

“Druk” met Arbo



*Een onderzoek naar het realiseren en beheersen
van goede arbeidsomstandigheden bij Ovimex B.V.*



Door: M.L. Boer
Studentnummer: 9701230



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Begeleiding:

Ir. F.M.J.W. van den Berg (Universiteit Twente)
Ir. W. Bandsma (Universiteit Twente)

Dhr. R. Wolters (Ovimex)

Samenvatting

Ovimex heeft zich de afgelopen jaren geconcentreerd op de productie en investeringen in het machinepark. Ovimex wil zich echter op alle gebieden binnen het bedrijf ontwikkelen en heeft daarom de wens om goede arbeidsomstandigheden binnen haar bedrijf te realiseren en te beheersen. De aangekondigde bezoeken van de Arbeidsinspectie binnen de grafimediabranche waren hierbij een extra stimulans.

In dit rapport is daarom onderzocht hoe Ovimex goede arbeidsomstandigheden binnen haar organisatie kan realiseren en beheersen, zodat ze voldoet aan de Arbowetgeving.

Door het uitvoeren van de RIE Grafimedia krijgt een bedrijf inzicht in de risico's op arbogebied. De RIE Grafimedia wordt uitgevoerd met behulp van een computerprogramma waaruit aanbevelingen volgen in een plan van aanpak die het bedrijf moet uitvoeren om goede arbeidsomstandigheden te realiseren.

Door een arbomanagementsysteem kunnen deze goede arbeidsomstandigheden beheerst worden. Een arbomanagementsysteem is een samenhangende set van afspraken en manier van werken die ervoor moet zorgen dat systematisch datgene in een organisatie wordt opgepakt, wat nodig is om de bedrijfsdoelen op het gebied van arbeidsomstandigheden te realiseren.

Ten eerste is in de literatuur is gekeken welke aandachtspunten van belang zijn bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia.

Dit leverde de volgende punten op:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren.

Het uitvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia moet er voor zorgen dat de arbeidsomstandigheden voor de werknemers verbeterd worden. Desondanks is in de praktijk hun gedrag niet altijd veilig. Bijvoorbeeld doordat de werknemer geen kennis en vaardigheden heeft over veilig gedrag of omdat de technische omgeving onveilig gedrag stimuleert.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia moet dus rekening gehouden worden met het feit dat de werknemers niet altijd doen wat veilig of beter is, er kan weerstand verwacht worden.

Om deze weerstand zoveel mogelijk te vermijden, zijn er in de literatuur vier strategieën om deze weerstand tegen te gaan, gevonden: afstemmen op de behoefte en doelen van de gebruikers, communicatie en training, participatie en betrokkenheid en opleggen & dwang.

Ten tweede is in de literatuur gekeken hoe een bedrijf een arbomanagementsysteem kan opzetten. Hiervoor zijn 9 kernprincipes gevonden.

Een basisvoorwaarde voor Arbomanagement is "betrokkenheid en inzet van het management" (kernprincipe 1) zonder deze betrokkenheid en inzet zal Arbomanagement niet slagen.

Daarna is “duidelijkheid in beleid en doelstellingen” van belang (kernprincipe 2). Zonder een duidelijk beleid, kunnen de overige kernprincipes niet worden uitgevoerd en valt er niet te spreken van arbomanagement. Duidelijkheid in beleid en doelstellingen kan gerealiseerd worden door de arbobeleidscyclus te doorlopen.

Voor de overige kernprincipes moet er bepaald worden wanneer deze van belang zijn voor de organisatie. Dit zijn:

- Gedeelde cultuur waarden
- Procesgerichte benadering
- Werken volgens het PDCA- principe
- Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden
- Beknopte en beperkte documentatie
- Beheersen van risico's
- Continu verbeteren met prestatie-indicatoren

Door de kernprincipes toe te passen zal het Arbomanagement gedragen worden binnen de organisatie waardoor de arbeidsomstandigheden beheerst worden zodat een bedrijf voldoet aan de Arbowetgeving.

Tijdens dit onderzoek heeft Ovimex de RIE Grafimedia uitgevoerd. Tevens is er een start gemaakt met het uitvoeren van de aanbevelingen. Het uitvoeren van deze aanbevelingen is opgevat als pilotprojecten. Door de ervaringen te vergelijken met de aandachtspunten voor het uitvoeren van de aanbevelingen uit de literatuur, is er vastgesteld wat in de toekomst belangrijk is voor Ovimex bij het uitvoeren van het plan van aanpak.

De kernprincipes die van belang zijn bij het realiseren van arbomanagement zijn getoetst aan de situatie bij Ovimex. Daarna is vastgesteld hoe deze kernprincipes verbeterd konden worden zodat Ovimex een arbomanagementsysteem kan realiseren.

Uit de ervaringen met de pilotprojecten en uit de vastgestelde verbeteringen op het gebied van de kernprincipes, volgen de voorwaarden waaraan Ovimex moet voldoen om daadwerkelijk een arbomanagementsysteem te kunnen realiseren:

- Het plan van aanpak zoals gebruikt in dit onderzoek is niet meer actueel. De reden hiervan was het lange traject van de toetsing van de RIE Ovimex. De RIE Ovimex moet bijgewerkt worden zodat het nieuwe plan van aanpak gegenereerd kan worden.
 - De oplossingsrichting van de aanbevelingen uit het aangepaste plan van aanpak moet gericht worden op Ovimex. Hierbij is het van belang om de oplossingsrichting zoveel mogelijk binnen de bestaande processen van Ovimex te realiseren.
 - Het plan van aanpak zoals het uit de RIE Ovimex volgt bevat geen aanbevelingen die niet éénmalige maar periodiek uitgevoerd moeten worden. Deze aanbevelingen zijn geïnterpreteerd in bijlage 4. In deze bijlage is tevens een voorstel gedaan hoe deze aanbevelingen gerealiseerd kunnen worden, hoe vaak dit moet gebeuren en door wie dit moet gebeuren. De aanbeveling aan Ovimex luidt dan ook om dit overzicht in gebruik te nemen.
 - De betrokkenheid en inzet van het management moet vergroot worden zodat ze het goede voorbeeld geven richting de werknemers en uitstralen dat Arbo en veiligheid belangrijk onderdeel binnen de organisatie is. Dit kan gerealiseerd worden door de taken binnen het management meer te spreiden. Tijdens dit onderzoek zijn namelijk bijna alle taken uitgevoerd door de bedrijfsleider.
-

-
- Door de beleidscyclus te doorlopen aan de hand van de categorieën uit de RIE Grafimedia en dit te communiceren naar het personeel tijdens de kwartaalbijeenkomsten, heeft Ovimex een duidelijk beleid. Dit is een voorwaarde voor een arbomanagementsysteem.
 - Ovimex is bezig om de overlegstructuur te verbeteren. Tijdens dit onderzoek is de intentie geuit om een afdelingsvertegenwoordigersoverleg op te zetten. Ovimex moet de precieze invulling van dit overleg nog vaststellen maar één van de doelen is de voortgang van het plan van aanpak bespreken en om input van het personeel te krijgen voor het plan van aanpak. Het afdelingsvertegenwoordigersoverleg vormt een belangrijk middel om de betrokkenheid van de werknemers te realiseren. Daarom is een aanbeveling dat Ovimex de invulling van dit overleg vaststelt zodat dit overleg doorgang kan vinden.
 - Ovimex wil in de toekomst officiële functieomschrijvingen opstellen maar heeft hier nog geen concreet plan voor. Voor arbomanagement is dit van belang omdat de taken en verantwoordelijkheden op arbo gebied helder moeten zijn en vastgelegd moeten worden. Doordat hiervoor geen bestaande structuur is, kan dit nog niet gerealiseerd worden en daarom is de aanbeveling aan Ovimex om dit te realiseren.
 - Informatie die niet digitaal wordt aangeleverd, wordt bij Ovimex veelal in mappen bewaard. De plaats van bewaren is niet altijd even duidelijk waardoor het gevaar bestaat dat gegevens verloren gaan. Voor arbo is een map aangelegd en is een digitaal archief opgezet. Op dit moment is de informatie hoeveelheid nog van dien aard dat het overzichtelijk gehouden kan worden. Voor de toekomst is het van belang dat dit zo blijft. Een aanbeveling om hiervoor te zorgen is dat Ovimex een documentmanagementsysteem op zet. Dit is geen directe randvoorwaarde maar omdat Ovimex op computergebied de kennis heeft om dit op te zetten, zou het wel veel voordelen kunnen bieden.
 - Ovimex moet de RIE Grafimedia één keer per jaar in zijn geheel doorlopen om vast te stellen of de risico inventarisatie nog actueel is. Dit is de taak van de bedrijfsleider.
 - Ovimex werkt niet met prestatie-indicatoren op het gebied van arbo. Prestatie-indicatoren kunnen gebruikt worden om het beleid te evalueren. Een voor de handliggende voorbeeld is het verzuimpercentage. De aanbeveling aan Ovimex is om te onderzoeken welke prestatie-indicatoren nuttig kunnen zijn.
 - Ovimex werkt niet met een budget voor arbo. Dit is echter wel aan te bevelen. Om dit te realiseren moeten de kosten eerst inzichtelijk gemaakt worden.
 - Het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen is nog niet zo als het hoort. Om dit te realiseren wordt er geadviseerd om een sanctiebeleid op te stellen.

Door aan deze voorwaarden te voldoen, kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden binnen haar organisatie realiseren en beheersen.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
1 Onderzoekopzet	8
1.1 Ovimex.....	8
1.2 Aanleiding van het onderzoek	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Aanpak.....	9
2 Theoretisch Kader	11
2.1 Arbowetgeving en arbeidsomstandigheden.....	11
2.1.1 Brancheregelgeving.....	12
2.1.2 Risico Inventarisatie en Evaluatie Grafimedia	13
2.1.3 Veranderende wetgeving	15
2.2 Veranderingsmanagement	16
2.3 Arbomanagement	18
2.3.1 Arbotransitiemodel.....	20
2.4 Implementatie van een arbomanagementsysteem.....	23
2.5 Verificatie van de kernprincipes.....	24
2.5.1 Samenvatting van de kernprincipes.....	27
2.6 Arbobeleidscyclus.....	29
2.7 Conclusie	30
3 Arbowetgeving en arbeidsomstandigheden bij Ovimex.....	33
3.1 Organisatiestructuur van Ovimex	33
3.2 Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia	34
3.3 Indienen en toetsen van de RIE Grafimedia.....	35
3.4 Aanbevelingen uitvoeren	35
3.4.1 Pilotprojecten	35
3.4.2 Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.....	36
3.4.3 Betrokkenheid van de werknemers creëren	37
3.4.4 Beschikbaar stellen van middelen om de aanbeveling door te voeren.....	37
3.4.5 Beschikbaar zijn van energie en tijd van werknemers en leidinggevenden....	38
3.4.6 Plan van aanpak van 27-02-2007	38
3.5 Arbeidsinspectie	40
3.6 Conclusie	41
4 Arbomanagement bij Ovimex	43
4.1 Arbotransitie bij Ovimex.....	43
4.1.1 Van de ad-hoc fase naar de fase van systematiseren.....	43
4.1.2 Van de fase van systematiseren naar de fase van systeemaanpak.....	44
4.2 Het toetsen van een arbomanagementsysteem bij Ovimex	44
4.2.1 Betrokkenheid en inzet van het management.....	44
4.2.2 Duidelijkheid in beleid en doelstellingen	44
4.2.3 Gedeelde cultuurwaarden.....	45
4.2.4 Procesgerichte benadering	45
4.2.5 Werken volgens het PDCA-principe	46
4.2.6 Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden	46
4.2.7 Beheersing van risico's	46
4.2.8 Beknopte en beperkte documentatie	46
4.2.9 Continue verbeteren met behulp van prestatie-indicatoren.....	46
4.3 Het ontwerpen van een arbomanagementsysteem.....	47
4.3.1 Betrokkenheid en inzet van het management.....	47
4.3.2 Duidelijkheid in beleid en doelstellingen	47
4.3.3 Gedeelde cultuur waarden.....	48
4.3.4 Procesgerichte benadering	48
4.3.5 Werken volgens het PDCA- principe	48

4.3.6	Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden	48
4.3.7	Beknopte en beperkte documentatie	49
4.3.8	Beheersen van risico's.....	49
4.3.9	Continue verbeteren met behulp van prestatie-indicatoren.	49
4.4	Aanpassen van het Plan van aanpak	49
4.4.1	Borgen van de maatregelen.....	50
4.4.2	Aanpassen van de aanbevelingen.....	50
4.5	Conclusie	51
5	Conclusies en aanbevelingen.....	54
5.1	Aanbevelingen bij het realiseren van arbomanagement en het plan van aanpak ..	54
5.2	Aanbevelingen ter verbetering van de RIE Grafimedia	56
5.3	Aanbevelingen voor milieu- en kwaliteits- management.....	56
	Literatuurlijst	57
	Bijlage 1: RIE Grafimedia	59
	Bijlage 2: Aanbevelingen die uitgevoerd zijn	62
	Bijlage 3: Plan van aanpak.....	63
	Bijlage 4: Maatregelen die nog geborgd moeten worden	67

Voorwoord

Ter afronding van mijn studie Technische Bedrijfskunde, heb ik een onderzoek gedaan. Het rapport van dit onderzoek ligt voor u.

Het uitvoeren van het onderzoek én het schrijven van dit rapport had niet gerealiseerd kunnen worden zonder mijn afstudeercommissie. Ik wil hierbij Dhr Van den Berg en Dhr Bandsma van Universiteit Twente en Dhr Wolters van Ovimex hartelijk danken voor hun begeleiding.

Ik ben altijd met veel plezier naar Ovimex gegaan en wil iedereen van Ovimex bedanken voor de leuke, gezellige en natuurlijk leerzame tijd.

Tenslotte gaat mijn dank uit naar Caroline, Corry, Martijn en Renilde voor het doornemen van mijn verslag en de daarbij horende adviezen, en naar mijn ouders voor al hun steun tijdens mijn studie.

Enschede, 21 augustus 2007

Marjolein Boer

Inleiding

Eén mei is de dag van de arbeid. Deze internationale feestdag heeft als oorsprong de strijd voor de achturige werkdag. De invoering van de achturige werkdag werd in Nederland voor het eerst gerealiseerd in 1911 door de Algemene Nederlandse Diamantbewerker Bond.

Samen met het “kinderwetje van Van Houten” uit 1874 waarin de kinderarbeid afgeschaft werd, is de invoering van de achturige werkweek één van de bekendere resultaten ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Tegenwoordig zijn de arbeidsomstandigheden wettelijk geregeld in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Deze wet is in werking getreden aan het begin van de jaren 80 van de 20^{ste} eeuw.

In de Arbowet zijn steeds meer eisen aan de werkgever gesteld om de uitstroom naar de sociale zekerheid te beperken. De werkgevers zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de herintreding van zieke werknemers. Maar als eerst wordt er van hen verwacht dat ze de arbeidsrisico's zo veel mogelijk beperken.

Goede arbeidsomstandigheden zijn van belang omdat de werknemers de spil van de organisatie vormen. De Arbowet geeft aan wat er van de werkgever verwacht wordt zodat de veiligheid en gezondheid van werknemers bevordert wordt en arbeidsuitval voorkomen wordt.

Ook voor Ovimex zijn goede arbeidsomstandigheden en het voldoen aan de Arbowetgeving van belang. De opdracht bij het begin van dit onderzoek was dan ook:

Zorg dat Ovimex zowel op korte als lange termijn kan voldoen aan de Arbowetgeving.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding, het doel en de onderzoeksopzet van het onderzoek behandeld.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de theorie die bij dit onderzoek van belang is.

In hoofdstuk 3 volgt een korte beschrijving van de situatie bij Ovimex en een beschrijving van de activiteiten die tijdens het onderzoek zijn uitgevoerd. De activiteiten worden geanalyseerd aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 4 wordt behandeld hoe Ovimex goede arbeidsomstandigheden kan realiseren en beheersen.

Tenslotte volgen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen.

1 Onderzoeksopzet

In dit onderzoeksrapport wordt verslag gedaan van een onderzoek bij het grafimediabedrijf Ovimex B.V. te Deventer, verder te noemen Ovimex.

In paragraaf 1.1 wordt een korte bedrijfsbeschrijving gegeven van Ovimex. In paragraaf 1.2 wordt de aanleiding van het onderzoek behandeld waaruit het doel volgt. Vanuit het doel van het onderzoek volgt in paragraaf 1.3 de probleemstelling. Om de probleemstelling te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. In het onderzoeksmodel in paragraaf 1.4 wordt toegelicht hoe het antwoord op de deelvragen, en daardoor de probleemstelling, wordt gevonden.

1.1 Ovimex

De naam Ovimex staat voor Overijsselse Im- en export- maatschappij en stamt uit begin 1900 toen Ovimex begon als lakstiftenverhandelbedrijf. Door de jaren heen heeft het bedrijf zich ontwikkeld als drukkerij en inmiddels is Ovimex een grafimediabedrijf met 39 werknemers. Grafimedia houdt in dat er naast drukwerk (grafische producten) ook multimediaproducten geproduceerd worden.

Het drukwerk bestaat onder andere uit reclamefolders, brochures en briefpapier. Een voorbeeld van een multimediaproduct is een op maat gemaakte applicatie die een bedrijf de mogelijkheid biedt om haar catalogus digitaal aan te passen en via de applicatie de opdracht te sturen om de catalogus te laten drukken. De belangrijkste klanten van Ovimex zijn Univé (Nederland), Hewlett Packard (heel Europa), GE plastics (Amerika).

1.2 Aanleiding van het onderzoek

In 2001 is het Arboconvenant Grafimedia ondertekend. Dit is een convenant voor de grafimediabranche, over de arbeidsomstandigheden. Dit convenant heeft als doel om:

- de instroom van werknemers in de WAO te verkleinen.
- het aantal werknemers dat risico loopt ten gevolge van werkdruk of blootstellingen aan oplosmiddelen te verkleinen.
- het ziekteverzuim te verminderen.

Een van de belangrijkste onderdelen van het convenant is het verder ontwikkelen en in stand houden van de branche gerichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE Grafimedia). Dit is een digitaal instrument waarmee een bedrijf zelf een RIE kan uitvoeren en hiermee de risico's op het gebied van de arbeidsomstandigheden kan inventariseren en evalueren. Als een bedrijf de RIE Grafimedia uitvoert en de daaruit volgende aanbevelingen doorvoert, voldoet ze op dat moment aan de Arbowetgeving. Het uitvoeren van een RIE is tevens een verplicht punt vanuit de Arbowetgeving.

Ovimex heeft in 2006 voor het eerst de RIE Grafimedia uitgevoerd. Dit houdt in dat Ovimex met behulp van het computerprogramma haar bedrijfsprocessen en risico's in kaart heeft gebracht. Vóór 2006 heeft Ovimex weinig structurele aandacht besteed aan de arbeidsomstandigheden. De aandacht ging vooral uit naar de productie en de investeringen in het machinepark.

Vanuit de RIE Grafimedia volgen aanbevelingen die het bedrijf moet doorvoeren om aan de Arbowetgeving te voldoen. Een voorbeeld is dat Ovimex zijn werknemers niet voorlicht over gevaarlijke stoffen. In de aanbevelingen staat dat ze dit wel moet doen.

Hierin staat alleen niet *hoe* ze dat moet doen. Ovimex heeft geen eigen plan van aanpak gemaakt en deze aanbevelingen niet doorgevoerd. Het gevolg hiervan is dat de werknemers niet werken onder de wettelijk voorgeschreven arbeidsomstandigheden.

De directie van Ovimex wil op korte termijn maar ook in de toekomst voldoen aan de Arbowetgeving en daardoor is er de wens om de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia uit te voeren en te kijken hoe de arbeidsomstandigheden structureel geregeld kunnen worden. Hieruit volgt dat Ovimex zowel op korte als op lange termijn wil kunnen voldoen aan de Arbowetgeving. Het doel van de onderzoek is:

Zorg dat Ovimex zowel op korte als lange termijn kan voldoen aan de Arbowetgeving.

1.3 Probleemstelling

Ovimex wil goede arbeidsomstandigheden binnen haar bedrijf. Dit zijn arbeidsomstandigheden die gerealiseerd worden door het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia. Tevens moet Ovimex in staat zijn om te gaan met veranderingen.

Veranderingen binnen het bedrijf (bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe machine waardoor de werknemers blootgesteld worden aan andere risico's) of buiten het bedrijf (bijvoorbeeld een verandering in de Arbowetgeving) kunnen tot gevolg hebben dat de arbeidsomstandigheden aangepast moeten worden. Het bedrijf zal hierop in moeten kunnen spelen. De arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf moeten dus beheerst worden.

Op grond hiervan wordt de volgende probleemstelling gedefinieerd:

Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden binnen haar organisatie realiseren en beheersen, zodat ze voldoet aan de Arbowetgeving?

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat houdt Arbowetgeving in?
2. Wat wordt verstaan onder goede arbeidsomstandigheden
3. Hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden gerealiseerd worden?
4. Hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden beheerst worden?
5. Hoe zijn de arbeidsomstandigheden bij Ovimex?
6. Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden realiseren?
7. Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden beheersen, zodat ze voldoet aan de Arbowetgeving?

1.4 Aanpak

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt er naar informatie gezocht over de Arbowetgeving binnen de grafimediabranche. Hiervoor wordt onder andere het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid (SZW) en de brancheorganisatie Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO), geraadpleegd. Bij beantwoording van deze vraag is het duidelijk wat de Arbowetgeving voor een bedrijf binnen de grafimediabranche inhoudt.

Met behulp van het instrument RIE Grafimedia en de Arbowetgeving wordt er gekeken wat er verstaan wordt onder goede arbeidsomstandigheden, hiermee wordt onderzoeksvraag 2 beantwoord.

Het realiseren van goede arbeidsomstandigheden is een verandering die het bedrijf moet doorlopen. In de literatuur wordt gekeken welke factoren van belang zijn voor een succesvolle verandering en hoe deze van toepassing zijn voor een bedrijf in de grafimediabranche. Hiermee wordt onderzoeksvraag 3 beantwoord.

Onderzoeksvraag 4 wordt beantwoord door in de literatuur te zoeken naar modellen om de arbeidsomstandigheden te beheersen en vast te stellen welk model het best toepasbaar is voor Ovimex.

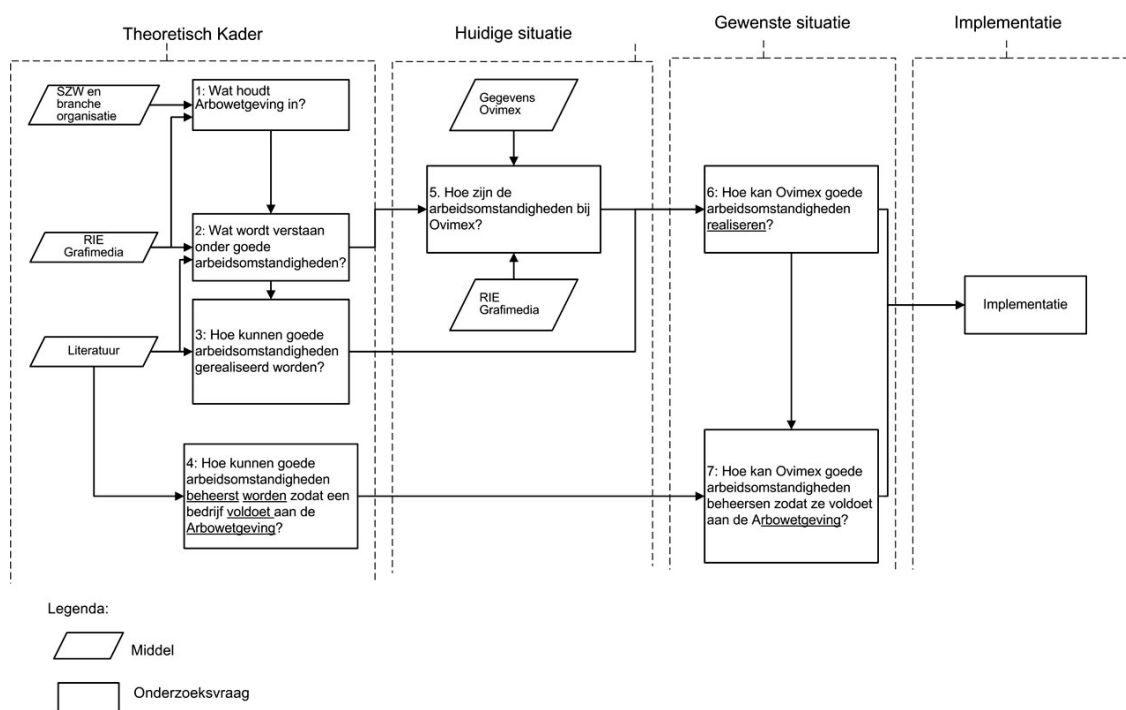
Bij onderzoeksvraag 2 is gegeven wat goede arbeidsomstandigheden inhouden. Deze theorie wordt gebruikt om vast te stellen hoe de arbeidsomstandigheden bij Ovimex zijn. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de RIE Grafimedia die door Ovimex is uitgevoerd want die geeft inzicht in de punten waarop Ovimex wel of niet voldoet aan de Arboretgeving. Hiermee wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 5.

Het antwoord op onderzoeksvraag 6 wordt gegeven door de theorie over het realiseren van veranderingen toe te passen op de situatie bij Ovimex (onderzoeksvraag 3). De situatie bij Ovimex is vastgesteld bij onderzoeksvraag 5.

Onderzoeksvraag 7 wordt beantwoord door het gekozen model om arbeidsomstandigheden te beheersen toe te passen bij Ovimex (onderzoeksvraag 4). De input van het model is onderzoeksvraag 6 waar behandeld is hoe Ovimex goede arbeidsomstandigheden kan realiseren.

Door de beantwoording van de onderzoeksvragen, kan de hoofdvraag beantwoord worden en is er een oplossing voor de probleemstelling: er is vastgesteld hoe Ovimex goede arbeidsomstandigheden kan realiseren en beheersen, zodat ze voldoet aan de Arboretgeving.

Het implementatietraject van de oplossing valt buiten dit onderzoek. Wel zullen er aanbevelingen gedaan worden om de implementatie goed te kunnen laten verlopen. In figuur 1 staat de onderzoeksoptzet grafisch weergegeven.



Figuur 1: onderzoeksoptzet

2 Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen:

1. Wat houdt Arbowetgeving in?
2. Wat wordt verstaan onder goede arbeidsomstandigheden
3. Hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden gerealiseerd worden?
4. Hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden beheerst worden?

In paragraaf 2.1 wordt de Arbowetgeving behandeld en wordt er vastgesteld wat goede arbeidsomstandigheden in de grafimediabranche zijn. Hiermee wordt er een antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen.

Het realiseren van goede arbeidsomstandigheden vergt veranderingen binnen de organisatie. Om onderzoeksvraag 3 te beantwoorden wordt daarom in paragraaf 2.2 veranderingsmanagement behandeld.

Het beheersen van goede arbeidsomstandigheden kan gerealiseerd worden met Arbomanagement, dit wordt behandeld in paragraaf 2.3.

Voor het implementeren van Arbomanagement is een aantal kernprincipes van belang, deze wordt behandeld in paragraaf 2.4 waarna in paragraaf 2.5 de verificatie in de literatuur van deze kernprincipes volgt.

Een helder en duidelijk beleid is één van de basis voorwaarden voor Arbomanagement en daarom wordt in paragraaf 2.6 de arbobeleidscyclus behandeld.

Door de bespreking van Arbomanagement, de implementatie van Arbomanagement, de kernprincipes voor Arbomanagement en de arbobeleidscyclus, wordt onderzoeksvraag 4 beantwoord.

Tenslotte volgen in paragraaf 2.7 de conclusies.

2.1 Arbowetgeving en arbeidsomstandigheden

De Arbeidsomstandighedenwetgeving 1998 is bedoeld om de veiligheid en gezondheid van werknemers te bevorderen en arbeidsuitval te voorkomen. Goede arbeidsomstandigheden en verzuimaanpak zijn van belang voor het beperken van het beroep op de WIA (Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen) en voor het in stand houden van de arbeidsproductiviteit.

De Arbeidsomstandighedenwetgeving 1998 kent geen definitie van het begrip arbeidsomstandigheden, er worden wel aanknopingspunten gegeven voor goede arbeidsomstandigheden. De werkgever moet zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers tijdens het werk en de met werk gerelateerde aspecten.

Tevens moet een bedrijf beleid voeren dat gericht is op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden en hierbij rekening houden met (Overheid.nl,2007):

- Het werk mag geen nadelige invloed hebben op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer
- De gevaren en risico's voor de veiligheid of de gezondheid van de werknemer moeten zoveel mogelijk bij de bron worden voorkomen of beperkt.
- Het werk, de inrichting van de werkplaats en de werkmethoden worden zoveel mogelijk aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemer. Tevens wordt monotoon en tempogebonden werk zoveel mogelijk vermeden of beperkt.
- Maatregelen voor EHBO, brandbestrijding en andere hulpbehoevende situaties moeten beschikbaar worden gesteld.
- Bij onmiddellijk gevaar voor de veiligheid van de werknemer, moet deze maatregelen kunnen treffen om de gevolgen te voorkomen.
- De werkgever voert een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

De Arbeidsomstandighedenwetgeving 1998 is een kaderwet en bevat dus weinig concrete bepalingen. Het bevat algemene bepalingen over het arbeidsomstandighedenbeleid (arbobeleid) in bedrijven. In het Arbobesluit, de Arboregeling en de Arbobeleidsregels worden deze bepalingen verder uitgewerkt (SZW Arbowetgeving, 2007).

In het Arbobesluit staat een nadere toelichting op de arbeidsomstandighedenwetgeving. Per onderwerp worden de verboden, voorschriften en uitzonderingen geformuleerd. Er wordt voorgescreven welk resultaat er bereikt dient te worden maar niet *hoe* dit bereikt dient te worden, dit wordt aan de bedrijven over gelaten.

In de Arboregeling staat de uitwerking van sommige onderdelen uit het Arbobesluit. Dit zijn specifieke bepalingen zoals de taken van de arbodienst of de keuring van hijskranen. Ook zijn hier nadere bepalingen te vinden over bijvoorbeeld apparatuur, meubilair en programmatuur.

De Arbobeleidsregels geven suggesties en geen bindende voorschriften hoe het vereiste beschermingsniveau bereikt kan worden. Een werkgever kan dus zelf bepalen op welke manier hij dat niveau wil bereiken. Een afwijking hierop is de regel over boeteoplegging. De berekening van de boete en wanneer de boete verhoogd of verlaagd wordt, ligt voor iedereen vast.

Het handhaven van de Arbowet is een taak van de Arbeidsinspectie. Dit wordt gedaan door middel van controles bij bedrijven. Binnen de grafimediabranche waren er voor 2006 controlebezoeken van de Arbeidsinspectie aangekondigd en deze zijn ook uitgevoerd. De focus van deze bezoeken lag op gevaarlijke stoffen, machineveiligheid en fysieke belasting/werkdruk van desktoppublishers (Arbeidsinspectie, 2006).

2.1.1 Brancheregelgeving

Op brancheniveau zijn zowel arboconvenanten als Collectieve Arbeidsovereenkomsten (CAO's) instrumenten om de arbeidsomstandigheden te regelen en verbeteren. In de praktijk is er een wisselwerking tussen arboconvenanten en CAO's.

Convenanten zijn afspraken die afgesloten worden door de sociale partners: werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De convenanten omvatten afspraken over arbeidsrisico's, zoals agressie op de werkvloer, arbeidsconflicten en gevaarlijke stoffen.

Behalve over arbeidsrisico's kunnen in een convenant ook afspraken gemaakt worden over reïntegratie van zieke of arbeidsongeschikte werknemers (SZW Arboconvenant, 2007).

Voor de grafimediabranche zijn er in het convenant afspraken gemaakt om een verbetering te realiseren binnen de volgende gebieden (SZW Arboconvenant Grafimedia, 2007):

- RSI
- Fysieke belasting
- Werkdruk
- Gevaarlijke stoffen
- Verzuim en reïntegratie

De afspraken binnen deze gebieden zijn geïntegreerd in de branche gerichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE Grafimedia). De RIE Grafimedia is het resultaat van het convenant binnen deze branche.

In paragraaf 2.1 werden aanknopingspunten genoemd voor goede arbeidsomstandigheden. Bijvoorbeeld goede arbeidsomstandigheden op het gebied van veiligheid & gezondheid houden in dat het werk geen nadelige invloed mag hebben op de veiligheid en de gezondheid van werknemers. Door de RIE Grafimedia uit te voeren krijgt het bedrijf inzicht of de arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf goed zijn.

Een CAO is een collectieve arbeidsovereenkomst die wordt afgesloten tussen (vertegenwoordigers van) werkgevers en vertegenwoordigers van werknemers. Hierin kunnen dezelfde afspraken worden vastgelegd als in een individuele arbeidsovereenkomst zoals de loonschalen, arbeidsduur en ontslagregelingen.

Een CAO geldt voor een collectief zoals een branche. Voor de grafimediabranche is er de Grafimedia CAO. Hierin zijn de afspraken vastgelegd over het werken binnen deze branche en alle werkgevers en werknemers in de grafimediabranche moeten zich hieraan houden.

De Grafimedia CAO geeft ten opzichte van het convenant een concrete uitwerking van een aantal aanbevelingen uit de RIE Grafimedia. Bijvoorbeeld in de RIE Grafimedia staat dat werknemers recht hebben op pauze en in de Grafimedia CAO staan de precieze regels met betrekking tot de pauzetijden.

2.1.2 Risico Inventarisatie en Evaluatie Grafimedia

Het uitvoeren van een RIE is een verplichting vanuit de Arbowetgeving. Een bedrijf kan zelf een RIE opstellen of gebruik maken van een erkende RIE. De erkende RIE's hebben als voordeel dat de risico's al geïnventariseerd zijn en dat een bedrijf alleen moet vaststellen in welke mate deze risico's in het bedrijf gelden. Als een bedrijf zelf een RIE op wil stellen, moet deze inventarisatie dus nog gebeuren.

Alle informatie bij de branche organisatie van de grafimedia branche en bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) gaat uit van het gebruik van de RIE Grafimedia, de erkende RIE voor deze branche. Om deze reden zijn er in dit onderzoek geen andere instrumenten bekeken om vast te stellen of een bedrijf goede arbeidsomstandigheden heeft.

De RIE Grafimedia wordt uitgevoerd met behulp van een computerprogramma. Het bedrijf voert zijn gegevens in zoals het bedrijfsprofiel (NAW-gegevens, bedrijfsproces, machinepark, afdelingen) en het personeelsprofiel (samenstelling, verloop, bezoekers, ongevallen). Hieruit genereert het programma vragen die ingevuld moeten worden. Dit zijn algemene vragen die voor elk bedrijf gelden en bedrijfsspecifieke vragen die per afdeling en per machine gesteld worden. In tabel 1 staan voorbeelden van de vragen zoals deze door de RIE Grafimedia gesteld worden.

Tabel 1: voorbeelden van vragen en aanbevelingen (bron: RIE Grafimedia versie 2.2.4)

Categorie	Vraag	Aanbeveling
Algemeen (bij het onderdeel gevaarlijke stoffen)	Zijn actuele veiligheidsinformatiebladen (kortweg VIB) van alle relevante grond- en hulpstoffen in het bedrijf aanwezig?	Zorg voor een actueel register van veiligheidsinformatiebladen.
Bedrijfsspecifiek, per afdeling of per machine (bij een offsetpers)	Zijn bij elke drukunit, alle gevaarlijke plaatsen waar plet- of knelgevaar van lichaamsdelen kan optreden middels veiligheidskappen of - schermen goed afgeschermd?	Zorg ervoor dat alle onafgeschermd draaiende, bewegende delen worden afgeschermd.

Als het bedrijf alle vragen heeft beantwoord, worden de aanbevelingen gegenereerd in een plan van aanpak.

Om te controleren of het bedrijf de RIE Grafimedia juist heeft ingevuld, moet een bedrijf met meer dan 25 werknemers deze laten controleren op juistheid. Dit houdt dat het bedrijf het databestand van het computerprogramma indient bij Stichting Certificatie Grafimediabranche (SCGM). Na het indienen brengt een inspecteur van SCGM het bedrijf een bezoek om te toetsen of het bedrijf de RIE Grafimedia goed heeft uitgevoerd.

Goede arbeidsomstandigheden binnen een bedrijf in de grafimediabranche zijn dus arbeidsomstandigheden zoals deze in aanbevelingen van de RIE Grafimedia worden weergegeven.

Door deze aanbevelingen uit te voeren zorgt het bedrijf ervoor dat er goede arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf zijn. De aanbevelingen worden weergegeven in het plan van aanpak dat vanuit het computerprogramma gegenereerd wordt. In figuur 2 staat een voorbeeld van het plan van aanpak.

Plan van Aanpak uit RIE - 2 Programma

Arbobeleid

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Inwerkprogramma nieuwe werknemers	Stel een programma op voor het inwerken van nieuwe medewerkers.	II	Directie	0	01-05-2007	
Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden(TVB)	Leg de TVB op het gebied van arbeidsomstandigheden vast.	III	Directie	0	30-01-2008	
Rookbeleid	Waarborg een rookvrije werkplek.	IV	Directie	0	01-03-2007	
Beleid alcohol, medicijnen en drugs	Maak afspraken omtrent het gebruik van deze middelen en stel eventueel een sanctiebeleid op.	IV	Directie	0	30-07-2008	
Intentieverklaring	Overweeg om de uitgangspunten van het arbobeleid vast te leggen in een intentieverklaring en dit met de medewerkers te bespreken.	V	Directie	0	29-01-2009	
Arbozorgsysteem	Het verdient aanbeveling om een Arbozorgsysteem in te voeren.	V	Directie	2000	29-01-2009	

Figuur 2: voorbeeld van het plan van aanpak (bron: RIE Grafimedia versie 2.2.4)

Dit plan bestaat uit 7 kolommen. De eerste kolom geeft het onderwerp en de tweede de maatregel die uitgevoerd moet worden. In de derde kolom staat de risicocategorie (RC). De risicocategorie wordt bepaald binnen het programma door de geconstateerde knelpunten een klassering gegeven in de vorm van een prioriteitsstelling. Deze is gebaseerd op wettelijke, veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten (RIE Grafimedia versie 2.4.4.). Hoe hoger de prioriteit, hoe hoger de categorie en hoe sneller een maatregel uitgevoerd moet worden.

In de vierde kolom staat de uitvoerder van de maatregel zoals deze door het bedrijf benoemd is en de vijfde kolom geeft de kosten zoals deze door het bedrijf ingeschat zijn. In de zesde kolom staat de datum waarop de maatregel ingevoerd moet zijn. Deze datum wordt door het programma gegenereerd op basis van de RC, dit is een richtlijn waarbij hoe ernstiger het risico, hoe eerder dit opgelost moet worden (zie tabel 2).

Tabel 2: advies termijn bij een bepaalde RC (bron: RIE Grafimedia versie 2.2.4)

RC	Advies over de termijn waarop actie zou moeten zijn genomen.
1	Direct
2	Direct tot 3 maanden
3	3 maanden tot 1 jaar
4	1 jaar tot 3 jaar
5	Beleidsadvies, geen termijn

In de laatste kolom staat de datum waarop de maatregel gerealiseerd is. Deze datum moet worden ingevoerd door het bedrijf.

Samengevat horen de volgende stappen bij de RIE Grafimedia:

- Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia
- Indienen van de gegevens
- Toetsen van de gegevens
- Aanbevelingen uitvoeren

In bijlage 1 staat een uitgebreide toelichting op de werking van het computerprogramma RIE Grafimedia.

2.1.3 Veranderende wetgeving

Sinds 1 januari 2007 is de Arbeidsomstandighedenwetgeving 1998 vervangen door de Arbeidsomstandighedenwetgeving of kortweg de Arbwet. De regels blijven grotendeels hetzelfde, de insteek is veranderd. Werkgevers en werknemers krijgen meer verantwoordelijkheid en meer mogelijkheden om samen het arbeidsomstandighedenbeleid binnen het bedrijf in te vullen en op deze wijze de veiligheid en gezondheid op de werkvloer te verbeteren (Arbo nieuwe stijl, 2007).

Voor bedrijven binnen de Grafimediabranche verandert er op korte termijn niets. Voor de toepassing van de wetgeving wordt gebruik gemaakt van de RIE Grafimedia waarin nog geen wijzigingen zijn doorgevoerd. De toepassing van de nieuwe wetgeving is tijdens dit onderzoek nog onduidelijk en daarom wordt er uitgegaan van de oude wetgeving en de toepassing daarvan in de RIE Grafimedia.

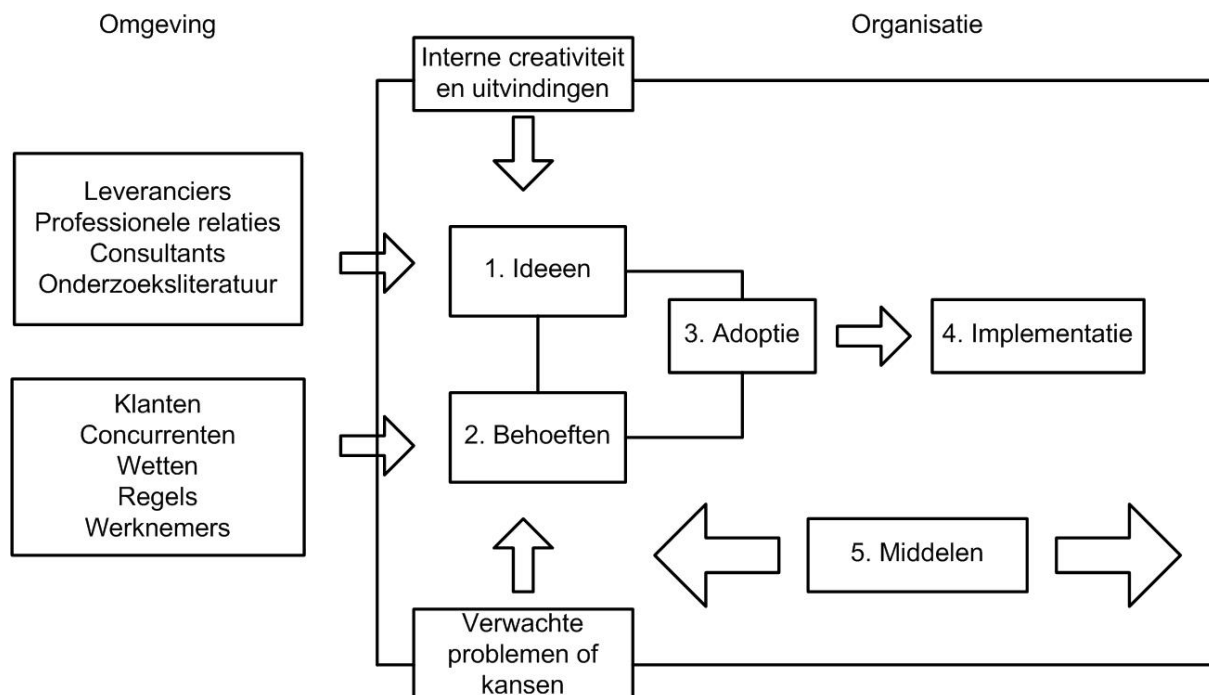
2.2 Veranderingsmanagement

Het uitvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia is het doorvoeren van veranderingen. Een verandering kan zijn dat het personeel meer beschermmiddelen moet gebruiken, dat er pauzes ingevoerd moeten worden of dat er voorlichting moet komen op het gebied van arbo.

Een model om veranderingen in kaart te brengen wordt gegeven door Daft in "Organization theory and design". Hierin worden elementen gegeven die er voor zorgen dat een verandering succesvol is (Daft, 1998). Deze elementen moeten aanwezig zijn om van een idee tot een succesvolle implementatie te komen.

Dit gebeurt in de volgende opeenvolgende fasen (zie figuur 3):

1. Ideeën: de basis van elke succesvolle verandering is een idee. Een idee is een nieuwe manier om iets te doen. Bijvoorbeeld een nieuw product of een nieuw managementconcept.
2. Behoeften: ideeën worden alleen in overweging genomen als er een behoefte tot verandering is. Bijvoorbeeld door dat een klant eist dat een bedrijf aan een bepaalde norm voldoet.
3. Adoptie: dit wordt gerealiseerd als de beslissingsmakers (bijvoorbeeld het management) ervoor kiezen om verder te gaan met het idee. Belangrijk hierbij is dat de managers en het personeel die met de verandering te maken hebben, achter deze verandering staan.
4. Implementatie: dit is de fase waarin de verandering werkelijk gerealiseerd wordt. Hierbij moeten de middelen (geld, materialen) aanwezig zijn om de verandering door te voeren.
5. Middelen: dit staat voor de ondersteunende human resources. De werknemers moeten energie investeren in het creëren en implementeren van nieuwe ideeën zodat deze ook daadwerkelijk doorgevoerd worden.



Figuur 3: volgorde van de elementen voor een succesvolle verandering (bron: Daft, 1998, pag. 291)

In dit model staan fase één en twee op gelijke hoogte omdat deze fasen beide als eerste kunnen geschieden.

Bij het doorvoeren van de aanbevelingen van de RIE Grafimedia is het duidelijk welke verandering er plaats moet vinden, de ideeënfase en de behoeftefase staan vast. De adoptiefase en implementatie fasen moeten echter nog plaatsvinden.

Het voorbeeld in tabel 3 illustreert het gebruik van het model bij het uitvoeren van een aanbeveling uit de RIE Grafimedia.

Tabel 3: voorbeeld toepassing model Daft

Fase	Handeling
Behoefte	In de RIE Grafimedia wordt vastgesteld dat de werknemers handschoenen moeten dragen bij bepaalde werkzaamheden.
Idee	Hierdoor zal de verantwoordelijke manager het gebruik van handschoenen willen introduceren.
Adoptie	Er zal goedkeuring van het idee nodig zijn, bijvoorbeeld goedkeuring van de investering om nieuwe handschoenen aan te schaffen. Tevens is het van belang dat de het personeel dat de handschoenen moet gaan gebruiken, achter deze verandering staat. Dit kan bijvoorbeeld door te benadrukken dat het beter is voor de gezondheid.
Implementatie	De handschoenen worden aangeschaft en in gebruik genomen.
Middelen	De leidinggevenden moeten tijdens het proces tijd en energie investeren om te zorgen dat de verandering goed loopt, bijvoorbeeld door controle van het gebruik van de handschoenen. De werknemers moeten tijd en energie investeren in het daadwerkelijke gebruik van de handschoenen.

Deze toepassing geldt voor alle aanbevelingen die volgen uit de RIE Grafimedia.

Fase één en twee van het model van Daft zijn voltooid. In fase 3, de adoptiefase, moet er goedkeuring verkregen worden voor een eventuele investering en zal de betrokkenheid van de werknemers gerealiseerd moeten worden. Als er geen betrokkenheid van de werknemers is, kan dit leiden tot weerstand tegen een verandering waardoor de verandering niet succesvol is.

In fase 4 zullen de middelen daadwerkelijk beschikbaar gesteld moeten worden om de verandering door te kunnen voeren. Tijdens het proces moeten werknemers en leidinggevende energie en tijd investeren in het succesvol uitvoeren van de aanbeveling, dit is fase 5.

In tabel 4 staat de samenvatting per fase.

Tabel 4: doorvoeren van aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia

Fase	Aandachtspunten
Behoefte en idee	Voltooid
Adoptie	Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering Betrokkenheid van de werknemers creëren.
Implementatie	Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
Middelen	De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren.

Het doorvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia moet er voor zorgen dat de arbeidsomstandigheden verbeterd worden. Ondanks dat werknemers het belang van goede arbeidsomstandigheden wel zien, is in de praktijk hun gedrag niet altijd veilig (Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 129). Dit kan verscheidene redenen hebben:

- De werknemer heeft geen kennis en vaardigheden over veilig gedrag
- De technische omgeving stimuleert onveilig gedrag. Als apparaten slecht ontworpen zijn, zijn werknemers creatief om verbeteringen te vinden ook al gaat dit ten koste van hun eigen veiligheid.
- De cultuur stimuleert onveilig gedrag. Bijvoorbeeld omdat het werk snel afgehandeld moet worden, wordt er afgeweken van de veilige werkwijze.
- Te veel procedures kan onveilig gedrag stimuleren doordat deze procedures elkaar tegenspreken.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia zal er dus rekening gehouden moeten worden met het feit dat de werknemers niet altijd doen wat veilig of beter is. Er kan dus weerstand verwacht worden. Om deze weerstand zoveel mogelijk te vermijden, is er in de literatuur gezocht naar strategieën om de weerstand weg te nemen.

In “Organization theory and design” worden de volgende vier strategieën behandeld om betrokkenheid bij een verandering te realiseren en weerstand weg te nemen (Daft, 1998, pag. 312):

- Afstemmen op de behoefte en doelen van de gebruikers: zorg dat de verandering geschikt is om de behoefte van een verandering te bevredigen.
- Communicatie en training: door communicatie kan er duidelijk uitgelegd worden waarom de verandering nodig is en kunnen eventuele misverstanden weg genomen worden. De training zorgt er voor dat betrokken werknemers ook daadwerkelijk in staat zijn om de verandering uit te voeren.
- Participatie en betrokkenheid: door de werknemers te betrekken en inspraak te geven, is er meer begrip voor de verandering.
- Opleggen en dwang: de werknemers worden gedwongen om de verandering te accepteren bijvoorbeeld met de dreiging de baan te verliezen. Deze methode moet als laatste redmiddel gebruikt worden.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia zal er gekeken moeten worden of er weerstand van de werknemers te verwachten is en welke strategie(en) kunnen helpen om deze weerstand tegen te gaan. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van pilotprojecten.

2.3 Arbomanagement

Het eenmalig uitvoeren van de RIE Grafimedia en de aanbevelingen zorgen er niet voor dat arbeidsomstandigheden binnen een organisatie beheerst worden. Zoals in paragraaf 1.3 genoemd is, kunnen veranderingen, in bijvoorbeeld het machinepark, er voor zorgen dat de arbeidsomstandigheden veranderen. De arbeidsomstandigheden moeten beheerst worden zodat het bedrijf ook in de toekomst goede arbeidsomstandigheden heeft.

Een systeem om iets te beheersen is in de bedrijfskunde een managementsysteem. Gerritsen & Van den Berg (2005) definiëren een managementsysteem als volgt: “een managementsysteem is een systeem als een samenhangend geheel van afspraken en werkwijzen en een organisatiestructuur voor een planmatige en systematische beheersing en verbetering van bedrijfsprocessen om gestelde doelen te bereiken”.

Een managementsysteem op het gebied van arbeidsomstandigheden is een arbomanagementsysteem.

Volgens het Nederlands centrum van normalisatie (NEN) is een arbomanagementsysteem: “een samenhangende set van afspraken en manier van werken die ervoor moet zorgen dat systematisch datgene in een organisatie wordt opgepakt, wat nodig is om de bedrijfsdoelen op het gebied van arbeidsomstandigheden te realiseren. Daarbij wordt niet meer ad hoc gereageerd op incidenten, maar wordt een planmatige aanpak gevolgd om beleid en doelen op arbobebied daadwerkelijk te realiseren. Een goed arbomanagementsysteem is een systeem dat daadwerkelijk bijdraagt aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en dat aansluit bij de normale gang van zaken in een organisatie”.

Een goed arbomanagementsysteem is een systeem dat daadwerkelijk bijdraagt aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en dat aansluit bij de normale gang van zaken in een organisatie.

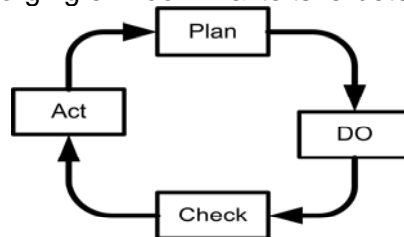
Het systeem is dan gebaseerd op twee principes (NEN, 2007):

1. Plan Do Check Act cirkel (PDCA-cirkel)
2. Procesgerichte benadering

De PDCA-cirkel is een model voor een continu verbeterproces (zie figuur 3) dat bestaat uit vier fasen (Deming in Bij, Broekhuis & Gieskes, 2001, pag. 69):

1. Plan: in de plan-fase worden de doelstellingen voor het verbeterproces gesteld en wordt er een plan gemaakt hoe deze verbeteringen plaats kunnen vinden.
2. Do: in deze fase wordt het plan geïmplementeerd.
3. Check: in deze fase wordt het plan geëvalueerd en wordt bekeken of de doelstellingen gehaald zijn
4. Act: in deze fase wordt een succesvolle verandering geconsolideerd of als de verandering niet succesvol is, wordt er geleerd van de poging.

Na de 4 fasen herhaalt het proces zich zodat er continue verbetering plaatsvindt. De cyclus zorgt hiermee voor kwaliteitsborging en voor kwaliteitsverbetering.



*Figuur 4: PDCA-cirkel
(bron: NEN, 2007)*

Het arbomanagementsysteem is gebaseerd op een procesgerichte benadering. Dit houdt in dat: “de afspraken en manier van werken die ervoor moet zorgen dat systematisch datgene in een organisatie wordt opgepakt, wat nodig is om de bedrijfsdoelen op het gebied van arbeidsomstandigheden te realiseren”, gericht is op de processen van de organisatie, en dus geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen.

Het opzetten van een arbomanagementsysteem kan gebeuren met behulp van een norm of richtlijn. Hierin wordt aangegeven waaraan een managementsysteem moet voldoen om volgens een bepaalde standaard een “goed” arbomanagementsysteem te hebben.

Voor arbomanagement bestaan er verschillende normen en richtlijnen. In Nederland zijn de bekendste drie (Visser & Zwetsloot, 2004):

- Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (OHSAS 18001)
- Nederlandse praktijkrichtlijn (NPR)
- Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers (VCA).

In de literatuur kwam naar voren dat het opzetten van een arbomanagementsysteem volgens een nationale of internationale norm niet aantrekkelijk is voor bedrijven met minder dan 50 werknemers (Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 49). De redenen hiervoor zijn onder andere de extra kosten en de extra tijdsinvestering. Tevens is dit geen wens van Ovimex. Daarom wordt de optie om een arbomanagementsysteem volgens een van deze normen in te voeren in dit onderzoek niet meegenomen.

2.3.1 Arbotransitiemodel

Visser en Zwetsloot hebben een arbotransitiemodel opgesteld waarin de fasen van rijpheid van arbomanagement worden weergegeven. Dit model is gebaseerd op het INK model voor kwaliteit¹.

Een bedrijf ontwikkelt zich van een ad-hoc reagerend bedrijf dat arbomanagement als kostenpost en last ziet, uiteindelijk naar een bedrijf dat proactief verbeteringen op het gebied van arbo doorvoert en hierbij steeds meer economische voordelen ziet (Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 43-55).

¹ Het INK-model is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) en geeft de fasen die een bedrijf doorloopt om op het gebied van kwaliteit zicht te ontwikkelen naar een excellente organisatie (INK 2007).

In tabel 5 staat een samenvatting van de fasen in het arbotransitiemodel.

Tabel 5: de vier fasen in het arbotransitiemodel (Gebaseerd op: Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 43-55)

Fase	Uitleg
Ad-hoc fase	Basisstrategie bestaat uit het reageren op (meestal acute) problemen. Er is weinig deskundigheid binnen het bedrijf over arbomanagement. Voor managers betekent een acuut probleem meestal dat er onverwachts tijd en geld besteed moeten worden. Arbomanagement wordt vooral opgevat als een kostbare wens van het personeel.
Fase van systematiseren	Deze fase is meestal opgebouwd rond de RIE. Als een bedrijf voor het eerst begint, komen er vaak meer problemen naar voren dan ze verwacht hadden. De kennis binnen het bedrijf over arbeidsomstandigheden en arbomanagement neemt toe. Arbomanagement wordt geleidelijk een regulier agenda punt.
Fase van systeemaanpak	Deze fase concentreert zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem. Het basis idee is dat de arbeidsomstandigheden structureel moeten zijn georganiseerd. De nadruk ligt op de risico- preventie en beheersing en dat wordt in toenemende mate herkend als een goede investering. Managementcommitement is geborgd via audits en de directiebeoordeling. Verbeterinitiatieven zijn welkom.
Fase van proactiviteit en integratie	In deze fase stimuleert de organisatie de integratie in al haar zakelijke activiteiten. Integratie met andere managementsystemen vindt plaats. Arbomanagement wordt steeds meer gezien als een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen. Initiatieven tot verbetering worden verwacht van iedereen. De nadruk ligt niet meer op het reduceren van risico's maar verschuift naar de bevordering van de veiligheid en de gezondheid.

Een transitie naar een volgende fase gaat niet vanzelf, het bedrijf zal hierin moeten investeren. Door de eigenschappen van de fasen te vergelijken met de situatie binnen het bedrijf, kan er vastgesteld worden in welke fase een bedrijf zit. Daarna kan er gekeken worden hoe het bedrijf in een hogere fase kan komen. Dit is het transitiegedeelte van het arbotransitiemodel.

De fasen zullen in de praktijk niet altijd geheel na elkaar volgen maar ook overlap hebben. Dit komt omdat een organisatie met het ene aspect van Arbomanagement verder kan zijn dan met een ander aspect. Bijvoorbeeld voor de machineveiligheid zijn de risico's geïnventariseerd en zijn er maatregelen genomen, terwijl er nog geen stappen genomen zijn om pesten op het werk tegen te gaan. In het eerste geval bevindt het bedrijf zich in de fase van systematiseren en in het tweede geval worden er nog geen acties ondernomen en bevindt de organisatie zich in de ad-hoc fase.

De overgangen in fasen kunnen als volgt beschreven worden (Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 43-55):

Van ad-hoc naar systematiseren

Het kenmerk van deze overgang is dat de organisatie er bewust voor kiest om een aantal zaken op het gebied van arbo aan te pakken zonder dat er direct noodzaak is. De aanleiding kan zijn een eerdere situatie waarin er wel directe noodzaak was zoals:

- emotionele gebeurtenis (ongeluk)
- externe druk (Arbeidsinspectie)
- hoge kosten van ziekteverzuim

Voor het bedrijf is het belangrijk om tot een goede prioriteitenstelling te komen op basis waarvan problemen worden aangepakt. In tabel 6 staan de vier factoren die hierbij van belang zijn.

Tabel 6: vier factoren die van belang zijn bij de prioriteitstelling (Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 53)

Factoren bij prioriteitstelling	Toelichting
De ernst van de situatie	Hoe ernstiger de situatie, hoe hoger de prioriteit. De ernst heeft zowel betrekking op de ernst van de mogelijke gevolgen, als met de omvang van de blootgestelde populatie.
De veranderbaarheid van de situatie	Onder veranderbaarheid wordt verstaan de mogelijkheid tot veranderen. De problemen met een grote veranderbaarheid, zijn relatief makkelijk op te lossen en dit moet ook gebeuren. Zelfs al zijn het geen belangrijke problemen. Dit geeft aan dat het bedrijf dingen verbetert en dit is een belangrijke interne boodschap.
De prioriteiten zoals beleefd door de direct betrokkenen op de diverse werkplekken	Binnen de organisatie zal de prioriteitstelling verschillen. Voor de ene werknemers kan iets anders belangrijk zijn dan voor het management of een andere werknemer. Rekening houden met deze beleving is essentieel voor het draagvlak voor de arbozorg.
Kosteneffectiviteit en terugverdientijd	Zorg dat iedere euro die in arbo wordt geïnvesteerd, optimaal wordt terugverdiend, en maak de resultaten bekend. Dat verhoogt de bereidheid om in arbo te investeren. Terug verdienen kan ook een niet-financiële component hebben: beloning kan zijn dat het werk prettiger wordt, dat irritaties worden vermeden etc.

Van systematiseren naar systeemaanpak

Hierbij is het van belang dat de systematiek voor lange tijd wordt geborgd zodat terugval voorkomen wordt. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door arboaudits en directiebeoordelingen. Een valkuil bij de overgang naar de systeemfase is een te grote nadruk op papieren afspraken en procedures. Dit komt vooral voor bij bedrijven die op korte termijn hun arbomanagementsysteem willen certificeren. Het bedrijf moet er voor waken dat certificering een doel op zich wordt door bijvoorbeeld te investeren in arbokennis en arbodeskundigheid binnen het bedrijf.

Van systeemaanpak naar proactiviteit en integratie

Hierbij is het van belang dat arbo verankerd wordt in de cultuur zodat arbo een onderdeel wordt van alle besluitvormingen. Dit kunnen onder andere besluiten zijn over de inkoop van nieuwe technologie, over nieuwe organisatievormen en over keuzen met betrekking tot de markten waarop men actief wil zijn. Er wordt naar arbo gekeken als verbetermogelijkheid.

2.4 Implementatie van een arbomanagementsysteem

In de vorige paragraaf is het arbotransitiemodel uitgelegd. In de fase van systeemaanpak concentreert de organisatie zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem. De vraag is *hoe* een organisatie dit kan doen. In KAM-management in de praktijk geven Gerritsen en Van den Berg acht kernprincipes voor een managementsysteem dat gedragen wordt door de organisatie (Gerritsen & Van den Berg, 2005):

1. Duidelijkheid in beleid en doelstellingen:

Er moet beleid geformuleerd worden waarin het management aangeeft welke doelen er nagestreefd moeten worden. Aangeraden wordt om de werknemers te betrekken bij het opstellen van het beleid. Het beleid moet goed onderbouwd zijn en daarom wordt geadviseerd om het op te stellen als er een gedegen evaluatie is geweest, bijvoorbeeld een RisicoInventarisatie en Evaluatie (RIE). Doelstellingen zijn de praktische vertaling van het beleid. Hierbij is het van belang om ze concreet en meetbaar op te stellen. Om van beleid tot daadwerkelijke uitvoering te komen wordt aangeraden om een programma van acties op te stellen.

2. Gedeelde cultuurwaarden

Zoals in paragraaf 2.2 genoemd is, kan de cultuur van een organisatie onveilig gedrag stimuleren door dat het werk snel afgehandeld moet worden en er daardoor afgeweken wordt van een veilige werkwijze. Bij het invoeren van een managementsysteem is een passende cultuur daarom een essentieel onderdeel.

Ter verduidelijking van het begrip cultuur hebben Gerritsen en Van den Berg een model opgesteld met daarin vier basisvoorwaarden waaraan aandacht besteed moet worden om de betrokkenheid van de medewerkers te verkrijgen die nodig is voor een geslaagde implementatie van een managementsysteem (Gerritsen & Van den Berg, 2005):

- a. De zin begrijpen: de werknemers moeten de zin van het arbomanagementsysteem begrijpen, dit is een taak van het management
- b. Het willen doen: het management heeft de taak te zorgen dat het personeel gemotiveerd is om het beleid uit te voeren
- c. Het kunnen doen: werknemers moeten hun taken kunnen uitvoeren, dus de juiste kennis en vaardigheden beschikken
- d. Het goede voorbeeld geven: het management moet het goede voorbeeld geven. Medewerkers zullen hun eigen gedrag altijd spiegelen aan dat van het management.

3. Procesgerichte benadering

De bedrijfsprocessen vormen het uitgangspunt voor elk managementsysteem omdat ze immers weergeven wat er gemanaged moet worden. Arbomanagement moet zo veel mogelijk in de bedrijfsprocessen geïntegreerd worden. Dit is belangrijk omdat Arbomanagement geen doel op zich moet worden maar een hulpmiddel om de organisatie doelen te bereiken (Zwetsloot & van Scheppingen, 2005, pag. 8).

4. Werken volgens het PDCA- principe

Door te streven naar continue verbetering volgens het PDCA-principe kan een organisatie haar doelstellingen realiseren. Hierbij worden de doelstellingen niet eenmalig gerealiseerd maar continu bijgesteld en verbeterd.

5. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden

De taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie moeten worden vastgelegd in bijvoorbeeld taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden matrix (TBV-matrix), of in de functiebeschrijvingen of in de procesbeschrijvingen. Door dit vast te leggen weten de werknemers wat er van hen verwacht wordt en is het eenvoudiger om ze op hun verantwoordelijkheden aan te spreken.

6. Beknopte en beperkte documentatie

Alleen de zaken die noodzakelijk zijn voor de gebruikers moeten beschreven worden. Dit punt wordt in "KAM management in de praktijk" genoemd omdat er de angst is bij organisaties dat het opzetten van een managementsysteem leidt tot veel papierwerk. In de praktijk is dit juist niet de bedoeling, alleen de noodzakelijke dingen moeten beschreven worden zodat de documentatie duidelijk is voor de gebruikers.

7. Beheersing van risico's

Alle potentiële gevaren voor de gezondheid en veiligheid moeten worden beheerst om een veilige en gezonde werkplek voor de werknemers te creëren. Het risicomanagement wordt gegeven door (Gerritsen & Van den Berg, 2005):

- a. Vaststellen van de risico's in kritieke processen
- b. Vast stellen van maatregelen
- c. Doorvoeren van maatregelen
- d. Evalueren en verbeteren

8. Continu verbeteren met prestatie-indicatoren

Een prestatie-indicator is een maatstaf die een proces meetbaar maakt (Ahaus, 2001, pag. 25). Een voorbeeld is het percentage ziekteverzuim. Het gebruik maken van prestatie-indicatoren is van belang omdat deze de feitelijke situatie weerspiegelen en deze inzichtelijk maken. Hiermee is het een hulpmiddel om de huidige situatie te verbeteren.

2.5 Verificatie van de kernprincipes

Om de volledigheid en de juistheid van de kernprincipes uit "KAM management in de praktijk" vast te stellen zijn ze geverifieerd in de literatuur.

1. Duidelijkheid in beleid en doelstellingen

Zonder duidelijkheid in beleid en doelstellingen kunnen de overige kernprincipes niet worden uitgevoerd en valt er niet te spreken van Arbomanagement.

Het belang hiervan wordt tevens geïllustreerd in "Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling" van Wentink. Hij geeft aan dat de leiding van de organisatie een visie moet hebben over de situatie waarin de organisatie in de komende jaren moet verkeren en die visie moet worden uitgewerkt in een strategie van jaarlijkse verbeterpunten. De verbeterpunten worden door het management voor elk niveau vertaald in specifieke en gedetailleerde *concrete* doelen en acties. Het gaat hierbij om een organisatiebrede aanpak van verbeteringen en om het stellen van prioriteiten (Wentink, 1999). Op deze manier is de organisatie in staat om de visie te realiseren.

In “KAM management in de praktijk” werden drie belangrijke punten genoemd:

- Stel het beleid op na een gedegen evaluatie zoals de RIE
- Betrek de werknemers bij het vormen van het beleid
- Stel een programma van acties op

Deze punten omvatten niet alle punten die belangrijk zijn om duidelijkheid in beleid en doelstellingen te realiseren. Visser en Zwetsloot hebben de arbobeleidscyclus opgesteld waar hier dieper op ingegaan wordt. Deze cyclus wordt in de volgende paragraaf behandeld.

2. Gedeelde cultuurwaarden

Een organisatiecultuur zijn de ongeschreven normen en waarden binnen een organisatie. Dit omvat bijvoorbeeld ethisch gedrag en betrokkenheid. In het artikel “Strategisch arbomanagement” van de afdeling arbeid van de Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO arbeid) wordt een cultuuraanpak genoemd om arbomanagement te verankeren binnen de organisatie en zo de effectiviteit van arbomanagement te vergroten. Hierbij wordt genoemd dat de personen in kwestie zich betrokken moeten voelen om zich als probleemeigenaar te gaan gedragen (Zwetsloot & van Scheppingen, 2005, pag. 39).

In “KAM management in de praktijk” zijn vier basisvoorwaarden genoemd waaraan aandacht besteed moet worden om de betrokkenheid van de medewerkers te verkrijgen. Om deze punten te realiseren wordt in tabel 7 gekeken welke van de strategieën van Daft uit paragraaf 2.2 hierbij kunnen helpen.

Tabel 7:

“KAM management in de praktijk”	Daft
De werknemers moeten de zin van het arbomanagementsysteem begrijpen	Communicatie en training
De werknemers moeten gemotiveerd zijn om het beleid uit te voeren	Participatie en betrokkenheid
De werknemers moeten over de juiste kennis en vaardigheden beschikken	Communicatie en training
Het management moet het goede voorbeeld geven	

Het punt “het management moet het goede voorbeeld geven” is een voorwaarde om de betrokkenheid van de werknemers te realiseren maar ook een strategie om dit te realiseren, daarom staat er geen strategie bij.

3. Procesgerichte benadering

Uit de definitie van een arbomanagementsysteem van het NEN zoals gegeven in paragraaf paragraaf 2.3, blijkt dat een procesgerichte benadering een voorwaarde is voor een arbomanagementsysteem (NEN, 2007).

4. Werken volgens het PDCA- principe

Het NEN noemt ook als voorwaarde voor een goed functionerend arbomanagementsysteem, dat het systeem gebaseerd moet zijn op de PDCA-cirkel (NEN, 2007).

5. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden

In de RIE Grafimedia wordt aangegeven dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd moeten worden. Dit is dus een “verplicht” punt voor organisaties die arbomanagement met behulp van de RIE Grafimedia willen invoeren (RIE Grafimedia versie 2.4.4).

6. Beknopte en beperkte documentatie

In “Strategisch Arbomanagement” waarschuwen Zwetsloot en Van Scheppingen voor de “papieren werkelijkheid”. Beleid moet vertaald worden in plannen, afspraken en procedures maar het documenteren moet geen doel op zich worden. Opgegeven moment geldt dat hoe meer er op papier staat, hoe minder de kans dat de problemen daadwerkelijk opgelost worden (Zwetsloot & Van Scheppingen, 2005, pag. 59).

7. Beheersing van risico's

In “KAM management in de praktijk” worden vier punten genoemd die leiden tot het beheersen van de risico's:

- a. Vaststellen van de risico's in kritieke processen
- b. Vast stellen van maatregelen
- c. Doorvoeren van maatregelen
- d. Evalueren en verbeteren

De punten a tot en met c vallen onder de RIE Grafimedia en zijn dus evident voor het invoeren en borgen van Arbomanagement met behulp van de RIE Grafimedia. Het evalueren en verbeteren op het gebied van de risico's valt ook onder het werken volgens het PDCA-principe zoals bij punt 4 genoemd wordt.

8. Continu verbeteren met prestatie-indicatoren

Het nut van continu verbeteren is bij punt 4 behandeld. In de literatuur over (arbo) managementsystemen is verder geen aanwijzing gevonden dat het gebruik van prestatie-indicatoren een *voorwaarde* is voor een goedfunctionerend managementsysteem.

Het *belang* van indicatoren wordt wel behandeld in “Arbomanagement in bedrijven” door Visser en Zwetsloot. Zij noemen het in het verband dat er bij bedrijven gewenning optreedt aan bestaande patronen. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven van te voren rekening houden met ongewenst effecten en de economische kosten vaak, onzichtbaar, worden opgenomen in het budget. Deze kosten worden niet als problematisch beschouwd omdat er verondersteld wordt dat de concurrentie dezelfde problemen heeft. De gewenning zorgt er voor dat de organisatie geen ambitie heeft en niet leert om te verbeteren (Visser & Zwetsloot, 2004). Door gebruikt te maken van indicatoren zou dit voorkomen kunnen worden.

9. Betrokkenheid en inzet van het management

Door de literatuur over managementsystemen te raadplegen, kwam er naast de kernprincipes die Gerritsen & Van den Berg in "KAM-management in de praktijk" gaven, één extra kernprincipe naar voren: de betrokkenheid en inzet van het management.

De betrokkenheid en inzet komen in de kernprincipes gedeeltelijk naar voren in punt 2, de gedeelde cultuurwaarde. Daar wordt aangegeven dat het management het goede voorbeeld moet geven. Om de belangrijkheid van betrokkenheid van het management aan te geven en wordt dit punt toegevoegd aan de kernprincipes.

In "Strategisch arbomanagement" Zwetsloot en Scheppingen wordt deze betrokkenheid en inzet beschreven als "management commitment".

"Management commitment is daadwerkelijke, actieve, persoonlijke betrokkenheid van het management. Het gaat niet alleen om de acceptatie van formele verantwoordelijkheden maar arbomanagement moet ook tot uitdrukking komen in de daden van de hoogste managers. Actieve persoonlijke betrokkenheid betekent dat het gedrag van het hogere management ook een voorbeeldfunctie heeft. Het organisatiebeleid en de persoonlijke drive van managers moeten dezelfde kant op werken. Als daar (impliciet of expliciet) een strijdigheid in zit, dan wordt dat in de rest van de organisatie gezien als een dubbele boodschap, en dan is er altijd een excuus om niet in actie te hoeven komen" (Zwetsloot & Scheppingen, 2005, pag. 16).

"Management commitment" is belangrijk omdat werknemers zich vaak laten leiden door wat het management belangrijk vindt. Bewust of onbewust. Werknemer weten dat ze meer waardering krijgen voor zaken die het management ook belangrijk vindt. Hierdoor is de kans van slagen van initiatieven met "management commitment" veel groter dan voor initiatieven zonder deze commitment.

Het belang van betrokkenheid en inzet van het management wordt onder andere ook in de adoptiefase van het model van Richard Daft (paragraaf 2.2, figuur 3) genoemd, in Kwaliteitsmanagement in beweging (Bij, Broekhuis & Gieskes, 2001, pag. 91). Tevens wordt te weinig betrokkenheid van het management in het artikel "Barriers to the implementation of managementsystems: lessons from the past" aangeduid als reden voor het falen van een managementsysteem (Gardner, 2000).

Om de betrokkenheid en inzet van het management te vergroten, wordt in "Strategisch arbomanagement" aangeraden om te inventariseren wat het management belangrijk vindt en op basis van die inventarisatie nieuwe ideeën op een aansprekende wijze in het voetlicht te brengen (Zwetsloot & Scheppingen, 2005, pag. 17).

Hierbij wordt vanuit gegaan dat dit gebeurt door het stafmanagement om de betrokkenheid van het hoger management te realiseren. Het uitgangspunt moet dus zijn dat er minimaal één persoon uit het management deze betrokkenheid en inzet bezit.

Een andere manier is als het management vooral aangesproken wordt door financiële resultaten, zorg dan dat het bij elk initiatief duidelijk is wat de opbrengsten zijn (Zwetsloot & Scheppingen, 2005, pag. 17).

2.5.1 Samenvatting van de kernprincipes

Ten behoeve van het onderzoek is een samenvatting gemaakt van de kernprincipes in tabel 7. Hierin zijn de kernprincipes van "KAM-management in de praktijk" opgenomen en tevens het extra kernprincipe. De aandachtspunten volgen tevens uit "KAM-management in de praktijk" en zijn aangevuld met de bevindingen uit deze paragraaf.

In "KAM-management in de praktijk" zijn de kernprincipes genummerd zoals ze in paragraaf 2.4 behandeld zijn. In tabel 8 is gekozen voor een andere volgorde.

Het extra kernprincipe, betrokkenheid en inzet van het management, wordt als eerste genoemd omdat dit de basisvoorwaarde is voor het slagen van Arbomanagement. Als tweede wordt duidelijkheid in beleid en doelstellingen genoemd, zonder duidelijkheid in beleid en doelstellingen kunnen de overige kernprincipes niet worden uitgevoerd en valt er niet te spreken van Arbomanagement.

De overige punten zijn in dezelfde volgorde blijven staan maar kunnen niet worden opgevat als stappenplan. Bijvoorbeeld "een procesgerichte benadering" is van belang bij het opstellen van beleid maar ook bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia. Dit punt zal dus continu van belang zijn. Voor de overige kernprincipes moet dus bepaald worden wanneer deze van belang zijn voor de organisatie.

Tabel 8: kernprincipes van een managementsysteem (onder andere gebaseerd op: Gerritsen & Van den. Berg, 2005)

Principe		Aandachtspunten	
1	Betrokkenheid en inzet van het management	Het management moet zichtbaar betrokken zijn en inzet hebben én moet het goede voorbeeld geven.	
2	Duidelijkheid in beleid en doelstellingen	Maak gebruik van de arbobeleidscyclus.	
3	Gedeelde cultuur waarden	De werknemers moeten de zin van het managementsysteem begrijpen	D.m.v. communicatie en training
		De werknemers moeten gemotiveerd zijn om het beleid uit te voeren	D.m.v. participatie en betrokkenheid
		De werknemers moeten over kennis en vaardigheden beschikken om hun taken uit te voeren	D.m.v. communicatie en training
4	Procesgerichte benadering	(Arbo)managementprocessen moeten zo veel mogelijk in de bestaande processen geïntegreerd worden.	
5	Werken volgens het PDCA- principe	Het bedrijf moet streven naar continue verbetering op het gebied van arbomanagement.	
6	Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden.	De taken en verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd in bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> • TBV- Matrix • Functiebeschrijvingen • Procesbeschrijvingen 	
7	Beknopte en beperkte documentatie	De zaken die noodzakelijk zijn voor de gebruikers moeten beschreven worden. Niet meer, niet minder.	
8	Beheersen van risico's	RIE Grafimedia	
9	Continu verbeteren met prestatie-indicatoren	Opstellen en gebruikmaken van prestatie-indicatoren	

Door aan deze negen kernprincipes te voldoen, zorgt het bedrijf ervoor dat het managementsysteem gedragen wordt binnen haar organisatie.

2.6 Arbobeleidscyclus

Volgens Visser en Zwetsloot is een hulpmiddel bij het opstellen van beleid de arbobeleidscyclus. Deze cyclus bestaat uit de volgende onderdelen²:

- Intentieverklaring (willen)
- Beleidsformulering
- Risico inventarisatie (weten)
- Risico evaluatie (wegen)
- Plan van aanpak
- Uitvoering van het plan van aanpak (werken)
- Periodieke evaluatie van het plan van aanpak (waken)

In de intentieverklaring staan de doelstellingen die het bedrijf wil bereiken. Bijvoorbeeld dat de organisatie alles in zijn werk stelt zodat geen enkele medewerker gezondheidsschade door het werk zal oplopen.

In de beleidsformulering wordt bepaald hoe de intentie zal worden gerealiseerd. Welke instrumenten er worden gehanteerd wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke bevoegdheden krijgt. De doelen worden specifiek gesteld, bijvoorbeeld dat het geluidsniveau terug gebracht moet worden met 5 decibel.

Risico inventarisatie en evaluatie (RIE)

In de RIE wordt vastgesteld welke risico's er binnen een organisatie zijn en dus welke knelpunten er opgelost moeten worden. In dit onderzoek wordt de RIE Grafimedia gebruikt.

In het plan van aanpak wordt aangegeven hoe de geïdentificeerde knelpunten opgelost worden en moet minimaal de volgende elementen bevatten:

- Samenvatting van het knelpunt
- Gekozen oplossingsrichting
- De verantwoordelijke voor de oplossing
- De datum dat het knelpunt opgelost moet worden.

De RIE Grafimedia genereert automatisch een plan van aanpak dat ook deze elementen bevat. De gekozen oplossingsrichting is echter erg algemeen en het bedrijf zal deze aan moeten passen aan zijn eigen situatie.

Nadat het plan van aanpak is opgesteld, moet het uitgevoerd worden. Dit bestaat dus uit het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia. Deze aanbevelingen kunnen onderverdeeld worden in:

- Technische aanpassingen zoals werkomgeving, machines, en het gebruik van veiligheidsmiddelen.
- Aanpassingen van de organisatie zoals procedures
- Verhogen van competentie van de medewerkers en dus de noodzaak tot training of opleiding

² De uitleg van de arbobeleidscyclus is grotendeels ontleend aan: Visser & Zwetsloot, 2004, pag. 143-147.

De resultaten van het uitvoeren van het beleid moeten geëvalueerd worden: welke doelstellingen zijn wel of niet gerealiseerd en wat is de oorzaak van het succes of falen. In veel bedrijven gebeurt dit in het jaarverslag.

Visser en Zwetsloot noemen het evalueren van het beleid het laatste punt. Echter in arbobeleidscyclus, zit het woord cyclus. Het is dus de bedoeling dat na de evaluatie er actie wordt ondernomen zodat de doelstellingen alsnog gerealiseerd kunnen worden of zodat de doelstellingen bijgesteld kunnen worden, de cyclus begin overnieuw. Hierbij geldt hetzelfde principe als bij de PDCA-cirkel uit paragraaf 2.3.

2.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is besproken wat Arbowet voor een bedrijf in de grafimediabranche inhoudt. De Arbowet is bedoeld om de veiligheid en gezondheid van werknemers te bevorderen en arbeidsuitval te voorkomen, het bedrijf moet een goede kwaliteit van arbeidsomstandigheden nastreven. Voor de grafimediabranche zijn er in het convenant afspraken gemaakt om een verbetering te realiseren binnen de volgende gebieden (SZW Arboconvenant Grafimedia, 2007):

- RSI
- Fysieke belasting
- Werkdruk
- Gevaarlijke stoffen
- Verzuim en reïntegratie

De afspraken binnen deze gebieden zijn geïntegreerd in de branche gerichte Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE Grafimedia). Door de RIE Grafimedia uit te voeren krijgt het bedrijf inzicht of de arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf goed zijn.

Hiermee is onderzoeksvraag 1, wat houdt Arbowetgeving in, beantwoord.

Goede arbeidsomstandigheden binnen een bedrijf in de grafimediabranche zijn arbeidsomstandigheden zoals deze in de RIE Grafimedia worden weergegeven. De volgende stappen horen bij de RIE Grafimedia:

- Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia
- Indienen van de gegevens
- Toetsen van de gegevens
- Aanbevelingen uitvoeren

De aanbevelingen die uitgevoerd moeten worden, staan in het plan van aanpak.

Hiermee is onderzoeksvraag 2, wat wordt verstaan onder goede arbeidsomstandigheden, beantwoord.

Het realiseren van goede arbeidsomstandigheden gebeurt door het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia. Bij het uitvoeren van de aanbevelingen van de RIE Grafimedia is het duidelijk welke verandering er plaats moet vinden, de ideeën fase en de behoefte fasen uit het model Daft (figuur 3) staan vast. De adoptiefase en implementatie fasen moeten echter nog plaatsvinden.

In paragraaf 2.2 zijn aandachtspunten gegeven bij deze fasen voor het uitvoeren van aanbevelingen uit de RIE Grafimedia:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren.

Het doorvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia moet er voor zorgen dat de arbeidsomstandigheden verbeterd worden. Ondanks dat werknemers het belang van goede arbeidsomstandigheden wel zien, is in de praktijk hun gedrag niet altijd veilig. Bijvoorbeeld doordat de werknemer geen kennis en vaardigheden heeft over veilig gedrag of omdat de technische omgeving onveilig gedrag stimuleert.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia moet dus rekening gehouden worden met het feit dat de werknemers niet altijd doen wat veilig of beter is, er kan weerstand verwacht worden.

Om deze weerstand zoveel mogelijk te vermijden, is er in de literatuur gezocht naar strategieën om de weerstand weg te nemen.

Daft geeft vier strategieën om deze weerstand tegen te gaan: afstemmen op de behoefte en doelen van de gebruikers, communicatie en training, participatie en betrokkenheid en opleggen & dwang.

Hiermee is onderzoeksvraag 3, hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden gerealiseerd worden, beantwoord.

De arbeidsomstandigheden moeten beheerst worden zodat het bedrijf ook in de toekomst goede arbeidsomstandigheden heeft. Dit kan een organisatie realiseren door middel van arbomanagement.

Als een bedrijf zich wil ontwikkelen naar een excellente organisatie op arbo-gebied, doorloopt de organisatie verschillende ontwikkelingsstadia van het arbotransitiemodel:

- Ad-hoc fase
- Fase van systematiseren
- Fase van systeemaanpak
- Fase van proactiviteit en integratie

In de fase van systeemaanpak concentreert de organisatie zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem (tabel 5).

In de literatuur zijn 9 kernprincipes voor een managementsysteem dat gedragen wordt binnen een organisatie, gevonden.

Een basisvoorwaarde voor Arbomanagement is “betrokkenheid en inzet van het management” (kernprincipe 1) zonder deze betrokkenheid en inzet zal Arbomanagement niet slagen. Dit kan gerealiseerd worden door nieuwe initiatieven op een voor het management aantrekkelijke manier te presenteren of door te wijzen op de financiële voordelen.

Daarna is “duidelijkheid in beleid en doelstellingen” van belang (kernprincipe 2). Zonder een duidelijk beleid, kunnen de overige kernprincipes niet worden uitgevoerd en valt er niet te spreken van arbomanagement.

Duidelijkheid in beleid en doelstellingen kan gerealiseerd worden door de arbobeleidscyclus uit paragraaf 2.6 te doorlopen. Deze cyclus bestaat uit de volgende onderdelen:

- Intentieverklaring (willen)
- Beleidsformulering
- Risico inventarisatie (weten)
- Risico evaluatie (wegen)
- Plan van aanpak
- Uitvoering van het plan van aanpak (werken)
- Periodieke evaluatie van het plan van aanpak (waken)

Voor de overige kernprincipes moet dus bepaald worden wanneer deze van belang zijn voor de organisatie, een samenvatting staat in tabel 8.

Door deze kernprincipes toe te passen zal het Arbomanagement gedragen worden binnen de organisatie waardoor de arbeidsomstandigheden beheerst worden zodat een bedrijf voldoet aan de Arbowetgeving.

Hiermee is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4: hoe kunnen goede arbeidsomstandigheden beheerst worden zodat een bedrijf voldoet aan de Arbowetgeving?

3 Arboretgeving en arbeidsomstandigheden bij Ovimes

In paragraaf 2.1.2 is vastgesteld dat een bedrijf door de RIE Grafimedia inzicht krijgt of de arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf goed zijn, hierbij horen de volgende stappen:

- Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia
- Indienen van de gegevens
- Toetsen van de gegevens
- Aanbevelingen uitvoeren

De aanbevelingen die uitgevoerd moeten worden, staan in het plan van aanpak dat gegenereerd wordt uit de RIE Grafimedia.

Door deze stappen te behandelen voor Ovimes en een toelichting te geven op het plan van aanpak, wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

5. Hoe zijn de arbeidsomstandigheden bij Ovimes?

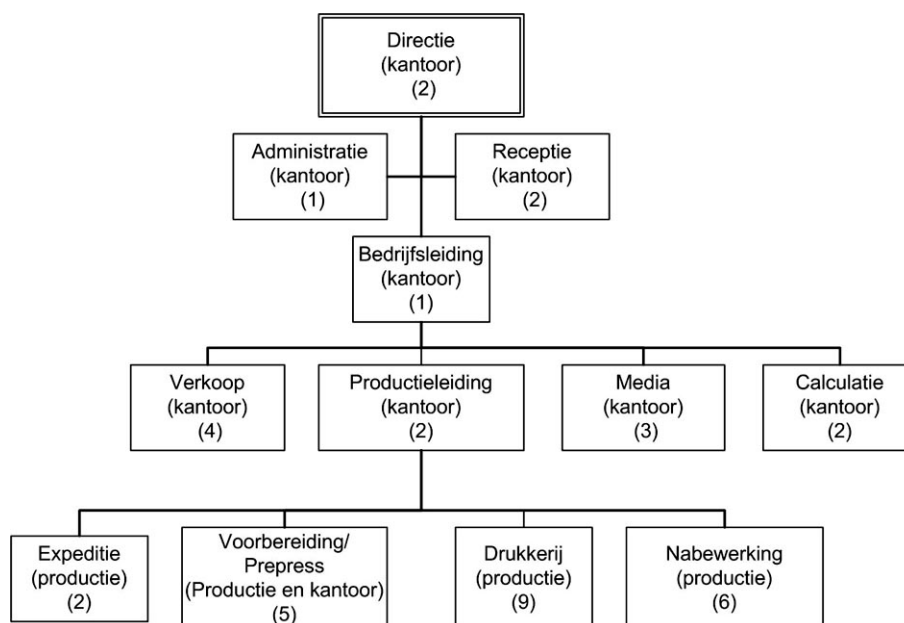
Eerst wordt in paragraaf 3.1 de organisatiestructuur van Ovimes behandeld om inzichtelijk te krijgen hoe de organisatie is opgebouwd. Deze structuur is van belang voor de bespreking van de arbeidsomstandigheden bij Ovimes.

Hierna worden de stappen van de RIE Grafimedia behandeld in de paragrafen 3.2 tot en met 3.4. In paragraaf 3.5 wordt verslag gedaan van het bezoek van de arbeidsinspectie.

Ten slotte volgen in paragraaf 3.6 de conclusies.

3.1 Organisatiestructuur van Ovimes

In figuur 5 staat het organigram van Ovimes weergegeven. Hierin wordt aangegeven welke afdelingen er zijn, of een afdeling behoort tot de productie- of kantoor- afdelingen en hoeveel mensen er op de afdeling werken (tussen haakjes).



Figuur 5: Organigram van Ovimes (bron: gesprek bedrijfsleider november 2006)

Het management bij Ovimex bestaat uit de directie, de bedrijfsleider en de productieleiding.

De directie van Ovimex bestaat uit de directeur-eigenaar (verder te noemen directeur) en de commercieel directeur. De directeur is uiteindelijk de eindverantwoordelijke bij het bedrijf en hij is betrokken bij bijna alle facetten van de bedrijfsvoering. De commercieel directeur is het hoofd van de afdeling verkoop en is commercieel verantwoordelijk.

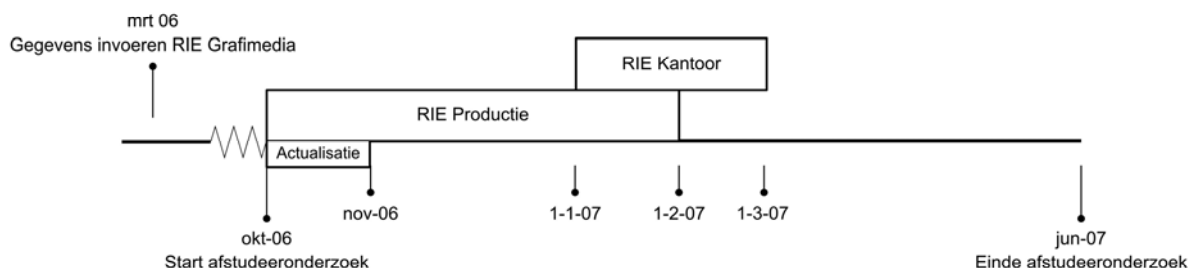
Bedrijfsleider is sinds september 2006 een nieuwe functie bij Ovimex. De functie is opgezet om te zorgen dat een gedeelte van de taken van de directeur verschuift naar de bedrijfsleider waardoor de directeur zich meer kan concentreren op het begeleiden van de grote accounts. De taken van de bedrijfsleider zijn divers, hier onder vallen onder andere:

- Personeel en Organisatie (P&O) (aanspreekpunt personeel, urenregistratie)
- Arbo (o.a. uitvoeren RIE Grafimedia)
- Milieu

De bedrijfsleider was voor september 2006 productie leider. Door een personeelstekort bij de productieleiding, houdt de bedrijfsleider zich ook nog bezig met de productie en is de nieuwe functie nog niet goed ontwikkeld. De bedrijfsleider verwacht dat dit vanaf januari 2008 het geval zal zijn.

De productieleiding bestaat uit twee personen. Zij houden zich, samen met de bedrijfsleider, bezig met de orderbegeleiding op de productieafdelingen. De taken zijn verdeeld in afwerking, drukken (exclusief digitaal drukken) en de overige afdelingen (inclusief digitaal drukken). Het begeleiden van de orders bij de overige afdelingen, inclusief digitaal drukken, wordt gedaan door de bedrijfsleider.

3.2 Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia



Figuur 6: invoeren gegevens RIE Grafimedia

Het invoeren van de bedrijfsgegevens in het computerprogramma is bij Ovimex in maart 2006 gebeurd door een stagiair. Hij heeft het bedrijfsproces binnen het programma ingevuld en de vragen die daaruit voortvloeide beantwoord. Deze versie van het computerprogramma met de gegevens van Ovimex wordt in dit rapport RIE Ovimex Oud genoemd.

In eerste instantie werd er vanuit gegaan dat de gegevens die in de RIE Ovimex Oud stonden, klopten. Aan het begin van het onderzoek bleek echter dat de gegevens niet meer actueel waren omdat er in de periode maart 2006 tot en met eind september 2006 veranderingen geweest waren in het machinepark.

Tevens werd geconstateerd dat bij het beantwoorden van de vragen met als onderwerp de beleving van het personeel, bijvoorbeeld of het personeel de temperatuur prettig vindt, het personeel niet is geraadpleegd.

Er staat niet in de RIE Grafimedia dat het personeel geraadpleegd moet worden maar gevraagd wordt of er klachten zijn. Er waren klachten en dus kwam dit niet overeen met de situatie zoals deze in de RIE Ovimex Oud beschreven was.

Deze twee punten gaven voldoende aanleiding om de invoergegevens en de antwoorden van de vragen kritisch te bekijken.

Het actualiseren van de invoergegevens is gebeurd in de eerste maand van het onderzoek (figuur 5: actualiseren). Het beantwoorden van de vragen is gebeurd in de periode oktober 2006 tot en met eind februari 2007 voor de productieafdelingen (figuur 6: RIE Productie) en in de periode januari 2007 en februari 2007 voor de kantoorafdelingen (figuur 6: RIE Kantoor). Dit is gecombineerd met het uitvoeren van een gedeelte van de aanbevelingen.

3.3 Indienen en toetsen van de RIE Grafimedia

Eind februari 2007 heeft Ovimex de RIE Ovimex ingediend bij de Stichting Certificatie Grafimediabranche (SCGB). Het indienen bestaat uit het opsturen van het database bestand.

Hierna is er een afspraak gemaakt met een auditor van de SCGB om de RIE Ovimex te toetsen. Door de drukte bij SCGB kon deze afspraak niet eerder dan mei 2007 plaatsvinden. Bij het bezoek van de inspecteur werd gecontroleerd of Ovimex de RIE Grafimedia naar waarheid had ingevuld. Het rapport waarin de bevindingen van de auditor gepresenteerd worden is binnen gekomen na 1 juni 2007 en valt daardoor buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

3.4 Aanbevelingen uitvoeren

De aanbevelingen die uitgevoerd moeten worden staan in het plan van aanpak. Tijdens het onderzoek is het plan van aanpak veranderd omdat er aanbevelingen uitgevoerd zijn. Zoals in paragraaf 3.2 genoemd is, is dit gebeurd in combinatie met het gegevens in voeren en het beantwoorden van de vragen uit de RIE Grafimedia.

In paragraaf 2.2 zijn de elementen voor het succesvol uitvoeren van de aanbevelingen vanuit de RIE Grafimedia vastgesteld. Deze elementen zijn dus van belang bij het uitvoeren van het plan van aanpak:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren.

Om vast te stellen hoe de arbeidsomstandigheden bij Ovimex zijn, zal het plan van aanpak dat is ingediend op 27-02-2007 besproken worden. De aanbevelingen die tijdens het onderzoek (en voor 27-02-2007) zijn uitgevoerd, worden beschouwd als pilotprojecten en het resultaat is verwerkt in het plan van aanpak van 27-02-2007.

3.4.1 Pilotprojecten

Er is de keuze gemaakt om te beginnen met het uitvoeren van de aanbevelingen die betrekking hadden op de machine & werkplek veiligheid, gevaarlijke stoffen, persoonlijke beschermmiddelen en bedrijfshulpverlening van het productiepersoneel. Deze keuze is gemaakt omdat deze punten direct invloed hebben op de veiligheid van de werknemers.

Tevens waren de aangekondigde controles van de Arbeidsinspectie op het gebied van machineveiligheid en gevaarlijke stoffen een extra stimulans om deze aanbevelingen als eerst uit te voeren. Voor een overzicht van de aanbevelingen die uitgevoerd zijn tijdens het onderzoek, wordt verwezen naar bijlage 2.

Voor en tijdens het uitvoeren van deze aanbevelingen is er voorlichting gegeven over de RIE Grafimedia aan de productieafdelingen. Dit is gebeurd door middel van een algemene bijeenkomst voor al het productiepersoneel. Tijdens deze bijeenkomst is door de bedrijfsleider toegelicht dat Ovimex bezig is met het uitvoeren van de RIE Grafimedia en zijn de punten toegelicht die direct aangepakt werden. Deze informatie is ook schriftelijk verstrekt.

Na de algemene bijeenkomst, zijn er per afdeling twee bijeenkomsten gehouden waarin deze punten verder besproken zijn. Het doel van deze bijeenkomsten was om de werknemers te informeren en om input te krijgen voor de RIE Grafimedia.

In januari 2007 is de RIE Grafimedia besproken met de werknemers van de kantoorafdelingen. Dit is gebeurd door de vragen uit de RIE Grafimedia op het gebied van werkplekcondities, per kantoorruimte, te bespreken. De bijeenkomsten waren informeel, op het moment dat het personeel tijd had. Behalve bij het kantoor waar afdeling verkoop en deel van de afdeling voorbereiding zitten (verder te noemen kantoor verkoop).

Het kantoor verkoop is een relatief nieuw kantoor (2005) dat een aantal gebreken heeft op het gebied van klimaat, licht en geluid. Door deze gebreken verwachtte de bedrijfsleider onvrede van het personeel en daarom wilde hij een overleg met de gehele afdeling.

De werknemers waren tijdens het overleg van de afdeling verkoop sceptisch over oplossingen voor de problemen. Een probleem was bijvoorbeeld de temperatuur, dit speelde sinds de zomer 2005 en ze hadden nog geen verbetering gemerkt. Een ander probleem was de lichtval, hierbij bleek dat er met de suggesties ter verbetering die de werknemers aangedragen hadden, niets gedaan was.

Voor een compleet verslag van de bijeenkomsten, wordt verwezen naar de notulen. Deze zijn beschikbaar in het digitale archief van de bedrijfsleider.

3.4.2 Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering

Voordat de RIE Grafimedia uitgevoerd werd bij Ovimex, was er niemand specifiek verantwoordelijke voor arbozaken. Er werd ad-hoc gereageerd op problemen en als daarbij een investering nodig was, moest de directeur zijn goedkeuring geven.

Door de komst van de functie bedrijfsleider, is er wel een verantwoordelijke voor arbo gekomen. Er zijn echter geen afspraken gemaakt voor een budget, de directeur moet nog steeds zijn goedkeuring voor investeringen geven. Voor kleine investeringen is deze fiat niet nodig, maar er zijn geen concrete afspraken gemaakt over wat klein is. Dit is ter beoordeling van de bedrijfsleider.

Bij het regelen van een oplossing voor de problemen met temperatuur, geluid en licht bij de kantoorafdelingen, was het ontbreken van een budget een lastige zaak. Hierdoor konden er geen concrete beloften voor een oplossing gedaan worden en daarmee werd de sceptische houding van de werknemers versterkt.

3.4.3 *Betrokkenheid van de werknemers creëren*

De betrokkenheid van de werknemers is belangrijk voor de adoptie van een verandering.

In paragraaf 2.2 zijn vier strategieën gegeven om de betrokkenheid van de werknemers te realiseren:

- Afstemmen op de behoefte en doelen van de gebruikers: zorg dat de verandering geschikt is om de behoefte van een verandering te bevredigen.
- Communicatie en training: door communicatie kan er duidelijk uitgelegd worden waarom de verandering nodig is en kunnen eventuele misverstanden weg genomen worden. De training zorgt er voor dat betrokken werknemers ook daadwerkelijk in staat zijn om de verandering uit te voeren.
- Participatie en betrokkenheid: door de werknemers te betrekken en inspraak te geven, is er meer begrip voor de verandering.
- Opleggen en dwang: de werknemers worden gedwongen om de verandering te accepteren, bijvoorbeeld met de dreiging de baan te verliezen. Deze methode moet als laatste redmiddel gebruikt worden.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Productie en RIE kantoor, is er gebruik gemaakt van de volgende strategieën:

Communicatie: in de bijeenkomsten is uitgelegd waarom bepaalde veranderingen nodig zijn.

Participatie: door bijeenkomsten te houden is er voor de werknemers de mogelijkheid tot inspraak.

Ondanks deze strategieën was er bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Productie weerstand tegen het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen.

Een voorbeeld is de weerstand tegen het gebruik van handschoenen die nodig zijn voor de schoonmaakwerkzaamheden bij de machines. De handschoenen worden maar voor een gedeelte van de schoonmaakwerkzaamheden gebruikt. Bij het schoonmaken van de drukpersen, waarbij de handen onder het inkt komen te zitten, worden de handschoenen als handig ervaren, maar bij de andere schoonmaakwerkzaamheden als minder nuttig. De reden die door de werknemers gegeven wordt, is dat het al jaren zonder handschoenen gebeurt en dat dit dus niet nodig is.

De aanbevelingen uit de RIE Kantoor bevatte één punt waarbij direct iets verwacht werd van het personeel en dat is een goede werkhouding. Om dit te realiseren is er informatie uitgedeeld. Het resultaat van het uitdelen van de informatie is niet gemeten, dit blijft als aandachtspunt staan.

3.4.4 *Beschikbaar stellen van middelen om de aanbeveling door te voeren*

De middelen die noodzakelijk zijn bij het uitvoeren van de aanbevelingen zijn zeer divers. Bijvoorbeeld persoonlijke beschermmiddelen voor het productiepersoneel, veiligheidsschermen voor machines, bureaustoelen en veiligheidspictogrammen. Deze middelen werden zo snel mogelijk beschikbaar gesteld.

3.4.5 *Beschikbaar zijn van energie en tijd van werknemers en leidinggevenden*

Het is van belang dat er tijd en energie van de leidinggevende en werknemers beschikbaar is. Voor de werknemers bestond de tijdsinvestering vooral in het aanwezig zijn bij de bijeenkomsten. De overleggen die geweest zijn voor de productieafdelingen vonden plaats tijdens de ploegenwissel. Hierdoor kon iedereen aanwezig zijn. Het nadeel was echter dat de ochtendploeg hierdoor later dan normaal naar huis kon.

Doordat Ovimex in de toekomst alleen met afdelingsvertegenwoordigers wil overleggen, kan dit binnen de werktijd gebeuren en moet daar tijd voor vrij gemaakt worden. Voor de kantoorafdelingen gold dat de gesprekken en bijeenkomsten tijdens de werktijd gepland waren en daarop zijn geen reacties gekomen dat de werknemers dit niet konden inplannen.

De tijd die beschikbaar is van de leidinggevende komt van één persoon, namelijk de bedrijfsleider. Hij is verantwoordelijk voor arbo en neemt tevens alle taken op zich. Hierdoor wordt arbo niet door alle leidinggevende uitgedragen.

3.4.6 *Plan van aanpak van 27-02-2007*

Het plan van aanpak zoals het is ingediend bij de Stichting Certificatie Grafimediabranche, staat in bijlage 4. Hierin zijn de aanbevelingen die uitgevoerd zijn tijdens het onderzoek, verwerkt. Het plan van aanpak geeft weer welke aanbevelingen Ovimex nog moet realiseren.

In het plan van aanpak worden de aanbevelingen ingedeeld in risicocategorieën. De aanbevelingen die in risicocategorie (RC) 1 vallen, moeten per direct uitgevoerd worden en de aanbevelingen in RC 2 moeten binnen 3 maanden uitgevoerd worden. De datum waarvan uit gegaan wordt, is 27-02-2007 en dit betekent dat 3 maanden na deze datum binnen dit onderzoek valt. De aanbevelingen in deze risicocategorieën zouden tijdens het onderzoek uitgevoerd moeten zijn.

De meeste aanbevelingen in risicocategorie 1 gaan over de veiligheid van de machines. Voor de Sanden 3 kleuren (pag. 4 van het plan van aanpak) geldt dat dit is opgelost. De Heidelberg 5272 en 5236 zijn speciale gevallen (pag. 5 van het plan van aanpak). Dit zijn oude machines die binnen de branche veel gebruikt worden maar in originele staat niet voldoen aan de huidige veiligheidsvoorschriften.

Bij controles van de Arbeidsinspectie binnen de branche werd duidelijk dat dit een grootschalig (bij veel bedrijven) probleem is. De branche organisatie KVGO en de Arbeidsinspectie zijn in overleg gegaan en hebben richtlijnen opgesteld waaraan bij deze machines voldaan moet worden. Deze richtlijnen zijn in april 2007 bekend gemaakt en bedrijven hebben tot 1 juli 2007 de tijd om hier aan te voldoen.

Op pagina 4 van het plan van aanpak staat de maatregel dat Ovimex gebruik met maken van de module oplosmiddelen reductie in de offset. Dit is een computer programma om te testen of de ventilatie binnen het bedrijf genoeg is ten opzichte van de hoeveelheid oplosmiddelen. Deze maatregel is inmiddels uitgevoerd (de ventilatie binnen het bedrijf is voldoende).

De laatste maatregel in risicocategorie 1 is het voorzien van de heftruck van een veiligheidsgordel (pag. 6 van het plan van aanpak). Deze moet nog uitgevoerd worden.

De aanbevelingen die in risicocategorie 2 vallen, staan in tabel 9 vermeld. Hierbij wordt aangegeven of de aanbeveling is uitgevoerd en eventueel als dit niet zo is, de reden.

Tabel 9: aanbevelingen in RC 2 (plan van aanpak 27-02-2007)

Pagina (PvA)	Aanbeveling	Status
1	Stel een programma op voor het inwerken van nieuwe werknemers.	Niet uitgevoerd; het overzicht van wat in het programma moest komen, was nog niet duidelijk.
1	Stel doelstellingen vast ten aanzien van verzuim en reïntegratie.	Niet uitgevoerd; het verzuim moet eerst goed bekend zijn om de doelstellingen vast te stellen.
2	Stel een bedrijfshulpverlenersplan op.	Niet uitgevoerd; eerst moeten er meer bedrijfshulpverleners opgeleid worden zodat het plan in overleg opgesteld kan worden.
2	Leid voldoende bedrijfshulpverleners op.	Niet uitgevoerd; om financiële redenen is dit naar het 3 ^{de} kwartaal van 2007 verplaatst.
2	Laat de overhead deuren jaarlijks controleren en onderhouden door een deskundige.	Niet uitgevoerd; geen directe reden.
2	Zorg dat de magazijnstellingen regelmatig worden gecontroleerd.	Uitgevoerd
2	Laat hijsmiddelen jaarlijks keuren en onderhouden.	Niet uitgevoerd; geen directe reden.
3	Stem de hoogte van de bureaus af op de gebruikers.	Uitgevoerd
3	Werk losliggende snoeren weg.	Niet uitgevoerd; werkplek was opgeheven door pensionering werknemer
4	Maak gebruik van het digitale instrument voor de beoordeling van blootstelling aan oplosmiddelen	Uitgevoerd
5	Stel richtlijnen op voor het werken met de machines (geldt voor diverse machines)	Niet uitgevoerd; de handleidingen van de machines zijn maatgevend.
5	Verbied roken en drinken op de werkplek	Gedeeltelijk uitgevoerd; roken is verboden, drinken en eten wordt op de werkplek gedaan omdat er geen pauzes zijn. Per augustus 2007 worden de pauzes ingevoerd en kan het eten en drinken verboden worden.
6	Voorzie de nietmachine economy van een veiligheidskapje	Niet uitgevoerd; er is getracht om het originele kapje te repareren, dit is niet gelukt en er moet nog naar een vervanger gezocht worden.
6	Voer het acculaadstation uit zoals in het rapport beschreven	Uitgevoerd
7	Zorg dat werknemers niet meer dat 6 uur beeldschermwerk per dag verrichten	Niet uitgevoerd; geen directe reden.

De overige aanbevelingen die nog openstaan vallen qua realisatiedatum buiten dit onderzoek. Deze aanbevelingen worden wel meegenomen in het onderzoek maar er volgt geen toelichting waarom deze niet eerder zijn uitgevoerd.

3.5 Arbeidsinspectie

In december 2006 heeft de Arbeidsinspectie een bezoek gebracht aan Ovimex. De inspecteur heeft tijdens het bezoek vooral gekeken naar de machineveiligheid en naar de omgang met gevaarlijke stoffen.

De inspecteur constateerde een aantal gebreken:

- Ontbrekende veiligheidsschermen bij de snijmachines en bij een rotatiepers (Sanden 3)
- Percentage Iso Propyl Alcohol (IPA) van 1 machine was te hoog (Sinohara)
- Zaagmachine was onveilig
- Te weinig controle op het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen

Ovimex is na het bezoek aan de slag gegaan om deze punten op te lossen.

De ontbrekende veiligheidsschermen bij de snijmachines was niet gedefinieerd als risico in de RIE Grafimedia. Het ging om veiligheidsschermen aan de achterkant van de machine die een toevoeging zijn op de machine in de oorspronkelijke staat. Hierdoor was dit door Ovimex niet gezien als risico.

De ontbrekende veiligheidsschermen bij de rotatiepers waren wel geconstateerd aan de hand van de RIE Grafimedia maar er was nog geen oplossing uitgevoerd. Na het bezoek van de Arbeidsinspectie zijn er veiligheidsschermen besteld en gemonteerd.

Het percentage IPA bij de Sinohara machine was te hoog. Dit was niet geconstateerd in de RIE Grafimedia. De reden hiervan is niet meer te achterhalen, het vermoeden is dat er overheen gelezen is bij het invullen van de RIE Grafimedia.

De onveilige zaagmachine was niet als risico gedefinieerd in de RIE Grafimedia. De zaagmachine was zelfs niet opgenomen in de RIE Grafimedia. Dit is een vrij kleine machine die niet vaak gebruikt wordt en werd zodanig niet als risico gezien. Dit is een onbewuste keuze geweest.

Het controleren op het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen werd in de RIE Grafimedia wel gezien als punt dat nog gerealiseerd moest worden.

In mei 2007 is de Arbeidsinspectie voor een controle bezoek langs geweest bij Ovimex. De punten die verbeterd moesten worden, waren naar tevredenheid uitgevoerd behalve de controle op de persoonlijke beschermmiddelen. De inspecteur adviseerde om een procedure op te stellen waarin het sanctiebeleid wordt vastgelegd. Hij gaf aan dat in zaken van aansprakelijkheid het niet alleen van belang was dat een bedrijf de persoonlijke beschermmiddelen beschikbaar stelt maar dat een bedrijf er ook redelijkerwijs alles aan moest doen om de werknemers aan te sporen tot gebruik van de middelen.

Uit het bezoek van de arbeidsinspectie bleek dat de risicobeleving van het bedrijf anders was dan van de Arbeidsinspectie. Het ging hier om oude machines waarbij de veiligheidsnormen strenger geworden zijn dan op het moment van aanschaf. Door het bezoek van de arbeidsinspectie bestaat het vertrouwen bij Ovimex dat de risico's inmiddels juist gedefinieerd zijn.

Bij aanschaf van nieuwe machines geldt dat de risico's geïnventariseerd moeten worden. Omdat de eisen aan machines aangescherpt zijn, zal het in de praktijk niet voorkomen dat een machine een toevoeging nodig heeft.

3.6 Conclusie

Door de RIE Grafimedia krijgt een bedrijf inzicht of de arbeidsomstandigheden binnen het bedrijf goed zijn, hierbij horen de volgende stappen:

- Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia
- Indienen van de gegevens
- Toetsen van de gegevens
- Aanbevelingen uitvoeren

Gegevens invoeren in de RIE Grafimedia

In paragraaf 3.2 is het invoeren van de gegevens in de RIE Grafimedia behandeld. Het bleek dat de gegevens die in de "RIE Ovimex oud" stonden niet meer actueel waren en dat er sommige vragen niet juist beantwoord waren. Om deze redenen zijn de invoergegevens en de antwoorden van de vragen kritisch bekeken en aangepast.

Het beantwoorden van de vragen is gebeurd in de periode oktober 2006 tot en met eind februari 2007 voor de productieafdelingen en in de periode januari 2007 en februari 2007 voor de kantoorafdelingen. Dit is gecombineerd met het uitvoeren van een gedeelte van de aanbevelingen.

Indienen en toetsen van de gegevens

Eind februari 2007 heeft Ovimex de RIE Ovimex ingediend bij de Stichting Certificatie Grafimediabranche (SCGB). Hierna heeft een auditor van de SCGB de RIE Ovimex getoetst. Door de drukte bij SCGB kon deze afspraak niet eerder dan mei 2007 plaatsvinden. Het rapport waarin de bevindingen van de auditor gepresenteerd worden is binnen gekomen na 1 juni 2007 en valt daardoor buiten de reikwijdte van dit onderzoek.

Aanbevelingen uitvoeren

Tijdens dit onderzoek is een aantal aanbevelingen uitgevoerd. Deze aanbevelingen zijn beschouwd als pilotprojecten en getypeerd aan de hand van de elementen voor het succesvol uitvoeren van de aanbevelingen zoals die in paragraaf 2.2 zijn vastgesteld:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren.

Bij Ovimex is de bedrijfsleider de verantwoordelijke voor arbo. Investeringen moeten echter goedgekeurd worden door de directeur, er wordt niet gewerkt met een budget. Bij het regelen van een oplossing voor de problemen met temperatuur, geluid en licht bij de kantoorafdelingen was het ontbreken van een budget een lastige zaak, hierdoor konden er

geen concrete beloften voor een oplossing gedaan worden en daarmee werd de sceptische houding van de werknemers versterkt.

De betrokkenheid van de werknemers is belangrijk voor de adoptie van een verandering. Om dit te realiseren zijn er bijeenkomsten gehouden met het personeel om toelichting te geven waarom bepaalde veranderingen nodig zijn en om de werknemers de mogelijkheid tot inspraak te geven. Dit komt overeen met de “communicatie” en “participatie” strategieën die gebruikt kunnen worden om betrokkenheid te realiseren.

Ondanks deze strategieën was er bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Productie, weerstand tegen het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen.

De middelen die noodzakelijk waren bij het uitvoeren van de aanbevelingen zijn zeer divers. Bijvoorbeeld persoonlijke beschermmiddelen voor het productiepersoneel, veiligheidsskappen voor machines, bureaustoelen en veiligheidspictogrammen. Deze middelen werden zo snel mogelijk beschikbaar gesteld.

Het is van belang dat er tijd en energie van de leidinggevende en werknemers beschikbaar is. Voor de werknemers bestond de tijdsinvestering vooral in het aanwezig zijn bij de bijeenkomsten en dit leverde geen problemen op.

De tijd die beschikbaar is van de leidinggevende komt van één persoon, namelijk de bedrijfsleider. Hij is verantwoordelijk voor arbo en neemt tevens alle taken op zich. Hierdoor wordt arbo niet door alle leidinggevende uitgedragen.

In paragraaf 3.4.6. is het plan van aanpak behandeld zoals dit is ingediend. Het gehele plan van aanpak staat in bijlage 4. De aanbevelingen uit risicocategorie 1 en 2 zijn behandeld omdat deze punten tijdens het onderzoek uitgevoerd zouden moeten zijn. Er is gebleken dat een aantal aanbevelingen in deze categorieën niet uitgevoerd is.

In paragraaf 3.5 is het bezoek en het controlebezoek van de arbeidsinspectie toegelicht. Na het controle bezoek adviseerde de inspecteur om een procedure op te stellen waarin het sanctiebeleid voor het gebruik van persoonlijke beschermmiddelen wordt vastgelegd. Hij adviseerde dit omdat het gebruik en de controle daarop nog niet naar wens was.

Tevens bleek dat bij een oude machine de veiligheidsnormen strenger geworden zijn dan dat ze waren op het moment van aanschaf. Door het bezoek van de arbeidsinspectie bestaat het vertrouwen bij Ovimex dat de risico's inmiddels juist gedefinieerd zijn. Omdat de eisen aan nieuwe machines aangescherpt zijn, zal het in de praktijk niet voorkomen dat een nieuwe machine een toevoeging nodig heeft.

Uit het bezoek en het controle bezoek van de arbeidsinspectie bleek dat Ovimex op de goede weg is met de arbeidsomstandigheden maar zoals in paragraaf 3.4.6. behandeld is, loopt Ovimex achter op de planning van het plan van aanpak.

In het plan van aanpak worden de arbeidsomstandigheden die verbeterd moeten worden, weergegeven en daarmee is onderzoeksvraag 5: “Hoe zijn de arbeidsomstandigheden bij Ovimex?”, beantwoord.

4 Arbomanagement bij Ovimex

Het realiseren en beheersen van goede arbeidsomstandigheden is nauw met elkaar verbonden. Door het plan van aanpak uit de RIE Grafimedia uit te voeren, worden goede arbeidsomstandigheden gerealiseerd. Het beheersen van goede arbeidsomstandigheden wordt gerealiseerd door een arbomanagementsysteem.

Doordat er in dit hoofdstuk bij het realiseren van goede arbeidsomstandigheden gebruikt gemaakt wordt van de constatering die gedaan wordt bij het realiseren van een arbomanagementsysteem, wordt onderzoeksvraag 6 beantwoord na onderzoeksvraag 7.

In paragraaf 4.1 wordt behandeld in welke fase van Arbomanagement Ovimex zich bevindt. Daarna wordt in 4.2 getoetst in welke mate Ovimex voldoet aan de negen kernprincipes van een Arbomanagementsysteem.

In paragraaf 4.3 wordt een Arbomanagementsysteem voor Ovimex ontworpen door, waar nodig, verbeteringen aan te dragen voor de constatering uit paragraaf 4.2..

Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

7. Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden beheersen zodat ze voldoet aan de Arbowedgeving?

Het plan van aanpak zoals behandeld in paragraaf 3.4.6. moet aangepast worden op de punten die in paragraaf 4.3 geïnterpreteerd zijn, dit wordt behandeld in paragraaf 4.4..

Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag:

6. Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden realiseren?

Tenslotte volgen in paragraaf 4.5 de conclusies.

4.1 Arbotransitie bij Ovimex

In paragraaf 2.3.1 is het abrotransitiemodel van Visser en Zwetsloot behandeld. Dit model bestaat uit vier fasen:

- Ad-hoc fase
- Fase van systematiseren
- Fase van systeemaanpak
- Fase van proactiviteit en integratie

4.1.1 *Van de ad-hoc fase naar de fase van systematiseren*

Ovimex bevond zich voor maart 2006 in de ad-hoc fase. Er werd geen systematische aandacht besteed aan arbo. Als er problemen op arbogebied waren, werd er ad-hoc gereageerd. Door het uitvoeren van de pilotprojecten, is de eerste stap richting de fase van systematiseren gezet. Zoals in paragraaf 3.4.6. behandeld is, moeten er verscheidene punten uit het plan van aanpak nog uitgevoerd worden.

4.1.2 *Van de fase van systematiseren naar de fase van systeemaanpak*

Om arbeidsomstandigheden te beheersen moet een organisatie de overgang van systematiseren naar systeemaanpak maken. Deze overgang concentreert zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem. Hierbij is het van belang dat de systematiek voor lange tijd wordt geborgd zodat terugval voorkomen wordt.

4.2 **Het toetsen van een arbomanagementsysteem bij Ovimex**

Uit de literatuur is gebleken dat negen kernprincipes van belang zijn voor het realiseren van een arbomanagementsysteem.

1. Betrokkenheid en inzet van het management
2. Duidelijkheid in beleid en doelstellingen
3. Gedeelde cultuur waarden
4. Procesgerichte benadering
5. Werken volgens het PDCA- principe
6. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden.
7. Beknopte en beperkte documentatie
8. Beheersen van risico's
9. Continu verbeteren met prestatie-indicatoren

4.2.1 *Betrokkenheid en inzet van het management*

Arbomanagement moet tot uitdrukking komen in de daden van het management, het management heeft een voorbeeldfunctie.

Bij het uitvoeren van de RIE Grafimedia zoals in hoofdstuk 3 besproken is, was er vooral betrokkenheid en inzet van de bedrijfsleider. Dit had niet als oorzaak dat de andere leidinggevende niet wilden maar meer omdat de verantwoordelijkheid voor de RIE Grafimedia en de taak van het uitvoeren van de RIE Grafimedia bij de bedrijfsleider ligt.

4.2.2 *Duidelijkheid in beleid en doelstellingen*

In paragraaf 2.5.1 is de arbobeleidscyclus behandeld, de elementen van deze cyclus zijn (Visser & Zwetsloot, 2004):

1. Intentieverklaring (willen)
2. Beleidsformulering
3. Risico inventarisatie (weten)
4. Risico evaluatie (wegen)
5. Plan van aanpak
6. Uitvoering van het plan van aanpak (werken)
7. Periodieke evaluatie van het plan van aanpak (waken)

Ovimex heeft geen officiële intentieverklaring opgesteld maar uit de probleemstelling van dit onderzoek blijkt dat Ovimex goede arbeidsomstandigheden binnen haar bedrijf wil. De intentie is dus aanwezig maar de intentieverklaring nog niet. Het opstellen van een intentieverklaring is tevens een aanbeveling in de RIE Grafimedia (zie bijlage 3, pag. 1 van het plan van aanpak).

In de beleidsformulering wordt bepaald hoe de intentie zal worden gerealiseerd. Welke instrumenten er worden gehanteerd, wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke bevoegdheden heeft.

Door het uitvoeren van de RIE Grafimedia wil Ovimex de arbeidsomstandigheden verbeteren maar Ovimex heeft geen specifieke doelen gesteld.

De verantwoordelijkheden zijn niet verder gespecificeerd dan de verantwoordelijkheid van de RIE Grafimedia voor de bedrijfsleider. Bevoegdheden zijn er helemaal niet vastgesteld.

Ovimex heeft de RIE Grafimedia uitgevoerd. De risico's binnen de organisatie zijn dus geïnterpreteerd en geëvalueerd.

Uit de RIE Ovimex volgt het plan van aanpak. In hoofdstuk 3 is besproken hoe de arbeidsomstandigheden bij Ovimex zijn en het plan van aanpak geeft weer wat er nog verbeterd moet worden. Echter in het plan van aanpak staan niet de maatregelen die eenmalig gerealiseerd zijn (en daarom niet in het plan van aanpak staan) maar nog geborgd moeten worden. Er zijn bijvoorbeeld veiligheidsrondgangen uitgevoerd maar er zijn geen concrete plannen gemaakt om deze in de toekomst weer uit te voeren. Tevens is de oplossingsrichting voor de aanbevelingen erg algemeen.

Het uitvoeren van het plan van aanpak is besproken in paragraaf 3.4.

De resultaten moeten geëvalueerd worden. Hierbij moet aangegeven worden welke doelstellingen wel of niet gerealiseerd zijn met daarbij de oorzaak van het succes of falen. In veel bedrijven wordt hiervoor het jaarverslag gebruikt.

Ovimex heeft geen jaarverslag maar wel een kwartaalbespreking met het hele bedrijf. Tijdens deze bespreking worden de resultaten besproken en wordt er vooruit gekeken naar de volgende periode. De vierde kwartaalbespreking is tevens de afsluiting van het jaar.

4.2.3 Gedeelde cultuurwaarden

Gedeelde cultuur waarden houden in dat werknemers gemotiveerd moeten zijn om het beleid uit te voeren en dit ook kunnen doen, dus over de kennis en vaardigheden beschikken.

Tevens moeten ze de zin van het beleid begrijpen en dus betrokken zijn om te zorgen dat het beleid een kans op slagen heeft. Het management moet hierbij het goede voorbeeld geven.

Motivatie en betrokkenheid

Tijdens het uitvoeren van de RIE Grafimedia heeft Ovimex afdelingsoverleggen gehouden. Hierbij is de voortgang van het plan van aanpak besproken met de werknemers, dit komt overeen met de strategie participatie en betrokkenheid uit hoofdstuk 2. Tevens was er de mogelijkheid tot inspraak wat overeen komt met de strategie "afstemmen op de behoefte en doelen van gebruikers" uit hoofdstuk 2.

Deze afdelingsoverleggen waren hiervoor speciaal opgericht omdat er geen mogelijkheid was tot overleg binnen de bestaande overlegstructuur. In de toekomst wil Ovimex geen overleg met de gehele afdeling houden maar met vertegenwoordigers van de afdelingen. De precieze opzet van dit overleg is nog niet bekend maar de bedoeling is dat dit overleg breder gebruikt gaan worden dan alleen voor arbo.

Kennis en vaardigheden

Uit de RIE Ovimex volgt dat medewerkers opgeleid moeten worden tot bedrijfshulpverlener en dat er een aantal werknemers een cursus voor heftruckchauffeur moeten volgen. Verder is er uit de RIE Ovimex niet gebleken dat het personeel kennis of vaardigheden ontbreekt.

4.2.4 Procesgerichte benadering

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit de RIE Grafimedia is een procesgerichte benadering niet (bewust) toegepast.

4.2.5 *Werken volgens het PDCA-principe*

Bij het uitvoeren van arbomanagement moet het bedrijf zoveel mogelijk streven naar continue verbetering. Bij het uitvoeren van de RIE Grafimedia zijn de “plan” en “do” stappen uitgevoerd door de gegevens in te voeren in de RIE Grafimedia en een gedeelte van de aanbevelingen uit te voeren. De “check” en “act” stappen zijn nog niet genomen.

4.2.6 *Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden*

De taken volgen uit de RIE Grafimedia en staan in het plan van aanpak. Hierbij zijn tevens de uitvoerders vermeld. In het plan van aanpak in bijlage 3 is te zien dat de naamgeving van de uitvoerders niet eenduidig is. Er worden personen genoemd maar ook functies en afdelingen.

In deze taakverdeling is de bedrijfsleider nog opgenomen als productie leider en de meeste taken zijn toegewezen aan hem. Er is geen verdere verdeling met de andere productie leiders afgesproken.

De bestaande taken en verantwoordelijkheden (niet op arbogebied) zijn bij Ovimex niet eenduidig vastgelegd, dit blijkt uit het ontbreken van officiële functieomschrijvingen. Er wordt wel gebruik gemaakt van officieuze taakomschrijvingen in de vorm van lijstjes maar dat geldt niet voor elke functie en deze lijsten zijn niet altijd volledig.

Ovimex wil in de toekomst wel officiële functieomschrijvingen opstellen maar heeft hier nog geen concreet plan voor.

4.2.7 *Beheersing van risico's*

Het beheersen van de risico's wordt gedaan door de RIE Grafimedia uit te voeren en de resultaten te evalueren en te verbeteren. Het uitvoeren van de RIE Grafimedia is besproken in hoofdstuk 3 en het evalueren en verbeteren valt onder het werken volgens het PDCA-principe.

4.2.8 *Beknopte en beperkte documentatie*

Ovimex bewaart een groot deel van haar gegevens digitaal en de werknemers hebben toegang tot voor hen relevante partities. Er bestaat geen systeem waardoor er op eenvoudige wijze gezocht kan worden naar specifieke informatie.

Informatie die niet digitaal wordt aangeleverd en niet belangrijk is voor het primaire productieproces wordt veelal in mappen bewaard. De plaats van bewaren is niet altijd even duidelijk.

Voor arbo was er geen (digitaal) archief en daarom is dit tijdens het onderzoek opgesteld. Dit archief bestaat uit een map en een digitaal archief. Door een goede scheiding te maken in achtergrondinformatie en informatie voor “dagelijks” gebruik is de documentatie overzichtelijk gehouden.

4.2.9 *Continue verbeteren met behulp van prestatie-indicatoren.*

Ovimex maakt voor de omzetbespreking gebruik van prestatie-indicatoren. Wekelijks worden onder andere de omzet in euro's en het percentage per klant hoe deze bijdraagt in de omzet, geregistreerd en geanalyseerd.

Op arbogebied maakt Ovimex geen gebruik van prestatie-indicatoren. Het verzuim wordt wel geregistreerd door middel van de “verzuimexpert grafimedia” maar er wordt niets met de gegevens gedaan.

4.3 Het ontwerpen van een arbomanagementsysteem

Om een arbomanagementsysteem bij Ovimex te kunnen realiseren, moet Ovimex aan de negen kernprincipes kunnen voldoen.

4.3.1 *Betrokkenheid en inzet van het management*

De betrokkenheid en inzet van het management moet vergroot worden zodat ze het goede voorbeeld geven richting de werknemers en uitstralen dat Arbo en belangrijk onderdeel binnen de organisatie is.

Het gebrek aan betrokkenheid en inzet is komt niet voort uit onwil maar uit gebrek aan taakverdeling. Door de taken meer te spreiden binnen het management kan de betrokkenheid vergroot worden.

Mocht dit niet het gewenste resultaat hebben, dan kunnen als nog de strategieën die in paragraaf 2.5 besproken zijn, gehanteerd worden:

- Inventariseren wat het management belangrijk vindt en breng op basis van die inventarisatie nieuwe ideeën op een aansprekende wijze in het voetlicht.
- Zorg dan dat het bij elk initiatief duidelijk is wat de financiële opbrengsten zijn.

4.3.2 *Duidelijkheid in beleid en doelstellingen*

Voor Ovimex is het nuttig om een intentieverklaring op te stellen omdat hierdoor de doelstellingen van het bedrijf op het gebied van arbo duidelijk gemaakt kunnen worden. Duidelijk voor de werknemers maar ook voor het management.

De onderwerpen in de intentieverklaring kunnen overgenomen worden uit de categorieën van de RIE Grafimedia:

- Arbobeleid
- Verzuimbeleid
- Welzijn
- Bedrijfshulpverlening
- Gebouwenaspecten
- Keuring en onderhoud
- Gevaarlijke stoffen & Persoonlijke beschermmiddelen

Hierbij is arbobeleid de alles omvattende naam en hoeft deze niet apart meegenomen te worden. Immers gaat de intentieverklaring over arbobeleid.

De beleidsformulering moet gaan over dezelfde categorieën als de intentieverklaring. Een voorbeeld voor een beleidsformulering in de categorie “verzuimbeleid” is dat Ovimex haar verzuim met bijvoorbeeld 1% wil verlagen. Door concrete doelen te stellen heeft Ovimex meer inzicht in haar prestaties.

Tevens kan de beleidsformulering gebruikt worden als communicatiemiddel naar het personeel. Uit de RIE Kantoor bleek dat het personeel sceptisch was over een oplossing voor het temperatuur probleem. In de categorie “welzijn” kan Ovimex op nemen hoe ze van plan is dit op te lossen.

In het plan van aanpak staan geen maatregelen die wel uitgevoerd zijn maar nog geborgd moeten worden. Tevens is het van belang dat Ovimex een vertaalslag maakt van de algemeen gegeven oplossingsrichting naar de oplossingsrichting van Ovimex.

Het plan van aanpak moet dus aangepast worden:

1. De gehele RIE Ovimex moet doorlopen worden om maatregelen te identificeren waarbij een eenmalige uitvoering niet genoeg is maar die geborgd moeten worden.
2. Voor de aanbevelingen die nog in het plan van aanpak staan en die dus nog uitgevoerd moeten worden, moet een oplossingsrichting specifiek voor Ovimex ontworpen worden.

Ovimex heeft geen jaarverslag om de resultaten van het arbobeleid te rapporteren en te evalueren maar aan het begin van elk kwartaal worden de resultaten van het vorige kwartaal besproken. Hierbij kunnen de resultaten van het arbobeleid worden meegenomen.

4.3.3 Gedeelde cultuur waarden

Ovimex heeft de intentie om in de toekomst een afdelingsvertegenwoordigersoverleg op te zetten. Door het plan van aanpak uit de RIE Grafimedia te bespreken tijdens dit overleg van, worden de afdelingsvertegenwoordigers betrokken bij het arbobeleid en zullen ze gemotiveerd zijn om dit beleid te realiseren.

Er moet wel rekening gehouden worden met het feit dat er alleen met afdelingsvertegenwoordigers wordt gepraat en niet met al het personeel. Het is dus belangrijk dat er een middel gevonden wordt om deze informatie en de mogelijkheid tot inspraak ook naar het overige personeel te communiceren.

4.3.4 Procesgerichte benadering

Bij het aanpassen van het plan van aanpak is het belangrijk dat oplossingsrichting van de aanbevelingen zoveel mogelijk vastgesteld wordt door middel van een procesgerichte benadering. Bij het bepalen van bijvoorbeeld de uitvoerder moet gekeken worden bij welke bestaande functie een taak het beste past.

4.3.5 Werken volgens het PDCA- principe

De “check” en “act” stappen zijn nog niet genomen. De evaluatie (check) van het beleid is opgenomen in de arbobeleidscyclus en door de cyclus opnieuw te doorlopen zullen de ervaringen verwerkt worden (act) in het beleid.

4.3.6 Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden

De naamgeving van de uitvoerders in het plan van aanpak moet eenduidig zijn. Hierbij is het gebruikelijk om de functienamen te gebruiken omdat hierdoor de continuïteit gewaarborgd blijft; als een werknemer niet meer bij het bedrijf werkt, kan zijn taak overgenomen worden door degene die zijn functie overneemt.

Hierbij is het van belang dat er duidelijke functienamen zijn zodat er geen verwarring kan ontstaan over bijvoorbeeld welke productie leider de taak moet uitvoeren.

De taken van de productie leiding (niet op arbogebied) zijn verdeeld in afwerking, drukken exclusief digitaal drukken en de overige afdelingen (inclusief digitaal drukken). Het begeleiden van de orders bij de overige afdelingen inclusief digitaal drukken wordt gedaan door de bedrijfsleider.

De functienamen voor de twee productie leiders kunnen dan bijvoorbeeld worden:

- Productie leiding Afwerking
- Productie leiding Drukkerij

Bij het toewijzen van de taken en verantwoordelijkheden moeten deze zoveel mogelijk binnen de bestaande taken en verantwoordelijkheden vallen. Bijvoorbeeld de controle op het

gebruik van de persoonlijke beschermiddelen kan gesplitst worden per afdeling zodat de productieiders van de afdelingen deze taken uitvoeren.

Ovimex wil in de toekomst wel officiële functieomschrijvingen opstellen. Als dit gerealiseerd is, kunnen de taken en verantwoordelijkheden op arbogebied hierin geïntegreerd worden.

4.3.7 Beknopte en beperkte documentatie

De informatie die in de toekomst gegenereerd wordt, moet ook overzichtelijk bewaard worden. Een manier om dit te realiseren is om de documentatie te groeperen. Bijvoorbeeld alle onderhoudsdocumentatie in één map (hardcopy) of één folder (digitaal).

4.3.8 Beheersen van risico's

In de RIE Grafimedia wordt geadviseerd om de RIE Grafimedia jaarlijks uit te voeren. Voor Ovimex is bij het kernprincipe "duidelijkheid in beleid en doelstellingen" behandeld dat de evaluatie van de resultaten van het beleid meegenomen kan worden tijdens de kwartaal bijeenkomst. Als Ovimex een arbobeleidscyclus van één kwartaal aanhoudt, lijkt het logisch om ook de RIE Grafimedia per kwartaal in zijn geheel te doorlopen.

Toch is dit af te raden omdat het doorlopen van de gehele RIE Grafimedia veel werk is. De RIE Grafimedia bestaat uit 88 algemene vragen en 822 vragen bij de afdelingen. Als er nieuwe machines bij zouden komen, betekent dit dat er alleen maar meer vragen beantwoord moeten worden.

De vragen op zichzelf zijn vaak eenvoudig maar door de grote hoeveelheid bestaat het gevaar dat er snel overheen gelezen wordt in plaats van een kritische blik.

Om deze reden is het computerprogramma één keer per jaar in zijn geheel doorlopen meer dan genoeg. Dit kan het beste plaats vinden aan het einde van het jaar zodat de actuele RIE Grafimedia meegenomen kan worden bij de beleidsvorming van het nieuwe jaar.

Het evalueren en beheersen van de risico's is behandeld bij het werken volgens het PDCA-principe.

4.3.9 Continue verbeteren met behulp van prestatie-indicatoren.

Voor de categorieën uit de RIE Grafimedia, die ook gebruikt dienen te worden bij het opstellen van beleid, kunnen prestatie-indicatoren worden opgesteld. Een voorbeeld in de categorie verzuimbeleid is het verzuimpercentage. Dit is een prestatie-indicator om te meten of het verzuim stijgt of daalt.

4.4 Aanpassen van het Plan van aanpak

Het plan van aanpak van 27-02-2007 uit RIE Ovimex staat in bijlage 3. Zoals in de vorige paragraaf gesteld is, moet dit plan van aanpak aangepast worden op twee punten:

1. De gehele RIE Ovimex moet doorlopen worden om maatregelen te identificeren waarbij een eenmalige uitvoering niet genoeg is maar die geborgd moeten worden.
2. Voor de aanbevelingen die nog in het plan van aanpak staan en die dus nog uitgevoerd moeten worden, moet een oplossingsrichting specifiek voor Ovimex ontworpen worden.

4.4.1 *Borgen van de maatregelen*

Een voorbeeld van een maatregel die eenmalig uitgevoerd is maar nog geborgd moet worden, is: “controle op het gevaarlijke stoffenregister”.

In bijlage 4 staan alle maatregelen die nog geborgd moeten worden. Hierbij wordt dezelfde informatie gegeven als in de kolommen staan van het plan van aanpak met als uitzondering de datum van invoer en de datum van realisatie. Deze data zijn vervangen door de frequentie van de maatregel omdat deze soort maatregelen eenmalig maar periodiek moeten worden uitgevoerd.

De gekozen oplossingsrichting die in de RIE Grafimedia gegeven is, is bij deze maatregelen algemeen en daarom is de oplossingsrichting aangepast voor Ovimex, hierbij is zoveel mogelijk getracht om een oplossingsrichting te vinden die aansluit bij de bestaande processen.

Dit overzicht kan niet zomaar geïntegreerd worden in het plan van aanpak omdat de RIE Grafimedia deze mogelijkheid niet biedt. Het overzicht kan wel naast het plan van aanpak gebruikt worden.

4.4.2 *Aanpassen van de aanbevelingen*

In het plan van aanpak dat volgt uit de RIE Ovimex (zie bijlage 3) staan de punten die nog gerealiseerd moeten worden.

Zoals in paragraaf 3.7 behandeld is, is het plan van aanpak uit bijlage 4 het plan van aanpak zoals het in februari is ingediend voor de toetsing. Het rapport van de toetsing is hierin niet meegenomen. Als dit rapport is verwerkt in de RIE Ovimex, moet Ovimex opnieuw het plan van aanpak genereren en evalueren welke aanbevelingen er open staan. De oplossingsrichting voor deze aanbevelingen moet wederom aangepast worden voor Ovimex. De bedrijfsleider zal als verantwoordelijke deze acties moeten ondernemen.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen zijn de volgende punten uit paragraaf 3.4. van belang:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren

Ovimex werkt niet met een budget voor arbo. Elke investering moet apart goedgekeurd worden door de directie. Door wel een budget af te spreken kan overlegtijd bespaard worden.

In paragraaf 4.2.2. is besproken dat bij de beleidsformulering niet alleen de verantwoordelijkheden vastgelegd moeten worden maar ook de bevoegdheden. Bij de verantwoordelijkheden van de bedrijfsleider, horen ook bevoegdheden. Op financieel vlak heeft hij dit niet.

Het afspreken van een budget sluit tevens aan bij het doel van het oprichten van de functie bedrijfsleider. Het doel was om de directeur meer tijd te geven voor het ondersteunen van de grote klanten (paragraaf 3.1).

Het budget kan op gesteld worden aan de hand van de kosten die horen bij de maatregelen uit het plan van aanpak en bij de maatregelen in bijlage 4. Deze kosten moeten nog wel vastgesteld worden.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen is het van belang om de betrokkenheid van de medewerkers te realiseren en dus in te schatten of er weerstand te verwachten is. Uit de pilotprojecten (paragraaf 3.4.1.) kwam naar voren dat er alleen weerstand te verwachten is bij het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen. De strategieën communicatie en participatie werkte hierbij niet. Werknemers doen niet altijd wat goed voor hen is.

In deze gevallen is 'dwang' het laatste redmiddel. Dit houdt in dat bij onjuist of geen gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen er sancties volgen. Vanuit de pilotprojecten is verder geen weerstand naar voren gekomen.

Uit het plan van aanpak volgt welke middelen er beschikbaar moeten zijn. Vanuit de pilotprojecten worden hierbij geen problemen verwacht.

De medewerkers en het management moeten de tijd hebben om de aanbevelingen uit te voeren. Voor de medewerkers wordt hierbij vanuit de pilotprojecten geen probleem verwacht.

Voor het management is hierover vanuit de pilotprojecten weinig over te zeggen. De meeste taken werden uitgevoerd door de bedrijfsleider. Bij de verdeling van de taken op arbogebied moet dit dus wel passen in het taken pakket van het management.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is toegelicht welke afspraken en manier van werken Ovimex moet hebben om systematisch op te pakken wat nodig is om de bedrijfsdoelen op het gebied van arbeidsomstandigheden te realiseren. Oftewel hoe Ovimex arbomanagement kan realiseren en hoe een arbomanagementsysteem er voor Ovimex uit ziet.

Om de arbeidsomstandigheden te beheersen moet een organisatie de overgang van systematiseren naar systeemaanpak maken. Deze arbotransitie concentreert zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem.

Bij het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem zijn de negen kernprincipes van een arbomanagementsysteem van belang. Deze kernprincipes zijn in paragraaf 4.2 getoetst aan de situatie bij Ovimex en in paragraaf 4.3 zijn verbeteringen aangedragen zodat het arbomanagementsysteem voor Ovimex ontworpen kan worden.

Uit de toetsing en het ontwerpen van een arbomanagementsysteem bij Ovimex zijn de volgende punten naar voren gekomen:

1. De betrokkenheid van het management van Ovimex bij arbomanagement is niet groot maar dit komt niet voort uit onwil maar uit gebrek aan taakverdeling. Door de taken meer te spreiden binnen het management kan de betrokkenheid vergroot worden.
2. Het doorlopen van de arbobeleidscyclus zorgt er voor dat er duidelijkheid in beleid en doelstellingen gerealiseerd wordt:
 - a. Ovimex moet een intentieverklaring en een beleidsformulering opstellen zodat de doelstellingen helder zijn.
 - b. Het plan van aanpak moet aangepast worden op de volgende punten:
 - i. De gehele RIE Ovimex moet doorlopen worden om maatregelen te identificeren waarbij een eenmalige uitvoering niet genoeg is maar die geborgd moeten worden.

-
- ii. Voor de aanbevelingen die nog in het plan van aanpak staan en die dus nog uitgevoerd moeten worden, moet een oplossingsrichting specifiek voor Ovimex ontworpen worden.
 - c. Het evalueren van het arbobeleid moet gebeuren tijdens de kwartaalbijeenkomsten.
 3. Door het plan van aanpak uit de RIE Grafimedia te bespreken tijdens het overleg van de afdelingsvertegenwoordigers, worden de afdelingsvertegenwoordigers betrokken bij het arbobeleid en zullen ze gemotiveerd zijn om dit beleid te realiseren. Er moet wel een middel gevonden worden om deze informatie en de mogelijkheid tot inspraak ook naar het overige personeel te communiceren.
 4. Bij het aanpassen van het plan van aanpak is het belangrijk dat oplossingsrichting van de aanbevelingen zoveel mogelijk vastgesteld wordt door middel van een procesgerichte benadering.
 5. De “check” en “act” stappen zijn nog niet genomen. De evaluatie (check) van het beleid is opgenomen in de arbobeleidscyclus en door de cyclus opnieuw te doorlopen zullen de ervaringen verwerkt worden (act) in het beleid.
 6. Duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden kan gerealiseerd worden door de naamgeving in het plan van aanpak eenduidig te maken. Hierbij is het van belang dat er duidelijke functienamen zijn zodat er geen verwarring kan ontstaan over bijvoorbeeld welke productie leider de taak moet uitvoeren. Tevens wil Ovimex in de toekomst officiële functieomschrijvingen opstellen. Als dit gerealiseerd is, kunnen de taken en verantwoordelijkheden op arbogebied hierin geïntegreerd worden.
 7. De informatie die in de toekomst gegenereerd wordt, moet ook overzichtelijk bewaard worden. Een manier om dit te realiseren is om de documentatie te groeperen. Bijvoorbeeld alle onderhoudsdocumentatie in één map (hardcopy) of één folder (digitaal).
 8. De arbobeleidscyclus wordt per kwartaal doorlopen. Voor het uitvoeren van de RIE Grafimedia is vastgesteld dat dit beter jaarlijks kan gebeuren doordat de RIE Grafimedia uit heel veel vragen bestaat waardoor het te vaak in zijn geheel doorlopen kan leiden tot een minder kritische blik.
 9. Voor de categorieën uit de RIE Grafimedia, die ook gebruikt dienen te worden bij het opstellen van beleid, kunnen prestatie-indicatoren worden opgesteld. Een voorbeeld in de categorie verzuimbeleid is het verzuimpercentage. Dit is een prestatie-indicator om te meten of het verzuim stijgt of daalt.

Door het ontwerp van een arbomanagementsysteem is onderzoeksvraag 7 beantwoord:

Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden beheersen zodat ze voldoet aan de Arbowetgeving?

Uit de arbobeleidscyclus volgde dat het plan van aanpak aangepast moet worden.

De gehele RIE Grafimedia is doorgenomen om maatregelen te identificeren die niet eenmalig maar periodiek uitgevoerd moeten worden. Deze maatregelen staan niet in het plan van aanpak. Het overzicht van deze maatregelen is opgenomen in bijlage 4.

Het rapport van de toetsing van het plan van aanpak is nog niet verwerkt. Als dit rapport verwerkt is, moet Ovimex opnieuw het plan van aanpak genereren en evalueren welke aanbevelingen er open staan. De bedrijfsleider zal als verantwoordelijke deze acties moeten ondernemen.

Bij het uitvoeren van de aanbevelingen zijn de volgende punten uit paragraaf 3.4. van belang:

- Goedkeuring krijgen voor een eventuele investering: voor Ovimex is het van belang om de kosten van de aanbevelingen op te nemen in het plan van aanpak. Daarna kan er een budget worden opgesteld waardoor de bevoegdheden van de bedrijfsleider op financieel gebied duidelijk zijn.
- Betrokkenheid van de werknemers creëren: bij het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen door de werknemers was er weerstand. Om de betrokkenheid te vergroten en de weerstand weg te nemen zijn de strategieën communicatie en participatie gehanteerd. Deze strategieën hadden echter niet het gewenste resultaat en daarom moet Ovimex een sanctiebeleid hanteren.
- Middelen moeten beschikbaar gesteld worden om de verandering daadwerkelijk door te voeren: uit het plan van aanpak volgt welke middelen er beschikbaar moeten zijn. Vanuit de pilotprojecten worden hierbij geen problemen verwacht.
- De werknemers en leidinggevende moeten tijd en energie beschikbaar stellen om de aanbeveling door te voeren: voor de medewerkers worden vanuit de pilotprojecten geen problemen verwacht. Voor het management is hierover vanuit de pilotprojecten weinig over te zeggen. De meeste taken werden uitgevoerd door de bedrijfsleider. In paragraaf 4.3.1. zijn strategieën gegeven voor het vergroten van de betrokkenheid van het management indien dit nodig is.

Het realiseren van goede arbeidsomstandigheden kan gerealiseerd worden door het plan van aanpak met de voorstellen tot verbetering, uit te voeren.

Hiermee is onderzoeksvraag 7: hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden realiseren beantwoord.

5 Conclusies en aanbevelingen

Ovimex heeft een arbo-ontwikkeling doorgemaakt van de ad-hoc fase naar de fase van systematiseren. Voor maart 2006 werd er geen systematische aandacht besteed aan arbo.

Door het uitvoeren van de RIE Grafimedia zijn de risico's op arbogebied bij Ovimex vastgesteld. Uit de RIE Grafimedia volgt het plan van aanpak waarin aanbevelingen staan die uitgevoerd moeten worden.

Tijdens dit onderzoek is er al een aantal aanbevelingen uitgevoerd. Deze aanbevelingen zijn beschouwd als pilotprojecten zodat bepaald kon worden hoe Ovimex in de toekomst het uitvoeren van de aanbevelingen kan realiseren. Door de aanbevelingen uit het plan van aanpak uit te voeren, zal Ovimex goede arbeidsomstandigheden realiseren.

Door het uitvoeren van de pilotprojecten, is de stap richting de fase van systematiseren gezet.

Om arbeidsomstandigheden te beheersen moet een organisatie de overgang van systematiseren naar systeemaanpak maken. Deze overgang concentreert zich op het invoeren en borgen van een arbomanagementsysteem. Hierbij zijn de negen kernprincipes uit de literatuur van belang.

Voor deze kernprincipes is getoetst hoe de situatie bij Ovimex is en is vastgesteld hoe dit verbeterd kon worden zodat er een ontwerp voor een arbomanagementsysteem gemaakt kon worden.

Hier mee is antwoord gegeven op de probleemstelling:

Hoe kan Ovimex goede arbeidsomstandigheden binnen haar organisatie realiseren en beheersen zodat ze voldoet aan de Arbowetgeving?

Ovimex zal daadwerkelijk arbomanagement kunnen realiseren en het plan van aanpak kunnen uitvoeren, als aan een aantal voorwaarden is voldaan.

Aan deze voorwaarden wordt nu niet voldaan en ze vormen dan ook de basis voor de aanbevelingen. Deze aanbevelingen staan in paragraaf 5.1.

Doordat er in dit onderzoek uitvoerig gebruik gemaakt is van de RIE Grafimedia, ontstonden er aanbevelingen die het de toepassing van de RIE Grafimedia voor bedrijven kan verbeteren. Deze aanbevelingen staan in paragraaf 5.2 en zijn gericht aan de Stichting Certificatie Grafmediabranche (SCGM)

Tot slot wordt er nog een aanbeveling gedaan voor vervolgonderzoek voor Ovimex op het gebied van milieu en kwaliteit. Deze aanbeveling staan in paragraaf 5.3.

5.1 Aanbevelingen bij het realiseren van arbomanagement en het plan van aanpak

- Het plan van aanpak zoals gebruikt in dit onderzoek is niet meer actueel. De reden hiervan was het lange traject van de toetsing van de RIE Ovimex. De RIE Ovimex moet bijgewerkt worden zodat het nieuwe plan van aanpak gegenereerd kan worden.
- De oplossingsrichting van de aanbevelingen uit het aangepaste plan van aanpak moet gericht worden op Ovimex. Hierbij is het van belang om de oplossingsrichting zoveel mogelijk binnen de bestaande processen van Ovimex te realiseren.

-
- Het plan van aanpak zoals het uit de RIE Ovimex volgt bevat geen aanbevelingen die niet éénmalige maar periodiek uitgevoerd moeten worden. Deze aanbevelingen zijn geïnventariseerd in bijlage 4. In deze bijlage is tevens een voorstel gedaan hoe deze aanbevelingen gerealiseerd kunnen worden, hoe vaak dit moet gebeuren en door wie dit moet gebeuren. De aanbeveling aan Ovimex luidt dan ook om dit overzicht in gebruik te nemen.
 - De betrokkenheid en inzet van het management moet vergroot worden zodat ze het goede voorbeeld geven richting de werknemers en uitstralen dat Arbo een belangrijk onderdeel binnen de organisatie is. Dit kan gerealiseerd worden door de taken binnen het management meer te spreiden. Tijdens dit onderzoek zijn namelijk bijna alle taken uitgevoerd door de bedrijfsleider.
 - Door de beleidscyclus te doorlopen aan de hand van de categorieën uit de RIE Grafimedia en dit te communiceren naar het personeel tijdens de kwartaalbijeenkomsten, heeft Ovimex een duidelijk beleid. Dit is een voorwaarde voor een arbomanagementsysteem.
 - Ovimex is bezig om de overlegstructuur te verbeteren. Tijdens dit onderzoek is de intentie geuit om een afdelingsvertegenwoordigersoverleg op te zetten. Ovimex moet de precieze invulling van dit overleg nog vaststellen maar één van de doelen is de voortgang van het plan van aanpak bespreken en om input van het personeel te krijgen voor het plan van aanpak. Het afdelingsvertegenwoordigersoverleg vormt een belangrijk middel om de betrokkenheid van de werknemers te realiseren. Daarom is een aanbeveling dat Ovimex de invulling van dit overleg vaststelt zodat dit overleg doorgang kan vinden.
 - Ovimex wil in de toekomst officiële functieomschrijvingen opstellen maar heeft hier nog geen concreet plan voor. Voor arbomanagement is dit van belang omdat de taken en verantwoordelijkheden op arbo gebied helder moeten zijn en vastgelegd moeten worden. Doordat hiervoor geen bestaande structuur is, kan dit nog niet gerealiseerd worden en daarom is de aanbeveling aan Ovimex om dit te realiseren.
 - Informatie die niet digitaal wordt aangeleverd, wordt bij Ovimex veelal in mappen bewaard. De plaats van bewaren is niet altijd even duidelijk waardoor het gevaar bestaat dat gegevens verloren gaan. Voor arbo is een map aangelegd en is een digitaal archief opgezet. Op dit moment is de informatie hoeveelheid nog van dien aard dat het overzichtelijk gehouden kan worden. Voor de toekomst is het van belang dat dit zo blijft. Een aanbeveling om hiervoor te zorgen is dat Ovimex een documentmanagementsysteem op zet. Dit is geen directe randvoorwaarde maar omdat Ovimex op computergebied de kennis heeft om dit op te zetten, zou het wel veel voordelen kunnen bieden.
 - Ovimex moet de RIE Grafimedia één keer per jaar in zijn geheel doorlopen om vast te stellen of de risico inventarisatie nog actueel is. Dit is de taak van de bedrijfsleider.
 - Ovimex werkt niet met prestatie-indicatoren op het gebied van arbo. Prestatie-indicatoren kunnen gebruikt worden om het beleid te evalueren. Een voor de handliggende voorbeeld is het verzuimpercentage. De aanbeveling aan Ovimex is om te onderzoeken welke prestatie-indicatoren nuttig kunnen zijn.
 - Ovimex werkt niet met een budget voor arbo. Dit is echter wel aan te bevelen. Om dit te realiseren moeten de kosten eerst inzichtelijk gemaakt worden.
 - Het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen is nog niet zo als het hoort. Om dit te realiseren wordt er geadviseerd om een sanctiebeleid op te stellen.

5.2 Aanbevelingen ter verbetering van de RIE Grafimedia

- In de RIE Grafimedia wordt bij sommige categorieën gevraagd of de vragen een representatief beeld vormen van de situatie bij het bedrijf. Als dit niet zo is, is er echter geen mogelijkheid om zelf een risico toe te voegen. De aanbeveling is dan ook om deze mogelijkheid te scheppen.
- Als het plan van aanpak gegenereerd wordt, staat er geen versienummer op. De aanbeveling is om een versienummer toe te voegen aan het plan van aanpak zodat het duidelijk is om welke versie het gaat.
- Het plan van aanpak kan geëxporteerd worden naar tekst maar het formaat is niet van dien aard dat de file makkelijk aangepast kan worden. Dit is logisch in het geval van de aanbevelingen, deze staan vast. Maar voor bijvoorbeeld voorlichtingsdoeleinden kan het handig zijn om een gedeelte te kopiëren naar bijvoorbeeld word of Pdf. In de huidige vorm is dit niet mogelijk. Om de RIE Grafimedia breder toe te kunnen passen, wordt er geadviseerd om een exportfunctie naar pdf en word toe te voegen.

5.3 Aanbevelingen voor milieu- en kwaliteits- management

In de looptijd van dit onderzoek, was Ovimex bezig met de aanvraag van een nieuwe milieuvergunning. Tijdens deze aanvraag bleek dat het energieverbruik van Ovimex zodanig hoog is dat er waarschijnlijk een energiebesparingsonderzoek uitgevoerd moet worden.

Ovimex heeft zeker wel aandacht voor milieu, de certificering van het milieuvriendelijke papierkeurmerk is hier een voorbeeld van maar *echte* structurele aandacht zoals in dit onderzoek besproken is voor arbomanagement, is nog niet gerealiseerd.

Hetzelfde geldt voor kwaliteit. Ovimex is zeker wel bezig met kwaliteitsbeheersing maar er gaat ook wel eens wat mis.

Het doorlopen van een beleidscyclus voor arbo kan waarschijnlijk ook toegepast worden voor milieu en kwaliteit. Ook zijn andere aanbevelingen, als ze gerealiseerd worden voor arbo, waarschijnlijk toepasbaar voor milieu. Bijvoorbeeld het vastleggen van de taken en verantwoordelijkheden en een verbeterd informatiemanagement. Voor Ovimex is het nuttig om de mogelijkheid voor milieu- en kwaliteits- management te onderzoeken en dit eventueel te integreren met arbomanagement.

Literatuurlijst

Boeken

Ahaus, C.T.B., Diepman, F.J., Lught, A. van der, 2001: *Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit*. Kluwer. Deventer.

Bij, H. van der, Broekhuis, M., Gieskes, J., 2001: *Kwaliteitsmanagement in beweging*. 2e druk. Kluwer. Deventer.

Daft, R.L., 1997: *Management*. 4e druk, The Dryden Press, Orlando.

Daft, R.L., 1998: *Organization theory and design*. 6e druk, South-Western College Publishing, Ohio.

Gerritsen, R., Berg, O van den, 2005: *KAM –management in de praktijk*. 1^e druk, Kluwer, Deventer.

Visser, R., Zwetsloot, G.I.J.M., 2004: *Arbomanagement in bedrijven*. Kluwer. Deventer

Wentink, T., 2005: *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Boom & Lemma. Meppel.

Artikelen

Gardner, D., (2000). Barriers to the implementation of managementsystems: lessons from the past. *Quality Assurance: Good Practice, Regulation, and Law*, 8(1), 3-10.

Wentink, T.,(1999). Leren van kwaliteitsmanagement. *Bestuurskunde*, 8(6), 245-257.

Zwetsloot, G., Scheppingen, A. van, 2005: Strategisch Arbomanagement: werkdocument A+O fonds Gemeenten. Internetdocument.

URL: <http://tno-kwaliteit-van-leven.adlibsoft.com/docs/stratarbom3.pdf>

Opgehaald: 4-1-2007

Internetsites

Arbeidsinspectie, 2006. Jaarplan 2006.

URL: http://docs.szw.nl/pdf/35/2005/35_2005_3_8501.pdf

Geraadpleegd: 25-05-2007

Arbografimedia (2007). Internetsite opgericht in opdracht van het arboconvenant Grafimedia.

URL: <http://www.arbografimedia.nl/>

Geraadpleegd 20-04-2007

Arbo nieuwe stijl (2007). Internetsite van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

URL: <http://www.arbonieuwestijl.nl>

Geraadpleegd: 19-04-2007

CBS (2007). Internetsite van het centraal planbureau statistiek.

URL:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/Table.asp?STB=G1&LA=nl&DM=SLNL&PA=70812ned&D1=a&D2=69,72-75,77-81,83-86&D3=a&LYR=G2:19&HDR=T>

Geraadpleegd: 07-07-2007

INK (2007). Internetsite Instituut Nederlandse Kwaliteit.

URL: <http://www.ink.nl/public/?dirID=23>

Geraadpleegd: 22-05-2007

NEN (2007). Internetsite van het Nederlands centrum van normalisatie. URL

<http://www2.nen.nl/nen/servlet/dispatcher.Dispatcher?id=166043>

Geraadpleegd: 24-05-2007

Overheid.nl (2007). Internetsite van de overheid.

URL: <http://wetten.overheid.nl/cgi-bin/sessioned/browsercheck/continuation=23972-002/session=033024905500063/action=javascript-result/javascript=yes>

Geraadpleegd: 19-04-2007

SZW Arboconvenant (2007). Internetsite van het Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.

URL: http://arboconvenanten.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=100001

Geraadpleegd: 25-05-2007

SZW Arboconvenant Grafimedia(2007). Internetsite van het Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.

URL: http://www.arboconvenanten.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_dossier&set_id=1345

Geraadpleegd: 25-05-2007

SZW Arbowetgeving (2007). Internetsite van het Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.

URL:

http://home.szw.nl/navigatie/rubriek/dsp_rubriek.cfm?rubriek_id=2&subrubriek_id=200&link_id=75216

Geraadpleegd: 11-08-2007

Overig

RIE Grafimedia versie 2.4.4. (2005). Computerprogramma ontwikkeld door het KVGODienstencentrum.

Bijlage 1: RIE Grafimedia

De RIE Grafimedia wordt uitgevoerd doormiddel van een computerprogramma. Het bedrijf voert zijn gegevens in zoals het bedrijfsprofiel (NAW-gegevens, bedrijfsproces, machinepark, afdelingen) en het personeelsprofiel (samenstelling, verloop, bezoekers, ongevallen). Hieruit genereert het programma vragen die ingevuld moeten worden. Dit zijn algemene vragen die voor elk bedrijf gelden en bedrijfsspecifieke vragen die per afdeling en per machine gesteld worden. Als het bedrijf alle vragen heeft beantwoord, kunnen de aanbevelingen worden gegenereerd. De aanbevelingen worden tevens ingedeeld in algemene aanbevelingen en aanbevelingen per afdeling en per machine. De aanbevelingen zijn de punten die het bedrijf moet veranderen om te voldoen aan de Arbowetgeving. Het evaluatie aspect van de RIE is het bijhouden van de vorderingen van de doorgevoerde aanbevelingen. Als de aanbevelingen doorgevoerd zijn, moet het bedrijf de RIE laten certificeren door de Stichting Certificatie Grafimediabranche (SCGM).

De algemene vragen binnen de RIE zijn ingedeeld in zes categorieën.

- Arbobeleid
- Verzuimbeleid
- Welzijn
- Bedrijfshulpverlening
- Gebouwaspecten
- Keuring en onderhoud
- Persoonlijke beschermmiddelen

De doelen waarbij de RIE ondersteuning geeft zoals het in het computerprogramma gegeven zijn:

- Beperken van de arbeidsrisico's
- (Kosten besparen door) verzuim, ongevallen en het verloop van personeel te verminderen
- Kosten besparen door naleving van de wet en daardoor het voorkomen van juridische sancties (boetes en claims).
- Positieve beïnvloeding van arbeidsmotivatie door verbeterde arbeidsomstandigheden

De RIE wordt uitgevoerd doormiddel van een computerprogramma waarin het bedrijf zijn gegevens kan invullen. Uiteindelijk volgen hieruit aanbevelingen welke een bedrijf moet uitvoeren om te voldoen aan de Arbowetgeving. In deze bijlage wordt het programma verder toegelicht.

Het programma bestaat uit tien tabbladen, de tabbladen worden hier behandeld:

Tabblad 1 Toelichting

Hierin staat een toelichting op het programma.

Tabblad 2: Bedrijfsprofiel

Hier worden de naam, adres en woonplaats gegevens ingevoerd. Daarnaast worden de afdelingen gedefinieerd en per afdeling worden er processen en machines aan toegekend. Het programma kent de standaard processen en machines die in de branche gebruikt worden. In de meeste situatie kan het bedrijf dus volstaan het kiezen uit de machines en processen die aangereikt worden. In afwijkende gevallen moet het bedrijf het zelf specificeren.

Tabblad 3: Personeelsprofiel

Hier wordt de samenstelling van het personeelsbestand ingevuld (leeftijd en geslacht), het personeelsverloop, de bezoekers aan het bedrijf, bijzondere groepen werknemers en eventuele bedrijfsongevallen.

Tabblad 4 RIE algemeen

Hier worden algemene vragen gesteld die gelden voor elk bedrijf. De vragen zijn ingedeeld in de volgende categorieën: arbobeleid, verzuimbeleid, welzijn, bedrijfshulpverlening, gebouw aspecten, persoonlijke beschermingsmiddelen en keuring & onderhoud.

Tabblad 5 RIE afdelingen

Hier worden vragen per afdeling gesteld en vragen over de machines die bij de afdelingen horen.

Tabblad 6 Risicoprofiel

In dit tabblad wordt op basis van de beantwoorde vragen uit tabblad 5, automatisch per afdeling vastgesteld wat het risicoprofiel is.

Tabblad 7 Gevaarlijke stoffenregister

Het gevaarlijke stoffenregister wordt automatisch gegenereerd op basis van de aangegeven grafmediaprocessen en machines. Het gevaarlijk stoffenregister is van belang om inzicht te verkrijgen in de aanwezigheid van de soorten gevaarlijke en niet-gevaarlijke stoffen in het bedrijf. Het bedrijf moet zelf controleren of er afwijkingen zijn in het stoffenregister, bijvoorbeeld dat het bedrijf een andere stof gebruikt. Verder moet het bedrijf informatie bij de stoffen toevoegen, zoals de leverancier en het blootstellingsrisico.

Tabblad 8 Plan van aanpak

Aan de hand van de beantwoorde vragen in de tabbladen 'Algemeen' en 'Afdelingen' wordt automatisch door het programma de aanbevelingen gegenereerd. Het bedrijf moet per aanbeveling aangeven wie hiervoor verantwoordelijk is en wanneer het uitgevoerd wordt. In het programma wordt dit tabblad 'plan van aanpak' genoemd maar het bedrijf moet de aanpak wel specificeren naar zijn eigen situatie.

Het plan van aanpak kent een algemeen gedeelte met de onderwerpen:

- Arbobeleid
- Verzuimbeleid
- Welzijn
- Bedrijfshulpverlening
- Gebouwaspecten
- Keuring en onderhoud
- Gevaarlijke stoffen & persoonlijke beschermmiddelen

Naast het algemene gedeelte is er een gedeelte waar per afdeling de volgende onderwerpen worden behandeld:

- Machineveiligheid van de aanwezige machines
- Werkplek omstandigheden (klimaat)
- Werkhouding

Tabblad 9 Preventiemedewerker

Een preventiemedewerker is een eigen werknemer die de werkgever helpt bij de dagelijkse veiligheid en gezondheid en arbeidsomstandigheden binnen een bedrijf (SZW, 2006) en heeft bijvoorbeeld de volgende taken:

- voorlichten over het onderhoud van apparaten
- het bewaken van het juiste gebruik van beschermingsmiddelen
- instructie geven over het werken met gevaarlijke stoffen.

In dit tabblad worden de gegevens over uw preventiemedewerkers en hun toebedeelde taken ingevoerd. De relevante taken worden bepaald op basis van de bedrijfsgrootte en het bedrijfstype.

Tabblad 10 Toetsing

Dit tabblad is gereserveerd voor het toetsen van de RIE, welke wordt uitgevoerd door de Stichting Certificatie Grafimedia.

Bijlage 2: Aanbevelingen die uitgevoerd zijn

In de periode oktober 2006 tot en met februari 2007 zijn er aanbevelingen uit de RIE Ovimes uitgevoerd. In deze bijlage volgt een beschrijving.

Productieafdelingen:

In de RIE Grafimedia categorie “gevaarlijke stoffen” zijn de gevaarlijke stoffen geïnteriseerd. Dit is gebeurt door productiewerknemers een lijst in te laten vullen waarop ze aan konden geven welke stoffen ze gebruikten waarna al deze lijsten gecombineerd zijn tot lijsten van gevaarlijke stoffen per afdeling.

Van de gevaarlijke stoffen zijn de veiligheidsbladen opgevraagd bij de leverancier. In de veiligheidsbladen staat van elke stof wat de risico's zijn en welke persoonlijke beschermmiddelen er gebruikt moeten worden. Persoonlijke beschermmiddelen zijn bijvoorbeeld handschoenen of een veiligheidsbril.

Aan de hand van de veiligheidsbladen is een “gevaarlijke stoffenregister” opgesteld waarin alle veiligheidsbladen opgenomen zijn.

In de RIE Grafimedia categorie “persoonlijke beschermmiddelen” is vanuit de veiligheidsbladen geïnteriseerd welke persoonlijke beschermmiddelen er nodig zijn en deze middelen zijn besteld en verstrekt.

In de RIE Grafimedia categorie “Machine en werkplek veiligheid” zijn er aanpassingen aan een aantal machines doorgevoerd. Bijvoorbeeld bij de Varicom³ is de beveiliging van de bindunit gemaakt.

Kantoorafdelingen:

Voor de kantoorafdelingen is geïnteriseerd welke werknemers er een nieuwe bureaustoelen moesten krijgen die voldoet aan de norm NEN 1812 en deze zijn besteld.

Er is voorlichting gegeven over een goede werkhouding door een document te verstrekken.

Algemeen

Er is geïnteriseerd waar veiligheidspictogrammen moeten hangen. Dit zijn pictogrammen waarop aangegeven wordt waar bijvoorbeeld de brandblusapparatuur hangt of waar de EHBO-doos ligt of waar de nooduitgangen zijn. Deze pictogrammen zijn tevens besteld en opgehangen.

Tijdens het onderzoek is er een digitaal archief opgesteld waarin arboinformatie bewaard wordt. Bijvoorbeeld de notulen van de verschillende overleggen, het gevaarlijke stoffenregister en rapportages van de arbeidsinspectie.

³ Dit is een drukpers voor onder andere kettingformulieren.

Bijlage 3: Plan van aanpak

In deze bijlage staat het plan van aanpak van 27-02-2007, de versie van de RIE Grafimedia die Ovimec heeft laten toetsen.

RI&E Grafimedia

Plan van Aanpak uit RIE - 2 Programma

Arbobeleid

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Inwerkprogramma nieuwe werknemers	Stel een programma op voor het inwerken van nieuwe medewerkers.	II	Directie	0	01-05-2007	
Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden(TVB)	Leg de TVB op het gebied van arbeidsomstandigheden vast.	III	Directie	0	30-01-2008	
Rookbeleid	Waarborg een rookvrije werkplek.	IV	Directie	0	15-02-2009	
Beleid alcohol, medicijnen en drugs.	Maak afspraken omtrent het gebruik van deze middelen en stel eventueel een sanctiebeleid op.	IV	Directie	0	15-02-2009	
Intentieverklaring	Overweeg om de uitgangspunten van het arbobeleid vast te leggen in een intentieverklaring en dit met de medewerkers te bespreken.	V	Directie	0	29-01-2009	
Arbozorgsysteem	Het verdient aanbeveling om een Arbozorgsysteem in te voeren.	V	Directie	2000	29-01-2009	

Verzuimbeleid

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Verzuimbeleid	Stel doelstellingen vast ten aanzien van (vermindering van) verzuim en reïntegratie in samenwerking met de bedrijfsarts en de personeelsvertegenwoordiging. Het is raadzaam de doelstellingen schriftelijk vast te leggen.	II	Directie	0	01-05-2007	
Verzuimregistratie en -analyse	Registreer en analyseer het ziekteverzuim. Wij adviseren u hiervoor gebruik te maken van het programma "Inzicht in arbeidsgerelateerd verzuim en WAO-instroom".	III	Roland Wolters	0	30-01-2008	
Kosten- en batenanalyse	Geadviseerd wordt om met behulp van de programma's "Kosten en baten" en "Zicht op het eigen besparingspotentieel" uw besparingsmogelijkheden uit te rekenen. Dit is echter uit te voeren naar inzicht van de directie en is geen eis.	III	Directie	0	01-06-2008	
Periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) (algemeen)	Stel in samenwerking met uw bedrijfsarts en de personeelsvertegenwoordiging op basis van het risicoprofiel per afdeling, een PAGO-regeling op.	III	Directie	0	31-01-2008	

Rapport versie 2.4

1 van 7

RI&E Grafimedia

Welzijn

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Rust- en pauzetijden	Het verdient aanbeveling om de medewerkers in staat te stellen om op vaste rust- en pauzetijden te nemen welke voldoen aan de pauzetijden zoals vermeld in de Arbeidstijdenwet.	III	Roland Wolters	0	31-01-2008	

Bedrijfschulperlening

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Bedrijfschulperleningsplan	Stel een bedrijfschulperleningsplan op.	II	Roland Wolters	0	01-05-2007	
Bedrijfschulperleners	Leid voldoende bedrijfschulperleners op.	II	Roland Wolters	0	01-05-2007	
Bedrijfschulperleningsoefeningen	Plan periodiek een oefening binnen het bedrijf.	III	Directie	0	31-01-2008	

Gebouwaspecten

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Bedrijfskantine	Stel een aparte ruimte ter beschikking.	III	Roland Wolters	0	31-01-2008	

Keuringen Onderhoud

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Overheaddeuren	Laat de overheaddeuren jaarlijks controleren en onderhouden door een deskundige.	II	Productieleiding	0	01-05-2007	
Magazijnstellingen	Zorg dat de magazijn stellingen regelmatig worden gecontroleerd.	II	Roland Wolters	0	01-05-2007	
Hijsmiddelen	Laat hijsmiddelen (kettingen, hijsbanden, etc.) jaarlijks keuren en onderhouden.	II	Productieleiding	250	01-05-2007	
Procedure Keuring en Onderhoud	Overweeg het opzetten van een registratiesysteem voor het beheersen van keuringen en onderhoud van arbeidsmiddelen.	III	Productieleiding	0	01-06-2007	
Waterleidingsysteem / installaties	Leg vast bij welke installaties watervermeveling plaats vindt en op welke wijze het gevaar van mogelijke besmetting voorkomen wordt. Stel voor het huishoudelijk gebruik van water (wassen, douchen etc.) voor 2012 een legionella beheersplan voor het waterleidingsysteem op en voer de hieruit voortvloeiende acties uit.	V	Roland Wolters	0	30-01-2009	

Directie

Rapport versie 2.4

2 van 7

RI&E Grafimedia

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Bureaus	Stem de hoogte van de bureaus af op de gebruikers.	II	Roland Wolters	0	02-05-2007	
Bureaustoelen	Vervang de bureaustoel, indien een medewerker last heeft van nek- of schouder klachten. Schaf bij vervanging bureaustoelen aan die voldoen aan NEN 1812 (type HAV of HRAV).	III	Roland Wolters	0	01-02-2008	

Administratie

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Losliggende snoeren	Werk de snoeren bijv. weg in kabelgoten of bind deze op met tyrips.	II	Roland Wolters	0	01-05-2007	

Verkoop

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Bureaus	Stem de hoogte van de bureaus af op de gebruikers.	II	Afdeling	0	30-04-2007	
Werktijd	Beperk de werkdag door regelmatig het beeldschermwerk te onderbreken met andere werkzaamheden.	II	Afdeling	0	15-02-2007	
Omgevingstemperatuur	Optimaliseer het binnenklimaat.	III	Roland Wolters	0	31-01-2008	
Ventilatie	Draag zorg voor voldoende ventilatie in de werkvertrekken (minimaal 30 m3 bijvoorbeeld 50 m3 / uur / per persoon).	III		0	31-01-2008	
Tocht	Verhelp de tochtklachten.	III	Roland Wolters	0	30-01-2008	
Bureaustoelen	Vervang de bureaustoel, indien een medewerker last heeft van nek- of schouder klachten. Schaf bij vervanging bureaustoelen aan die voldoen aan NEN 1812 (type HAV of HRAV).	III	Roland Wolters	0	30-01-2008	

Productieleiding

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Bureaus	Stem de hoogte van de bureaus af op de gebruikers.	II	Afdeling	0	01-05-2007	
Daglicht	Draag zorg voor voldoende daglichttoetreding. Het gezamenlijke oppervlakte van de daglichtopeningen dient 5% van het vloeroppervlak van de werkruimte te bedragen.	III	Afdeling / directie	0	11-01-2008	

Voorbereiding (pre-press / dtp)

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
-----------	-----------	----	------------	--------	--------	-------

Rapport versie 2.4

3 van 7

RI&E Grafimedia

Losliggende snoeren, slangen of kabels	Werk de slangen, snoeren en/of kabels weg middels afdekplaten.	II	Productieleiding	0	01-01-2007	
--	--	----	------------------	---	------------	--

Drukkerij

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Vervanging	Maak gebruik van Module 2 van het digitale instrument "Oplosmiddelenreductie in de Offset".	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Blootstellingsbeoordeling oplosmiddelen	Maak gebruik van Module 3 van het digitale instrument "Oplosmiddelenreductie in de Offset".	II	Productieleiding	0	02-05-2007	
Hygiëne	Verbied eten, drinken en roken op de werkplek.	II	Directie	0	01-02-2007	
Vervangingsbeleid IPA	Het kan handig zijn gebruik te maken van module 1 (IPA-reductie) van het digitale instrument "Oplosmiddelenreductie in de Offset".	III	Productieleiding	0	01-07-2007	

Sanden3 kleuren

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Draaiende of bewegende delen	Zorg ervoor dat alle onafgeschermd draaiende, bewegende delen worden afgeschermd.	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Opklapbare veiligheidskappen of -schermen	Zorg ervoor dat opklapbare veiligheidschermen voorzien zijn van een goed werkend elektrisch veiligheidscontact.	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Geluidssignaal bij opstarten	Zorg ervoor dat bij het opstarten van de pers een geluidssignaal klinkt.	I		0	03-03-2007	

Degel1

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Tekst bij bedieningsmiddelen (knoppen, beeldscherm etc.)	Vraag uw leverancier er voor te zorgen, dat teksten bij bedieningsmiddelen (knoppen, beeldschermen), in een voor de gebruikers begrijpelijke taal worden weergegeven, of zorg hier anders zelf voor.	IV	Productieleiding / afdeling	0	01-12-2008	

HP 5000

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Roland Wolters	0	01-08-2008	

HP 3000

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
-----------	-----------	----	------------	--------	--------	-------

Rapport versie 2.4

4 van 7

RI&E Grafimedia

Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Roland Wolters	0	01-08-2008	
------------------------------	---	----	----------------	---	------------	--

Heidelberg5272

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Veiligheidskap cilinderpers	Bescherm de cilinderpers met een veiligheidskap.	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Veiligheidskap uitlegtafel	Bescherm de uitlegtafel met een veiligheidskap.	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Noodstopvoorziening	Zorg ervoor dat de cilinderpers voorzien is van een goed werkende noodstopvoorziening.	I	Productieleiding	0	01-03-2007	
Procedures en werkinstructies	Stel richtlijnen op voor het werken met machines.	II	Productieleiding	0	02-05-2007	

Heidelberg5236

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Veiligheidskap cilinderpers	Bescherm de cilinderpers met een veiligheidskap.	I	Productieleiding	0	03-03-2007	
Veiligheidskap uitlegtafel	Bescherm de uitlegtafel met een veiligheidskap.	I	Roland Wolters	0	03-03-2007	
Noodstopvoorziening	Zorg ervoor dat de cilinderpers voorzien is van een goed werkende noodstopvoorziening.	I	Productieleiding	0	01-09-2006	
Procedures en werkinstructies	Stel richtlijnen op voor het werken met machines.	II	Productieleiding	0	01-01-2007	

HP W3250

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV		0	01-08-2008	

Nabewerking

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Hygiëne	Verbod eten, drinken en roken op de werkplek.	II	Directie	0	01-02-2007	

Sealmachine

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Werkinstructies	Stel richtlijnen op voor het werken met de machine.	II	Productieleiding	0	02-05-2007	

Nietmachine Hohler

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nietmachine: veiligheidskapje	Voorzie het "niet"-gedeelte van een veiligheidskapje.	II	Roland Wolters	0	02-05-2007	

Rapport versie 2.4

5 van 7

RI&E Grafimedia

Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Productieleiding	0	01-08-2008	
------------------------------	---	----	------------------	---	------------	--

Nietmachine Economy

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nietmachine: veiligheidskapje	Voorzie het "niet"-gedeelte van een veiligheidskapje.	II	Roland Wolters	0	02-05-2007	
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Roland Wolters	0	01-08-2008	

Boormachine Leissler

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Productieleiding	0	01-08-2008	

Kettingvergaarmachine

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Roland Wolters	0	01-12-2007	
Tekst bij bedieningsmiddelen (knoppen, beeldscherm etc.)	Vraag uw leverancier er voor te zorgen, dat teksten bij bedieningsmiddelen (knoppen, beeldschermen), in een voor de gebruikers begrijpelijke taal worden weergegeven, of zorg hier anders zelf voor.	IV	Marjolein Boer	0	01-12-2007	

Stichliner Hechtmaschine

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Nederlandstalige handleiding	Vraag de Nederlandse handleiding op bij de leverancier.	IV	Roland Wolters	0	26-06-2008	

Expeditie

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Heftrucks	Voorzie de heftrucks van veiligheidsgordels.	I	Roland Wolters	0	01-02-2007	
Acculaadruimte (inrichting)	Voor het acculaadstation uit zoals aangegeven in het rapport.	II	Roland Wolters	0	02-05-2007	
Werkinstructie intern transport	Leg in een werkvoorschrift (o.i.d.), vast op welke wijze het interne transport op een veilige manier dient plaats te vinden.	III	Productieleiding	0	17-11-2007	
Transportroutes	Scheid loop- en rijpaden door belijning of paaltjes.	III	Productieleiding	0	01-02-2008	
Heftruckopleiding	Laat alle heftruckchauffeurs een cursus heftruckchauffeur volgen.	III	Directie	0	01-02-2008	

Receptie

Rapport versie 2.4

6 van 7

RI&E Grafimedia

Media

Onderwerp	Maatregel	RC	Uitvoerder	Kosten	Invoer	Real.
Werktijd	Organiseer de werkzaamheden zodanig dat medewerkers niet langer dan 6 uur per dag werkzaamheden verrichten.	II	Afdeling	0	01-05-2007	

Calculatie

Rapport versie 2.4

7 van 7

Bijlage 4: Maatregelen die nog geborgd moeten worden

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Arbobeleid			
<p>Toezicht op het naleven van (veiligheids) instructies houden</p>	<p>Tijdens de werkzaamheden</p>	<p>De risico's zijn geïdentificeerd in de RIE Grafimedia en aan de hand van deze risico's moet voorlichting gegeven worden.</p>	<p>De <i>productieleiding</i> is de direct leidinggevende van de productieafdelingen en is hierdoor het meest geschikt om voorlichting te geven over de risico's ten aanzien van de werkzaamheden en hierop toezicht te houden.</p>
<p>Voorlichting en instructies over de risico's ten aanzien van de werkzaamheden.</p>	<p>Afhankelijk van het risico.</p>	<p>In december 2006 zijn deze risico's in één overzicht gezet en dit overzicht kan hiervoor gebruikt worden. Het overzicht staat in het digitaal archief van de bedrijfsleider.</p>	<p>Er zijn twee productieleiders: voor de nabewerking en voor de drukkerij. Het begeleiden van de orders bij de overige afdelingen inclusief digitaal drukken wordt gedaan door de bedrijfsleider.</p> <p>Door het toezicht en de voorlichting te splitsen per productieleider, kan het binnen de dagelijkse werkzaamheden gebeuren.</p>

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Arbobeleid (vervolg)			
Bijstellen van het plan van aanpak (minimaal jaarlijks)	Jaarlijks, zie paragraaf 4.3.8.	Het bijstellen van het plan van aanpak gebeurt door de RIE Grafimedia in zijn geheel te doorlopen. Dit kan het beste aan het einde van het jaar gebeuren (zie paragraaf 4.3.8.).	De bedrijfsleider is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de RIE Grafimedia. Vanuit deze functie zal hij het plan van aanpak bespreken met de medewerkers en bijstellen.
Bespreken plan van aanpak met werknemers	Per kwartaal, zie paragraaf 4.3.1.	Het bespreken van het plan van aanpak houdt in dat de vorderingen besproken worden.	Het bespreken kan tijdens de kwartaal bijeenkomst.
Inwerken nieuwe werknemers op arbogebied	Bij nieuwe werknemer	Als er bij Ovimec een nieuwe werknemer komt, krijgt deze werknemer de huisregels en een rondleiding door de direct leidinggevenden. In de huisregels kunnen de relevante arbogegevens opgenomen worden. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen.	De verantwoordelijke leidinggevende.
Evaluatie rookbeleid	Per kwartaal, zie paragraaf 4.3.1.	Het rookbeleid houdt in dat er alleen gerookt mag worden in het rookhok. Toch wordt er gerookt op plekken waar het niet mag. De verantwoordelijkheid voor de controle ligt hiervoor bij het management die tevens het goede voorbeeld moet geven.	Directeur
Evaluatie beleid alcohol medicijnen en drugs		Ovimec heeft geen beleid voor alcohol medicijnen en drugs. Er zijn ook nooit problemen mee geweest en ze worden ook niet verwacht. Door de bedrijfsgrootte is de interne controle redelijk groot en wordt er niet verwacht dat dit gaat spelen.	

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Verzuimbeleid			
Vaststellen van doelstellingen ten aanzien van verzuim en reïntegratie teneinde verzuimkosten beter te beheersen.	Per kwartaal, zie paragraaf 4.3.1.	Via de verzuimexpert wordt het verzuim van Ovimex geregistreerd. Ovimex doet echter nog niets met deze gegevens. Ovimex krijgt maandelijks een rapportage waardoor het mogelijk is om de gegevens maandelijks te analyseren. In de RIE Grafimedia wordt geadviseerd om gebruik te maken van het programma "Inzicht in arbeidsgerelateerd verzuim en WAO instroom". Dit programma is ontwikkeld voor de grafimediabranche.	De personeelsadministratie wordt bij Ovimex gedaan door iemand die per half juni 2007 met pensioen gaat. Een gedeelte van deze administratie wordt overgenomen door de bedrijfsleider, onder andere de verzuimregistratie.
Kosten en baten van verzuimbeleid inzichtelijk maken	Per kwartaal, zie paragraaf 4.3.1.		
Welzijn			
Vaststellen van de werknemers tevredenheid	[onbekend]	Ovimex wil functioneringsgesprekken opnieuw gaan opstarten. Hierin kan de werknemers- tevredenheid meegenomen worden. In de RIE Grafimedia staan vragen die gesteld kunnen worden om dit te constateren. Bijvoorbeeld of de werknemers het werk uitdagend genoeg vinden. Bij de frequentie staat onbekend omdat eerst nagegaan moet worden hoe vaak de functioneringsgesprekken gehouden worden.	Bedrijfsleider, dit hoort bij zijn functie.

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Bedrijfshulpverlening			
Herhaalcursus BHV	Jaarlijks	Afspreken van een herhaalcursus	Een van de productieiders is tevens bedrijfshulpverlener (BHV) en kan daarom het beste de BHV taken op zich nemen. Hieronder valt ook het coördineren van het opstellen van het bedrijfshulpverleningsplan en het coördineren van BHV oefeningen. Dit kan in samenwerking met de andere BHV'ers gebeuren.
Bedrijfs- hulpverleningsplan	[onbekend]	In het digitaal archief van de bedrijfsleider staat een sjabloon voor een BHV-plan. Dit plan moet aangepast worden aan de situatie bij OvimeX.	
Bedrijfs- hulpverlenings- oefeningen	[onbekend]	Bij het opstellen van het BHV-plan moet tevens nagedacht worden over BHV-oefeningen.	
Controleren EHBO- middelen op volledigheid en houdbaarheidsdatum	Per kwartaal, zie paragraaf 4.3.1.	De EHBO-middelen moeten langs gelopen worden en er moet gecontroleerd worden of deze volledig zijn.	
Controleren van de brandblusmiddelen door een deskundige persoon op bruikbaarheid en aanwezigheid	Jaarlijks	Dit gebeurt door een deskundig bedrijf maar dit wordt niet geregistreerd. Als OvimeX alle keuringen en onderhoudsbezoeken bij houdt, kan dit daarbij opgenomen worden (zie keuringen onderhoud)	
Gebouwaspecten			
Geen			

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Keuring en onderhoud			
Onderhoud verwarmingsinstallatie	Jaarlijks	In de RIE Grafimedia is een aanbeveling om een systeem op te zetten voor keuring en onderhoud. Ovimex heeft nog geen systeem maar de keuringen worden wel uitgevoerd. Door alle keuringen in een document te zetten en daarbij aan te geven welke er geweest zijn, kan dit gecontroleerd worden.	De verantwoordelijke productieleden moeten dit bijhouden voor de machines binnen hun afdeling. Het algemene overzicht is de taak van de bedrijfsleider.
Onderhoud airco/luchtbehandelingsystemen	Jaarlijks		
Keuren en onderhoud van de elektrische installatie (volgens NEN3140)	jaarlijks		
Onderhoud bronafzuigingen	Jaarlijks		
Controle en onderhoud heftrucks (BMWT-keuring)?	Jaarlijks		
Controle en onderhoud van de brandmeldinstallatie	Jaarlijks		
Controle en onderhoud van de kopieerapparaten	Jaarlijks		
Controle en onderhoud van de compressoren	Jaarlijks		
Controleren van pictogrammen (nood)uitgangen en EHBO-voorzieningen	Maandelijks (termijn wordt in de RIE Grafimedia geadviseerd)	Dit kan gebeuren door waarneming.	Door deze taak te splitsen voor de productie leider en de bedrijfsleider, kan de controle meegenomen worden in de dagelijkse werkzaamheden.

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Keuring en onderhoud (vervolg)			
Controle en onderhoud overheaddeuren	Jaarlijks	Deze controles vinden nog niet plaats. Ovimex moet beslissen of ze dit in eigenbeheer doet of uitbesteedt. De registraties van de controles kunnen gebeuren in hetzelfde document als de andere keuringen.	
Controle en Onderhoud magazijnstellingen	Jaarlijks		
Inspecteren functioneren van de veiligheidsvoorziening en van de verschillende arbeidsmiddelen	Periodiek	De voorzieningen zijn opgenomen in de RIE Grafimedia bij de afdelingen en machines.	De werknemers moeten wekelijks een onderhoudsplan inleveren waarin vermeld wordt wat de staat van de machine is. Hieraan kan een veiligheidscontrole worden toegevoegd. Het onderhoudsplan moet ingeleverd worden bij de verantwoordelijke productieleider en hij heeft dan het totaal overzicht.

Onderwerp (Categorie) RIE Grafimedia	Frequentie	Gekozen oplossingsrichting	Uitvoerder
Gevaarlijke stoffen & persoonlijke beschermmiddelen			
Controle gevaarlijk stoffenregister	Bij het bestellen van de stoffen	Het gevaarlijke stoffenregister moet up-to-date blijven. Dit kan gerealiseerd worden door bij het bestellen van stoffen na te gaan of deze al is opgenomen in het gevaarlijke stoffenregister.	Een van de productieiders regelt de bestellingen en kan daarom het beste het gevaarlijke stoffenregister up-to-date houden.
Voorlichting over de omgang met gevaarlijke stoffen	Bij een verandering in de gevaarlijke stoffen.	De voorlichting over de omgang met de gevaarlijke stoffen kan plaats vinden aan de hand van de veiligheidsbladen.	De voorlichting kan het best gegeven worden door de productieider van de afdeling waarvoor de verandering geldt.
Controle voorraad persoonlijke beschermmiddelen	periodiek	De voorraad wordt beheerd door de bedrijfsleider. Hij kan het beste ook de controle op het voorraad beheer doen.	Bedrijfsleider
Controle op gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen	periodiek	Waarop gecontroleerd moet worden volgt uit het gevaarlijke stoffen register.	Controle op het gebruik van de persoonlijke beschermmiddelen kan gekoppeld worden aan de productieiding per afdeling.