

Het traject naar een duurzaam preventiebeleid

Handboek voor strategische verankering, risicobeheersing en veiligheidscultuur

Copyright

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande

schriftelijke toestemming van de auteur.

©2026 – Ralph Musch - preventieloont@outlook.com – Het traject naar een duurzaam preventiebeleid - Handboek voor strategische verankering, risicobeheersing en veiligheidscultuur

Uitgegeven in eigen beheer

ISBN.: 9789465541136

Inhoud

Lijst met afkortingen.....	5
Voorwoord	6
Hoofdstuk 1 - Inleiding	7
Probleemstelling	7
Onderzoeksvraag	8
Doelstelling van het onderzoek	9
Relevantie (wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch)	9
Methodologie en aanpak	10
Opbouw van dit handboek	11
Hoofdstuk 2 - Context en situering	13
Sectorcontext en uitdagingen in preventie	13
Historische evolutie van preventiebeleid	14
Hoofdstuk 3 - Conceptueel kader: preventie en duurzaamheid.....	15
Wat is preventiebeleid?	15
Preventiehiërarchie en risicobeheersing	15
Definitie van duurzaam preventiebeleid	16
Het 3-lagenmodel	17
Compliance (moeten)	17
Capability (kunnen).....	17
Commitment (willen).....	17
Relatie tussen strategie, duurzaamheid en veiligheidscultuur	18
Hoofdstuk 4 - Theoretisch en normatief kader	21
Wettelijk kader.....	21
Belgische welzijnswetgeving en Codex	22
Europees kader (Richtlijn 89/391/EEG).....	23
Internationale kaders (ILO).....	23
Managementsystemen en normen.....	25
PDCA-cyclus.....	25
ISO en OHS-management	25
ISO 31000 als risicokader	26
Duurzaamheid en governance	29
ESG-principes.....	29
CSRD en rapportering	29
SDG's en maatschappelijke positionering	30
Hoofdstuk 5 - Probleemanalyse en empirische inzichten	31
Analyse van huidige knelpunten in organisaties	31
Resultaten van interviews en bevraging	32
Visie van preventieadviseurs	32

Volgens preventieadviseur niv.I	32
Volgens Safety Engineer	33
Kritische succesfactoren	33
Valkuilen en faalfactoren	34
Synthese van de probleemstelling	34
Hoofdstuk 6 - Strategisch preventiebeleid	36
Preventie als onderdeel van strategisch management	36
Het dynamisch risicobeheersingssysteem (DRBS).....	38
ISO 31000 gekoppeld aan het DRBS.....	38
Integratie in GPP en JAP	39
Risicoanalyse 2.0 (brede waardeketenbenadering)	39
Van lagging naar leading indicatoren.....	40
Kritische succesfactoren voor duurzame verankering	41
Hoofdstuk 7 - Implementatie van duurzaam preventiebeleid	43
Keuze voor ISO 31000 als kapstok.....	43
Praktische vertaling naar organisaties	44
Rollen en verantwoordelijkheden	44
Digitalisering en datagedreven werken	47
Hierbij horen deze kenmerken.....	47
In gewone, begrijpelijke taal uitgelegd	47
Phronèsis als aanvullend denkkader	48
Hoofdstuk 8 - Changemanagement in preventie	4G
Noodzaak van veranderingsmanagement.....	49
Model van Kotter	49
De acht stappen van Kotter.....	49
Kübler-Ross verandercurve.....	50
Vertaling naar meetbare indicatoren	51
Integratie in preventiebeleid	51
Hoofdstuk 9 - Veiligheidscultuur.....	53
Definitie en conceptuele afbakening	54
Relatie tussen beleid en cultuur	54
Kenmerken van een sterke veiligheidscultuur	54
Basisstructuur voor cultuurontwikkeling	55
Concreet in communicatie naar medewerkers:.....	55
Hoofdstuk 10 - Praktisch implementatiemodel	57
Nulmeting en analyse.....	57
Doelstellingen en KPI's.....	57
Actie- en implementatieplan	57
Managementbetrokkenheid en Leiderschap	57

Medewerkersbetrokkenheid.....	57
Opleiding en Voorlichting.....	57
Veiligheidsprocedures en -richtlijnen.....	58
Communicatie.....	58
Continue Verbetering.....	58
Noodplanning en Respons	58
Cultuuraanpassing en -verandering	58
Toepassen in de praktijk.....	58
Analyse.....	59
Tijdslijn en fasering.....	59
Monitoring en bijsturing (PDCA).....	60
Hoofdstuk 11 - Reflectie en kritische analyse.....	61
Interpretatie van de resultaten	61
Link met theoretisch kader	61
Hoofdstuk 12 - Beperkingen van het onderzoek	62
Kritische reflectie op de aanpak.....	62
Hoofdstuk 13 - Conclusie en aanbevelingen	65
Hoe krijg je medewerkers écht mee?	65
Hoe helpt data verzamelen?.....	65
Factoren die succes of falen van de invoering beïnvloeden.	66
Strategieën en modellen om preventie duurzaam te verankeren.....	66
Goede praktijken en voorbeelden uit de praktijk die inspireren.....	67
Aanbevelingen voor organisaties	67
Aanbevelingen voor beleidsmakers	68
Suggesties voor verder onderzoek	68
Bronnen	6G
Belgische wetgeving en officiële richtlijnen	69
Europese regelgeving en beleidskaders	69
Normen en managementsystemen	69
Referenties	70
Bronnen Phronèsis (platform Phronesys)	70
Phronèsis in leiderschap, beleid en governance.....	70
Phronèsis in veiligheid, risico en preventie.	70
Phronèsis en professionele praktijk (preventie, zorg, inspectie).....	71
Preventie dat op lange termijn werkt en managementsystemen.	71

Lijst met afkortingen

ESG: Environmental, Social & Governance (milieu, sociaal en goed bestuur)
CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-richtlijn duurzaamheidsrapportering)
SDG: Sustainable Development Goals (Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, VN)
ISO: International Organization for Standardization
HRM: Human Resource Management (personeels-/talentbeheer)
ILO: International Labour Organization (Internationale Arbeidsorganisatie)
OHSD: Occupational Health and Safety Day (Werelddag voor veiligheid en gezondheid op het werk)
PDCA: Plan–Do–Check–Act (Deming-cyclus)
PBM: Persoonlijke Beschermingsmiddelen
ARAB: Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming
TRA: Task Risk Assessment (taak-risicoanalyse)
JSA: Job Safety Analysis (taakanalyse met veiligheidsfocus)
LMRA: Last Minute Risk Analysis (laatste-minuut-risicoanalyse)
DRBS: Dynamisch Risicobeheersingssysteem
GPP: Green Public Procurement (groene/duurzame overheidsopdrachten)
JAP: Jaaractieplan (preventiebeleid)
KPI: Key Performance Indicator (kritische prestatie-indicator)
ESRS: European Sustainability Reporting Standards
CPBW: Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
EU: Europese Unie
CO₂: koolstofdioxide
EEG: Europese Economische Gemeenschap (historische benaming; vaak gebruikt in oudere EU-teksten)
CEO: Chief Executive Officer
PA: Preventieadviseur

Voorwoord

Met dit handboek wil ik een inspiratie zijn in het traject naar een duurzaam preventiebeleid. Het onderwerp heeft me een bredere kijk gegeven binnen preventie, omdat preventie veel meer is dan het naleven van wettelijke verplichtingen of het opstellen van documenten. Preventie gaat over mensen beschermen, risico's tijdig herkennen, verantwoordelijkheid opnemen en veiligheid structureel verankeren in de manier waarop een organisatie werkt en verandering doorvoert op alle niveaus.

Tijdens het uitwerken van dit handboek ben ik steeds sterker gaan beseffen dat een duurzame veiligheidscultuur niet vanzelf ontstaat. Ze groeit uit een duidelijk preventiebeleid, gedragen leiderschap, betrokken medewerk(st)ers, consequente opvolging en de bereidheid om voortdurend te leren en bij te sturen. Een organisatie kan pas echt spreken van duurzaam preventiebeleid wanneer veiligheid en welzijn niet afhankelijk zijn van één persoon of één project, maar ingebouwd zijn in de dagelijkse werking, de besluitvorming en langetermijnvisie.

Dit heeft mij geholpen om preventie breder te bekijken. Niet enkel vanuit wetgeving en compliance, maar ook vanuit risicomanagement, organisatieontwikkeling, duurzaamheid, ESG, veranderingsmanagement en veiligheidscultuur. Die brede benadering is volgens mij noodzakelijk om als preventieadviseur impact te hebben in een organisatie en om preventie te laten evolueren van een verplichting naar een echte meerwaarde.

Niet alleen groeien in kennis maar ook op persoonlijk vlak.

Ik wil deskundigen bedanken die bereid waren hun visie en praktijkervaring te delen. Hun inzichten hebben geholpen om de theoretische kaders te toetsen aan de realiteit op de werkvloer. Ook mijn netwerk, collega's, familie en partner verdienen een oprechte dank voor hun steun, geduld en aanmoediging tijdens dit traject.

Ik hoop dat dit handboek een inspiratiebron kan zijn, maar ook een bruikbaar kader biedt voor organisaties en preventieadviseurs die duurzaam preventiebeleid concreet willen maken. Want uiteindelijk is preventie pas geslaagd wanneer ze niet enkel beschreven staat in plannen en procedures, maar zichtbaar wordt in keuzes, gedrag en dagelijkse werking, veiligheid die leeft.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

Na veel opzoeken, lezen, gesprekken te voeren en mijn hoofd te breken over bepaalde onderwerpen is dit het resultaat. Beleid voor preventie dat op lange termijn werkt betekent dat je als organisatie niet enkel ingrijpt wanneer er al problemen of gevaren zijn. Maar vooral vooruitkijkt. Je bouwt een aanpak uit die op lange termijn werkt: risico's opsporen vóór ze ongevallen worden, maatregelen nemen die blijven staan, en je manier van werken zo organiseren dat veiligheid en welzijn vanzelf mee in het systeem zitten. Dat gaat dus niet enkel over het oplossen van bestaande knelpunten, maar ook over het voorkomen van toekomstige incidenten door processen, afspraken en verantwoordelijkheden goed te regelen en door een preventieve houding in de organisatie te versterken.

Binnen cultuur van veilig werken en risicomanagement is dit essentieel. Het beschermt niet enkel de gezondheid en veiligheid van medewerkers. Maar helpt ook om de werking van de organisatie stabiel te houden. Minder incidenten betekent minder uitval, minder verstoringen en meer voortgang in het werk. Voor mij start de ontwikkeling van een echte cultuur van veilig werken bij beleid voor preventie dat op lange termijn werkt. Daarom stelde ik mezelf een aantal vragen. In dit document onderzoek ik die vragen en werk ik deze thema's verder uit. De weg naar een cultuur van veilig werken begint voor mij bij beleid voor preventie dat op lange termijn werkt.

Probleemstelling

Onderzoeken van McKinsey en Sioo wijzen uit dat 60% tot 70% van veranderingstrajecten hun beoogde doelen niet bereikt.

Ondanks de toenemende aandacht voor welzijn en veiligheid, worstelen veel organisaties met de goede invoering van een beleid voor preventie dat op lange termijn werkt. Vaak blijft het beleid beperkt tot papieren documenten of losse initiatieven zonder vaste verankering. Hierdoor ontstaat een kloof tussen de wettelijke verplichtingen en de dagelijkse werk.

De probleemstelling is dat veel organisaties preventie en duurzaamheid vandaag nog als parallelle stromen beheren. Preventie blijft dan in de praktijk soms beperkt tot compliance en klassieke veiligheidsmaatregelen, terwijl duurzaamheid wordt ingevuld via ESG-rapportering, milieuprojecten of losse sociale initiatieven. Die scheiding heeft voorspelbare gevolgen. Maatregelen worden suboptimaal gekozen omdat milieu- en ketenrisico's niet op een vaste en doordachte manier meegewogen worden in de risicoanalyse. rapportering vraagt indicatoren die onvoldoende verankerd zijn in processen, definities en datakwaliteit. en verbeteracties blijven los omdat de PDCA-logica (plan-do-check-act) onvoldoende consequent wordt toegepast. implementeren en opvolgen in lijn met Belgische en Europese verplichtingen, en versterkt door internationaal erkende managementsysteemprincipes.

Daarnaast zijn er tal van uitdagingen die de implementatie bemoeilijken, zoals:

- Weinig budget en weinig mensen;
- Weerstand tegen verandering binnen organisaties;
- Te weinig kennis en ervaring bij leidinggevenden;
- Complexe en soms tegenstrijdige regels;
- Moeilijkheden bij het meten van de effect van preventiemaatregelen;
- Weinig/geen samenwerking tussen diensten;
- Geen duidelijke prioriteiten vastgelegd;
- Geen ownership van processen of projecten;
- Opvolging door één persoon in plaats van een groep mensen van verschillende diensten;
- Weinig tot geen communicatie tussen diensten.

Als je weinig budget en weinig mensen hebt, dan is het extra belangrijk om preventie niet te laten afhangen van losse acties "als er tijd is". Maar om het bewust te kiezen en te sturen. Richt je energie op de grootste risico's en op maatregelen die het probleem aan de bron aanpakken. Zo vermijd je dat

je overal een beetje doet en nergens echt het verschil maakt. Preventie wordt dan ook geen apart project, maar iets dat je slim mee laat lopen in wat je toch al doet (aankoop, onderhoud, planning, werkvoorbereiding, onboarding...), waardoor je met dezelfde middelen meer resultaat haalt.

Weerstand tegen verandering komt meestal niet omdat mensen “tegen veiligheid” zijn. Maar omdat het voelt als opgelegd, vaag of gewoon extra werk bovenop de drukte. Dat los je op door mensen te betrekken en helder te communiceren. Laat medewerkers en leidinggevendenden meekijken naar de risico's, meekiezen wat haalbaar is, en toon concreet waarom iets verandert (welk risico, welke impact, wat levert het op). En als het management zichtbaar en consequent dezelfde lijn volgt, dan groeit vertrouwen en zakt de weerstand.

Als leidinggevendenden te weinig kennis of ervaring hebben, wordt preventie snel iets van “die ene specialist” of van de preventieadviseur. Dat werkt even, maar het is niet duurzaam. Beter is om leidinggevendenden gericht te versterken met korte, praktijkgerichte opleidingen en coaching: niet enkel “wat zegt de wet”, maar vooral hoe je risico's inschat, prioriteiten legt en veiligheid meeneemt in dagelijkse aansturing. Maak preventie ook een duidelijke verwachting in hun rol (bv. mee opvolgen van acties, aanspreken op afwijkingen, bespreekbaar maken in teamoverleg), anders blijft het vrijblijvend.

Regelgeving kan complex en soms zelfs tegenstrijdig aanvoelen. Dan helpt het om niet elk artikel apart te proberen “afvinken”. Maar te vertrekken van de algemene preventieprincipes en het dynamisch systeem om risico's te beheersen. Je vertaalt dat naar een eenvoudig intern kader: duidelijke procedures, wie waarvoor verantwoordelijk is, en hoe je prioriteiten bepaalt. Zo wordt de strategie een soort kapstok die samenhang brengt en het praktisch werkbaar maakt.

Effect meten is lastig. Dat is zo omdat preventie vaak net succesvol is als er niets gebeurt. Daarom kijk je niet enkel naar ongevallen en verzuim. Maar ook naar dingen die tonen of je systeem werkt: worden risicoanalyses degelijk gemaakt, worden acties echt uitgevoerd, hoe zit het met naleving, meldingen van bijna-ongevallen, deelname aan overleg, en hoe is het veiligheidsklimaat. Als je die dingen consequent opvolgt en bespreekt, maak je preventie zichtbaar en kan je gericht bijsturen.

Als je dat niet doet, is het typische gevolg dat preventie toch weer los wordt: je blust brandjes, maar de lange termijndoelen verdwijnen uit beeld.

Onderzoeksvraag

Dit handboek vertrekt vanuit de centrale vraag:

“Hoe kan een beleid voor preventie dat op lange termijn werkt effectief worden ingevoerd binnen organisaties. Zo dit bijdraagt aan zowel welzijn en veiligheid als aan de bredere duurzaamheidsdoelen en motiveert het cultuur van veilig werken in een bedrijf”.

Om deze centrale vraag te beantwoorden, splitste ik deze op in deelvragen, onderzoeksvragen:

- Welke organisatorische factoren dragen bij aan een succesvolle en blijvende invoering van beleid voor preventie?;
- Hoe kunnen organisaties medewerkers actief betrekken bij het duurzaam vormgeven en uitvoeren van beleid voor preventie?;
- Welke preventie interventies blijken op lange termijn het meest kosteneffectief en ondersteunend aan duurzaam beleid?;
- Op welke manier kan het op een vaste en doordachte manier verzamelen van data bijdragen van beleid voor preventie?;
- Welke barrières en kansen ervaren organisaties wanneer zij proberen om losse preventie acties om te zetten in een vast ingebed beleid?;
- Wat zijn de theoretische en wettelijke kaders rond beleid voor preventie dat op lange termijn werkt?;
- Welke factoren beïnvloeden het succes of falen van de invoering?;
- Welke strategieën en modellen kunnen organisaties hanteren om preventie duurzaam te verankeren?