

Gepubliceerd op *Werk & Veiligheid - Kennisplatform over preventie, RI&E en sociale veiligheid*
(<https://www.werkenveiligheid.nl>)

[Home](#) > Sanctiebeleid en arbeidsomstandigheden

Sanctiebeleid en arbeidsomstandigheden

Door [Alex Daems](#) op vr, 15/01/2021 - 10:17

Beleid en overheid

Achtergrondartikel



Sanctiebeleid is een steeds terugkerend onderwerp in organisaties. Aanleiding is bijvoorbeeld de aanscherping van het rookbeleid, of een ernstig ongeval dat te wijten was aan het niet dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM). Wat is de betekenis van een sanctiebeleid en wat zijn de motieven daarvoor? Wat kunnen de maatregelen zijn?

Naast antwoorden op deze vragen wordt een verband gelegd met de (veiligheids)cultuur in een organisatie. Vervolgens komt de uitvoering van het sanctiebeleid en tenslotte de ontwikkeling en implementatie aan de orde. In alle aspecten wordt, waar relevant, ook de rol van de preventiemedewerker besproken.

Betekenis van sanctiebeleid

Sanctiebeleid kan worden gedefinieerd als 'het geheel van maatregelen bij het niet opvolgen van bedrijfsvoorschriften'. Wat voor maatregelen dit kunnen zijn en om wat voor bedrijfsvoorschriften het kan gaan, komt later aan de orde. Sanctiebeleid komt in alle sectoren voor als onderdeel van het arbobeleid. Het zijn echter met name die sectoren waar werknemers in belangrijke mate blootstaan aan veiligheidsrisico's waar sancties kunnen worden toegepast of besproken. Denk aan de bouw en industrie. Sancties zijn dan bedoeld als correctie voor onveilig, roekeloos gedrag. Sancties kunnen de vorm hebben van bestraffing of een boete.

Noodzakelijke beheersmaatregel

Sanctiebeleid wordt wel gezien als een noodzakelijke beheersmaatregel voor veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting in de organisatie. In organisaties wordt vaak gerefereerd aan sancties bij het tegengaan van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag oftewel het stimuleren van gewenst gedrag. In een gedragscode is sanctiebeleid dan het sluitstuk. Het is daarmee een vangnet als andere maatregelen en voorschriften niet helpen. Veelvoorkomend is sanctiebeleid als onderdeel van het PBM-beleid om de verplichtingen van werknemers tot het dragen van PBM's kracht bij te zetten. Een ander voorbeeld waarin sancties zijn opgenomen is het [Alcohol, Drugs en Medicijnbeleid](#).

De werknemers op wie het sanctiebeleid van toepassing is, zijn in de eerste plaats de eigen werknemers, maar ook flexwerkers, zoals uitzendkrachten maken deel uit van de doelgroep. Met werknemers worden niet alleen uitvoerenden, maar ook leidinggevenden bedoeld. Essentieel is de gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer.

Wettelijke basis voor sanctiebeleid

Sanctiebeleid heeft een basis in meerdere wettelijke voorschriften. Het meest sprekend is goed werknemerschap (7:611 BW), waarin is opgenomen dat de werkgever en werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en werknemer te gedragen. Meer concreet is [Arbowet](#) art. 11 met daarin verplichtingen als het juist gebruik van arbeidsmiddelen, beveiligingen, persoonlijke beschermingsmiddelen en het meewerken aan voorlichting en onderricht. De tegenhanger van dit artikel is Voorlichting en onderricht (Arbowet art. 8.4) waarin is geregeld dat de werkgever moet toezien op de naleving van de instructies en voorschriften gericht op het voorkomen of beperken van risico's en op het juiste gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Artikel 8 en 11 van de arbowet zeggen dus iets over de samenwerking van werkgever en werknemers. Dit is weer geregeld in Arbowet art. 12.1. De preventiemedewerker, geregeld in Arbowet art. 13, kan hierbij een ondersteunende rol spelen. Denk het verzorgen van toolboxmeetings, het lopen van een veiligheidsronde en het aanspreken van werknemers op hun gedrag. Daarmee is nog niet bepaald dat de hij ook de bevoegdheid heeft tot het treffen van maatregelen, zoals sancties. Doorgaans heeft de leidinggevende deze bevoegdheid wel.

Maatregelen

Sanctiebeleid bestaat, zoals eerder gezegd, uit een reeks van in zwaarte oplopende bestraffingen en disciplinaire maatregelen ten aanzien van een werknemer die een of meer bedrijfsvoorschriften overtreedt. Een veelvoorkomend beleid hierin is een vijftraps-beleid:

1. Mondelinge waarschuwing (dit kan ook de laatste positieve correctie zijn)
2. Mondelinge waarschuwing met uitleg van mogelijke consequenties bij herhaling
3. schriftelijke waarschuwing met aantekening in het personeelsdossier
4. Schorsing of boete
5. Ontslag (dit kan op staande voet of via de kantonrechter).

De set van maatregelen moeten wel aan duidelijk en begrijpelijk zijn omschreven. Eventueel met voorbeelden. Andere belangrijke voorwaarden komen later aan de orde.

Voorschriften

Sanctiebeleid maakt doorgaans deel uit van het arbobeleid van een organisatie. Binnen de context van de organisatie zijn meerdere factoren van invloed op het sanctiebeleid.

In een organisatie moet structurele aandacht voor veilig en gezond werken voorop staan en moet het nemen van sancties uitzondering zijn. Een belangrijke basis is goede voorlichting en onderricht over de risico's en voorschriften om deze risico's te beperken. Doel is bewustwording van de werknemers en het voorkomen van ongewenst en roekeloos gedrag. Goede voorlichting en onderricht is nodig om dit bewustzijn te versterken. Essentieel is dat werknemers van binnenuit (intrinsiek) gemotiveerd zijn om zich aan de voorschriften te houden. Bewustzijn kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Sancties daarentegen zijn een vorm van extrinsiek motivatie, oftewel motivatie van buitenaf.

Leidinggevendenden hebben in dit kader de taak om toe te zien op de naleving van voorschriften voor veilig en gezond gedrag. Dit betekent onder meer sturen op gedrag en het uitoefenen van een voorbeeldfunctie. Aanspreken van werknemers gebeurt bij voorkeur op een positieve wijze, door in gesprek te gaan over de mogelijke effecten, maar ook over de motieven voor het niet opvolgen van voorschriften. De dialoog aangaan heeft de voorkeur boven een discussie. In een uiterste geval kan de leidinggevende gebruik maken van zijn bevoegdheid om een sanctie op te leggen. Als disciplinaire maatregelen nodig zijn, neem dan gepaste maatregelen. Weeg disciplinaire maatregelen altijd af tegenover elkaar én tegenover de overtreding. Zorg bij overtreding van bedrijfsregels voor voldoende bewijs van de overtreding. Bij twijfel kan een derde, bijvoorbeeld een andere leidinggevende, geraadpleegd worden.

Veelzijdige taak voor preventiemedewerker

De preventiemedewerker heeft een heel veelzijdige taak. Hij kan een deskundige bijdrage leveren aan het opstellen en communiceren van voorschriften. Ook kan hij leidinggevenden ondersteunen bij hun toezichthoudende taak. De preventiemedewerker kan medewerkers met goede argumenten en overtuigingskracht aanspreken en met hen het gesprek aangaan over voorschriften en onveilig, ongewenst gedrag. Deskundigheid draagt bij aan een goede onderbouwing, argumenten. De preventiemedewerker ontleent gezag aan zijn deskundigheid. Dit is doorgaans meer effectief dan het treffen van sancties. In veel organisaties heeft de preventiemedewerker ook niet de bevoegdheid om sancties op te leggen.

Cultuur

Sanctiebeleid heeft doorgaans als doel het gedrag van medewerkers bij te sturen. Als voorlichting en instructie en andere interventies niet het gewenste gedrag opleveren, dan kunnen sancties positief uitwerken. Een werknemer die een sanctie krijgt opgelegd wordt daarmee als voorbeeld voor andere werknemers. Andere medewerkers zijn daarmee gewaarschuwd. De leidinggevende laat daarmee zien dat hij het ongewenste gedrag niet tolereert, ook niet van andere werknemers. Sancties beogen daarmee bij te dragen aan vermindering van risico's. Het is daarmee een vorm van risicobeheersing en kan bijdragen aan een positieve veiligheidscultuur.

Negatieve effecten van sancties

Sancties hebben echter ook negatieve effecten. Zo kunnen sancties of het dreigen met sancties afbreuk doen aan het vertrouwen van werknemers in de leiding. Er een slechte sfeer ontstaan; fouten en slecht nieuws verdwijnen ondergronds. Er ontstaat een angstcultuur waarbij werknemers risico's, fouten en near-misses niet meer durven te melden. Deze situatie leidt tot gemiste kansen voor leren en verbeteren. Kritisch denken en creativiteit verdwijnt. In het uiterste situatie verlaten werknemers de organisatie.

Gestreefd moet worden naar een cultuur waar werknemers, leren van fouten en niet direct worden afgestraft. Laat het melden van fouten en near-misses laagdrempelig zijn. Vertrouwen kun je winnen door belonen en waarderen van werknemers, ook al we worden daarbij fouten gemaakt.

Invoering sanctiebeleid

Het zal duidelijk zijn dat bij het hanteren van het sanctiebeleid rekening moet worden gehouden met zowel de positieve als negatieve effecten. Zorgvuldigheid, vertrouwen zijn essentiële voorwaarden. Dit geldt uiteraard ook bij de ontwikkeling en invoering van sanctiebeleid. Een goede basis is de RI&E. Daarin wordt duidelijk welke risico's er zijn en wat de oorzaken en gevolgen zijn. Ook worden maatregelen vastgesteld om deze risico's te beheersen. Een goede analyse en een goed advies van de kerndeskundige die de RI&E toetst, laat zien welke kansen er zijn voor de inzet en handhaving van voorschriften. De RI&E geeft immers inzicht in de risico's, maar ook in de gevolgen: de (bijna)ongevallen, de oorzaken en gevolgen. Als duidelijk wordt dat de toepassing van sancties nodig is, dan kan dit aanleiding zijn voor de ontwikkeling of aanpassing van sanctiebeleid.

Hier ligt een mooie uitdaging voor de preventiemedewerker. Hij kan de bestaande afspraken en procedures, instructies en (gedrags)regels evalueren. Zijn deze nog handhaafbaar, actueel en effectief?

Vervolgens worden nieuwe afspraken ontwikkeld. Met de RI&E als basis worden sancties geformuleerd, maar van situaties en gedrag waarop sancties van toepassing kunnen zijn. Formuleer duidelijke en niet tegenstrijdige doelen en instructies. Leg bedrijfsregels schriftelijk vast in een reglement zet reeds in het bedrijfsreglement wat de gevolgen van overtreding van de voorschriften en bedrijfsregels zijn. Het is goed om de medewerkers en ondernemingsraad hierbij de betrekken. Dit bevordert begrip en draagvlak voor voorschriften en de naleving ervan, dus ook voor sanctiebeleid. Daarnaast zijn er nog andere criteria van toepassing op het te ontwikkelen sanctiebeleid.

- Wanneer er sancties worden opgelegd, moet steeds concreet duidelijk zijn voor welke situatie welke boete van toepassing is en wie bevoegd is inzake handhaving van de desbetreffende regelgeving.
- Sanctiebeleid moet rechtvaardig, proportioneel zijn. Maatregelen moeten in verhouding staan tot de ernst van de overtreding. Geef ook aan hoe de werknemer eventueel beroep en bezwaar kan aantekenen.
- Ook moet rekening worden gehouden met de omstandigheden. Zo kan het zijn dat in een productieomgeving bepaalde voorschriften minder nauwlettend worden gevolgd als de deadline voor oplevering nadert. Onder warme omstandigheden kan een medewerker zijn helm even afzetten.
- Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid: voorschriften en regels moeten werkbaar zijn voor ieder die ermee te maken heeft. Dus zowel voor de werknemer die zich aan de regels moet houden, als voor de leidinggevende die de regels moeten uitvoeren en handhaven. Dit betekent onder meer dat regels en voorschriften op slechts één manier moeten kunnen worden uitgelegd en geïnterpreteerd.

Voordat het sanctiebeleid wordt vastgesteld is instemming door de [ondernemingsraad \(OR\)](#) nodig. Vroegtijdige betrokkenheid van de OR heeft grote meerwaarde bij de ontwikkeling van het

sanctiebeleid. De OR kan vanuit de medewerkers meedenken met de ontwikkeling van een sanctiebeleid dat aan bovenstaande criteria voldoet.

Bedrijfsreglement

Bedrijfsvoorschriften en het sanctiebeleid worden schriftelijk vastgelegd in een bedrijfsreglement met daarbij een duidelijke omschrijving, eventueel met begrijpelijke voorbeelden, van de gevolgen zijn van de overtreding van de bedrijfsregels. Uiteraard is het bedrijfsreglement voor alle werknemers toegankelijk in een digitaal systeem, eventueel ook in een papieren versie.

Medewerkers worden geïnformeerd over het nieuwe sanctiebeleid in relatie tot de bedrijfsvoorschriften. Maak daarbij gebruik van interactieve communicatiemiddelen, zoals een toolbox, het team- of werkoverleg en/of een persoonlijk e-mailbericht. Deze geven de werknemers gelegenheid tot het stellen van vragen en praktijksituaties in te brengen. Leidinggevenden worden bij voorkeur apart geïnformeerd over de toepassing van het sanctiebeleid. Zij hebben immers de bevoegdheid om sancties op te leggen. Voorkomen moet worden dat in een bepaalde situatie de ene leidinggevende heel anders handelt dan de andere. Een aanvullende optie is om elke werknemer te tekenen voor kennisname/ontvangst van de bedrijfsregels. Dat kan al meteen bij indiensttreding in de arbeidsovereenkomst.

Het is goed om de uitvoering van het sanctiebeleid na een periode van bijvoorbeeld een jaar te evalueren. Je toetst de effectiviteit van regeling aan de praktijk, gebruik makend van bovenstaande criteria. Het is belangrijk om HR, leidinggevenden, de OR en preventiemedewerker bij deze evaluatie te betrekken. Na evaluatie kan het nodig zijn om het beleid of bedrijfsvoorschriften bij te stellen.

Preventiemedewerker is zeer belangrijke speler

De preventiemedewerker is in het ontwikkelen en uitvoeren van sanctiebeleid een zeer belangrijke speler. Hij heeft als deskundige medewerker goed zicht op de risico's en de te nemen maatregelen. Een gedeelte van deze maatregelen is gericht op gedrag, oftewel formuleren van bedrijfsvoorschriften met sanctiebeleid voor eventuele correctie van ongewenst, roekeloos gedrag. Essentieel is een bedrijfscultuur, waarbij open gecommuniceerd wordt over risico's en medewerkers, leidinggevenden en preventiemedewerker elkaar aanspreken op (on)gewenst gedrag. Sanctiebeleid is het sluitstuk en wordt slechts bij uitzondering toegepast. Daarbij is zorgvuldig optreden een vereiste.

Lees meer:

[OR en de preventiemedewerker](#)

[Toetsen van een RI&E: waarom en hoe?](#)

Hoe zet je een alcohol- en drugsbeleid op?

Zoekwoorden:

sanctiebeleid

ongeluk

veiligheid

preventie

- [Toevoegen](#)

- [Toevoegen](#)

[Lees meer op overzichtspagina Preventie](#)

Bron-URL: <https://www.werkenveiligheid.nl/preventie/beleid-en-overheid/sanctiebeleid-en-arbeidsomstandigheden>