

# Structuur en cultuur bij Binder Groenprojecten

## 1. Over het bedrijf

Binder Groenprojecten is gespecialiseerd in het aanleggen van nieuwbouw tuinen, het renoveren van bestaande tuinen en onderhoud van openbaar groen. Hierbij gaat het om daktuinen, industrieel groen en natuurontwikkeling, van ontwerp tot uitvoering. Het is een familiebedrijf dat inmiddels ruim 80 jaar bestaat. Het bedrijf heeft ca 50 medewerkers, met daaromheen – met name in het groeiseizoen- een flexibele schil van ca 20 medewerkers. Opdrachtgevers zijn divers, gemeenten, bedrijven en (zorg)instellingen, maar ook grote petrochemische bedrijven in de Botlek, Europoort en Maasvlakte.

Het is werk waarbij ook fysieke belasting komt kijken. Dit bleek uit de WerkVermogensMonitor van Stigas die het bedrijf gebruikte. Denk hierbij aan tillen, dragen en duwen van zware lasten en repeterende bewegingen, laden, lossen, transporteren, bestraten, sjouwen, tillen en dragen van materieel, apparatuur en gereedschap.

We spreken Rob Luyk, Adjunct directeur van Binder over hoe het bedrijf een cultuur met aandacht voor veilig en gezond werken creëerde.



## 2. Wat is er gedaan?

“Het beleid van de overheid verandert, vroeger werd er wel voor je gezorgd als je afgekeurd werd, maar dat is nu niet meer het geval. We beseffen dat het belangrijk is om mensen duurzaam inzetbaar te houden. Vanuit dat besef willen wij bijdragen aan de participatie van mensen in de maatschappij, op een integrale manier, waarbij we aandacht hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en preventie van beroepsziekten. De fysieke en mentale belasting is voor

ons een belangrijk aandachtspunt als het gaat om duurzame inzetbaarheid. We kijken niet alleen naar de techniek (bijv. technische hulpmiddelen) maar ook sterk naar de sociale kant.“

### *Structuur en cultuur*

Voor de bedrijfsvoering hecht Binder aan structuur. Heldere processen, planning, taakverdeling en borging door certificering. Projecten worden van aanvraag tot nazorg met een ERP-systeem nauwkeurig gevolgd en taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk gedefinieerd. De werkvoorbereiding is belangrijk, dan wordt al bekeken of het om repeterend of specialistisch werk gaat bij een klus en waar specifieke machines of voorbereiding nodig is. Per project wordt nagegaan of er extra instructies nodig zijn, bijvoorbeeld bij het werken op hoogte.

De structuur is ook te zien in de manier waarop het terrein en de werkplaats is ingericht, er is een duidelijke plek voor elke machine. Verder heeft Binder diverse kwaliteitscertificaten: ISO 9001, VCA\*\*, BRL-Groenkeur, Milieukeur en binnenkort de PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) en CO2 prestatieladder, waarmee processen geborgd zijn.

“Maar de focus moet uiteindelijk niet op de regels liggen, dat is schijnveiligheid, waardoor mensen onveilige of onwenselijke situaties niet melden. ‘Aandacht voor veiligheid & gezondheid = Interactie’.“ Rob Luyk noemt twee kernwoorden: context gedreven en zelfsturende teams.

### *Context gedreven*

“We willen verbonden zijn met onze omgeving die steeds verandert en hierop inspelen. Medewerkers nemen we hierin ook mee, bijvoorbeeld door ze in gesprek te laten gaan met opdrachtgevers. ‘We halen de opdrachtgevers naar binnen’. De medewerkers bereiden het gesprek met de opdrachtgever voor. Hierbij kan het gaan om veiligheidskundigen, onderhoudsmanagers en facilitair managers van opdrachtgevers. De medewerkers vragen hen bijvoorbeeld: Wat verwachten jullie van onze dienstverlening? Hoe wil je dat we omgaan met veilig en gezond werken? Hoe kunnen we meer betekenen? Hoe kunnen we continu verbeteren en innoveren? Hierover gaan we dan in gesprek. Dit leidt tot gerichte acties per opdrachtgever passend in die context. Het kan bijvoorbeeld gaan om het verwijderen van obstakels van het terrein, zodat het makkelijker toegankelijk wordt en er niet handmatig gewerkt hoeft te worden. Zo kunnen we ook efficiënter werken. Door de dialoog verbeteren en verduurzamen we de samenwerking.”



### *Zelfsturende teams*

De projectleiders (in de bouw vaak uitvoerders genoemd) en voormannen hebben een belangrijke rol. De voormannen maken zelf de planning voor de toegewezen projecten en de eigen medewerkers en overleggen als nodig met collega voormannen. Ze zijn continu in gesprek met de medewerkers, ook over veilig en gezond werken. Kan iets bijvoorbeeld beter machinaal of met een hulpmiddel worden uitgevoerd? Er is veel ruimte voor inbreng van medewerkers want 'De mensen zijn de organisatie'. De beslissingsbevoegdheid ligt dus laag. En ook als een machinist of maaier bijvoorbeeld alleen voor een opdrachtgever werkt doet hij zelf de afstemming.

“We brengen hen een faciliterende manier van leidinggeven bij. Dat vraagt ook iets van hen. We hebben gezien dat dat niet bij iedereen past, dat betekent dat je soms afscheid neemt van mensen. ‘Ik ben toch geen veiligheidsman’, die uitspraak komen we wel eens tegen. We maken een opleidingsplan waarmee ze vaardigheden bijgebracht krijgen: trainingen, opleidingen en training on the job. We leren ze ook kennis te delen en te leren van fouten. Kortom een sterke focus op ontwikkeling van de medewerkers en het aanleren van vaardigheden zoals vragen en doorvragen.”

### *Risico's eerst herkennen dan erkennen*

“We sturen sterk op het bewust maken van mensen over de manier waarop ze werken. Afwisseling in het werk, samen tillen en het gebruik van hulpmiddelen en PBM's is iets wat continu aandacht vraagt. Het gaat eerst om het herkennen en vervolgens om het erkennen dat er iets mee gedaan moet worden. Dat begint met kennis (door middel van training, bijeenkomsten, toolboxes) en vervolgens is het zaak om elkaar daar op het werk ook op aan te spreken. We zien dat als een onderdeel van het vakmanschap. De laatste 10 jaar hebben we hier veel aandacht aan besteed. “

### *Ook Techniek*

Binder heeft daarnaast aandacht voor de aanschaf van gereedschap en hulpmiddelen, bijvoorbeeld lichtere machines, aangepaste bediening (op afstand bedienen om trillingen te voorkomen), en kleinere graafmachines waar ook mee op het dak gewerkt kan worden. Goed onderhoud, bijvoorbeeld een scherpe schoffel, draagt daar ook aan bij. Het is een continu proces om na te gaan wat er nodig is, de feedback van medewerkers staat daarbij centraal.

### *Borging*

De preventie van risico's en fysieke belasting komen terug in diverse activiteiten:

- **De RI&E:** medewerkers werden betrokken bij inventarisatie, ze maakten foto's van allerlei werksituaties. Van werkhoudingen en of mensen wel op de juiste manier tillen. Tijdens een training van een halve dag in de winter blikten we hier op terug.
- Er is een **persoonlijk veiligheids handboek**. Hierin staan algemene en huishoudelijke afspraken die in de organisatie gelden. Iedere medewerker heeft dit boek.
- Er is een **meldsysteem** waarbij werknemers incidenten of gevaarlijke situaties kunnen melden of aan kunnen geven als een hulpmiddel bijvoorbeeld niet naar behoren werkt. Aan de melding van een incident of een gevaarlijke situatie is een beloningssysteem gekoppeld. Er worden minimaal 10 meldingen per medewerker per jaar verwacht. Aan de medewerkers met de meeste meldingen wordt er een kleine bonus uitgekeerd.
- **Cursussen en trainingen** worden gegeven op verschillende thema's, bijvoorbeeld rug sparend werken. “We hechten belang aan een persoonlijke aanpak. Als medewerkers

klachten hebben kijken we naar een passende aanpak: bij de één werkt ontspannen tijdens het werk of coaching, bij de ander fysiofitness. “

- **Jaarplanning:** Alle overleggen waarbij veilig en gezond werken een onderwerp is zijn vastgelegd in een jaarplanning: wat doet wie en wanneer. Ook de onderwerpen van de toolboxes nemen we hier in mee en de voortgang wordt aangegeven.
- **Toolboxen:** Deze vinden maandelijks plaats op een actueel thema.
- 1x per jaar is er een **groot veiligheidsoverleg** en algemene personeelsvergadering: hierbij maken we gebruik van aansprekende voorbeelden waardoor mensen leren anders te kijken.
- **Functioneringsgesprekken:** In functioneringsgesprekken is veilig en gezond gedrag een bespreekpunt. Medewerkers worden ook beoordeeld op of ze pro-actief verbetervoorstellen hebben gedaan en aandacht hebben voor gezondheid en veiligheid.
- Daarnaast hebben de medewerkers de **WerkVermogensMonitor** van Stigas in 2012 en 2016 ingevuld. Met 20 vragen krijgen medewerkers inzicht in hun duurzame inzetbaarheid. In 2016 hebben ook onze flexkrachten deze ingevuld om een goed totaalbeeld te verkrijgen. Het is aan de medewerkers zelf of ze hier iets mee willen doen. Medewerkers die oranje of rood scoren krijgen een preventiegesprek aangeboden. Het management ontvangt een geanonimiseerde groepsrapportage.
- **Instructie nieuwe medewerkers:** onze manier van organiseren wordt meegenomen in de instructie van nieuwe medewerkers en in de trainingen die ze krijgen.

### 3. Wat levert het op?

De afgelopen jaren is het ziekteverzuim gedaald van 5,5% in 2010 naar 2,4% in 2015. Daarnaast hebben de medewerkers de WerkVermogensMonitor van Stigas in 2012 en 2016 ingevuld. De resultaten van 2016 zijn nog niet bekend, wij hopen daarop een verandering te zien! Verder is het ook een indruk/gevoel dat mensen een steeds kritischere houding krijgen en ook elkaar durven aan te spreken. Daarmee komen we makkelijker tot verbeteringen, ook rondom de aanpak van fysieke belasting. De continue aandacht voor dialoog en zelfsturing zorgt ervoor dat mensen ruimte hebben om zelf hun werkbelasting aan te pakken, bovendien zorgt het voor een plezierige werksfeer.

Daarnaast levert de aandacht voor betrokkenheid van medewerkers ook maatschappelijke waarde op. Als mensen gezond blijven heeft men ook energie om naast het werk taken op zich te nemen, bijvoorbeeld mantelzorg. Hiermee dienen we ook een maatschappelijk belang! Dit zien we bijvoorbeeld bij medewerkers die we vanuit de bijstand aannemen. Het werk levert structuur en plezier op voor hen!

#### Samengevat:

- Schep een duidelijke structuur;
- Geef medewerkers verantwoordelijkheid maar train ze hier wel in;
- Stimuleer een kritische houding;
- Geef hier continu aandacht aan, herhaling werkt!

#### **4. Gouden tip**

Structuren scheppen ruimte: schep duidelijkheid en geef mensen verantwoordelijkheid, dat vergt continue aandacht van management en projectleiders en voormannen. Fysieke belasting is een gezamenlijk vraagstuk dat een gezamenlijke inspanning vraagt om effectief te zijn.

#### **Contact:**

Rob Luyk

E-mail: [rob@binder.nl](mailto:rob@binder.nl)

Telefoon: 010 501 6111