

EINDSCRIPTIE (openbaar)

“Functioneren van operationele DTA binnen de asbestketen”

Jan Horyon

**HVK Opleiding
Eindhoven (644)**

Jan Horyon
HORYON b.v.
Steenoven 44
5626 DK Eindhoven

Eindscriptie Jan Horyon
25-6-2013 revisie 2.2.5.8



Voorwoord

Ten behoeve van mijn eindschrijftie heb ik gekozen voor het onderwerp ‘het functioneren van een DTA (Deskundig Toezichthouder Asbestverwijdering) binnen de asbestketen’. Deze eindschrijftie is geschreven ter afsluiting van mijn opleiding Hogere Veiligheidskunde bij Kader Opleidingen.

Ik ben sinds 1989 actief met het “deskundig saneren van asbest”. In deze 24 jaar heb ik me de vakkennis op dit gebied eigen gemaakt en mijn horizon inhoudelijk verder verbreed.

Helaas is uit diverse uitgevoerde onderzoeken gebleken dat het merendeel van de bedrijven binnen de volledige ‘asbestketen’ niet en/of onvoldoende presteert.

Hoewel er voor het werkveld asbest certificering is ingesteld om de asbestverwijdering veilig, controleerbaar en volgens vastgestelde richtlijnen te laten plaatsvinden, is certificering geen enkele garantie dat de asbestverwijdering door deze bedrijven ook op de juiste manier zal plaatsvinden.

Dit wordt onder andere bevestigd uit de reeds, in het werkveld, uitgevoerde inspecties welke zijn verricht door:

- Inspectie SZW (Arbeidsinspectie)
- Certificerende Instanties (CI)
- Ministerie Infra en Milieu (IenM & ILenT)
- Bevoegd Gezag.

Ook bij het afnemen van de DTA examens is gebleken dat het merendeel van de (ervaren) DTA-ers moeite heeft om de 1^{ste} keer te slagen.

In 2006 bleek, uit het tussenrapport van Bureau Bartels, dat er toen al bij 55% van de inspecties op locatie een handhavingstraject moest worden ingezet. Bij meer dan de helft van de inspectielocaties was de asbestverwijdering niet op orde. In 2005 was dat percentage nog ‘slechts’ 41%. In het eindrapport van Bureau Bartels (<http://www.horyon.nl/site/rapporten.html>) van 31 juli 2009 blijkt dat zelfs 60% van de bedrijven binnen de asbestketen zich niet aan de regels weet te houden (zie 1.2 aanleiding).

Verklaringen voor deze overtredingen kunnen enerzijds worden gezocht in het bewust **onjuist** handelen om tijd en kosten te besparen en anderzijds leven werknemers, door gemakzucht, onzorgvuldigheid en gebrek aan kennis, niet altijd de regels en normen na. Ook de eigen richtlijnen van het bedrijf worden vaak niet nageleefd.

Tevens blijkt in de praktijk dat het niet naleven van de regels ook in de hand gewerkt wordt door de handelswijze van opdrachtgevers. Deze blijken vaak, ook door gebrek aan kennis, de keuze te maken voor de goedkoopste inschrijvende partij.

Op basis van mijn eigen ervaring ben ik van mening dat de (huidige) functie van een DTA zwaar onderbelicht is maar ook zwaar onderschat wordt wat voor een belangrijke rol hij vervult tijdens een asbestsaneringstraject.

In mijn eindschrijftie zal ik inzichtelijk maken wat de verantwoordelijkheden zijn die op een DTA afkomen, wat veelvoorkomende tekortkomingen zijn van een DTA, wat daar de oorzaken van (kunnen) zijn en wat er aan gedaan zou kunnen worden om de prestaties van een DTA te verbeteren.

Mijn opleiding voor Hoger Veiligheidskundige (HVK, traject van 18 maanden) alsmede het schrijven van deze eindschrijft heb ik als een plezierige maar bovenal ook als een leerzame tijd ervaren.

Het volgen van deze opleiding in combinatie met het drijven van mijn onderneming heeft wel impact gehad op mijn dagelijkse functioneren en mijn omgeving. De overgebleven vrije tijd, voor mijn (begripvol) gezin, het persoonlijke contact met mijn opdrachtgevers alsmede het op de juiste wijze managen en coachen van mijn werknemers heeft in sommige gevallen wel eens iets te wensen overgelaten.

Het voordeel is dat, gelukkig, mijn echtgenote ook over de karakter eigenschap 'workaholic' beschikt waardoor 16-18 uur per dag, en de nodige weekenden, kon besteden aan mijn onderneming en opleiding. Achteraf gezien is het allemaal de moeite waard geweest en ben ik de nodige 'kennis en ervaring' rijker.

Ook zijn er personen bereidwillig geweest om zich te laten interviewen en/of mij van deugdelijke input hebben voorzien. Deze vergaarde input is voor mij van onschatbare waarde geweest om te komen tot de uiteindelijke kwaliteit van deze eindschrijft.

Hierbij wil ik de volgende personen extra bedanken:

- **Sharita Horyon** (Echtgenote en zakenpartner)
- **Jan van Hamond** (KAM-coördinator en HVK io HORYON b.v.)
- **Harold Plettenburg** (Scriptiebegeleider Kader b.v.)
- **Opleidingsinstituut Kader bv.**
- **Gerrit Meurs-Kruijs** (Senior Inspecteur, Directie Omstandigheden Afdeling Strategie SZW)
- **Hayo van den Brugge** (Hoofd Gezond Werken Directie Gezond & Veilig Werken SZW)
- **Cees Schippers** (Senior Hoofdinspecteur Handhaving Vergunningen, Toezicht en Handhaving Gemeente Utrecht)
- **Henk Onderstal** (Hoofddocent en asbestconsulent Best Opleidingen)
- **Ingmar Scheiberlich** (Projectmanager en asbestconsultant AT Osborne)
- **Edwin Franken** (Team business-unitmanager TÜV Nederland)
- **Ruud Francissen** (Lead Auditor TÜV Nederland)
- **Heniek Heijlen** (Technisch consultant asbest TNO)
- **Axel van Nielen** (Projectmanager / Intermediair Van Nielen Bouwmanagement)
- **Rob Arzoni** (Manager Research RIR Research)
- **Gerwin Lensink** (Hoger Veiligheidskundige, Asbestdeskundige alsmede eigenaar RIR Nederland)
- **Victor Kin** (Inspecteur asbest Inspectie-SZW)
- **Ton Jansen** (bouwkundig adviseur Gemeente Eindhoven)

Samenvatting

Zoals uit het onderzoek van Bureau Bartels blijkt, zijn er in de praktijk steeds meer asbestsaneringsprojecten zichtbaar welke onjuist worden en/of zijn uitgevoerd. Uit het onderzoek van Bureau Bartels kan het volgende afgeleid worden:

- uitgevoerde asbestinventarisaties blijken niet te voldoen aan wet- & regelgeving;
- uitgevoerde saneringen blijken niet correct volgens wet- & regelgeving uitgevoerd te zijn;
- vrijgegeven projecten blijken niet conform wet- en regelgeving vrijgegeven te mogen worden.

Saneringsprojecten worden onder toezicht van een DTA uitgevoerd. Een DTA dient continu toezicht te houden maar ook is hij een zeer belangrijke schakel op het gebied van veiligheid. Een DTA is, gezien zijn rol, bij aanvang van zijn saneringsproject afhankelijk van een kloppend inventarisatierapport en het daarmee samenhangend saneringsplan. Beschikt de DTA over de juiste competenties om deze stukken voor aanvang te kunnen beoordelen?

Bovenstaande feiten gaven mij een trigger om eerst onze eigen organisatie (HORYON b.v.) eens kritisch te bekijken. Hierbij heb ik in december 2012 een organisatie-analyse, volgens het 7-s model, verricht (zie paragraaf 4.1). Hierdoor kwam ik al snel terecht bij de projectverantwoordelijke van een asbestsanering, de “deskundig toezichthouder asbestverwijdering”, welke het verlengstuk is van de directie. Gezien de directie sterk afhankelijk is wat de kwaliteit is van deze person(en) heb ik de DTA tijdens de organisatie-analyse centraal gesteld. Hierbij was de kernvraag bij elk doorlopen S **“traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren”**? Op basis van mijn bevindingen van het onderzoek ben ik gestart met een literatuur- en veldonderzoek.

Gezien ik namens HORYON b.v. geen directe invloed heb op het daadwerkelijke proces inventariseren en vrijgeven maakt deze geen onderdeel uit van mijn eindscriptie.

Conclusie en aanbevelingen

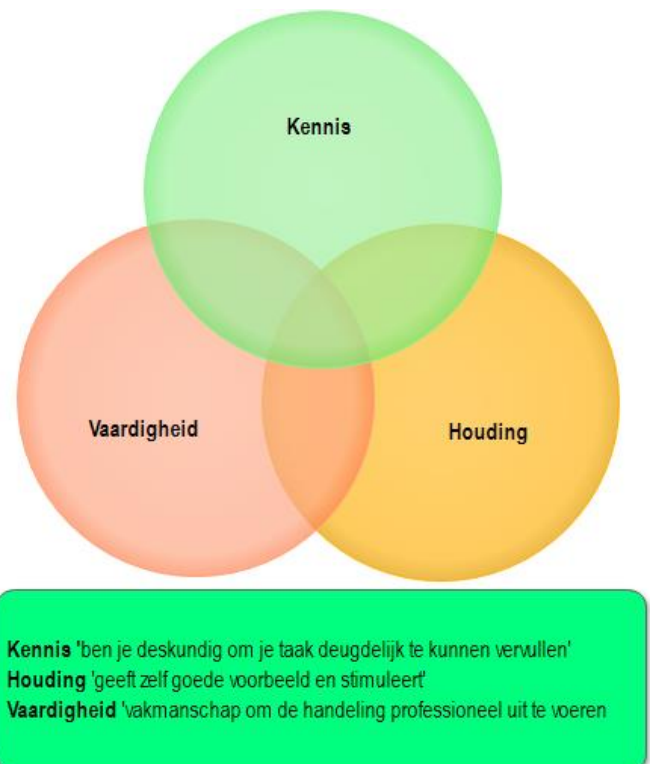
Conclusie onderzoek:

Uit het onderzoek is gebleken dat een DTA al vaak een ‘valse start’ maakt met zijn saneringsproject.

Dit is enerzijds te wijten aan een onvolledig inventarisatierapport en een slecht saneringsplan welke niet overeenkomt met de daadwerkelijke praktijksituatie. Anderzijds kan gesteld worden dat het merendeel van de DTA-ers onvoldoende presteert.

In veel gevallen liggen hier de volgende oorzaken aan ten grondslag:

- ondeugdelijke communicatie (naar alle betrokkenen)
- onvoldoende kennisniveau van de DTA
- ontbreken leiderschap bij de DTA
- geen en/of onvoldoende verantwoordelijkheidsbesef bij een DTA
- desinteresse
- niet het goede voorbeeld geven
- onvoldoende capaciteiten



Aanbevelingen:

Aanbeveling is om een DTA op de juiste wijze te coachen en te managen, zodat hij het goede voorbeeld kan geven. Hierbij dient bij een DTA minimaal te beschikken over:

- goede communicatieve eigenschappen
- de eigenschappen om op het juiste moment beslissingen te nemen
- over de capaciteit in te grijpen daar waar noodzakelijk
- het eenduidig aanspreken van DAV-medewerkers
- een goed kennisniveau heeft (of bereid zijn dit te ontwikkelen)
- vakmanschap (of bereid zijn dit te willen leren)
- leidinggevende capaciteiten
- het bereid zijn nauwkeurig te (laten) werken
- verantwoordelijkheidsbesef
- het in kunnen schatten van risico's
- het snel en adequaat kunnen handelen in situaties

Ook een werkgever dient hierin een rol te vervullen!

Sta als werkgever open voor ideeën en zet niet een eigen stempel op de handelswijze van een DTA. Wissel kennis met elkaar uit en laat vervolgens de DTA zelf inzien waarom je bepaalde keuzes en/of werkmethodeken zou kiezen. Kortom 'job coaching' is de enige manier om een DTA talent te (laten) ontwikkelen.

Hierbij enkele basismanieren hoe je dit zou kunnen doen:

Doelgericht

- specialisatie behorend bij persoonlijke ontwikkeling (anders breder inzetten)
- beperkingen vertalen naar mogelijkheden (beperkingen niet centraal stellen)
- extra ondersteuning bieden door personen die meer ervaring hebben mee te laten lopen

Arbeidsgericht

- kennis overdragen van het bedrijfsklimaat en –processen
- het geven van commitment
- inzicht verstrekken in zijn functie, activiteiten en taken

Instrumenten / interventies

- kennis van methodieken
- gesprekstechnieken
- leiderschapstijlen
- leerstijlen.

Wet- en regelgeving

- kennis bijbrengen van de toepasbare wet- & regelgeving
- leren beoordelen van aangeleverde documenten
- leren om praktijksituaties te vergelijken met benodigde documenten

Algemeen

- duidelijke en eenduidige communicatie
- voorbeeld gedrag
- het voorkomen van onnodige druk (reële doorlooptijd vaststellen)
- voor aanvang en acceptatie van een opdracht een screening op deugdelijkheid asbestinventarisatierapporten
- het verstrekken van een deugdelijk saneringsplan welke in overeenstemming is met de praktijksituatie de juiste middelen ter beschikking stellen



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
Verklarende woordenlijst / afkortingen	8
Hoofdstuk 1 Inleiding	9
1.1 Context	9
1.2 Aanleiding	10
Hoofdstuk 2 Methodiek veldonderzoek	12
2.0 Inleiding t.b.v. methodiek onderzoek	12
Hoofdstuk 3 Resultaten literatuuronderzoek	13
3.0 Inleiding	13
3.1 Aantal aan asbest gerelateerde slachtoffers	13
3.2 Uitgevoerd onderzoek door Bureau Bartels	14
3.3 Uitgevoerde onderzoek door de Gezondheidsraad	15
3.4 Profielschets van een DTA	15
3.5 Overeenkomsten tussen een DTA en een ‘middelmanager’	16
3.6 Hoe kun je talent ontwikkelen en/of vakmanschap ontwikkelen bij een DTA?	18
Hoofdstuk 4 Veldonderzoek	19
4.1 Uitgevoerd intern onderzoek (december 2012)	19
Probleemstelling	19
Afbakening	19
Beschrijving volgens 7S-model	19
Beschrijving per dimensie van het 7S-model	20
HORYON zijn “Gemeenschappelijke waarden”:	22
HORYON zijn “Structuur”	23
HORYON zijn “Systemen”	24
HORYON zijn “Stijl van management”	24

HORYON zijn “Staf / Personeel”	25
HORYON zijn “Sleutelvaardigheden”	26
HORYON zijn “strategie”	26
4.2 Resultaten van het veldonderzoek / afgenomen interviews	27
Hoofdstuk 5 Conclusies	30
5.1 Conclusie voortvloeiend uit eigen onderzoek (december 2012) eigen onderneming volgens het 7-S Model	30
5.2 Conclusie voortvloeiend uit literatuuronderzoek	30
5.3 Conclusie voortvloeiend uit veldonderzoek	30
Hoofdstuk 6 Aanbevelingen	32
6.1 Over welke juiste competenties dient een DTA te beschikken?	32
6.2 Over welke vaardigheden dient een DTA te beschikken?	33
6.3 Wat moet het opleidingsniveau zijn van een DTA?	33
6.4 Is een DTA vergelijkbaar met de functie van een ‘middelmanager’?	33
6.5 Wat zijn de knelpunten/belemmeringen voor het deugdelijk kunnen functioneren van een DTA?	33
6.6 Hoe kun je een DTA talent ontwikkelen?	33
7.0 Literatuurlijst	35
BIJLAGEN	36

Verklarende woordenlijst / afkortingen

DTA	=	Deskundig Toezichthouder Asbestverwijdering
DAV	=	Deskundig Asbestverwijderaar
HVK	=	Hogere Veiligheidskundige
MVK	=	Middelbare Veiligheidskundige
CI	=	Certificerende Instantie
IenM	=	Ministerie van Infrastructuur en Milieu
ILenT	=	Inspectie Leefomgeving en Transport
I-SZW	=	Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
SZW	=	Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
SC-530	=	Certificatie Schema Asbestverwijdering

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Context

Van jongs af aan ben ik opgegroeid in een familiebedrijf welke actief was in de sloopbranche. Inmiddels is HORYON b.v. al drie generaties actief en een begrip in de branche. Ik ben in de voetsporen getreden van mijn vader welke op zijn beurt ook weer in de voetsporen van zijn vader was getreden.

In 1989 heb ik een BV (Asbestverwijderings- & Milieutechniek **HORYON b.v.**) opgericht voor het ‘deskundig’ saneren van asbest. Vanaf het begin heb ik een eigen koers gevaren in hetgeen ik en/of mijn organisatie doet. Het doel “de eerste” en de “beste” te willen zijn. Dit streven is inmiddels bereikt.



Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- **1995:** 1^{ste} gecertificeerde onderneming, volgens de **BRL 5050**, van Nederland op het gebied van asbest- en sloopwerk;
- **2008:** 1^{ste} gecertificeerde onderneming, volgens de **SC-530:2008**, van Nederland op het gebied van asbest- en sloopwerk;
- **2009:** Jan Horyon (als persoon) de 1^{ste} gediplomeerde “**Asbestdeskundige**”, volgens de **SC-570**, van Nederland;
- **2010:** 1^{ste} onderneming, binnen de asbest- en sloopbranche, van Nederland die zich **vrijwillig** heeft aangemeld voor ‘**horizontaal toezicht**’ bij de **Belastingdienst**;
- **2011:** 1^{ste} onderneming, binnen de asbest- en sloopbranche, van Nederland die het **MVO** (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, prestatieladder 3) certificaat wist te behalen;
- **2012:** 1^{ste} gecertificeerde onderneming, volgens de **SC-530:2011 v2**, van Nederland op het gebied van asbest- en sloopwerk;
- **2012:** 1^{ste} onderneming, binnen de asbest- en sloopbranche, van Nederland met een **bronzen** keurmerk “**duurzame ondernemer**”;
- **2012:** 1^{ste} onderneming van Nederland, de **ISO 26000** beoordeeld aan de hand van **NPR 9026:2012**. Met deze NPR kunnen organisaties door het opstellen van een zelfverklaring aantonen hoe zij ISO 26000 toepassen;
- **2013:** 1^{ste} onderneming, binnen de asbest- en sloopbranche, van Nederland met een **gouden** keurmerk “**duurzame ondernemer**”;
- **2013:** 1^{ste} onderneming, binnen de asbest- en sloopbranche, van Nederland die het **OHSAS 18001** certificaat wist te behalen.

Deze historie is niet uit het niets opgebouwd. Hierdoor daar heb je een juist team nodig met de juiste kennis, disciplines en competenties. Bij een ‘team’ moeten de kernwaarden en visie van het bedrijf ‘ingebakken’ zitten.



Asbest is schadelijk voor de volksgezondheid en dient daarom veilig en vakkundig verwijderd te worden. Één van de kernwaarden van een bedrijf, dat deskundig asbest saneert, dient te zijn “**de volksgezondheid en het milieu te beschermen en daar waar mogelijk te verbeteren**”.

Helaas blijkt in de praktijk dit niet het geval en zijn het de “Euro’s” welke voorrang verkrijgen op een veilige en gezonde leefomgeving.

Ook bij het verrichten van innovatieve werkzaamheden en/of alternatieve saneringstechnieken blijkt in de praktijk een onjuiste en/of een ondeugdelijke basis, onderbouwd middels een juiste risicobeoordeling, te liggen. Ook dit blijkt vaak ten kosten van de volksgezondheid te gaan.

Om meer de nadruk te kunnen leggen op het voorkomen van bovenstaand gegeven is het van essentieel belang dat de DTA zorg draagt (dan wel dient te dragen) voor een veilige uitvoer van een saneringsproject.

1.2 Aanleiding

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu heeft Bureau Bartels in de periode tussen oktober 2008 en juni 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de naleving van de asbestregels. Bureau Bartels is een onafhankelijk bureau dat beleidsondersteunend onderzoek uitvoert voor opdrachtgevers in de publieke en semipublieke sector.

Uit het in juli 2009 gepubliceerde rapport (<http://www.horyon.nl/site/rapporten.html>) komen, inzake het proces asbestverwijdering, de volgende tekortkomingen naar voren:

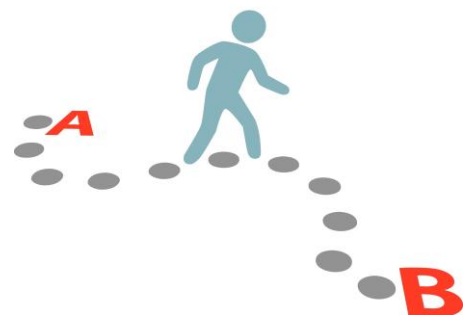
- minimaal 1% van vergunde sloopwerken zijn uitgevoerd door een niet gecertificeerd verwijderingsbedrijf
- bij 50% - 60% van vergunde sloopwerken worden de start van de werkzaamheden niet gemeld bij het bevoegd gezag
- bij minimaal 8% van vergunde sloopwerken is de melding bij het bevoegd gezag niet tijdig gedaan
- bij minimaal 11% van de aan Arbeidsinspectie (Inspectie-SZW) gemelde asbestslopen is de melding niet tijdig gedaan
- in 50% - 70% van vergunde sloopwerken verloopt de asbestverwijdering niet (geheel) volgens de regels
- in minimaal 6% van de gevallen blijkt er bij de asbestverwijdering geen werkplan aanwezig te zijn
- in minimaal 12% van de gevallen blijkt het werkplan onvolledig te zijn
- in minimaal 7% van de gevallen blijkt men niet te werken volgens een deugdelijk werkplan
- in minimaal 4% - 9% van de vergunde sloopwerken blijken er tekortkomingen te zijn in de documentatie
- in minimaal 2% - 6% van de asbestverwijderingen blijken de regels rondom het personeel niet te worden nageleefd
- in minimaal 8% van de asbestverwijderingen blijkt dat er asbest vrij komt
- in minimaal 7% van de asbestverwijderingen blijkt er te worden gesloopt voordat het asbest is verwijderd
- in minimaal 1% van de asbestverwijderingen er een onvoldoende markering/afzetting van het asbest werkgebied te zijn

1.3 Managementvraagstuk

Volgens de eindconclusie van het door bureau Bartels uitgevoerde onderzoek voldoet \pm 60% van de asbestbranche niet! Hieruit kan het volgende afgeleid worden dat het merendeel van de reeds uitgevoerde asbestsaneringen niet zijn uitgevoerd en/of vrijgegeven volgens wet- & regelgeving.

De DTA is de sleutelfiguur in een asbestsaneringsproces. Hij kan vergeleken worden met een hoofduitvoerder op een bouwlocatie. Alleen rust er op een DTA veel meer verantwoordelijkheid!

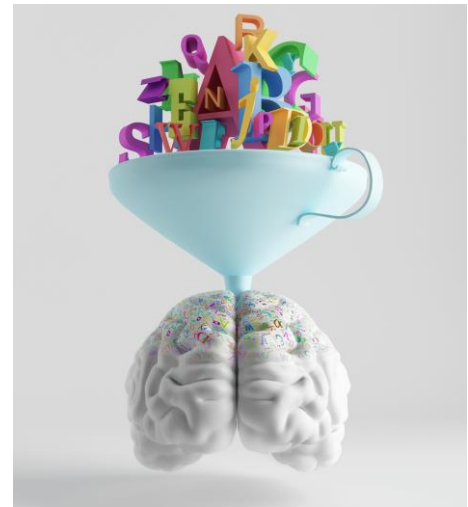
Hij vervult een essentiële rol en draagt een grote verantwoordelijkheid om te komen tot een correcte en veilige uitvoer van de daadwerkelijke asbestsanering. Hiermee vertegenwoordigt hij een spilfunctie in het traject en moet dan ook op een veilige manier van A naar B (kunnen) komen.



Hij is ook verantwoordelijk om, bij aanvang, te beoordelen of het aan hem verstrekte asbestinventarisatierapport en saneringsplan overeenkomt met de praktijksituatie. Om te (kunnen) bepalen of hij aanvangt met het project, dient hij te beschikken over de juiste kennis- en beslissingscompetenties.

Tevens dient hij alle verworven informatie en gegevens te vertalen. Het lijkt te fungeren als een soort trechter waarin hij alle informatie op de “juiste” vertaalt om die vervolgens over te dragen naar zijn uitvoerenden en omgeving.

De kwaliteit van een goed uit te voeren en/of nog uit te voeren saneringsproject is, gezien zijn spilfunctie, sterk afhankelijk van de prestaties van een DTA.



Gezien zijn belangrijke rol en de uiteindelijke risico's voor de volksgezondheid rest de vraag *'hoe functioneert de DTA nu daadwerkelijk binnen de asbestketen ?'*

1.4 Afbakening

Gezien de kwaliteit van een asbestsaneringproject sterk afhankelijk is van de prestaties van een DTA beperk ik mijn eindschrijft tot het inzichtelijk maken van de juiste competenties van een 'kwalitatief' goed presterende DTA.

Om meer duidelijkheid te kunnen verkrijgen op het onder punt 1.3 gestelde en een bijdrage te kunnen leveren aan het correct uitvoeren van asbestsaneringstrajecten, heb ik tijdens de door mij verrichtte interviews de volgende kernvragen gesteld:

- over welke juiste competenties dient een DTA te beschikken?
- over welke vaardigheden dient een DTA te beschikken?
- wat moet het opleidingsniveau zijn van een DTA?
- is een DTA vergelijkbaar met de functie van een middelmanager?
- wat zijn de knelpunten / belemmeringen voor het deugdelijk kunnen functioneren van een DTA?
- hoe kun je een DTA talent ontwikkelen?

1.5 Doel

Om de kwaliteit van uit te voeren saneringsprojecten te verbeteren.

De totale asbestbranche *“alle schakels in de keten”* dienen te veranderen waardoor projecten beter en veiliger zullen worden uitgevoerd.



Hoofdstuk 2 Methodiek veldonderzoek

2.0 Inleiding t.b.v. methodiek onderzoek

Ik beschik over inmiddels 24 jaar ervaring in het deskundig saneren van asbest. In deze 24 jaar heb ik mij het vakmanschap op de werkvloer eigen gemaakt (dus ook zelf gesaneerd). Tevens heb ik de nodige afwijkende technieken bedacht, ik ben continu bezig met veranderingen/wijziging en ik zie een 'idealistisch' beeld voor me om de totale asbestbranche te veranderen/verbeteren.



Als eerste heb ik kritisch, middels het organisatiemodel 7-s, naar mijn eigen organisatie gekeken. Deze resultaten wekten mijn interesse om kritisch te kijken naar degene die een 'spilfunctie' vervullen in de asbestketen 'de DTA'. Om met deze vraagstelling direct naar collega bedrijven te gaan leek mij niet de meest optimale oplossing.

Dus ben ik eerst begonnen met een literatuuronderzoek in de hoop wat meer te weten te komen over het daadwerkelijk aantal dodelijke asbestslachtoffers (bepalen van ernst). Is het wel zo ernstig allemaal? Tevens heb ik mij via literatuur me laten inspireren over organiseren, managen, coachen en het veranderen van mensen.



Na het literatuur onderzoek heb ik een veldonderzoek verricht.

Om inzicht te verkrijgen in de prestaties van een DTA in de praktijk heb ik toezichthoudende partijen zoals Ministerie van SZW (beleid), Inspectie SZW (Arbeidsinspectie), Handhaving Toezicht en Vergunningen (Gemeente) en Certificerende Instanties geïnterviewd en/of hebben zij mij van input voorzien.

De opleidingseisen van de af te nemen examens zijn ook niet onbelangrijk dus heb ik interviews gehad met een opleidingsinstituut en examinatoren van een DTA.

Ook heb ik diverse bronnen benaderd en projectmanagers, adviseurs, Hoger Veiligheidskundigen (+ADK), en diverse anderen geïnterviewd om een zo'n goed objectief mogelijk beeld te kunnen verwerven.

Er is door 2 branchepartijen (VVTB en VERAS) een onderzoek verricht, gesubsidieerd door Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, naar het gedrag en de cultuur van een DTA.

Al deze gegevens heb ik door een derde in een matrix laten plaatsen om op deze wijze een zo neutraal mogelijke eindconclusie te kunnen trekken.

Hoofdstuk 3 Resultaten literatuuronderzoek

3.0 Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik verder in op het door mij verrichtte literatuur onderzoek. Mijn literatuur onderzoek heeft zich niet alleen beperkt tot de resultaten e.e.a. zoals vermeld onder de paragrafen in dit hoofdstuk. Gezien ik in mijn dagelijkse handelen een leidinggevende functie vervul verdiep ik mij regelmatig in literatuur om mensen te coachen en te managen. Hetgeen hierin opvalt is dat ‘communicatie, houding en ‘positiviteit’ een rode draad vormen bij het coachen en managen van mensen. Volgens het literatuuronderzoek kan geconcludeerd worden dat een DTA functie vergelijkbaar is met die van een ‘middelmanager’ (zie paragraaf 3.5).



Tevens heb ik onderzoek verricht naar het daadwerkelijke aantal gerelateerde ‘dodelijke asbestslachtoffers’ en hoe de interpretatie verschillen (aantallen) hierin zijn ontstaan.

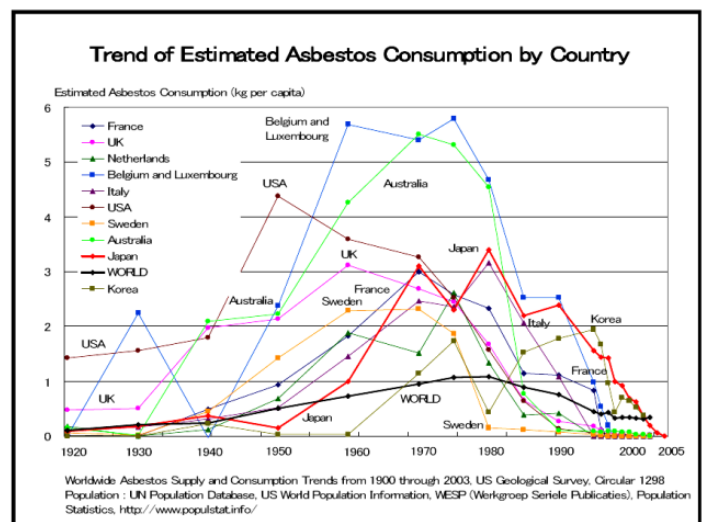
Het onderzoek van Bureau Bartels, en de geconstateerde tekortkomingen, zijn door mij bekeken en meegenomen in mijn eindconclusie. Het rapport van de gezondheidsraad is door mij meegenomen in het literatuur onderzoek echter is deze specifiek gericht voor de bepaling van het blootstellingsrisico van asbest. Er is geen waarneembare trend geconstateerd welke in directe relatie zou staan met het ‘deugdelijk’ functioneren van een DTA.

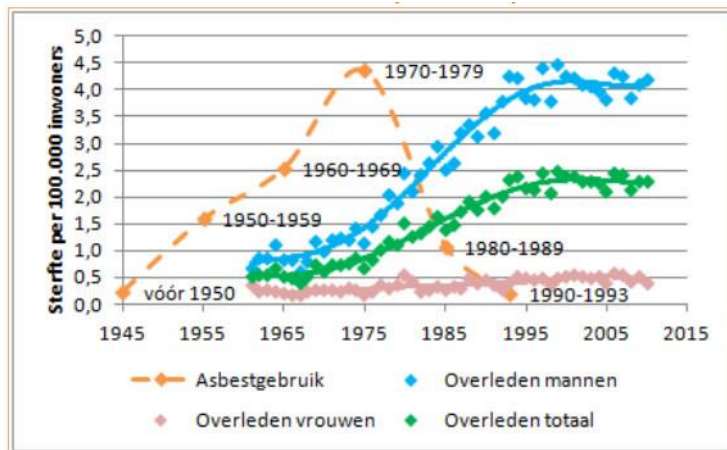
De toetstermen (welke een afgeleide zijn van de eindtermen) zijn door mij beoordeeld en in een verkorte lijst, zonder afbreuk te doen aan de inhoud, samengevat.

De informatie welke ik heb verworven geven ondersteunende informatie bij het verrichten van de interviews om vervolgens te komen tot een gedegen conclusie en aanbeveling.

3.1 Aantal aan asbest gerelateerde slachtoffers

Nederland heeft internationaal gezien, met 30 overledenen per miljoen inwoners per jaar, de op één na hoogste mesotheliom sterfgevallen per jaar. Groot Brittannië heeft internationaal gezien, met 31,1 overledenen per miljoen inwoners per jaar, de hoogste mesotheliom sterfgevallen per jaar. In de praktijk is gebleken dat de aan asbest te relateren dodelijke slachtoffers enorm verschillen. De ene partij noemt er 500 en de andere partij, waaronder de Gezondheidsraad, schat het aantal overlijdensgevallen als gevolg aan blootstelling van asbest 1.400 (400 slachtoffers aan Mesotheliom en 1.000 slachtoffers aan asbestgerelateerde longkanker).





Waar komen deze grote verschillen nu vandaan en hoeveel zijn het er nu? Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de Nederlandse Kankerregistratie (NKR) registreren jaarlijks het totaal aantal gevallen van maligne mesothelioom in Nederland. Sinds 2006 ligt dit aantal volgens beide registraties tussen de 400 en 500 per jaar. De Gezondheidsraad baseert haar berekeningen aldus het rapport op de sterftecijfers van 2003 verkregen via beide registraties (393 volgens CBS; NKR publiceert sterftecijfers CBS).

De medische diagnose asbestgerelateerde longkanker wordt in Nederland niet gesteld. Er zijn daarom geen exacte cijfers bekend van CBS of NKR over het aantal mensen dat in Nederland jaarlijks deze ziekte krijgt. De Gezondheidsraad schat dit aantal op 12% van de longkankerpopulatie. Op basis van het CBS-longkankersterftecijfer in 2003 (8862) komt dit op ca. 1.063 mensen per jaar. Er zijn andere bronnen die lagere schattingen geven.

Gert van der Laan, klinisch arbeidsgeneeskundige Nederlands Centrum voor Beroepsziekten, meent dat in diverse epidemiologische studies aangetoond is dat de extra sterfte aan longkanker door asbest tussen de één en tweemaal zo groot is als de sterfte aan mesothelioom. Het gaat dan om tussen de 400 en 800 mensen per jaar, nog steeds een stuk lager dan de schatting van de Gezondheidsraad. Dus exacte sterftecijfers zijn met de huidige wetenschap niet 'keihard'. Desondanks blijven het enorm hoge cijfers welke omlaag gebracht moeten worden, "elk dodelijk slachtoffer is er tenslotte één teveel"!

Bron: www.ias.nl (Instituut asbestslachtoffers).

Er is nog steeds een stijgende lijn waarneembaar in het aantal dodelijke asbestgerelateerde slachtoffers. Het is gebleken dat 60% binnen de asbestbranche onvoldoende presteert. Zoals blijkt uit de profielschets van een DTA heeft hij een spilfunctie bij het deugdelijk tot stand komen van een saneringsproces. Dat hij hier regelmatig in een lastige positie verkeerd is in paragraaf 3.5 duidelijk onder de aandacht gebracht.

3.2 Uitgevoerd onderzoek door Bureau Bartels

In 2006 bleek al, uit het tussenrapport van Bartels, dat bij 55% van de inspecties op locatie een handhavingstraject moest worden ingezet. Bij meer dan de helft van de inspectielocaties was de asbestverwijdering dus niet op orde. In 2005 was dat percentage nog 'slechts' 41%.

Hierbij ging het onder meer om onvoldoende afzetting van de omgeving rond de slooplocatie, het niet realiseren van een containment en onvoldoende of onjuist gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Verklaringen voor dit type overtredingen kunnen volgens de uitkomsten van de verrichte interviews enerzijds worden gezocht in bewust handelen om tijd en kosten te kunnen besparen. Anderzijds leven werknemers, door gemakzucht en onzorgvuldigheid, niet altijd de regels, normen maar ook de eigen richtlijnen van bedrijven na.

In de praktijk blijkt dat het niet naleven van de regels ook vaak in de hand gewerkt wordt door de handelswijze van opdrachtgevers. Deze blijken vaak, ook door gebrek aan kennis, de keuze te maken voor de goedkoopste inschrijvende partij.

In juli 2009 is het definitieve onderzoek van Bureau Bartels gepubliceerd. Uit dit rapport blijkt dat het proces asbestverwijdering de volgende tekortkomingen zijn bevat:

- minimaal 1% van vergunde sloopwerken zijn uitgevoerd door een niet gecertificeerd verwijderingsbedrijf

- bij 50% - 60% van vergunde sloopwerken worden de start van de werkzaamheden niet gemeld bij het bevoegd gezag
- bij minimaal 8% van vergunde sloopwerken is de melding bij het bevoegd gezag niet tijdig gedaan
- bij minimaal 11% van de aan Arbeidsinspectie (Inspectie-SZW) gemelde asbestslopen is de melding niet tijdig gedaan
- in 50% - 70% van vergunde sloopwerken verloopt de asbestverwijdering niet (geheel) volgens de regels
- in minimaal 6% van de gevallen blijkt er bij de asbestverwijdering geen werkplan aanwezig te zijn
- in minimaal 12% van de gevallen blijkt het werkplan onvolledig te zijn
- in minimaal 7% van de gevallen blijkt men niet te werken volgens een deugdelijk werkplan
- in minimaal 4% - 9% van de vergunde sloopwerken blijken er tekortkomingen te zijn in de documentatie
- in minimaal 2% - 6% van de asbestverwijderingen blijken de regels rondom het personeel niet te worden nageleefd
- in minimaal 8% van de asbestverwijderingen blijkt dat er asbest vrij komt
- in minimaal 7% van de asbestverwijderingen blijkt er te worden gesloopt voordat het asbest is verwijderd
- in minimaal 1% van de asbestverwijderingen er een onvoldoende markering/afzetting van het asbest werkgebied te zijn

Uit bovenstaand blijkt dus dat 60% van de saneringen onjuist en/of met tekortkomingen worden/zijn uitgevoerd.

3.3 Uitgevoerde onderzoek door de Gezondheidsraad

In een briefadvies van 2006 over asbest constateerde de Gezondheidsraad dat er nieuwe kennis beschikbaar is gekomen die aanleiding zou geven tot een herziening van de normen voor blootstelling aan asbest in de lucht.

De toenmalige staatssecretaris van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer verzocht de raad naar aanleiding van het briefadvies om voor asbest de concentraties te berekenen die overeenkomen met de in het milieu- beleid gehanteerde risiconiveaus: het Maximaal Toelaatbaar Risiconiveau (MTR) en het Verwaarloosbaar Risiconiveau (VR).

Daarnaast verzocht de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Gezondheidsraad om ook voor de arbeidssituatie de noodzaak voor nieuwe grenswaarden voor asbest te onderzoeken, en indien nodig de concentraties die overeenkomen met de door de overheid vastgestelde risiconiveaus te berekenen. Kijk voor het rapport (<http://www.horyon.nl/site/rapporten.html>). Gezien deze uitslagen niet direct in relatie staan met het deugdelijk functioneren van een DTA, zullen de uitkomsten van het onderzoek niet verder gebruikt worden als input voor mijn eindscriptie.

3.4 Profielschets van een DTA

De toetstermen (welke zijn afgeleid van de eindtermen) zijn vastgelegd in het SC-510 v02 schema (staatscourant 20011 nr. 22513 d.d. 22 december 2011). Hiervan heb ik een samenvatting gemaakt zonder afbreuk te doen aan de inhoud.

Taken:

- ✓ Is verantwoordelijk voor het realiseren van (grootschalige) asbestverwijderingsprojecten.
- ✓ Coördineert en bewaakt alle activiteiten van de projecten.
- ✓ Is verantwoordelijk voor het behalen van de tijdsplanning.
- ✓ Zorgt voor tijdige aanwezigheid van materiaal en materieel op de werkplaats van uitvoering.
- ✓ Bewaakt de gestelde kaders.
- ✓ Geeft zelf het goede voorbeeld.

Functie eisen:

Communicatie met zijn team van saneerders maar ook een eenduidige communicatie met: bedrijfsleiders, uitvoerders, hoofduitvoerders, voorlieden, werkvoorbereiders van asbestwerkzaamheden, opdrachtgevers en facilitair managers, directies van woningbouwverenigingen en eigenaren van het asbest, behoren tot zijn functie.

Theoretische kennis

- ✓ soorten asbest, eigenschappen, toepassing van asbest en asbesthoudende materialen gezondheidsrisico's;
- ✓ wettelijke regelingen;
- ✓ visuele inspectie en metingen;
- ✓ werkplannen, werkprocedures;
- ✓ persoonlijke beschermingsmiddelen;
- ✓ ademhalingsbeschermingsapparatuur;
- ✓ technische maatregelen;
- ✓ organisatorische maatregelen, risicobeheersing;
- ✓ containment, ventilatie, filters, vervanging, beveiliging, onderdrukventilatie-apparatuur;
- ✓ decontaminatie-unit;
- ✓ eindschoonmaak;
- ✓ arbeidshygiënische strategie;
- ✓ behandelingsmethoden van asbest en asbestafval;
- ✓ instrueren, leidinggeven en toezicht houden;
- ✓ omgaan met certificatie

Praktische kennis

- ✓ het bouwen van een containment (eventueel rooktest);
- ✓ het bouwen van toegang-, materiaal en/of /luchtsluizen;
- ✓ de decontaminatie-procedure;
- ✓ hanteren van apparatuur;
- ✓ het gebruik van een asbestcouveusezak (glove-bag);
- ✓ het hanteren van persoonlijke beschermingsmiddelen;
- ✓ het gebruik van afhankelijke adembescherming;
- ✓ verschillende praktijkoefeningen

3.5 Overeenkomsten tussen een DTA en een 'middelmanager'

De DTA heeft in principe een vergelijkbare functie met die van een middelmanager. Hij wordt geconfronteerd met allerlei zaken maar blijkt vaak niet in staat te zijn om zijn rug recht te houden. De ene dag is hij zogenaamd teamleider en vaardigt nieuwe regels uit, maar een paar dagen later komt er van het handhaven hierop weinig terecht. Hij lijkt het 'kennelijk' te druk te hebben met andere zaken / taken. Met als resultaat dat de DTA wegloopt voor de confrontatie.

Het lijkt een raar verhaal als een DTA weer eens niet ingrijpt als de zaken anders lopen dan hij wil. Hij verkondigt op de werkvloer een nieuwe regel of een nieuwe procedure. Mensen houden zich er niet aan en hij laat het vervolgens gebeuren. Iedereen zal heimelijk wachten tot hij iets doet, maar hij doet niets. En hoe langer hij wacht des te moeilijker het zal worden om in te (kunnen)grijpen.

- ✓ wat gaat hier mis?
- ✓ en wat is precies de rol en functie van een DTA(middelmanager)?
- ✓ hoe zou zijn rol beter kunnen vervullen?

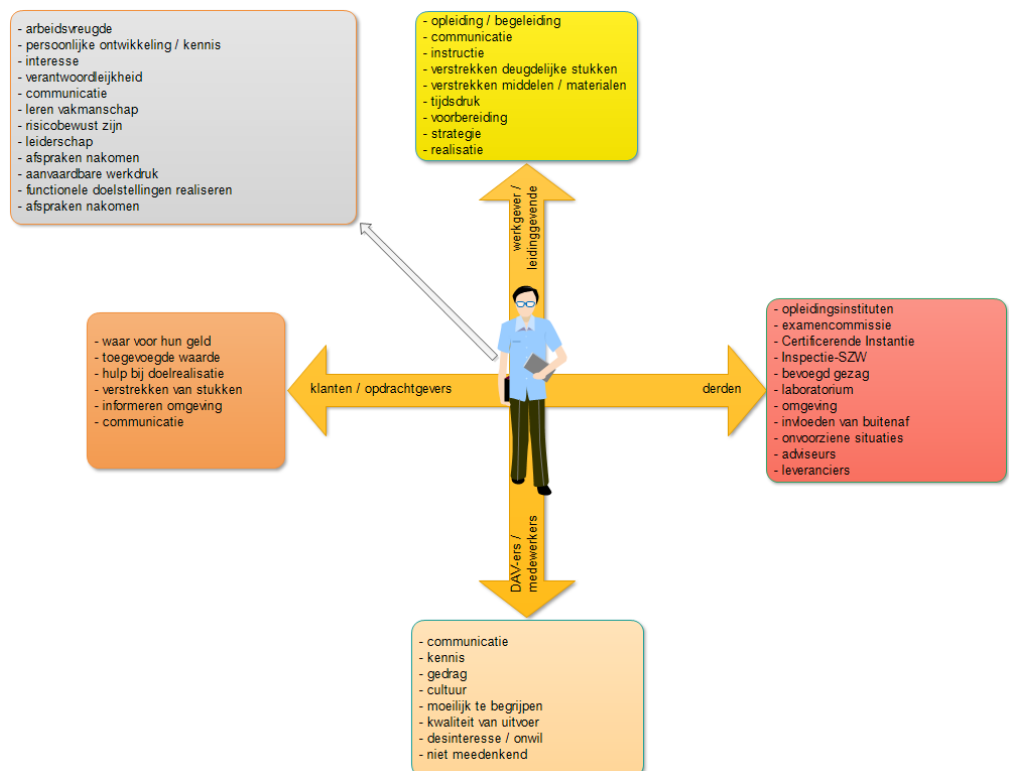
Na verloop van tijd komt zijn projectmanager welke er voor zal zorgen dat de nieuwe procedures worden geïmplementeerd. Zie je wel? De DTA lijkt niet geschikt, het is een ‘slappe’ vent.

Hij is wel een dienend leider, want als zijn personeel ergens last van heeft lijkt hij te zorgen dat het geregeld wordt. Dus daar is hij goed in. Een standvastige persoon, als het gaat om beslissingen nemen, ingrijpen en het deugdelijk aanspreken van DAV-medewerkers dient een minimale vereiste te zijn.

Knel tussen belangen

Een DTA komt regelmatig knel te zitten tussen belangen waardoor hij niet meer weet hoe hij hier van los moet en/of kan komen.

Hij krijgt van hogerhand regelmatig nieuwe of aangepaste richtlijnen. Gelijktijdig komen er nieuwe procedures en moet hij er ook nog eens voor zorgen dat de DAV-medewerkers tevreden blijven.



Het ziekteverzuim mag niet omhoog, het werk moet ook nog binnen een bepaalde tijd worden afgerond. Een keer per week komt zijn projectmanager langs om te vertellen wat er anders moet, wat er beter moet, welke procedures aangepast moeten worden etc. etc.

De DTA noteert dit, hij wil graag iedereen te vriend houden, waardoor het vaak bij noteren zal blijven.

In de praktijk blijkt dat een DTA al snel knel zit tussen alle belangen, zoals:

- zijn werkgever die druk uitoeft omdat het werk snel af zal moeten
- zijn DAV-ers die het werk voor hem moeten verrichten
- bevoegd gezag die zijn werkzaamheden controleert
- Certificerende Instantie (CI) die zijn werkzaamheden controleert
- Inspectie SZW (I-SZW) die zijn werk controleert
- opdrachtgever die hem aanspreekt op hetgeen wat met zijn leidinggevende is afgesproken
- opdrachtgever die hem aanspreekt over afzettingen, bereikbaarheid etc. etc.
- omgeving die het angstig vinden of het allemaal overdreven vinden
- het laboratorium die zijn werkzaamheden moet vrijgeven

3.6 Hoe kun je talent ontwikkelen en/of vakmanschap ontwikkelen bij een DTA?

Als een bedrijf een talentontwikkeling goed organiseert en hierbij de juiste puzzelstukjes aan zijn werknemers reikt, blijkt dit vooral af te leiden in een toename van de kwaliteit, minder ziekteverzuim, tevreden werknemers met als positief gevolg tevreden opdrachtgevers.



Talentontwikkeling voegt uiteindelijk iets toe aan je organisatie. Het probleem met talentontwikkeling is dat veel bedrijven niet goed weten hoe ze het aan moeten pakken. Hoe krijg je mensen op de juiste manier in beweging?

Er moet draagvlak zijn vanuit het management. In mijn visie kun je dit doen op de volgende manieren:

De juiste plek

Zet mensen op een plek waar ze tot hun recht komen. Dus waar het talent aansluit bij de dagelijkse uitdagingen. Niet te veel niet te weinig, gewoon net genoeg. Wie zorgt hiervoor? De medewerker in combinatie met zijn leidinggevende. Dus hier ligt de verantwoordelijkheid primair bij de leidinggevende. Zeker iemand die de kunst van het faciliterend leidinggeven verstaat heeft als prioriteit te zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats komt te zitten.

Stel vragen

Door als leidinggevende de medewerkers continue te bevragen en aan te geven wat er beter kan bouw je aan een cultuur waarin de organisatie als geheel streeft naar continue verbetering. In zo'n cultuur worden mensen besmet en gaan dan gericht naar zichzelf kijken wat zij beter zouden kunnen doen waardoor je talentontwikkeling stimuleert.

Voorbeeldgedrag

Als de leidinggevende zichzelf voortdurend blijft ontwikkelen, als je merkt dat jouw beeld van je manager eigenlijk steeds weer moet worden bijgesteld omdat hij zijn talenten verder ontwikkeld, dan kan het niet anders dan stimulerend werken. Dus opnieuw ligt hier de verantwoordelijkheid bij de leiding.

Hoofdstuk 4 Veldonderzoek

4.1 Uitgevoerd intern onderzoek (december 2012)

Probleemstelling

De kwalitatieve/prestaties van leidinggevende (Deskundig Toezichthouders Asbest, DTA-ers) binnen de totale asbestbranche.

Afbakening

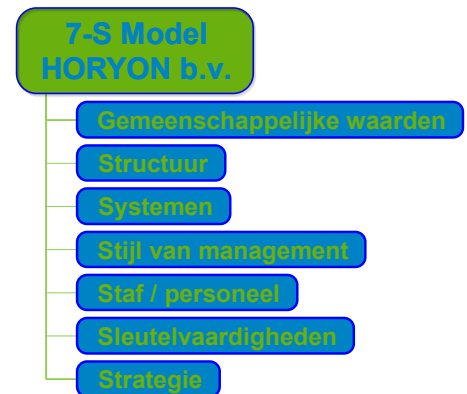
De probleemstelling zal binnen de divisie asbest van HORYON b.v. worden onderzocht.

Om het e.e.a. inzichtelijk te kunnen verkrijgen wordt er alleen op medewerkers ingezoomd met de volgende S-en:

Beschrijving volgens 7S-model

Het 7S-model is ontwikkeld door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman van het Amerikaanse consultancybureau McKinsey.

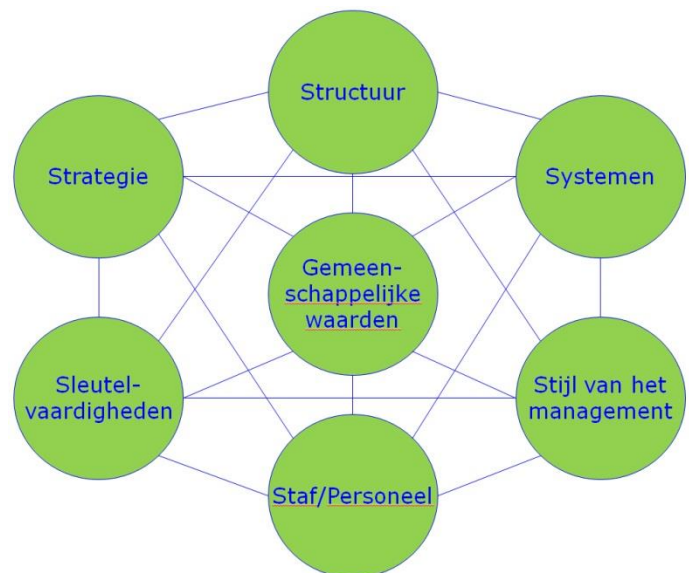
Het 7S-model is ontworpen om de kwaliteit van de organisatie te beschrijven, te beoordelen en verbeteradviezen te geven.



Elke organisatie functioneert op de zeven dimensies (A. Doelen en A. Weber 2^e druk 2010).

Volgens de uitgangspunten van het 7S-model zijn er de volgende zeven samenhangende dimensies:

1. Gemeenschappelijke waarden (Shared values)
2. Strategie (Strategy)
3. Structuur (Structure)
4. Staf / personeel (Staff)
5. Systemen (Systems)
6. Sleutelvaardigheden (Skills)
7. Stijl van het management (Style)



Alle dimensies zijn onderling met elkaar verbonden. Dat betekent dat de inhoud van elke S van belang is voor de inhoud van de overige S-en. Een verandering van één S brengt veranderingen teweeg in de andere zes S-en.

“Harde” dimensies zijn hierin strategie, structuur en systemen, de andere zijn “zachte” dimensies. Een “harde” S is tastbaar, is te beschrijven of in een schema te zetten.

De strategie (Strategy) van een organisatie is

“hard” en beschreven in een document. Hierin zijn afspraken gemaakt waaraan men zich moet houden: en die doelen welke we willen bereiken. De doelen zijn bovendien ‘SMART’ geformuleerd.

Dat wil zeggen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

Ze zijn dus keihard.

Een “zachte” S laat de menselijke kant van de organisatie zien.

Bijvoorbeeld waarop een leidinggevende zijn medewerkers aanstuurt (Style). Maar ook punten waarop de organisatie als geheel uitblinkt (Skills) en zich positief onderscheidt van de concurrentie.

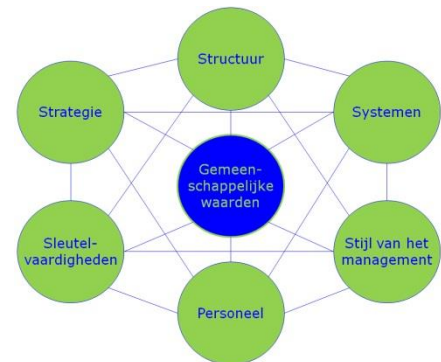
De menselijke kant van de organisatie is vooral te zien bij personeel of wel Human Resources (Staff). En wat de mensen samenbindt zijn gemeenschappelijke waarden (Shared Values), bij uitstek een zachte S. Die worden beschreven met abstracte termen zoals collegialiteit, welzijn, maatschappelijk verantwoord of ethisch, niet bepaald “hard” te noemen.

Deze menselijke kant heeft een grote invloed op de manier waarop de harde S-en worden vastgesteld en eventueel worden bijgesteld. Organiseren blijft mensenwerk.

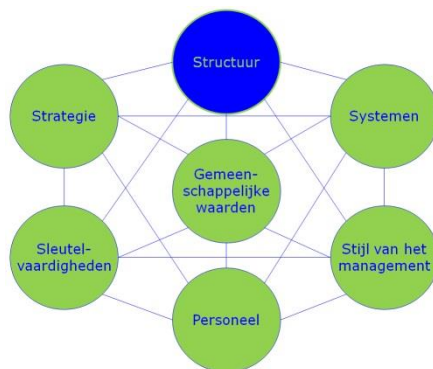
Beschrijving per dimensie van het 7S-model

Gemeenschappelijke waarden (Shared values):

Gemeenschappelijke waarden zijn een onderdeel van de cultuur, een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. De bedrijfscultuur, waaronder de gedeelde waarden, reguleert het gedrag binnen de organisatie, maar ook het gedrag van de organisatie naar buiten. Welke identiteit heeft de organisatie voor de omgeving? Welke waarden en normen worden zowel binnen als buiten de organisatie als belangrijk gezien?



Structuur (Structure):



De structuur is niets anders dan de vormgeving van de organisatie. De structuur is het eenvoudigst voor te stellen in een organigram, de blauwdruk van de organisatie.

Alle onderdelen van de organisatie zijn daarin afgebeeld. De hiërarchische niveaus, de stafafdelingen, de gehele opbouw van de organisatie, allemaal zijn ze zichtbaar. De structuur kan steil zijn, dus verticaal opgerekt, maar ook plat.

Er zijn dan weinig management lagen. Dit is gemakkelijk in te zien bij een eenmanszaak.

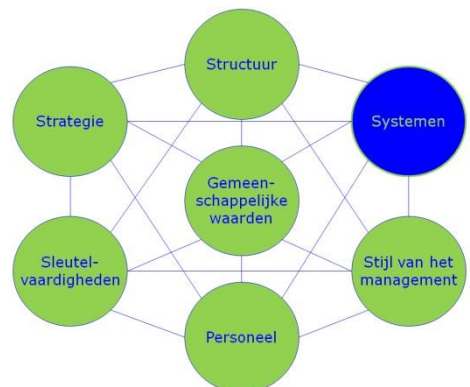
De eigenaar is hier het hoofd van de onderneming. De structuur van een organisatie kan ook worden bekeken vanuit de aard van de processen en hoe die zijn vastgesteld.

De hoofdactiviteit van een organisatie bestaat uit de primaire processen. Dat zijn alle processen die uiteindelijk de dienst opleveren waarvoor de organisatie is opgericht.

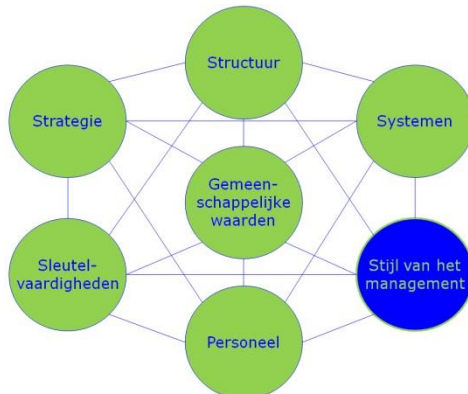
Systemen (Systems):

Een systeem is het geheel van elementen die in een bepaalde relatie tot elkaar staan en samen een bepaald resultaat opleveren. De output van de organisatie is dus het resultaat van de samenwerking tussen elementen, bijvoorbeeld afdelingen. Die samenwerking moet uiteraard zo worden geregeld dat de output optimaal is.

De dimensie systemen refereren aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend en de procedures en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen. Ook middels ondersteuning van softwarepakketten kan hierin de juiste samenwerking van processen geoptimaliseerd worden.



Stijl van management (Style):

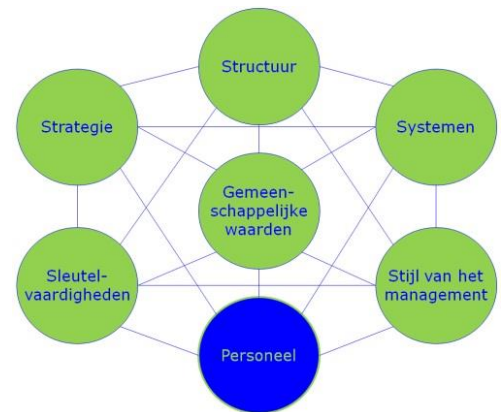


Bij 'stijl van management' gaat het om de stijl van leidinggeven. Welke stijl hanteren zij? Is de manager vriendelijk en behulpzaam? Geeft hij blijk van waardering als een medewerker dat verdient? Geeft hij het goede voorbeeld? Past zijn aanpak bij de andere S-en van de organisatie? Betreft hij zijn medewerkers in beslissingen? Als medewerkers door hem goed gemotiveerd worden, zal het niet moeilijk zijn om bijvoorbeeld nieuwe systemen in te voeren. Zij zullen daar de noodzaak zonder meer van inzien.

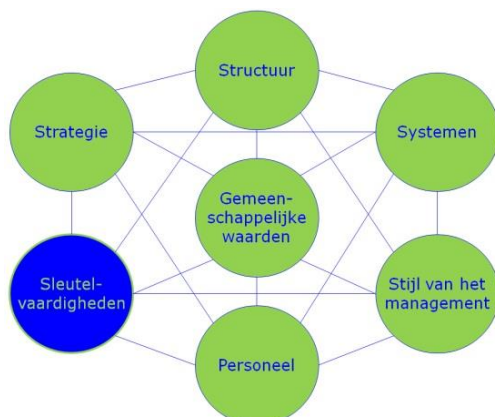
Personeel (Staff):

Voor de personele invulling van de organisatie zijn onder andere de volgende zaken van belang: hoe is de leeftijdsopbouw, het opleidingsniveau, de spreiding van functies over mannen en vrouwen? Maar vooral van belang is het menselijk kapitaal. Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Zonder medewerkers kan een organisatie niet bestaan.

Om medewerkers aan de organisatie te binden, is het ontwikkelen, op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden van de medewerkers cruciaal. Dit kan worden gemeten aan de hand van werving en selectie van personeel, aan de hand van het bedrag dat wordt besteed aan de opleiding en ontwikkeling en aan de hand van het innovatievermogen. Maar het houdt meer in dan dat. Het gaat ook om het scheppen van kansen om zich te ontplooiën, zodat een bijdrage kan leveren aan het kennisniveau van de gehele organisatie. Goede arbeidsomstandigheden en een degelijke reputatie kunnen een onderneming helpen om menselijk kapitaal aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.



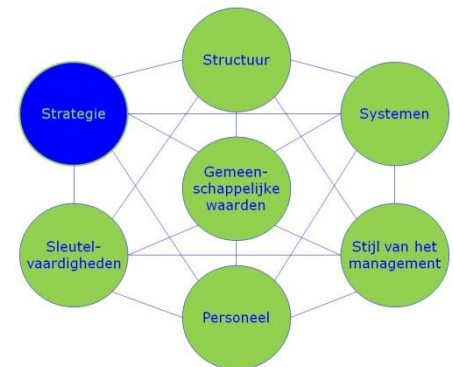
Sleutelvaardigheden (Skills):



Sleutelvaardigheden spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkersniveau en op organisatieniveau. Op medewerkersniveau gaat het om competenties. Op organisatieniveau gaat het om de strategisch sterke punten van de organisatie als geheel. In het eerste geval gaat het om goede praktische vaardigheden van een medewerker, in het tweede geval gaat het om de 'klantvriendelijkheid' of om het 'probleemoplossend vermogen' van de organisatie. De leverbetrouwbaarheid, innovatief vermogen, al dat soort zaken bepalen de kracht van de organisatie.

Strategie (Strategy):

Bij strategie gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. De strategie omvat dus de doelen en de manier waarop deze doelen bereikt kunnen worden. De hoofdvraag luidt: 'Hoe kunnen we ons als organisatie handhaven'? Hiervan afgeleid kunnen vragen worden gesteld als: 'Hoe zorgen we ervoor dat klanten onze dienstverlening blijven afnemen'? Hoe kunnen we ons onderscheiden van overige marktpartijen?



Vraagstelling:

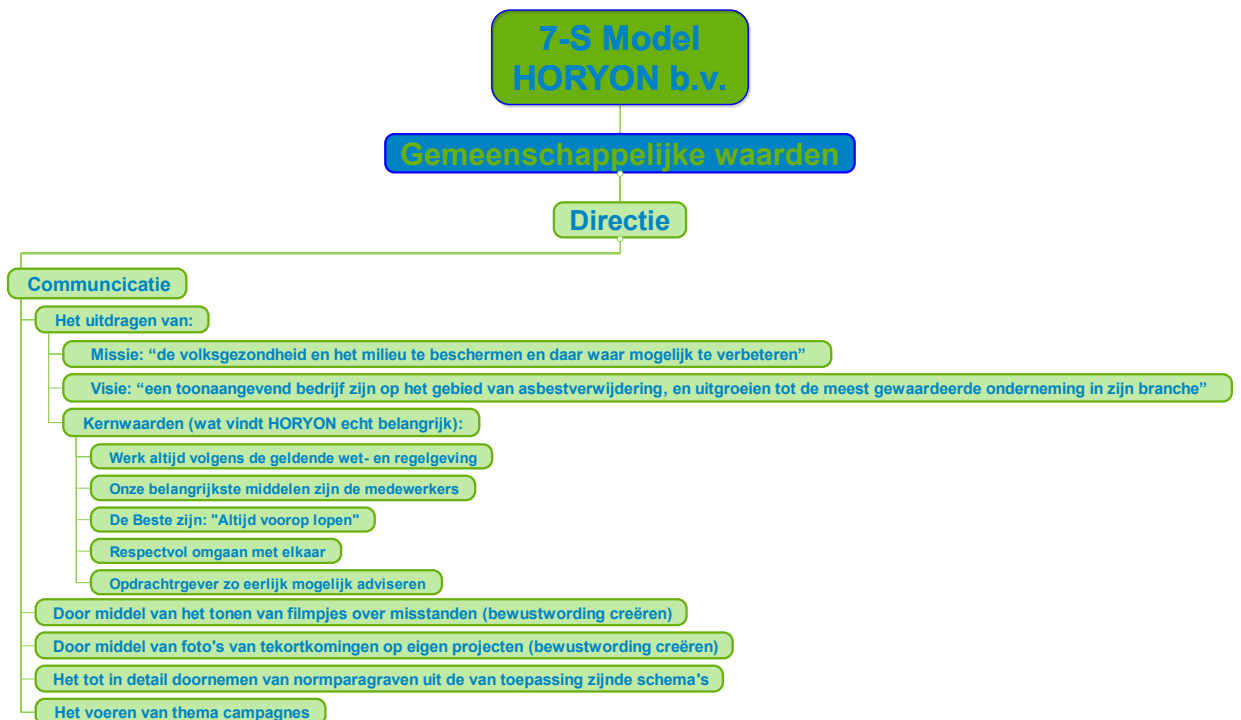
Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?

Afbakening:

De probleemstelling alsmede vraagstelling zal zich beperken tot vaste medewerkers van HORYON b.v..

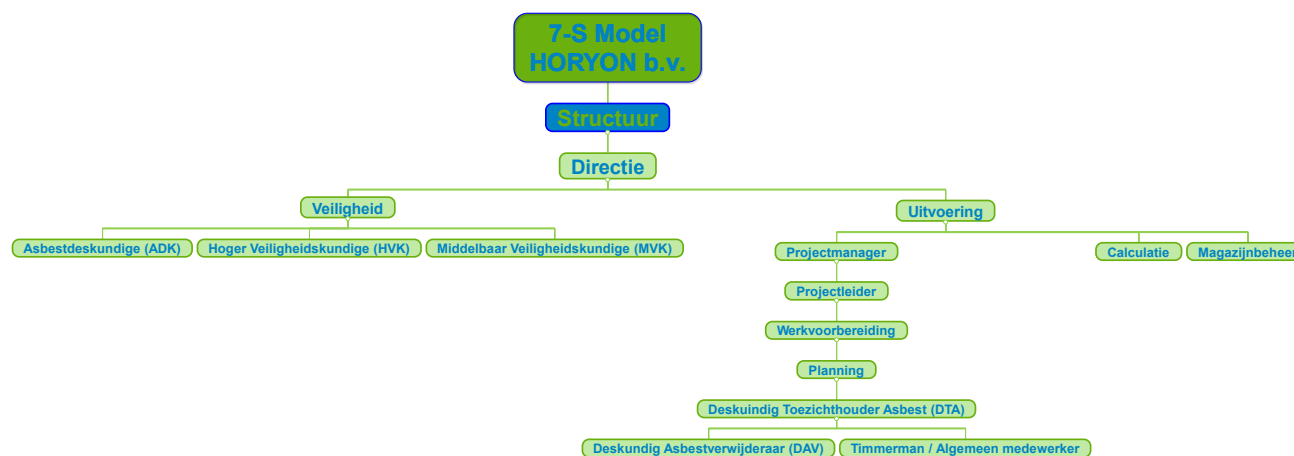
Om deugdelijke antwoorden te kunnen geven op de vraagstellingen zal er per vraagstelling antwoord worden gegeven op alle dimensies van het 7-S model.

HORYON zijn "Gemeenschappelijke waarden":



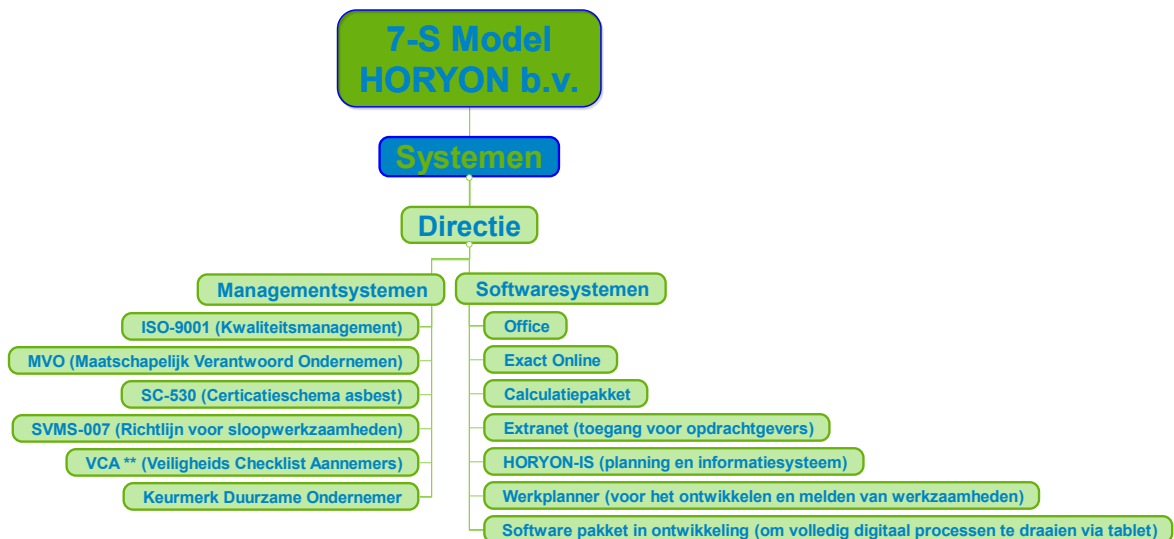
- a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?
- ✓ door eenduidig de missie, visie en kernwaarden uit te dragen naar de DTA-ers alsmede te communiceren volgens bovenstaande processtappen;
 - ✓ processtappen regelmatig evalueren;
 - ✓ zelf het goede voorbeeld geven;
- b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?
- Ja om de volgende redenen:
- ✓ door het opvolgen van de missie, visie en kernwaarden van HORYON b.v.

HORYON zijn “Structuur”



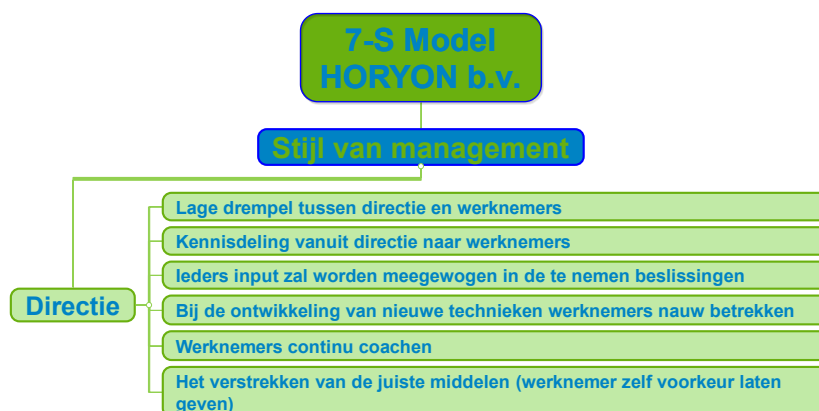
- a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?
- ✓ duidelijke opbouw en vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
 - ✓ bij grotere en/of risicovolle projecten is directie nauw betrokken in de uitvoer;
- b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?
- Ja om de volgende redenen:
- ✓ door consequent te evalueren;

HORYON zijn “Systemen”



- a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?
- ✓ minimaal 1 x per 2 weken vindt er een overleg plaats tussen directie, veiligheid en uitvoering;
 - ✓ dagelijks vinden er evaluaties plaats;
 - ✓ regelmatig vinden er interne audits plaats;
 - ✓ bij grotere en/of risicovolle projecten is directie nauw betrokken in de uitvoer;
- b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?
- Ja om de volgende redenen:
- ✓ door ontwikkeling van, op maat geschreven software, waardoor de processen digitaal gerichter aangestuurd kunnen worden;
 - ✓ gerichtere uitvoer van interne audits;
 - ✓ zeer nauwe aansturing en consequente evaluatie;

HORYON zijn “Stijl van management”



- a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?
- ✓ duidelijke en eenduidige communicatie;
 - ✓ open en respectvolle communicatie;

- ✓ gegeven input terugkoppelen;
 - ✓ input van werknemers betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe technieken;
 - ✓ continue sturing aan medewerkers door (direct) leidinggevende;
 - ✓ directie nauw betrokken in de uitvoer;
- b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?
- Ja om de volgende redenen:
- ✓ door het continu coachen en kennisdeling vanuit directie;
 - ✓ het verstrekken van opleidingen;
 - ✓ het promoten van zelfontwikkeling;
 - ✓ continu sturen op “bewustwording” aanvullend door filmpjes van misstanden.

HORYON zijn “Staf / Personeel”

- a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?
- ✓ kennisdeling vanuit directie;
 - ✓ mogelijkheid geven tot het volgen van opleidingen;
 - ✓ gemêleerde leeftijdsgroepen bij elkaar voegen;
 - ✓ kansen bieden op huidige arbeidsmarkt;
 - ✓ langdurig werkelozen samen laten werken met ervaren werknemers;
 - ✓ sociale begeleiding van werknemers;

- b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?

Ja om de volgende redenen:

- ✓ door zelf het goede voorbeeld te geven;
- ✓ inmiddels 2 x MVK-er en 2 x HVKers in opleiding binnen HORYON b.v. aanwezig welke sturing en begeleiding geven aan veilige uitvoer;
- ✓ veilig gedrag stimuleren;
- ✓ onveilig gedrag keer op keer onder de aandacht brengen en confronteren met foto's en filmpjes van onveilig gedrag;
- ✓ confronteren met de consequenties op leefomgeving t.b.v. onveilig handelen;
- ✓ tijdig wetswijzigingen en consequenties doornemen en in praktijk testen;

7-S Model HORYON b.v.

Staf / Personeel

Kennisdeling vanuit directie naar werknemers

Investering in menselijk kapitaal

Verschillende leeftijdsgroepen

Social return

Medische keuringen

Opleidingen

HORYON zijn “Sleutelvaardigheden”

a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?

- ✓ verwachtingen van “stakeholders” overbrengen naar DTA-ers;
- ✓ meedenkend vermogen stimuleren;
- ✓ nauw betrekken bij toepassing van alternatieve technieken;
- ✓ betrouwbaar en eerlijk zijn;

b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?

Ja om de volgende redenen:

- ✓ door open te communiceren over (interne/externe)geconstateerde tekortkomingen;
- ✓ ook bij interne audits rechtlijnig en strak beoordelen en opvolgen;
- ✓ lering trekken uit tekortkomingen en daar waar nodig instructies en procedures aanpassen;



HORYON zijn “strategie”

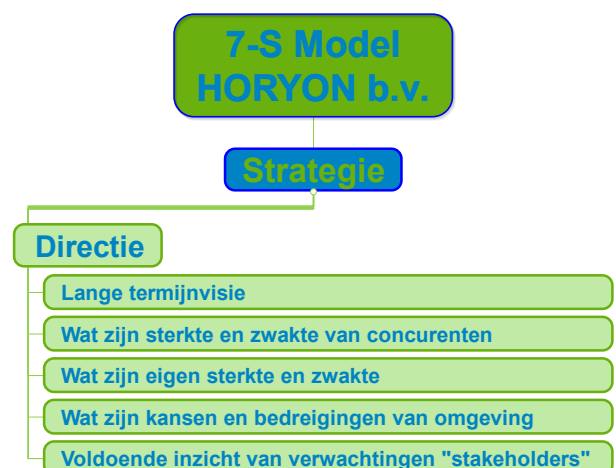
a. Traint HORYON b.v. zijn DTA-ers voldoende om op zéér hoog niveau te kunnen presteren?

- ✓ geluiden van “stakeholders” communiceren met directie;
- ✓ kansen zien tijdens uitvoer;
- ✓ introduceren van (toekomstige)werknemers met juiste competenties;
- ✓ lange termijnvisie vanuit directie delen met DTA-ers;

b. Is het mogelijk om hierin de DTA-ers van HORYON b.v. beter te laten presteren dan overige marktpartijen?

Ja om de volgende redenen:

- ✓ het goede voorbeeld geven;
- ✓ verwachtingen van stakeholders overbrengen;



- ✓ sterktes en zwaktes van DTA-ers in kaart brengen en deze optimaal benutten;
- ✓ coachen om kansen te zien;
- ✓ lange termijn visie positief wenden naar doelstellingen;

4.2 Resultaten van het veldonderzoek / afgenomen interviews

Om een zo realistisch mogelijk beeld neer te kunnen zetten heb ik mijn interviews verricht over meerdere facetten/disciplines binnen de asbestketen (zie bijlage 1).

Mijn afbakening beperkt zich tot “het functioneren van een DTA binnen de asbestketen”.

Echter ben ik van mening ben dat er ook gekeken dient te worden naar de basisgegevens/documenten welke een DTA bij aanvang van een project krijgt verstrekt. Om deze reden heb ik in mijn onderzoek de kwaliteit van het inventarisatierapport (welke aangeeft waar het asbest aanwezig is) en het sanerings- en/of werkplan (welke aangeeft hoe er gesaneerd dient te worden) in hoofdlijnen meegenomen. Hiermee probeer te bepalen wat de kwalitatieve start is van een saneringsproject.

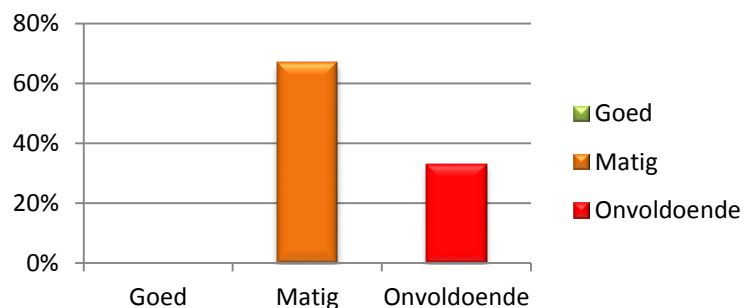


Uit de afgenomen interviews is een duidelijke trend waarneembaar. Enerzijds laat het kennisniveau / vakmanschap van een DTA te wensen over en anderzijds blijkt dat een DTA communicatief niet sterk (genoeg) is. Bij het vakmanschap is de ervaring en het kennisniveau een zeer belangrijke factor. Hierbij is het merkbaar dat de betrokkenheid en de interesse voor het vak samenhangen met de daadwerkelijke prestaties van een DTA. Bij aanvang van een project dient hij over de vaardigheden te beschikken om de basis stukken inhoudelijk te kunnen beoordelen. Indien de basisgegevens

(inventarisatierapport en saneringsplan) waarmee hij op pad gestuurd wordt deugdelijke en complete stukken zijn zal hij het proces makkelijker tot een goed eind resultaat kunnen brengen. Indien de basisgegevens niet goed en/of deugdelijk zijn dient hij deze eerst, voor aanvang van het project, in overeenstemming moeten zien te krijgen met de daadwerkelijke praktijk situatie. Daarnaast dient hij over de juiste vaardigheden te beschikken om het proces zo in te kunnen richten (eventueel af te wijken van het vooraf opgesteld saneringsplan) om hiermee de volksgezondheid te waarborgen en de belangen van de klant en diens omgeving te optimaliseren.

Tabel 1

Algemene kwaliteit inventarisatierapport



Uit de afgenomen interviews is gebleken dat 67% van de inventarisatierapport matig is bevonden en 33% als onvoldoende is geclassificeerd (tabel 1). Niemand van de geïnterviewde verklaarde de inventarisatierapporten als goed!

Ook blijkt dat maar liefst 75% van de saneringsplannen matig is bevonden en 25% onvoldoende is bevonden voor een deugdelijke uitvoer (tabel 2).

Hiermee kan gesteld worden dat de gegevens welke de projectverantwoordelijke DTA verstrekt krijgt als basis (bijna) nooit de juiste grondslag is voor de uitvoer van een kwalitatief goed project. Hierdoor maakt een DTA al een 'valse start' bij de aanvang van een saneringsproject waardoor de tijdsdruk tijdens zijn proces verder zal toenemen.



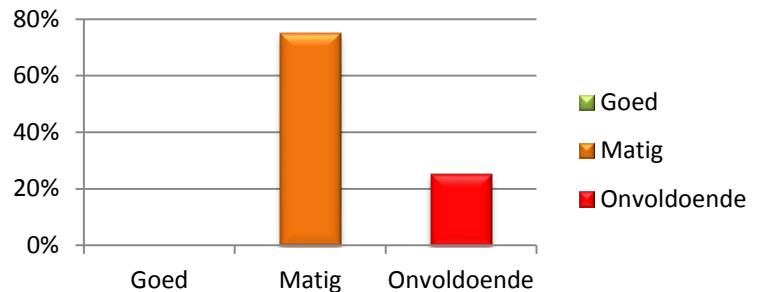
Tevens constateren geïnterviewde dat in het werkveld het merendeel van de DTA-ers, voor aanvang van het saneringsproces, niet en/of nauwelijks een vergelijking (kan) maken tussen het asbestinventarisatie-rapport, het saneringsplan en de daadwerkelijke praktijksituatie.

Een asbestinventarisatierapport mag maximaal 3 jaar oud zijn!

Een veelvoorkomend probleem is dat er tussen het verrichten van een inventarisatie en de daadwerkelijke sanering in de praktijk een tijdsbestek van 3 jaar mogelijk is. Hierdoor kan in 3 jaar de daadwerkelijke praktijk situatie dusdanig veranderd zijn waardoor het inventarisatierapport en het saneringsplan (hetgeen meestal achter een bureau zal worden opgesteld zonder de praktijksituatie is (her)beoordeeld) niet meer de juiste basis zal vormen voor een deugdelijke kwalitatieve sanering.

Tabel 2

Algemene kwaliteit saneringsplannen



Een DTA zal een minimale toetsing, voor aanvang van zijn project, moeten doen naar:

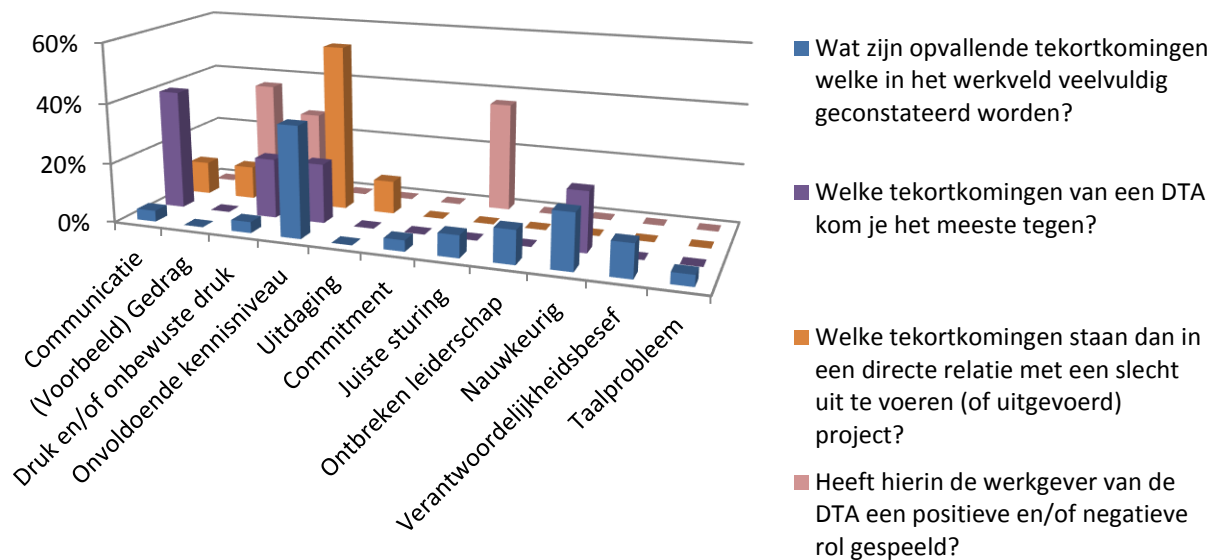
1. is het inventarisatierapport in de basis al slecht?
2. is er in de periode van het moment van opstellen van het inventarisatierapport (geldigheid 3 jaar) en de daadwerkelijke uitvoer nog iets veranderd aan de praktijksituatie?
3. is het meest recente inventarisatierapport met de juiste revisie verstrekt (dit blijkt in de praktijk is niet altijd gestructureerd te verlopen)?
4. is het saneringsplan (welke in veel gevallen vanachter een bureau wordt opgesteld zonder de locatie aanschouwd te hebben) enkel afgestemd op het inventarisatierapport of is deze afgestemd op de daadwerkelijke praktijksituatie?
5. is het saneringsplan vooraf besproken met de opdrachtgever?
6. zijn in het definitieve saneringsplan alle wensen van de opdrachtgever, voorover mogelijk binnen het wettelijke kader, verwerkt?
7. zijn de invloeden van de omgeving beoordeeld en meegenomen in het definitieve saneringsplan?
8. is de projectverantwoordelijke DTA voldoende geïnstrueerd betreffende bovenstaande punten?

Gezien bovenstaande conclusie is aan geïnterviewde ook de input gevraagd hoe zij de prestaties van een DTA in het werkveld ervaren. Hierin is een duidelijke trend waarneembaar (tabel 3).

Uit de resultaten van de geïnterviewde blijkt dat:

- bij DTA-ers is het kennis niveau onvoldoende (dit staat in een directe relatie met een slecht uitgevoerd project)
- de communicatie van een DTA-er is onvoldoende (dit staat in een directe relatie met een slecht uitgevoerd project)
- een slecht tot geen voorbeeld gedrag (vanuit DTA en directie bedrijf) staat in relatie met een slecht uitgevoerd en/of slecht uit te voeren project

Tabel 3 Tekortkomingen van een DTA



Een asbestinventarisatierapport mag maximaal 3 jaar oud zijn waardoor er tussen het verrichten van een inventarisatie en de daadwerkelijke sanering in de praktijk een tijdsbestek van 3 jaar mogelijk is.

In 3 jaar kan de praktijk situatie dusdanig veranderd zijn waardoor het inventarisatierapport en het saneringsplan (hetgeen meestal achter he bureau zal worden opgesteld zonder de praktijksituatie is (her)beoordeeld) niet meer de juiste basis vormen.

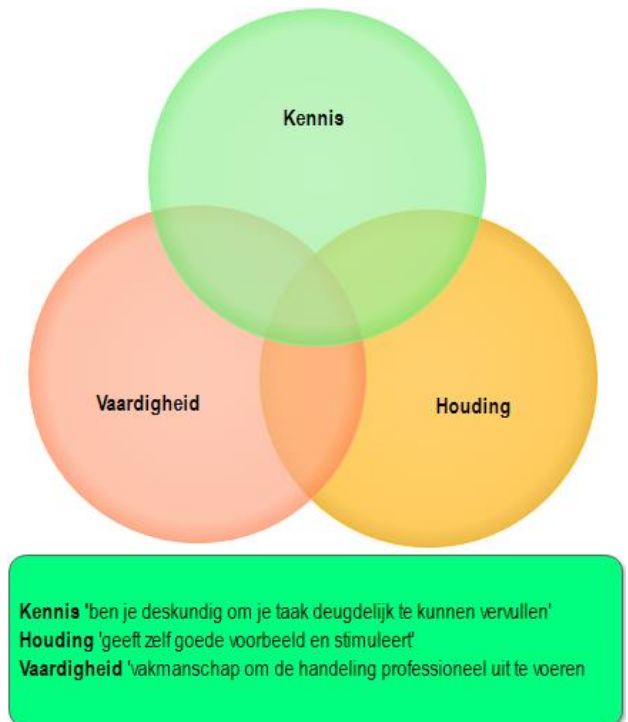
De geïnterviewde ervaren dat de prestaties van een DTA te wensen overlaat.

Deze tekortkomingen bestaan onder andere uit:

- communicatie
- onvoldoende kennisniveau
- ontbreken leiderschap
- verantwoordelijkheidsbesef
- gedrag

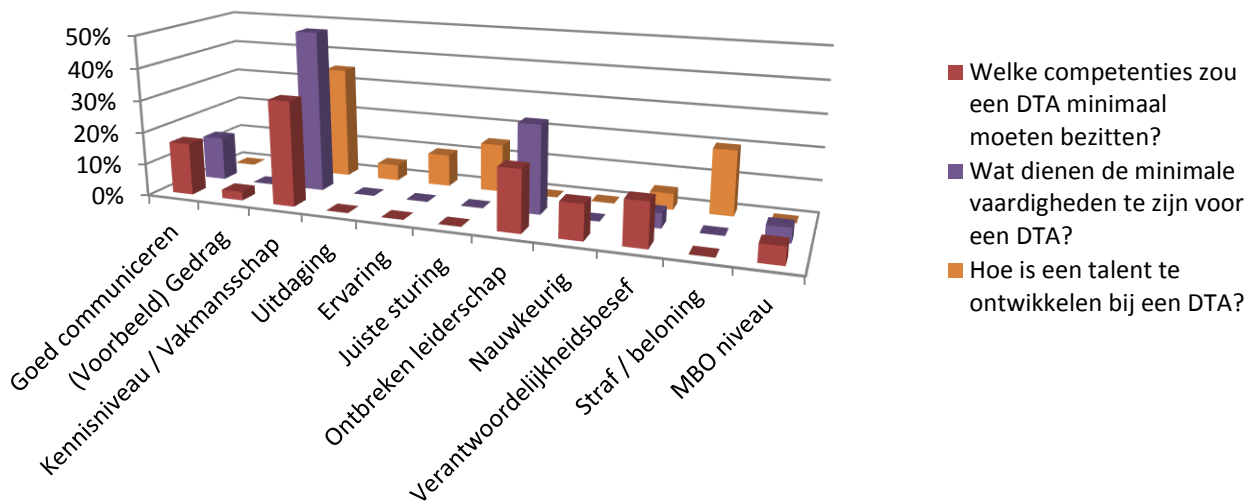
Ook een werkgever heeft hierin een belangrijke rol te vervullen. Uit de interviewen is gebleken dat werkgever te kort schieten in:

- de juiste sturing / instructie
- duidelijke communicatie
- het geven van commitment
- voorbeeld gedrag
- het voorkomen van onnodige druk (reële doorlooptijd vaststellen)



Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

In deze aanbeveling geef ik onder andere antwoord op mijn vraagstelling e.e.a. zoals verwoord in paragraaf 1.5. Als basis is een gedegen (voor)opleiding en begeleiding noodzakelijk. De werkgever moet bereid zijn om zijn kennis te delen met die van zijn medewerkers. Al in de begin fase van een project gestart zal worden met ondeugdelijke en/of incomplete asbestinventarisatierapport(en) en basis hiervan het saneringsplan en planning op wordt opgesteld zal de kans op falen groter zijn. Door een niet realistisch beeld van de werkelijkheid zal het saneringsplan, zonder aanpassingen van de DTA, niet of slecht uitvoerbaar zijn waardoor de tijdsdruk zal toenemen. Door duidelijke en eenduidige communicatie is er minder ‘ruis’ waardoor de kans op een geslaagd project zal worden vergroot.



- Welke competenties zou een DTA minimaal moeten bezitten?
- Wat dienen de minimale vaardigheden te zijn voor een DTA?
- Hoe is een talent te ontwikkelen bij een DTA?

6.1 Over welke juiste competenties dient een DTA te beschikken?

Hierbij hanteer ik de definitie van ‘competentie’: “het geschikt zijn voor een taak of functie op grond van kennis, vaardigheden en houding”.



Het is van belang dat een DTA:

- goede communicatieve eigenschappen
- op het juiste moment beslissingen nemen
- ingrijpen daar waar noodzakelijk
- het eenduidig aanspreken van DAV-medewerkers
- een voorbeeld gedrag heeft
- een goed kennisniveau heeft (of bereid zijn dit te ontwikkelen)
- een echte vakman is (of bereid zijn dit te willen leren)
- leidinggevende capaciteiten heeft
- nauwkeurig te werk gaat
- verantwoordelijkheidsbesef heeft
- risico's kan inschatten
- snel en adequaat kan handelen in bepaalde situaties

6.2 Over welke vaardigheden dient een DTA te beschikken?

Hierbij hanteer ik de definitie van ‘vaardigheden’: “het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem op te lossen (waarbij een vaardigheid veelal zal worden vergaard door ervaring)’.

Hierbij is het van belang dat hij:

- een goed kennisniveau heeft (of bereid zijn dit te ontwikkelen)
- goede communicatieve eigenschappen heeft
- leidinggevende capaciteiten heeft
- een goed analytisch vermogen en technische kennis
- risico's in kaart kan brengen en de hiermee samenhangende consequenties kan inschatten
- vooraf nadenkt en niet achteraf (als het te laat is)
- een voorbeeld gedrag heeft



6.3 Wat moet het opleidingsniveau zijn van een DTA?

Een DTA functie is vergelijkbaar met die van een middelmanager en/of (hoofd)uitvoerder.

Een DTA dient in tegenstelling met een (hoofd)uitvoerder ook nog het wettelijke kader inzake asbest te beheersen.

Ook moet hij alle veiligheidsaspecten, al dan niet in combinatie met asbest, op de juiste wijze kunnen interpreteren en daar dan naar te handelen.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat hij knel zit tussen alle belangen en hierbij de juiste belangen af moet wegen met als doel ‘de volksgezondheid te waarborgen en daar waar mogelijk te verbeteren’.

Hierbij kan gesteld worden dat een DTA een persoon is welke stevig in zijn schoenen moet staan met een deugdelijk kennis niveau waarbij je al snel komt op MBO+ niveau dan wel HBO niveau.

6.4 Is een DTA vergelijkbaar met de functie van een ‘middelmanager’?

Een DTA zit tijdens zijn dagelijkse handelen al snel tussen alle belangen. Het is onmogelijk om alle betrokkenen tevreden te stellen waardoor hij continu zal laveren tussen partijen. Dit wordt hem pas kwalijk genomen indien één der partijen van mening is dat hij de verkeerde beslissing heeft genomen! Al met al een lastig pakket waarin hij verkeerd.

6.5 Wat zijn de knelpunten/belemmeringen voor het deugdelijk kunnen functioneren van een DTA?

Een DTA heeft vaak al een ‘valse start’ van zijn project.

Enerzijds komt dit doordat hij op pad wordt gestuurd met gegevens welke niet in overeenstemming zijn met de daadwerkelijke praktijksituatie. Anderzijds heeft hij vaak het gebrek aan kennis om op de praktijklocatie de gegevens in overeenstemming te verkrijgen met de praktijksituatie. Na communicatie met zijn leidinggevende zal hij al snel onder druk komen staan dat het werk zo snel mogelijk af moet. Hierdoor zal hij geïrriteerd raken en dit uitstralen naar zijn gehele omgeving.

6.6 Hoe kun je een DTA talent ontwikkelen?

Een talent ontwikkelen is een continu proces. Hierbij dient zijn kennis verrijkt te worden en dient hij ondersteund te worden in zijn dagelijkse handelen.

Vaak zijn er voor aanvang van een saneringsproject al interpretatie verschillen “zet 10 adviseurs op een rij en je krijgt 10 verschillende adviezen”. Maar wat is nu het juiste advies!

Meestal blijken de adviseurs te beschikken over theoretische kennis en een DTA over praktische kennis. Het beste van deze twee zou een DTA talent kunnen zijn. Niet meenemend dat er bij veel marktpartijen “Euro’s” zijn die de boventoon voeren.

Hierdoor wordt het beschermen van het milieu en daar waar mogelijk verbeteren vaak uit het oog verloren.

Hierin heeft de werkgever van een DTA heel veel invloed! Bouw gezamenlijk aan een juist ‘team’, sta als werkgever open voor ideeën en zet niet een eigen stempel op de handelswijze van een DTA. Wissel kennis met elkaar uit en laat vervolgens de DTA zelf inzien waarom je bepaalde keuzes en/of werkmethodeken zou kiezen. Kortom ‘job coaching’ is de enige manier om een DTA talent te laten ontwikkelen.



Hierbij enkele basismanieren hoe je dit zou kunnen doen:

Doelgericht

- specialisatie behorend bij persoonlijke ontwikkeling (anders breder inzetten)
- beperkingen vertalen naar mogelijkheden (beperkingen niet centraal stellen)
- extra ondersteuning bieden door personen die meer ervaring hebben mee te laten lopen

Arbeidsgericht

- kennis overdragen van het bedrijfsklimaat en –processen
- het geven van commitment
- inzicht verstrekken in zijn functie, activiteiten en taken

Instrumenten / interventies

- kennis van methodieken
- gesprekstechnieken
- leiderschapsstijlen
- leerstijlen.

Wet- en regelgeving

- kennis bijbrengen van de toepasbare wet- & regelgeving
- leren beoordelen van aangeleverde documenten
- leren om praktijksituaties te vergelijken met benodigde documenten

Algemeen

- duidelijke en eenduidige communicatie
- voorbeeld gedrag
- het voorkomen van onnodige druk (reële doorlooptijd vaststellen)
- voor aanvang en acceptatie van een opdracht een screening op deugdelijkheid asbestinventarisatierapporten
- het verstrekken van een deugdelijk saneringsplan welke in overeenstemming is met de praktijksituatie
- de juiste middelen ter beschikking stellen

7.0 Literatuurlijst

- ✓ Organiseren & managen (André Weber)
- ✓ Risicomanagement voor projecten (D. van Well-Stam, F. Lindenaar, S. van Kinderen en B.P. van den Bunt)
- ✓ Essenties van organiseren, managen en veranderen (Léon de Caluwé, Rudy Kor, Mathieu Weggeman en Gert Wijnen)
- ✓ Resultaat gericht werken, managen en organiseren (Wim Kweekel)
- ✓ Eckarts Notes (Eckart Wintzen)
- ✓ Great to Cool (René Boender)
- ✓ Cool is Hot (René Boender)
- ✓ Winnaarsbrein (Stan Lenssen)
- ✓ SC-510 v02 schema (staatscourant 2011 nr. 22513 d.d. 22 december 2011)
- ✓ SC-530 v02 schema (staatscourant 2011 nr. 22513 d.d. 22 december 2011)
- ✓ Naleving asbestregels (Bureau Bartels, 31 juli 2009)
- ✓ Gezondheidsraad (Asbest: Risico's van milieu- en beroepsmatige blootstelling, 3 juni 2010)

BIJLAGEN