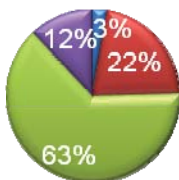
**Corrigeren van gedrag van medewerkers die niet onder eigen leiding valt:** 27% geeft aan dat dit zelden tot nooit gebeurt. Onder het Lager-Management ligt dit percentage op 34%.



**Moeite om medewerkers aan te spreken op houding en gedrag:** 75% van het management geeft aan zelden tot nooit moeite te hebben met het aanspreken. 30% van het Lager-Management en 17% van het Midden-Management geven aan hier soms moeite mee te hebben.



**Aanspreken op onveilig gedrag:** Van het management geeft 59% aan medewerkers altijd aan te spreken op onveilig gedrag. 16% van het Lager-Management geeft aan dit soms te doen.

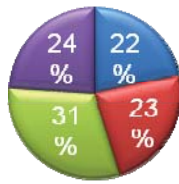


- slecht
- matig
- voldoende
- goed

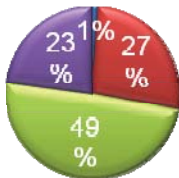
**Toezicht collega leidinggevende(n):** 25% geeft aan dat het toezicht door collega leidinggevende slecht tot matig is. Opvallend is dat het 20% van Hoger-Management het toezicht door collega's ook matig vindt.

## Stimuleren van veiligheid

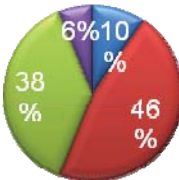
■ nooit ■ zelden ■ regelmatig ■ altijd



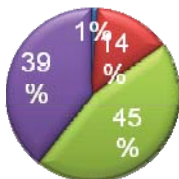
**Zelf bespreken van veiligheidsinstructies/toolboxes:** 45% procent geeft zelden tot nooit veiligheidsinstructies. Bij het Midden-Management 61% en bij het Hoger-Management is dit 82%,



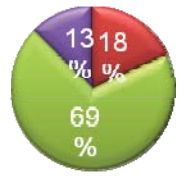
**Tijdens werkbezoek spreken over ( de naleving van) veiligheid:** Bij 27% van het totale management gebeurt dit soms. 46% van het Hoger-Management geeft aan dit altijd te doen. De helft van het Lager- en Middenmanagement geeft aan dit regelmatig te doen.



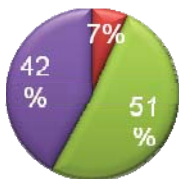
**Veiligheid boven aan op de agenda tijdens overleg:** In 56% van de gevallen staat veiligheid zelden tot nooit boven aan de agenda. Hierbij is de verdeling in de managementlagen ongeveer gelijk. Bij 6% van de overleggen staat veiligheid boven aan op de agenda.



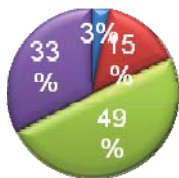
**Medewerkers laten meedenken over veiligheid:** 86% van het management geeft aan dit regelmatig tot altijd te doen. Bij 15% gebeurt dit zelden tot nooit.



**Stijl van leidinggeven heeft gewenste invloed op houding en gedrag:** 82% geeft aan dat de stijl van leidinggeven het gewenste effect heeft op het gedrag van de medewerkers. Bij 18% is het tegenovergestelde waar.

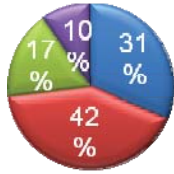


**Het goede voorbeeld geven:** 93% geeft aan regelmatig tot altijd het goede voorbeeld te geven. 7% doet dit zelden. Met name het Lager-Management geeft in 12% van de respondenten zelden het goede voorbeeld.



**Informatie terugkoppelen over ongevallen en onveilige situaties:** 82% van het management geeft aan dit regelmatig tot altijd te doen. 18% geeft aan dit zelden tot nooit te doen. Deze verdeling is ongeveer gelijk over het gehele management.





**Keuzes maken die de veiligheid niet ten goede komt:** 27% geeft aan dat zij regelmatig tot altijd keuzes maken die de veiligheid niet ten goede komt. Bij het Hoger-Management is dit 34%.

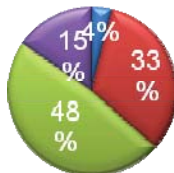
In de onderstaande tabel wordt weergegeven op welke wijze de leidinggevende de medewerkers stimuleren op zich aan de veiligheidseisen te houden:

| Wijze van stimuleren                                | Percentage van respondenten* |
|---|------------------------------|
| Wijze op de gevaren en gevolgen                     | 26%                          |
| Toezicht houden / (openlijk) aanspreken             | 17%                          |
| (interactieve) voorlichting & onderricht / training | 15%                          |
| Goed voorbeeld geven                                | 13%                          |
| Opgedane ervaringen/voorbeelden gebruiken           | 7%                           |

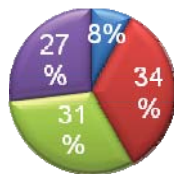
\* Leidinggevendenden konden meerdere antwoorden geven

### Werkplekinspecties (WPI)

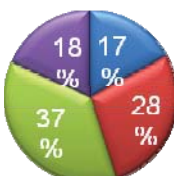
■ nooit ■ zelden ■ regelmatig ■ altijd



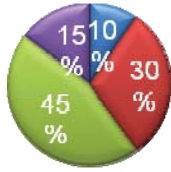
**Voldoende tijd nemen voor een WPI:** 37% van het gehele management geeft aan dit zelden tot nooit te doen. Dit komt met name bij het Lager-Management (44%) voor



**Houden van een WPI zien als een verplichting:** 58% van het management ervaart het houden van een WPI regelmatig tot altijd als een verplichting. Bij het Lager- en Midden-Management is dit 71%, resp. 61%. Bij het Hoger-Management 20%.



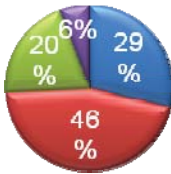
**Betrekken van medewerkers bij een WPI.** In 45% komt dit zelden tot nooit voor. Bij het Lager-Management is dit 58%. Bij het Hoger-Management (20%) beduidend minder.



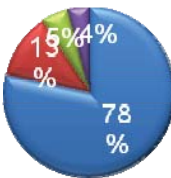
**Observeren en beoordelen op houding en gedrag tijdens een WPI:** 40% geeft aan tijdens een WPI zelden tot nooit op houding & gedrag te observeren en beoordelen. Bij het Lager-Management is dit 56%. Hoger-Management geeft aan dit in 86% regelmatig tot altijd te doen.

### Handhavingsbeleid en belonen

■ nooit ■ zelden ■ regelmatig ■ altijd



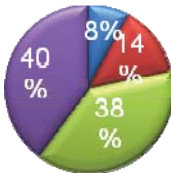
**Belonen van goede veiligheidsprestaties:** bijna het gehele management (75%) belooft goede veiligheidsprestaties zelden tot nooit. Bij het Hoger-Management is dit 57%, en bij Midden- en Lager-Management 79%



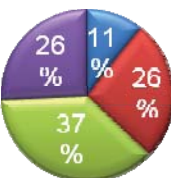
**Toepassen veiligheidshandhavingsbeleid:** 91% van het management geeft aan het handhavingsbeleid zelden tot nooit toe te passen. Bij Hoger-Management is dit 69%, het Midden-Management 99% en Lager-Management 95%.

### Beoordelen en afspraken maken (tijdens ontwikkelingsgesprek)

■ nooit ■ zelden ■ regelmatig ■ altijd



**Beoordelen van medewerkers op veiligheid:** uit de enquête blijkt dat 22% van het management zelden tot nooit medewerkers beoordeelt op veiligheid. Bij Het Hoger-Management is dit 29% en bij Midden-Management 25%.



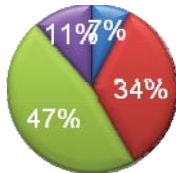
**Concrete afspraken maken bij het niet naleven van de veiligheidsregels:** 37% van het management geeft aan zelden tot nooit concrete afspraken te maken met een medewerker die zich niet houdt aan de veiligheidsregels. Bij het Lager-Management loopt dit op tot 55%.

## Ondersteuning



- slecht
- matig
- voldoende
- goed

**Ondersteuning van de leidinggevende:** 34% geeft aan de ondersteuning slecht tot matig te vinden. Bij het Midden-Management ligt het percentage op 41%.



- slecht
- matig
- voldoende
- goed

**Ondersteuning van deskundigen (KAM-advisers, Veiligheidskundige, V&G-coördinatoren):** 41% geeft aan dat de ondersteuning van deskundigen slecht tot matig is. Dit wordt met name door het Lager-Management (47%) ervaren.

# Enquête: Toezicht op naleving van de veiligheidsregels

Beste collega, Ik dank u voor uw tijd en medewerking voor het doornemen en invullen van deze enquête. De resultaten van deze enquête worden anoniem verwerkt. Gelieve de enquête individueel binnen twee weken in te vullen. Het invullen kost je circa 5-10 minuten. De vragen waar een \* achter staat is een vereiste vraag. Deze moet u beantwoorden. Met vriendelijke groet, Werner van Eck IKZ-coördinator/Veiligheidskundige

Wat is uw positie binnen Heijmans \*

- Lager-management (Ass-Uitvoerder, Uitvoerder)
- Midden-management (Hoofduitvoerder, Projectleider)
- Hoger-management (Projectmanager, Bedrijfsleider, Directeur)

Voelt u zich verantwoordelijk voor de veiligheid van uw werknemers \*

- Ja
- Nee
- Deels

Heeft u invloed op de naleving van de veiligheidsregels van uw werknemers \*

- Ja
- Nee
- Beperkt

Hoeveel procent van uw tijd bent u fysiek aanwezig op bouwplaats? \*Geef alleen het getal weer

## 1. Stimuleren van veiligheid

Geef uw antwoord op basis van de schaal 1 t/m 4. 1: Zelden of Nooit 2: Soms 3: Regelmatig 4: Altijd

Ik bespreek zelf de veiligheidsinstructies / toolboxes met mijn werknemers \*

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tijdens werkbezoeken spreek ik met mijn werknemers over veiligheid en het naleven van de veiligheidsregels \*

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bij mij staat tijdens een overleg veiligheid bovenaan op de agenda \*

|                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ik waardeer ideeën van mijn werknemers ter verbetering van de veiligheid \*

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|

---

---

Ik laat mijn werknemers meedenken over maatregelen/ideeën ter verbetering van de veiligheid \*

1 2 3 4

---

---

Mijn invloed (stijl van leidinggeven) heeft het gewenste effect op de houding en gedrag van mijn werknemers \*

1 2 3 4

---

---

Ik stimuleer mijn medewerkers om zich aan de veiligheidsregels te houden \*

1 2 3 4

---

---

Ik geef het goede voorbeeld bij het naleven van de veiligheidsregels \*

1 2 3 4

---

---

Ik koppel informatie over ongevallen en gevaarlijke situaties en/of handelingen terug aan mijn werknemers \*

1 2 3 4

---

---

## Werkplekinspectie

Geef uw antwoord op basis van de schaal 1 t/m 4. 1: Zelden of Nooit 2: Soms 3: Regelmatig 4: Altijd

Ik neem voldoende tijd om werkplekinspecties adequaat te houden \*

1 2 3 4

---

---

Ik ervaar het houden van werkplekinspecties als een verplichting \*

1 2 3 4

---

---

Ik betrek mijn werknemers bij een werkplekinspectie \*

1 2 3 4

---

---

Ik observeer en beoordeel tijdens een werkplekinspectie mijn werknemers op houding en gedrag \*

1 2 3 4

## Toezicht

Geef uw antwoord op basis van de schaal 1 t/m 4. 1: Zelden of Nooit 2: Soms 3: Regelmatig 4: Altijd

Ik zorg voor toezicht op de werkzaamheden wanneer ik zelf ben verhinderd \*

1 2 3 4

Ik reageer direct op geconstateerd onveilige situaties \*

1 2 3 4

De risico's van de werkzaamheden en ervaring van de werknemers bepalen de mate waarin ik toezicht houd \*

1 2 3 4

Ik corrigeer onveilig gedrag van werknemers, ook al behoren zij niet tot mijn groep/bedrijfsstroom \*

1 2 3 4

Ik maak keuzes ten behoeve van belangen zoals planning en productie, die de veiligheid niet ten goede komt \*

1 2 3 4

Ik kijk soms "de andere kant op" wanneer ik onveilig gedrag zie \*

1 2 3 4

## Sanctie & belonen

Geef uw antwoord op basis van de schaal 1 t/m 4. 1: Zelden of Nooit 2: Soms 3: Regelmatig 4: Altijd

Ik beloon goede veiligheidsprestaties openlijk, op bijeenkomsten \*

1 2 3 4

---

---

Ik pas het veiligheidshandhavingbeleid "Gele en Rode kaarten" toe \*

1 2 3 4

---

---

Ik spreek werknemers aan op onveilig gedrag \*

1 2 3 4

---

---

Ik heb moeite om mijn werknemers aan te spreken op hun houding en (onveilig) gedrag \*

1 2 3 4

---

---

Ik beoordeel mijn werknemers ook op veiligheid tijdens ontwikkelingsgesprekken \*

1 2 3 4

---

---

Ik maak concrete afspraken met een werknemer wanneer hij zich niet houdt aan de veiligheidsregels \*

1 2 3 4

---

---

## Open vragen / Meningen

Hoe ervaart u de ondersteuning van deskundigen (KAM-adviseurs, Veiligheidkundige, V&G-coördinatoren) bij het toezien op het naleven van de veiligheidsregels \*

- slecht
- matig
- voldoende
- goed

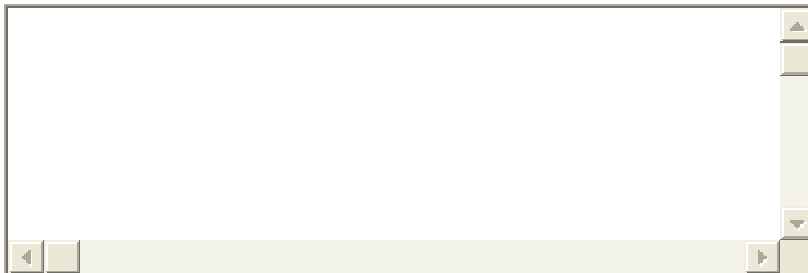
Hoe ervaart u de ondersteuning van uw leidinggevende bij het toezien op het naleven van de veiligheidsregels \*

- slecht
- matig
- voldoende
- goed

Hoe ervaart u het toezicht op de naleving van de veiligheidsregels dat door uw collega leidinggevende(n) wordt gehouden \*

- slecht
- matig
- voldoende
- goed

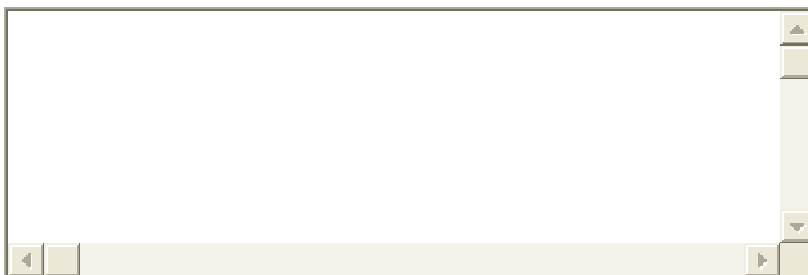
Wat is uw mening over het "veiligheidshandhavingsbeleid Gele en Rode Kaarten" \*Wat vindt u positief? Wat kan er verbeterd worden?



Hoe stimuleer u uw medewerkers om zich aan de veiligheidsregels te houden \*welke activiteiten voert u uit, welke methoden en/of middelen gebruikt u?



Op welke veiligheidsonderwerpen beoordeeld u uw werknemers tijdens een ontwikkelingsgesprek? \*





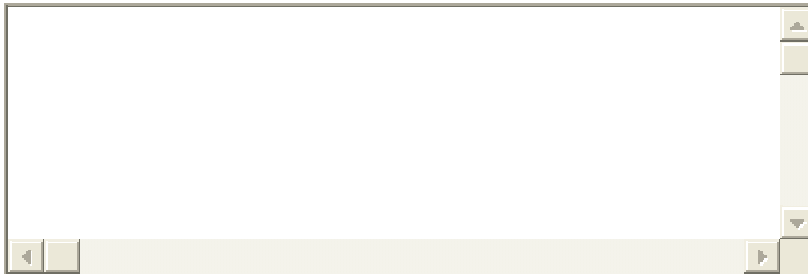
Welke verbeteringen zou u graag binnen Heijmans Wegen willen zien op het gebied van veiligheid, houding en gedrag? \*

A large, empty rectangular text input field with a light beige background and a thin grey border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges.

### Bedankt voor het invullen van de enquête!

Als u geïnteresseerd bent in de analyse van alle retour ontvangen enquêtes en u wilt deze ontvangen, stuur dan een mail naar [weck@heijmans.nl](mailto:weck@heijmans.nl) Heeft u nog vragen of aan-/opmerkingen plaatst deze dan hieronder.

Vrije ruimte voor vragen of aan -/opmerkingen

A large, empty rectangular text input field with a light beige background and a thin grey border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges.

Mogelijk gemaakt door [Google Documenten](#)