

**Productiviteit begint bij goed arbobeleid**



**DE VOS GROEP**  
FACILITAIRE DIENSTVERLENERS

# Productiviteit begint bij goed arbobeleid

'Het opzetten en onderhouden van een arbobeleid in een snel groeiende organisatie'



**DE VOS GROEP**  
FACILITAIRE DIENSTVERLENERS

Haagse Hogeschool  
Opleiding Facility Management  
Johanna Westerdijkplein 75  
2521 EN Den Haag

**Docentbegeleider:** Mevrouw K. Aba

**Medebeoordelaar:** Mevrouw K. van den Bosch – van Knotsenburg

**Opdrachtgever:** De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners B.V.  
Hoofdveste 15  
3992 DH Houten

**Bedrijfsmentor:** De heer J. Werst

**Auteur:** Mirjam van der Koogh

**Studentnummer:** 20014331

**Datum:** 24 mei 2005

## Auteursreferaat

Onderzoek naar het arbobeleid binnen een **facilitaire dienstverlener**. De probleemstelling luidt:

*Hoe kan De Vos Groep op een gestructureerde wijze vorm geven aan het **arbobeleid** in haar organisatie, teneinde een verantwoorde werkomgeving voor haar medewerkers te creëren?*

De achterliggende doelstelling is hoe met arbo binnen de organisatie kan worden omgegaan, kijkend naar het soort organisatie.

Een belangrijke aanbeveling is het aanstellen van een **arbo-coördinator**, opdat arbo een continu proces kan worden binnen de onderneming. Voor de implementatie van het arbobeleid kan gebruik gemaakt worden van het vier stappenplan en de Deming Circle om het kwaliteitsniveau te verhogen en te borgen. **Personeelstevredenheid** is van belang voor het verlenen van goede dienstverlening. Door de vier A's (**arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen** en **arbeidsomstandigheden**) goed te organiseren, kan een betere dienstverlening worden bereikt.

Het geven van een voorbeeld functie door de directie en het betrekken van medewerkers bij het arboproces, stimuleert het creëren van een **arbo-cultuur**.

In de bijlagen is een concept arbobeleid toegevoegd.

## Indexreferaat

- arbeidsomstandigheden
- Arbo
- Arbobeleid
- Arbo-coördinator
- Arbo theorie
- Facilitaire dienstverleners
- Kwaliteitszorg
- Personeelstevredenheid

## Managementsamenvatting

In opdracht van De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners te Houten is onderzoek verricht naar het opzetten en uitvoeren van het arbobeleid en de plaats van arbo binnen de organisatie. De Vos Groep heeft als corebusiness het in uitbesteding verzorgen van facilitaire diensten. Daarbij hanteert zij de volgende missie: *'Voor, maar vooral mét onze opdrachtgevers streven naar continuïteit. Opererend op basis van autonome groei. Gebaseerd op een aantrekkelijk dienstenpakket en een team gemotiveerde medewerkers.'* De aanleiding van het onderzoek is de snelle groei van de organisatie en het feit dat er op dit moment nog geen arbobeleid binnen de organisatie is ingevoerd. Naar aanleiding van het bovenstaande en kijkend naar de missie is de volgende probleemstelling geformuleerd:

*Hoe kan De Vos Groep op een gestructureerde wijze vorm geven aan het arbobeleid in haar organisatie, teneinde een verantwoorde werkomgeving voor haar medewerkers te creëren?*

Om de probleemstelling te beantwoorden is een theoretisch en empirisch onderzoek gedaan. Binnen het theoretisch onderzoek is gekeken naar de definitie en uitgangspunten van arbo. Daarnaast is onderzocht hoe arbo binnen een organisatie geïntegreerd kan worden. Vervolgens is met behulp van, onder andere, gesprekken en bedrijfsdocumenten een intern onderzoek uitgevoerd om het soort organisatie en de huidige situatie op het gebied van arbo weer te geven. Om duidelijkheid te creëren en weer te geven hoe arbo een plaats in de organisatie kan krijgen, is als leidraad voor dit onderzoek gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey. Tijdens het empirisch onderzoek is bekeken hoe het arbobeleid binnen verschillende organisaties tot stand gekomen en geïmplementeerd is. Tevens is onderzocht op welke wijze medewerkers over het arbobeleid werden ingelicht en hoe het proces werd gewaarborgd.

De algemene conclusie die uit het verrichtte onderzoek kan worden getrokken is dat er binnen De Vos Groep niet of nauwelijks aandacht is voor arbo. De directie heeft wel een intentieverklaring geformuleerd. Eind 2002 en begin 2004 is een RI&E en een Plan van Aanpak opgesteld door de externe arbodienst Commit. Een constatering was dat er geen arbobeleid en ook geen arbo-verantwoordelijke is die zich kan bezighouden met arbo-aspecten. Voor de ISO-certificering moet de organisatie voldoen aan bepaalde eisen ten aanzien van arbeidsomstandigheden. Om een goede dienstverlening te kunnen aanbieden is personeelstevredenheid uiterst belangrijk. Door de vier A's (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) goed te organiseren, wordt de kwaliteit van arbeid positief beïnvloed. Goede arbeidsomstandigheden motiveert de medewerker, waardoor de productiviteit van de individuele medewerkers toeneemt. Arbobeleid kan op verschillende manieren in een organisatie geïntegreerd worden. Om het kwaliteitsniveau van arbo te blijven verbeteren, moet een cyclus doorlopen worden waarbinnen telkens geëvalueerd wordt. Die evaluatie leidt vervolgens tot eventuele actiepunten, die weer moeten worden uitgevoerd.

Op basis van het onderzoek is de belangrijkste aanbeveling om met behulp van het vier stappenplan (inventariseren, prioriteiten stellen, uitvoeren en controleren) en de Deming Circle een gestructureerd arbobeleid op te zetten en te onderhouden. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het aanstellen van een arbo-verantwoordelijke van cruciaal belang. Andere aanbevelingen zijn:

- Het door de directie uitstralen van het belang van arbo naar de rest van de organisatie. Mede hierdoor zal arbo meer in de cultuur van de organisatie geïntegreerd worden;
- Het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Zo kan de arbeidsbeleving van de medewerker worden onderzocht en daaruit voortvloeiende acties worden uitgevoerd;
- Medewerkers inlichten over het arbobeleid en tevens up-to-date houden over eventuele risico's van hun werkzaamheden;
- De actiepunten naar aanleiding van de RI&E en het plan van aanpak uitvoeren.

Naast de aanbevelingen is een implementatieplan opgesteld waarin de activiteiten die op korte termijn moeten worden uitgevoerd, schematisch zijn weergegeven in een tijdspad. Met behulp van een beperkte kosten-batenanalyse wordt aangegeven wat de financiële consequenties van de implementatie zijn. Tevens is een concept arbobeleid als bijlage toegevoegd.

## **Voorwoord**

In dit voorwoord wil ik de personen bedanken die mij geholpen hebben bij het totstandkomen van dit rapport. Allereerst de heer Werst, Manager De Vos Cater-Plus B.V., die nauw betrokken is geweest bij mijn onderzoek en mij steeds met raad en daad heeft bijgestaan. Tevens wil ik in dit kader ook mevrouw Van Dee, operationeel manager, bedanken. Daarnaast dank ik alle mensen van De Vos Groep die de tijd namen mijn vragen te beantwoorden en mij daarmee essentiële informatie verschaften. Tevens wil ik de mensen bedanken die hebben meegewerkt aan de interviews.

Vanuit de opleiding wil ik mevrouw Aba bedanken voor de begeleiding gedurende mijn afstudeertraject, evenals mevrouw Van den Bosch – van Knotsenburg voor het adviseren en beoordelen van mijn verslag.

Tenslotte dank aan alle mensen die mij geholpen hebben bij het tot stand brengen van dit eindproduct.

In de hoop dat hetgeen in dit rapport naar voren is gebracht van nut zal zijn, wens ik De Vos Groep graag veel succes met het opstellen en invoeren van een goed arbobeleid.

Mirjam van der Koogh

Den Haag, mei 2005

## Inhoudsopgave

### **Inleiding** **1**

### **1 Onderzoeksproces** **3**

1.1 (Sub)Probleemstellingen .....	3
1.1.1 Sub-probleemstelling .....	3
1.2 Onderzoekstype .....	3
1.2.1 Literatuuronderzoek .....	3
1.3 Empirisch onderzoek .....	4
1.4 Afbakening onderzoek .....	5
1.5 Doelgroep .....	5

### **2 Organisatie** **6**

2.1 De Vos Groep .....	6
2.2 Strategy .....	6
2.3 Structure .....	6
2.4 Systems .....	7
2.5 Style .....	8
2.6 Staff .....	8
2.7 Skills .....	9
2.8 Shared Value: .....	9
2.9 Huidig situatie .....	9
2.9.1 Arbo strategy .....	10
2.9.2 Arbo Structure .....	10
2.9.3 Arbo Systems .....	10
2.9.4 Arbo Style .....	11
2.9.5 Arbo Staff .....	12
2.9.6 Arbo Skills .....	12
2.9.7 Arbo Shared Value .....	12
2.9.8 Verantwoordelijkheid voor Arbo op locaties .....	12

### **3 Theoretisch onderzoek** **13**

3.1 Betekenis Arbo .....	13
3.1.1 Kwaliteit van de arbeid .....	13
3.2 Arbowetgeving .....	14
3.2.1 Opbouw van de regelgeving .....	14
3.2.2 Ontwikkelingen Arbo wet- en regelgeving .....	14
3.3 Arbobeleid .....	15
3.3.1 Kosten en baten arbobeleid .....	15
3.3.2 Opzet arbobeleid .....	16
3.3.3 Risico-inventarisatie en –evaluatie & plan van aanpak .....	17
3.3.4 Inhoud arbobeleid .....	17
3.4 Kwaliteit .....	18
3.4.1 Kwaliteitszorg .....	18
3.4.2 Kwaliteitssysteem .....	18
3.5 Verbeteren en borging Kwaliteit .....	19
3.5.1 Deming Circle .....	19
3.5.2 Combinatie Stappenplan – Deming Circle .....	20
3.6 Corporate Infrastructure Resource Management .....	20
3.7 Veranderen .....	21

3.7.1 Veranderingsproces .....	22
3.7.2 Fasen in veranderingsproces .....	23
<b>4 Empirisch onderzoek</b> .....	<b>24</b>
4.1 Facilicom.....	24
4.2 Fino Service .....	24
4.3 ISS .....	25
4.4 Rabobank Den Haag .....	26
4.5 Shell.....	26
<b>5 Conclusie</b> .....	<b>29</b>
<b>6 Aanbevelingen</b> .....	<b>32</b>
<b>7 Implementatieplan</b> .....	<b>35</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>39</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>42</b>

## **Inleiding**

In het vierde jaar van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt de hoofdfase van de opleiding afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het in opdracht van een organisatie zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat<sup>1</sup>.

### **Aanleiding van de opdracht**

De Vos Groep is een organisatie die van een eenmanszaak in korte tijd is uitgegroeid tot een organisatie met ongeveer 600 medewerkers. De Vos Groep is begonnen als een glazenwassersbedrijf en is door de jaren heen steeds meer facilitaire diensten als schoonmaak, catering, front office e.d. gaan leveren.

Door de snelle groei vinden binnen de organisatie op verschillende afdelingen, zoals marketing, verkoop en personeel & organisatie, veranderingen plaats. De snelle groei heeft ook gevolgen voor de organisatie van de arbeidsomstandigheden binnen De Vos Groep. De Vos Groep wil en is tevens wettelijk verplicht haar medewerkers een verantwoorde werkomgeving te bieden. Om dit te bewerkstelligen wil zij een actief arbobeleid voeren. De Vos Groep zal tenminste moeten voldoen aan de wettelijke eisen die voortvloeien uit de in Nederland van kracht zijnde veiligheids- en arbeidswetgeving.

Momenteel heeft De Vos Groep geen concreet arbobeleid. Er is wel voor alle Business-Units (Divisies) een Risico-inventarisatie en -evaluatie rapport opgesteld met daaruit voortvloeiend een plan van aanpak. De Vos Groep wil het arbo aspect consequent aanpakken door een arbobeleid op te zetten. Dit houdt onder andere in dat een arbobeleidsnota moet worden opgesteld en de daaruit voortvloeiende plannen (bhv-plan, huisreglement e.d.) verder worden uitgewerkt. Daarna kunnen deze plannen worden geïmplementeerd en vervolgens worden geëvalueerd.

### **Randvoorwaarden en uitgangspunten**

- De Vos Groep stelt beperkte middelen (tijd en geld) beschikbaar voor de realisatie van het arbobeleid;
- De onlangs uitgevoerde Risico- inventarisatie en - evaluatie wordt als uitgangspunt van het onderzoek genomen.

### **Relatie arbo en facility management**

Arbo en welzijn zijn onderdeel van de totale arbeidsomstandigheden. Dit is één van de belangrijkste factoren betreffende een optimale inzet van het menselijke 'kapitaal' van een organisatie. Uitval of een beperkte productiviteit leidt direct tot kosten. Het is dus gewenst om door investeringen en preventieve maatregelen de randvoorwaarden te scheppen waardoor dit zo goed mogelijk wordt voorkomen<sup>2</sup>.

De relatie tussen arbo en facility management is te vinden in het feit dat de kwaliteit van Facility Management een grote invloed heeft op de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn de raakvlakken met huisvesting, meubilair en schoonmaakonderhoud<sup>3</sup>. Uiteraard is het omgekeerde eveneens het geval. Facility Management bestaat voor een aanmerkelijk deel uit door mensen te leveren diensten. De kwaliteit hiervan is grotendeels afhankelijk van de inzet, creativiteit e.d. van de medewerkers en dit laatste wordt weer in hoge mate beïnvloed door het gevoerde arbobeleid.

### **Relatie arbo en Human Resource Management**

Human Resource Management (HRM) richt zich van oudsher op arbeids – en personeelsvraagstukken. In het bijzonder op de inrichting van de arbeidsorganisatie, de

---

<sup>1</sup> Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005, 10<sup>e</sup> herz. druk, Zoetermeer, Ribberink van der Gang, 2004, pagina 8.

<sup>2</sup> [www.tfm-bv.nl/arbo\\_en\\_welzijn.php](http://www.tfm-bv.nl/arbo_en_welzijn.php), datum 4 mei 2005.

<sup>3</sup> [www.tfm-bv.nl/arbo\\_en\\_welzijn.php](http://www.tfm-bv.nl/arbo_en_welzijn.php), datum 4 mei 2005.

beheersing van de interne arbeidsmarkt en de kwaliteit van arbeid en interne arbeidsverhoudingen<sup>4</sup>.

De kwaliteit van arbeid wordt vooral bepaald door de vier A's; arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud. Door te zorgen voor een goede kwaliteit van arbeid raken de medewerkers meer gemotiveerd en worden ze productiever. Dit heeft vervolgens weer een positieve invloed op het bedrijfsresultaat<sup>5</sup>. Kijkend naar de vier A's kan geconcludeerd worden dat HRM grote invloed uitoefent op de vier A's en dus de kwaliteit van arbeid.

### **Wettelijk verplichting**

Goede arbeidsomstandigheden dragen niet alleen directe positieve aspecten met zich mee, maar het creëren ervan is ook wettelijk verplicht. De Arbwet schrijft voor wat de rechten en plichten van zowel de werkgever als werknemer zijn.

### **Missie De Vos Groep en arbo**

De Vos Groep hanteert de volgende missie<sup>6</sup>:

*'Voor, maar vooral mét onze opdrachtgevers streven naar continuïteit. Opererend op basis van autonome groei. Gebaseerd op een aantrekkelijk dienstenpakket en een team gemotiveerde medewerkers.'*

Uit de missie kan worden opgemaakt dat De Vos Groep een groot belang hecht aan gemotiveerde medewerkers. Een voorwaarde voor gemotiveerde medewerkers zijn goede arbeidsomstandigheden<sup>7</sup>. Er is dus binnen De Vos Groep een directe relatie te leggen tussen de missie en arbo.

### **Probleemstelling**

Gezien het belang van goede arbeidsomstandigheden en de aanleiding van de opdracht, is de volgende probleemstelling geformuleerd.

*Hoe kan De Vos Groep op een gestructureerde wijze vormgeven aan het arbobeleid in haar organisatie, teneinde een verantwoorde werkomgeving voor haar medewerkers te creëren?*

### **Doel van het onderzoek**

Doelstelling is om het management van De Vos Groep inzicht te geven in de wijze waarop de arbobeleidsnota er inhoudelijk uit moet komen te zien en advies te geven over de manier waarop dit arbobeleid zou kunnen worden geïmplementeerd<sup>8</sup> en geborgd<sup>9</sup>.

### **Opbouw van de scriptie**

In **hoofdstuk 1** van dit rapport wordt het onderzoek uiteengezet. **Hoofdstuk 2** beschrijft De Vos Groep met behulp van het 7S-model, alsmede de huidige situatie binnen De Vos Groep ten aanzien van arbo. **Hoofdstuk 3** behandelt de resultaten van het theoretisch onderzoek, waarna in **Hoofdstuk 4** de resultaten van het empirisch onderzoek worden besproken, gericht op de plaats van arbo binnen andere commerciële organisaties. **Hoofdstuk 5** geeft een algemene conclusie, waarna **Hoofdstuk 6** inhoudelijk ingaat op het beleidsadvies zelf. **Hoofdstuk 7** geeft ten slotte een beknopt implementatiepad weer om vorm te geven aan het vervolgtraject.

<sup>4</sup> www.academictransfer.nl, datum 5 mei 2005.

<sup>5</sup> Nieuwenhuisen, M.A., Stollé, J.W.: Zicht op de arbeidsomstandigheden, derde druk, Uitgeverij Coutinho, 2000.

<sup>6</sup> www.devosgroep.nl., 30 november 2004

<sup>7</sup> Nieuwenhuisen, M.A., Stollé, J.W.: Zicht op de arbeidsomstandigheden, derde druk, Uitgeverij Coutinho, 2000.

<sup>8</sup> Met Implementeren wordt bedoeld: het verwezenlijken, tot uitvoer brengen van een plan.

<sup>9</sup> Met borgen wordt bedoeld: het waarborgen van de kwaliteit van het beleid.

## 1 Onderzoeksproces

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksproces in kaart gebracht dat vooraf is gegaan aan het uiteindelijke advies. Hierin worden de probleemstelling, subprobleemstellingen, onderzoekstype, methode van dataverzameling en de doelgroep beschreven.

### 1.1 (Sub)Probleemstellingen

Voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd.

*Hoe kan De Vos Groep op een gestructureerde wijze vorm geven aan het arbobeleid in haar organisatie, teneinde een verantwoorde werkomgeving voor haar medewerkers te creëren?*

#### 1.1.1 Sub-probleemstelling

De volgende subprobleemstellingen zijn aan de hand van bovenstaand probleemstelling geformuleerd.

1. Wat voor soort organisatie is De Vos Groep?
  - Welke functies zijn binnen De Vos Groep te onderscheiden?
  - Welke diensten leveren De Vos Groep?
2. Wat wordt verstaan onder een verantwoorde werkomgeving?
3. Wat is de huidige wet- en regelgeving ten aanzien van het arbobeleid?
4. Hoe ziet een goed arbobeleid eruit en hoe geeft men deze gestalte in een organisatie?
5. Wat is de huidige situatie ten aanzien van arbo binnen De Vos Groep?
6. Welke doelstellingen (wensen en eisen) heeft De Vos Groep ten aanzien van het arbobeleid?
7. Wat zijn de personele, financiële, organisatorische en communicatieve consequenties van het opzetten en onderhouden van een arbobeleid?

Door de subprobleemstellingen te beantwoorden, wordt antwoord gegeven op de probleemstelling.

### 1.2 Onderzoekstype

Het is een kwalitatief onderzoek. De informatie die uit het onderzoek komt, geeft inzicht in hoe en op welke manier men met arbo kan omgaan. De onderzoeksresultaten worden op nominaal en ordinaal niveau gemeten. De waarden worden dus niet als bij een kwantitatief onderzoek, in cijfers uitgedrukt.

Verder kan het onderzoek getypeerd worden als een beschrijvend onderzoek, omdat de huidige situatie in kaart gebracht wordt en explorierend omdat causale relaties en verbanden worden vastgesteld. Het doel van het kwalitatief onderzoek is het in kaart brengen van de wijze waarop De Vos Groep haar arbobeleid in de organisatie kan vormgeven. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, deskresearch en een empirisch onderzoek<sup>10</sup>.

#### 1.2.1 Literatuuronderzoek

De subvragen twee en drie worden door middel van literatuuronderzoek beantwoord. Tevens legt dit onderzoek ook de basis voor subvraag vier en zeven. Het literatuuronderzoek behelst het bestuderen van bronnen uit boeken, scripties, tijdschriften, en internet. In deze bronnen is informatie gezocht over arbo in het algemeen, wet- en regelgeving, ontwikkelingen op het gebied van arbo, kwaliteitszorg, verandermanagement, implementatie en borging van beleidsdoelen en het formuleren van beleidsadviezen. De informatiebronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst. Het theoretisch onderzoek is uitgewerkt in hoofdstuk drie.

---

<sup>10</sup> Met empirisch onderzoek wordt bedoeld: Onderzoek in een praktijksituatie. Hierbij gaat men niet op voorhand uit van theoretische principes.

### 1.3 Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is verdeeld in een intern en een extern georiënteerd onderzoek.

#### Intern onderzoek

Het interne onderzoek is verricht aan de hand van deskresearch en (oriënterende) gesprekken met medewerkers binnen De Vos Groep. Met behulp van deskresearch zijn gegevens uit bestaande beleidsnotities en jaarplannen van De Vos Groep gebruikt om inzicht te krijgen in de inhoudelijke kant van de organisatie. Het gaat hier vooral om onderzoek naar het primaire proces, beleid dat in de organisatie wordt gevoerd en de organisatievorm. De gesprekken zijn gevoerd om een completer beeld van de organisatie te schetsen en inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie ten aanzien van arbo.

De gesprekken zijn gehouden met personen uit alle hiërarchische lagen binnen De Vos Groep. De volgende personen zijn geïnterviewd:

- Algemeen Manager De Vos Cater-Plus;
- Directeur De Vos Groep Bedrijfsdiensten;
- Directeur De Vos Compu Clean en ESD Control B.V.;
- Hoofd administratie en P&O;
- Operationeel Manager Front-Office Services;
- Hoofd ICT en Integrale kwaliteitszorg (ISO);
- Personeelsvertegenwoordiger;
- Operationele medewerkers uit verschillende divisies.

Tevens is de onderzoeksmethode observeren ook gebruikt om een beter beeld te krijgen van de organisatie. Hierbij is vooral gekeken naar de cultuur die er binnen de organisatie heerst. Het interne onderzoek beantwoordt de subvragen één, vijf en zes. De resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk twee.

#### Extern onderzoek

Voor de onderbouwing van het rapport en om informatie te vergaren voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen vier en zeven zijn interviews gehouden.

In eerste instantie is de vragenlijst (zie bijlage 10 voor de resultaten van het empirisch onderzoek) uitgestuurd naar een twintigtal directe concurrenten van De Vos Groep. De vragen waren open en gestructureerd geformuleerd. De medewerkers van de betreffende organisaties die direct te maken hebben met arbo, gaven (mede door tijdsgebrek) de voorkeur aan schriftelijke interviews.

Het doel van deze schriftelijke interviews was inzicht te krijgen hoe arbobeleid binnen andere, op winst gerichte organisaties in dezelfde branche, eruit ziet en hoe dit beleid tot stand gekomen is. Helaas is het onderzoek uiteindelijk beperkt gebleven tot een beperkt aantal commerciële facilitaire dienstverleners. De reden hiervoor is dat veel organisaties geen inzicht in hun arbobeleid wilden geven en dat niet elke onderneming een arbobeleid heeft. Hoewel het niet hebben van een arbobeleid natuurlijk wel een onderzoeksresultaat is, is dit resultaat niet bruikbaar voor het onderzoek. Door de lage response op de interviews, kunnen er geen concrete conclusies aan verbonden worden. De informatie uit de interviews wordt wel gebruikt om een omgevingsschets te creëren. De resultaten van de interviews met de volgende organisaties en personen zijn in dit onderzoek gebruikt:

Organisatie	Naam	Functie
Facilicom	Mevrouw K.T. van der Star	Personeelsconsulent/Arbo-coördinator
ISS	De heer J. van den Boom	Arbo-coördinator
Finoservices	De heer M. Kalis de Groot	Manager Algemene Zaken

Om een breder beeld te kunnen vormen is tijdens het onderzoek ook gekeken naar commerciële organisaties die niet in dezelfde branche zitten, maar op het gebied van arbo interessant zijn. Hiervoor zijn de organisaties Shell, deze is zeer vooruitstrevend, en Rabobank (deze doet vooruitstrevend) benaderd. Bij deze organisaties zijn mondelinge interviews gehouden.

De interviews waren semi-gestructureerd. Gestructureerd omdat de vragen voorafgaand aan het interview al bekend waren en ongestructureerd, omdat naast de vraagstelling voor de

geïnterviewde voldoende ruimte was gecreëerd om verder in te gaan op – eventueel andere – onderwerpen. De interviews zijn afgenomen met De heer F. Leeuwangh van Shell, HSE adviseur voor SRES en met De heer F. Lemmers van de Rabobank Den Haag, adviseur Facilitair Bedrijf. De resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in hoofdstuk vier.

#### **1.4 Afbakening onderzoek**

Voor de beantwoording van de probleemstelling kunnen vele aspecten worden belicht. Aangezien de tijdsduur van het onderzoek beperkt is, wordt de volgende afbakening gehanteerd.

- Het begrip “arbo” is zeer uitgebreid en specifiek. In dit onderzoek wordt niet diep ingegaan op arbo aspecten zoals hygiëne, veiligheid, welzijn e.d. Het onderzoek is hoofdzakelijk op strategisch niveau. Er wordt onderzocht op welk wijze arbobeleid binnen een organisatie kan worden geïntegreerd;
- Er zijn vele modellen op het gebied van organisatieomschrijving. In dit rapport wordt het 7S-model gebruikt. Met behulp van dit model wordt inzicht gegeven hoe arbo binnen de organisatie geplaatst kan worden;
- In dit onderzoek wordt niet ingegaan op het ziekteverzuim- en milieubeleid. Deze zijn wel nauw verbonden met het arbobeleid, maar worden bij De Vos Groep apart behandeld.

#### **1.5 Doelgroep**

Het eindproduct is in de eerste plaats bedoeld voor het management van De Vos Groep. Verder is dit rapport nuttig voor de medewerkers van De Vos Groep, omdat zij direct te maken hebben met de arbeidsomstandigheden waaronder zij werken. Daarnaast is het arbobeleid ook bedoeld voor de opdrachtgevers/klanten van De Vos Groep, opdat zij kunnen zien hoe deze omgaat met arbo zaken.

## 2 Organisatie

In dit hoofdstuk wordt De Vos Groep en de huidige situatie van arbo binnen de organisatie geanalyseerd. Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie, wordt dit aan de hand van het 7S-model van McKinsey gedaan (een korte uitleg van het 7S-model is te vinden in bijlage 1). Met dit model kan later relatief eenvoudig inzicht worden gegeven hoe het arbobeleid binnen De Vos Groep te plaatsen.

### 2.1 De Vos Groep

De Vos Groep is opgericht in 1967 met als kernactiviteit het leveren van reguliere schoonmaakdiensten aan bedrijven. De Vos Groep is van een eenmanszaak uitgegroeid tot een organisatie met ongeveer 600 medewerkers. De Vos Groep had in 2003 een bruto-omzetresultaat van 11.070.627 euro en een winst van 980.833 euro. De jaarcijfers over 2004 zijn nog niet gepubliceerd. De Vos Groep, met haar holding gevestigd in Houten, heeft als core-business het in uitbesteding verzorgen van een groot aantal facilitaire diensten door geheel Nederland. Een korte uitleg van de diensten die door De Vos Groep worden geleverd, is te vinden in bijlage 2. De Vos Groep bewerkstelligt een "Hands off" samenwerking, daar zowel de organisatie van de operationele uitvoering als de aansturing op de locatie zelf door haar worden geregeld. De Vos Groep ziet een samenwerking als een partnership, gebouwd op het nemen van verantwoordelijkheden ten aanzien van de operationele invulling<sup>11</sup>.

### 2.2 Strategy

De Vos Groep hanteert de volgende missie<sup>12</sup>:

*'Voor, maar vooral mét onze opdrachtgevers streven naar continuïteit. Opererend op basis van autonome groei. Gebaseerd op een aantrekkelijk dienstenpakket en een team gemotiveerde medewerkers.'*

Kijkend naar Porter's fundamentele uitgangspunten voor strategie<sup>13</sup>, kan gezegd worden dat De Vos Groep de differentiatie strategie hanteert. De Vos Groep probeert zich te onderscheiden van haar concurrenten door het zo optimaal mogelijk leveren van haar facilitaire diensten door middel van hands-on managen en het zo op maat mogelijk maken van haar diensten, opdat deze diensten goed aansluiten op het primaire proces van de opdrachtgever.

Naast de bovengenoemde strategie probeert De Vos Groep ook te zoeken naar een unieke positie in de markt (voorbeelden hiervan worden bij paragraaf 2.7 Skills gegeven).

De Vos Groep wil de komende jaren de snelle groei van de organisatie doorzetten. Dit zal mede inhouden dat het personeelsbestand in de komende jaren verder zal worden uitgebreid. Met dit laatste zal rekening gehouden moeten worden bij het opzetten van het personeels- en arbobeleid.

### 2.3 Structure

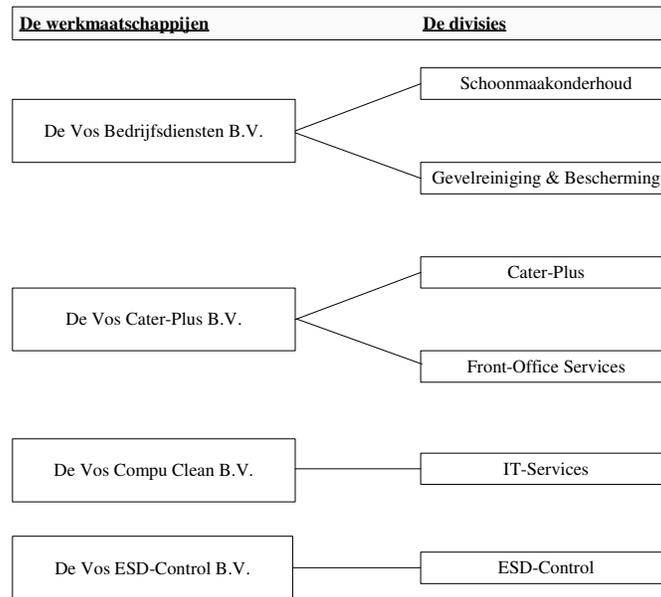
Om de interne relaties duidelijk te maken wordt de structuur van de organisatie weergegeven. De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners bestaat uit zestal divisies welke juridisch zijn ondergebracht in een viertal werkmaatschappijen. In figuur 1 is de verdeling schematisch weergegeven.

---

<sup>11</sup> brochure van de Vos Groep.

<sup>12</sup> www.devosgroep.nl, 25 februari 2005.

<sup>13</sup> Thuis, P.: Toegepaste Organisationskunde, 2<sup>e</sup> herziene druk, Wolter Noordhoff, Groningen, 1999, pagina 162.



*Figuur 1 : Schema werkmaatschappijen en haar divisies*

### Organogram

De Vos Groep is een lijn staf organisatie, zie het organogram in bijlage 3, met korte communicatielijnen. Door de korte communicatielijnen kan de organisatie relatief gemakkelijk anticiperen op invloeden van buiten af. Dit laatste is zeker van belang voor De Vos Groep. Zij wil zich snel kunnen aanpassen aan de wensen van de opdrachtgevers en mee kunnen gaan met de laatste trends. Overigens zijn de ondersteunende afdelingen verspreid over de organisatie.

Van de ongeveer 600 medewerkers die in dienst zijn van De Vos Groep, werkt ongeveer 6% van de medewerkers op het hoofdkantoor. De overige 94% van de medewerkers zijn op de locaties van de opdrachtgevers werkzaam. Er is geen Ondernemingsraad (OR) aanwezig. De opzet van een OR wordt gestimuleerd door de directie maar het is moeilijk om binnen een organisatie als De Vos Groep, waar veel medewerkers op locatie werken, een OR op te zetten. Daarnaast heeft een groot deel van het personeel weinig binding met de organisatie, omdat zij maar een beperkt aantal uren per week werkzaam zijn. Dit is vooral in de schoonmaakdivisie het geval. Wel is er een personeelsvertegenwoordiger.

## **2.4 Systems**

### Administratief systeem

Onlangs heeft De Vos Groep een nieuw administratief systeem geïmplementeerd. Diverse administratieve taken worden met dit systeem uitgevoerd zoals: Boekhouding, salarisadministratie, facturering en urenregistratie. In dit systeem worden ook alle andere dossiergegevens van de medewerkers opgenomen, het is dus tevens een P&O systeem. Dit nieuwe administratieve systeem wordt in de toekomst een belangrijk middel om managementinformatie te verzamelen. Met deze managementinformatie kan op vrij eenvoudige wijze onder andere bekeken worden of projecten wel of niet rendabel zijn en het ziekteverzuim-, ongevallen- en verloopercentage worden gevolgd. Doordat deze informatie, in tegenstelling tot het oude systeem waarbij alles handmatig moest worden berekend, gemakkelijk toegankelijk is, kan men snel waar nodig actie ondernemen en bijsturen.

### Intranet

Een ander systeem dat binnen het hoofdkantoor van De Vos Groep veelvuldig wordt gebruikt is het intranet. Op het intranet wordt belangrijke informatie gezet om zo iedereen binnen de organisatie op de hoogte te houden.

### Kwaliteitsmanagementsysteem

Naast bovengenoemde systemen gebruikt De Vos Groep een kwaliteitsmanagementsysteem. Dit managementsysteem is opgezet conform de internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen ISO 9001:2000. De Vos Groep is voor al haar divisies ISO gecertificeerd. Het managementsysteem ISO 14001:1996 ten behoeve van Milieuzorgsystemen wordt niet toegepast bij De Vos Groep. Wel wordt er bij de catering volgens de verplichte HACCP richtlijnen gewerkt. De Vos Groep beheert het kwaliteitsmanagementsysteem volgens het plan-do-check-act methode, in overeenstemming met hetgeen hierover vereist wordt in de norm<sup>14</sup>.

## **2.5 Style**

De leiderschapsstijl die binnen De Vos Groep wordt gevoerd kan het best getypeerd worden als participatief leiderschap. Deze leiderschapsstijl kenmerkt zich door het betrekken van de medewerkers bij de te nemen besluiten. Door hen medeverantwoordelijkheid te geven, hoopt de participatief ingestelde, coachende leider op de inzet en het inzicht van de medewerkers om de juiste beslissingen te nemen en uit te voeren<sup>15</sup>. Vanuit de organisatie wordt gestimuleerd dat alle leidinggevendenden de medewerkers op een coachende manier aansturen. Toch verschilt de manier van leidinggeven wel enigszins per locatie en divisie. Uit gesprekken met de operationele managers en medewerkers kwam naar voren dat er binnen de schoonmaakdivisie meer behoefte is aan autoritair leiderschap en binnen de front-office services divisie meer aan participerend leiderschap.

## **2.6 Staff**

Het niveau van de medewerkers binnen De Vos Groep is grotendeels lagergeschoold. Per divisie ziet het niveau er als volgt uit:

<b>Divisie</b>	<b>Opleidingsniveau</b>
ESD-Control	VMBO
Schoonmaak	Hoofdzakelijk ongeschoold
Catering	VMBO
IT-services	VMBO
Front-office	Minimaal MBO

De gemiddelde leeftijd van het personeel over alle divisies genomen is 38,5 jaar. Het percentage verloop over de periode 1 januari 2005 tot en met april 2005 ligt op 18,45%. Dit percentage is berekend over alle divisies. Met name in de schoonmaak divisie is er sprake van een hoog verloop percentage. Verder ligt het ziekteverzuimpercentage over de zelfde periode (1 januari t/m april 2005) op 8,44 %. Ook dit bedrag is berekend over alle divisies en ligt de hoogte van de percentage vooral aan het hoge ziekteverzuim binnen de schoonmaak divisie.

Hoewel in de missie het belang van gemotiveerde medewerkers naar voren komt, is De Vos Groep momenteel niet in het bezit van een concreet personeelsbeleid. De meeste divisies vallen onder een CAO. De overige divisies hebben een arbeidsvoorwaardenpakket. Momenteel is het hoofd van de afdeling Administratie tevens hoofd P&O. De Vos Groep heeft recent door een extern bedrijf een P&O scan laten uitvoeren om, gezien de groei van de organisatie, advies te krijgen hoe deze afdeling verder ontwikkeld kan worden. Het management neemt de adviezen in overweging.

<sup>14</sup> De Vos Groep: Kwaliteitshandboek volgens de ISO 9001:2000, versie 3, 24 juni 2004, pagina 9.

<sup>15</sup> Thuis, P.: Toegepaste Organiseatiekunde, 2<sup>e</sup> herziene druk, Wolter Noordhoff, Groningen, 1999, pagina 320.

## 2.7 Skills

De Vos Groep wil zich niet alleen door middel van een goede prijs - kwaliteit verhouding onderscheiden van de concurrent, maar vooral in haar snelheid en flexibiliteit. Dit laatste is een handelsmerk van De Vos Groep. De aanpak van diensten wordt doorgaans door De Vos Groep op een andere wijze ingevuld dan door haar concurrenten, vooral vormgegeven in de zogehete hand-off samenwerking, waarbij zowel de uitvoering en als het management op locatie worden geregeld. Naast bovenstaande punten probeert De Vos Groep zich ook te onderscheiden door het bedenken van creatieve/unieke concepten. Een voorbeeld van een uniek concept is de wijze waarop De Vos Groep op een professionele manier het ESD onderhoud uitvoert. Met deze wijze van ESD onderhoud heeft De Vos Groep een dominante positie behaald en doen zij het ESD onderhoud van de meeste grote telecom bedrijven.

## 2.8 Shared Value:

Cultuur is moeilijk te omschrijven. Voor dit onderzoek is desondanks toch getracht dit zo goed mogelijk te doen. Hierbij zijn observeren en gesprekken met medewerkers de belangrijkste onderzoeksmethoden geweest.

Allereerst wordt een onderscheid gemaakt tussen het hoofdkantoor en locaties.

### Hoofdkantoor

De Vos Groep is een zeer commercieel en resultaatgerichte onderneming. Mede door deze instelling is De Vos Groep zo snel gegroeid. Echter door de snelle groei is het menselijke aspect een beetje naar de achtergrond geraakt. Lange tijd werd investeren in personeel hoofdzakelijk als een kostenpost beschouwd. Langzamerhand wordt de directie er zich meer en meer van bewust dat, voor een dienstverlener als De Vos Groep, het personeel het belangrijkste kapitaal van de onderneming is. Verder kan de cultuur van de organisatie getypeerd worden als no-nonsense. In dit rapport wordt met no-nonsense cultuur bedoelt: Een cultuur die zeer transparant is met eenvoudige processen. Dus geen complexe modellen/systemen en geen papierfabriek. Op het hoofdkantoor heerst een informele sfeer en is er een goede samenwerking, niet alleen in de eigen B.V.'s, maar ook BV overstijgend. De korte communicatielijnen binnen De Vos Groep bevorderen de samenwerking.

### Locatie

Medewerkers die door De Vos Groep zijn gedetacheerd bij een opdrachtgever, voelen zich vaak sterk betrokken bij de organisatie waarvoor zij op dat moment werken. Zij maken dan ook vooral deel uit van de cultuur die heerst bij de opdrachtgever. De communicatie verloopt hoofdzakelijk via de operationeel managers. Alleen bij algemene mededelingen wordt er vanuit het hoofdkantoor een brief naar alle medewerkers verstuurd.

Voor de dienstverlening is het goed dat de medewerkers zich kunnen associëren met de cultuur van de opdrachtgever. Het nadeel hiervan is dat de medewerkers weinig tot geen binding hebben met de onderneming en dat er betrekkelijk weinig respect van de medewerkers is voor de centrale organisatie. Dit kan de communicatie tussen beide partijen bemoeilijken.

## 2.9 Huidig situatie

In deze paragraaf wordt de huidige situatie met betrekking tot het arbobeleid binnen De Vos Groep beschreven. Ook in deze paragraaf wordt het 7S-model van McKinsey gebruikt. De opbouw is als volgt: allereerst wordt per S aangegeven wat de huidige status is ten opzichte van arbo in de organisatie. Hierin komen onder andere de intentieverklaring/doelstellingen en de risico- inventarisatie & evaluatie naar voren. Vervolgens wordt beschreven hoe de verantwoordelijkheid tussen de opdrachtgevers en De Vos Groep is geregeld.

### **2.9.1 Arbo strategy**

De Vos Groep heeft ten aanzien van arbo een intentieverklaring en een aantal doelstellingen geformuleerd.

#### Intentieverklaring<sup>16</sup>

*De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners draagt de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van haar personeel en zal daartoe een actief beleid voeren. Dit beleid heeft tot doel onaanvaardbare risico's die kunnen resulteren in letsel, dood, ziekte, materiele schade of andere vormen van verlies, te vermijden of zoveel mogelijk terug te brengen tot een aanvaardbaar niveau.*

*Bij het uitvoeren van het veiligheidsbeleid zullen de werknemers betrokken worden. Zij zullen worden geïnformeerd over de aard van de risico's voor gezondheid en veiligheid. Hiertoe zal het onderwerp veiligheid en gezondheid met de leiding aan de orde worden gesteld.*

*De verantwoordelijkheid en bevoegdheden voor de uitvoering van het vastgestelde beleid berust bij de directie en diegenen die in verschillende divisies met de leiding zijn belast. De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners zal tenminste voldoen aan de wettelijke eisen die voortvloeien uit de in Nederland van kracht zijnde veiligheid- en arbeidswetgeving. De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners zal er bovendien naar streven zelf normen en voorschriften te formuleren en vast te leggen.*

#### Doelstellingen

Het management van De Vos Groep heeft naast bovenstaande intentieverklaring ook een aantal concrete doelstellingen geformuleerd<sup>17</sup>:

- Opzetten van een arbobeleid;
- Voorlichting geven aan medewerkers op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn;
- Zorgen voor continuïteit binnen het arbo-proces;
- Vastleggen van het ziekteverzuimbeleid;
- Opstellen van een BHV-plan.

De Vos Groep wil bovenstaande doelstellingen binnen één jaar gerealiseerd hebben.

### **2.9.2 Arbo Structure**

Doordat De Vos Groep momenteel geen concreet arbobeleid heeft, heeft arbo nog geen vaste plaats gekregen in de organisatie. Op dit moment vallen arbo-aspecten nog onder het hoofd Administratie en P&O.

### **2.9.3 Arbo Systems**

Zoals reeds eerder vermeld in subparagraaf 2.4 is De Vos Groep ISO gecertificeerd. Naast deze certificering heeft De Vos Groep niet de intentie om zich op Arbo gebied te laten certificeren door middel van arbozorgsystemen. Overigens is men voor een aantal diensten zoals gevelreiniging en glasbewassing wel VCA\*\* gecertificeerd. Momenteel worden het ziekteverzuim-, ongevallen- en verlooppercentage nauwelijks gemonitord

#### Risico inventarisatie & evaluatie

De Vos Groep heeft een Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) laten uitvoeren. De aanleiding voor het uitvoeren van de RI&E is het belang dat De Vos Groep hecht aan goede arbeidsomstandigheden voor haar medewerkers. Tevens is ook voor de ISO-certificering een

<sup>16</sup> Intranet De Vos Groep, Huisregels en veiligheidsvoorschriften De Vos Groep, 21 februari 2005.

<sup>17</sup> De Vos Groep: MT-verslag, 15 november 2004.

RI&E noodzakelijk<sup>18</sup>. Maar wellicht het meest belangrijke is dat de Arbowet de werkgever verplicht schriftelijk in een inventarisatie en evaluatie vast te leggen welke risico's het werk voor de werknemers met zich meebrengt. De risico's moeten niet alleen worden opgesomd, ook moet worden aangegeven wat de aard en ernst van deze gevaren zijn, inclusief een schatting van de kans dat het gevaar optreedt<sup>19</sup>.

In de Arbowet staat dat de werkgever verplicht is om een gecertificeerde Arbodienst in te schakelen voor het verlenen van medewerking aan het verrichten en opstellen van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)<sup>20</sup>. De Arbodienst wordt daarbij ook geacht te adviseren over de te nemen maatregelen en de prioriteiten daarvan.

Eind 2002 heeft De Vos Groep een RI&E laten uitvoeren door Commit B.V. In dit rapport heeft Commit adviezen gegeven over de risico's binnen De Vos Groep en hoe deze opgelost kunnen worden. De RI&E betreft zowel het hoofdkantoor als de locaties. De belangrijkste risico's die naar voren kwamen waren: bedrijfshulpverlening, fysieke belasting en gevaarlijke stoffen<sup>21</sup>.

#### Plan van aanpak

Formeel is pas sprake van een complete RI&E indien er een plan van aanpak is opgesteld en de in de RI&E aangegeven vervolgonderzoeken zijn uitgevoerd of als maatregel opgenomen in het plan van aanpak. Het is een wettelijke verplichting dit plan te laten beoordelen door een gecertificeerde arbodienst<sup>22</sup>.

De Arbowet vereist daarnaast de volgende acties van de werkgever met betrekking tot de risico-inventarisatie en -evaluatie:

1. Bespreking met de Ondernemingsraad/werknemersvertegenwoordiging;
2. Opstelling van een plan van aanpak, inclusief de uitvoeringstermijnen om de in dit rapport gesignaleerde risico's zoveel mogelijk te beheersen;
3. Jaarlijks evalueren van het plan van aanpak en beoordelen of de RI&E nog actueel is;
4. Alle werknemers in de gelegenheid stellen het rapport te lezen;
5. Uitzendbureaus en onderaannemers waar regelmatig contact mee is, informeren over de risico's.

Het plan van aanpak dient per voorziene maatregel ook de verantwoordelijke en de uitvoeringstermijn te bevatten. Het plan van aanpak kan qua prioriteiten afwijken van de RI&E, omdat ook rekening gehouden moet worden met bedrijfsfactoren. De RI&E blijft wel richtsnoer<sup>23</sup>.

Begin 2004 heeft Commit B.V. voor De Vos Groep een plan van aanpak opgesteld. Hierin staat overzichtelijk vermeld welke arbeidsbeschermende maatregelen zullen worden genomen en prioriteit krijgen, binnen welk termijn de maatregelen gerealiseerd moeten worden en wie voor welke maatregel verantwoordelijk is.

#### **2.9.4 Arbo Style**

De leidinggevenden van De Vos Groep doen op dit moment nog weinig op arbogebied. Wel wordt men zich er langzaam van bewust dat goede arbeidsomstandigheden belangrijk zijn voor de prestaties van de werknemers. De bewustwording komt hoofdzakelijk vanuit het managementteam op gang, maar er is een groep binnen Front-Office Services die het hoofdkantoor aanspreekt op het gemis aan arbobeleid. De bewustwording bij het management is door deze bottom-up actie versterkt. Het functioneringsformulier is onlangs aangepast met een paragraaf Arbeidsomstandigheden. Zo is de drempel voor de

<sup>18</sup> Risico-inventarisatie en -evaluatie De Vos Groep, Facilitaire Dienstverleners Houten, Commit B.V., 2002.

<sup>19</sup> Geers, A.J.C.M. Prof. mr., Gevers, J.K.M. Prof. mr.: Arbo Pocket 1 Wet- en regelgeving 2003/2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003, pagina 9.

<sup>20</sup> Karssen, T.A. mr.: Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2004, pagina 15.

<sup>21</sup> Westers, P.A. ir.: Risico-inventarisatie en -evaluatie De Vos Groep, Commit, 2002.

<sup>22</sup> Westers, P.A. ir.: Plan van Aanpak De Vos Groep, Commit, 2002.

<sup>23</sup> Westers, P.A. ir.: Risico-inventarisatie en -evaluatie De Vos Groep, Commit, 2002.

medewerkers verlaagd om suggesties te doen of opmerkingen te plaatsen met betrekking tot arbo. Tijdens werkoverleg wordt doorgaans niet over arbo-aspecten gesproken.

#### **2.9.5 Arbo Staff**

Binnen de organisatie houdt niemand zich echt bezig met arbo. Wel schakelt De Vos Groep op verschillende arbo/verzuim aspecten een externe deskundige in. Tevens is, zoals reeds eerder genoemd in dit rapport, het verplicht om bij bepaalde acties een gecertificeerde arbodienst in te schakelen. De Vos Groep heeft een contract met de externe arbodienst Commit B.V. Het betreft een eenvoudig contract; Alle diensten die Commit voor De Vos Groep uitvoert (zoals het uitvoeren van een RI&E, bezoeken door de arboarts aan medewerkers), worden apart in rekening gebracht.

De Vos Groep heeft nog nooit onderzoek gedaan naar de arbeidstevredenheid van haar medewerkers.

#### **2.9.6 Arbo Skills**

Deze S van het model heeft in de huidige situatie nog weinig zeggenschap. Doordat er geen arbobeleid aanwezig is in de organisatie, kan De Vos Groep zich op dit gebied niet onderscheiden van de concurrenten.

#### **2.9.7 Arbo Shared Value**

Er heerst binnen De Vos Groep geen arbo-cultuur. Men houdt zich binnen de organisatie niet of nauwelijks bezig met arbo. Hoewel men binnen de organisatie steeds meer bewust wordt van het belang van goede arbeidsomstandigheden, heeft het nog geen hoge prioriteit binnen de organisatie.

#### **2.9.8 Verantwoordelijkheid voor Arbo op locaties**

De Vos Groep blijft ten alle tijden verantwoordelijk voor haar medewerkers. Het maakt dus niet uit of de medewerkers op het hoofdkantoor zitten of op locatie bij een opdrachtgever. In dat laatste geval is de opdrachtgever overigens verplicht om goede arbeidsomstandigheden te bieden. Mochten er problemen zijn, dan zal De Vos Groep de opdrachtgever hierop wijzen. De grens waar de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever eindigen en die van De Vos Groep beginnen is niet altijd even duidelijk. In goed overleg tussen beide organisaties moet gekeken worden wie waarvoor verantwoordelijkheid moet nemen (b.v. een receptioniste die een zwakke rug heeft, is geadviseerd om een speciale stoel aan te schaffen. In onderling overleg tussen De Vos Groep en de opdrachtgever is overeengekomen dat ieder de helft zal betalen).

### 3 Theoretisch onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de subprobleemstellingen is ook een theoretisch onderzoek gedaan. De resultaten van dit onderzoek zijn in dit hoofdstuk weergegeven. Het hoofdstuk schetst een beeld over wat arbo inhoud en gaat onder meer in op de wet- en regelgeving rondom arbeidsomstandigheden. Vervolgens wordt de opzet en inhoud van het arbobeleid beschreven. Daarna wordt ingegaan op kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitssystemen. De PDCA-cirkel wordt beschreven om het kwaliteitsniveau te verbeteren en te borgen. Als laatste wordt ingegaan op CIRM en de noodzaak om veranderingsprocessen zorgvuldig te managen.

#### 3.1 Betekenis Arbo

Arbo is de afkorting van arbeidsomstandigheden. Dit zijn de omstandigheden waaronder men het werk verricht. Arbo wordt ook wel gezien als de verzamelnaam voor veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk, in de wandeling ook wel 'VGW' genoemd. De toevoeging 'M' die nog al eens gebruikt wordt, staat voor 'Milieu'. Wat precies wordt verstaan onder veiligheid, gezondheid en welzijn wordt hieronder nader toegelicht<sup>24</sup>.

Veiligheid: Het beperken van de kans op incidenten die kunnen leiden tot lichamelijk letsel van werknemers.

Gezondheid: Het tegengaan van de kans op lichamelijke en geestelijke kwalen bij werknemers tengevolge van de arbeidssituatie, zowel op korte als op lange termijn. Zowel fysieke omstandigheden (lawaai, gevaarlijke stoffen) als niet-fysieke arbeidsomstandigheden (werkdruk, stijl van leidinggeven) kunnen leiden tot ziekte.

Welzijn: Het zorgdragen voor een aantal in artikel 3 Arbowet als zodanig vermelde niet fysieke aspecten in de arbeidsomstandigheden, gericht op het verhogen van arbeidstevredenheid en arbeidsmotivatie.

##### 3.1.1 Kwaliteit van de arbeid

Om een verantwoorde werkomgeving te bieden aan de medewerkers moeten de vier aspecten die betrekking hebben op de kwaliteit van de arbeid optimaal zijn. Dit maakt de medewerker gemotiveerd en productief. De vier aspecten van kwaliteit van arbeid zijn<sup>25</sup>:

1. Arbeidsverhoudingen: De samenwerking en de relaties van een werknemer met zijn collega's, chef, ondernemingsraad of vakbond. Overleg tussen de overheid en de organisaties van werknemers en werkgevers valt ook onder arbeidsverhoudingen.
2. Arbeidsvoorwaarden: Afspraken tussen werkgevers en de werknemers over de financiële en andere vergoedingen voor de geleverde arbeid. Vergoedingen zijn onder te verdelen in primaire arbeidsvoorwaarden (loon en toeslagen), secundaire arbeidsvoorwaarden (sociale voorzieningen, spaarregeling en pensioen), Tertiaire arbeidsvoorwaarden (arbeidsomstandigheden en arbeidsfaciliteiten). In veel bedrijfstakken zijn de arbeidsvoorwaarden vastgelegd in CAO's.
3. Arbeidsomstandigheden: Deze moeten in een organisatie optimaal zijn, opdat werknemers veilig, gezond en gemotiveerd kunnen werken. Dit wordt bereikt door het toepassen van arbeidskundige principes, het naleven van de regels van de Arbeidsomstandighedenwet en het hanteren van ergonomische principes.
4. Arbeidsinhoud: De eisen die een taak stelt aan de kennis en vaardigheden van een werknemer, de mate waarin het werk fysiek of psychisch onder- of overbelastend is en de mate waarin de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn werk. Voldoet het werk aan deze eisen, dan zal de werknemer tevreden en gemotiveerd werken. Is de arbeidsinhoud echter niet afgestemd op de werknemers, dan kunnen er welzijnsrisico's ontstaan zoals stress.

<sup>24</sup> www.arbobondgenoten.nl, 23 maart 2005.

<sup>25</sup> Nieuwenhuisen, M.A., Stollé, J.W.: Zicht op de arbeidsomstandigheden, derde druk, Uitgeverij Coutinho, 2000.

De vier A's dragen dus bij aan het optimaal functioneren van de werknemer. Daarbij gaat de huidige managementfilosofie uit van de gedachte dat de werknemers de meest kritische succesfactor zijn binnen de organisatie. Wanneer de vier A's niet goed zijn georganiseerd in de onderneming, zal dat zijn weerslag hebben op de kwaliteit van de arbeid en daarmee op het functioneren van de werknemers<sup>26</sup>.

Hoewel het voor elke organisatie van belang is dat het personeel optimaal functioneert, is dit voor een dienstverlenende organisatie wellicht nog meer van belang. Het personeel bepaalt immers zelf direct het niveau van kwaliteit van de dienstverlening. Een kwalitatief goede dienstverlening is op termijn zeer belangrijk voor de inkomsten en dus de overleving van dienstverlenende organisaties. De Vos Groep is er inmiddels van bewust dat de werknemers de belangrijkste asset van de onderneming zijn. Daarnaast verlangen opdrachtgevers van De Vos Groep dat zij gemotiveerd personeel levert. Het is dus voor De Vos Groep van belang de vier A's in de gaten te houden.

### **3.2 Arbowetgeving**

Op 1 november 1999 is de Arbeidsomstandighedenwet 1998 (Arbowet 1998) in werking getreden. De Arbowet 1998 vervangt de oude Arbowet uit 1980. In de Arbowet 1998 heeft de Arbeidsinspectie (en andere aangewezen inspectiediensten) de bevoegdheid gekregen zogenoemde bestuurlijke boeten op te leggen.

De Arbowet geldt in principe voor alle werkgevers en werknemers. Bij die laatste valt ook te denken aan mensen die vrijwilligerswerk verrichten, stagiaires, zogenaamde flexwerkers en thuiswerkers. Bij uitzendkrachten wordt niet de 'uitlener' (het uitzendbureau) als werkgever beschouwd, maar de 'inlener'. Dat laatste is van belang, omdat degene die als werkgever geldt, aansprakelijk is voor naleving van de talrijke bij of krachtens de Arbowet gestelde voorschriften<sup>27</sup>. Concreet betekent dit dat als een organisatie medewerkers inhuurt om bepaalde activiteiten te verrichten, de opdrachtgever voor goede arbeidsomstandigheden moeten zorgen. Voor bijvoorbeeld een facilitaire dienstverlener zoals De Vos Groep betekent dit dat zij wel verantwoordelijk zijn voor het personeel dat zij op locatie heeft zitten, maar dat zij de opdrachtgever erop moet wijzen als bepaalde zaken niet volgens de Arbowet geregeld zijn. Afspraken e.d. op het gebied van arbo wordt normaliter dan ook in het contract tussen opdrachtgever en dienstverlener opgenomen.

#### **3.2.1 Opbouw van de regelgeving**

De arbowetgeving is een stelsel van regels en bepalingen, dat naast de eigenlijke Arbowet bestaat uit een Algemene Maatregel van Bestuur (het Arbobesluit) en een Ministeriële Regeling (de Arboregeling). Deze drie hebben allen kracht van wet: Men is verplicht ze na te leven. Daarnaast zijn er arbobeidsregels: een reeks artikelen die aangeven op welke wijze de Arbowet het best kan worden uitgevoerd<sup>28</sup>. Een schematische weergave en korte toelichting van de arbowetgeving is te vinden in bijlage 4.

#### **3.2.2 Ontwikkelingen Arbo wet- en regelgeving**

Het kabinet wil de regels uit de Arbowet aanpassen die bepalen hoe werkgevers hun preventieve arbozorg moeten organiseren. Momenteel schrijft de wet in grote lijnen voor dat zij hiervoor een eigen arbodienst moeten oprichten of zich bij een externe arbodienst moeten aansluiten. In mei 2003 bepaalde het Europees Hof echter dat dit in strijd is met het Europees recht. Volgens de Europese regels dienen werkgevers hun arbozorg in eerst instantie zelf te organiseren. Allereerst dienen zij na te gaan of ze zelf intern over deskundigheid beschikken om de arbozorg in te richten. Pas als dat om steekhoudende redenen niet mogelijk blijkt, mogen zij de benodigde deskundigheid extern inkopen. Conform de Europese regels wil het kabinet alle werkgevers verplichten om zich intern te laten bijstaan door één of meer preventiemedewerkers. Deze preventiemedewerker moet de werkgever onder andere assisteren bij het opstellen van de RI&E<sup>29</sup>. Er zijn momenteel erg

<sup>26</sup> Smink, A.: Scriptie Arbeidsomstandigheden binnen de Tweede Kamer der Staten Generaal, mei 2003.

<sup>27</sup> Geers, A.J.C.M, prof. mr., Gevers, J.K.M, prof. mr.: Arbo Pocket 1 Wet- en regelgeving 2003/2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003, pagina 5.

<sup>28</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichtarbo.htm#arbogebouw>, 26 maart 2005.

<sup>29</sup> Speetjens, D.: Arbodiensten Gered?, Arbo, nr. 11 2004.

veel onduidelijkheden over de precieze invulling van de preventiemedewerkers en hoe deze geplaatst moeten worden binnen organisaties. Er wordt verwacht dat de nieuwe Arboret in 2006 van kracht zal zijn.

Gezien de huidige onduidelijkheid is het voor De Vos Groep zaak de vinger aan de pols te houden om de nodige maatregelen te nemen en, indien noodzakelijk actie te ondernemen.

### 3.3 Arboreleid

De werkgever moet volgens de Arboret binnen zijn onderneming een arboreleid voeren. Het doel ervan is het realiseren van een zo groot mogelijke veiligheid, een zo groot mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn van de werknemers. In het arboreleid moet de werkgever aangegeven hoe en met welke middelen hij die doelen wil bereiken<sup>30</sup>. De uitgangspunten van een arboreleid zijn opgenomen in bijlage 5.

#### 3.3.1 Kosten en baten arboreleid

Een organisatie als De Vos Groep streeft naar het maken van winst. Als men ervan uitgaat dat het personeel een kritische succesfactor binnen de organisatie is, is het logisch dat goede arbeidsomstandigheden cruciaal zijn voor de onderneming. Een goede zorg voor arbeidsomstandigheden motiveert de medewerkers, waardoor de productiviteit toeneemt. Het is moeilijk deze waarde in cijfers uit te drukken. Een organisatie zal bijvoorbeeld niet snel de baten van een laag ziekteverzuim in kaart brengen, maar alleen de kosten zien van een hoog ziekteverzuim. In deze paragraaf zullen een aantal motieven worden beschreven waarom een organisatie er goed aan doet te zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, buiten het feit dat het natuurlijk wettelijk verplicht is. Daarnaast zullen ook een aantal nadelen worden benoemd.

##### Financiële motieven

- *Een vermindering van de directe kosten die het gevolg zijn van ziekte en ongevallen.* Door uitval zal meer personeel in dienst genomen moeten worden of een beroep worden gedaan op tijdelijke krachten;
- *Een vermindering van de indirecte kosten die het gevolg zijn van ziekte en ongevallen.* De bovengenoemde medewerkers zullen eerst ingewerkt moeten worden voordat zij volop mee kunnen draaien in de dienstverlening. Dit vergt tijd van ander personeel, en brengt dus kosten met zich mee;
- *Een vermindering van de kosten ten gevolge van civielrechtelijke aansprakelijkheidsstelling.* Schadeclaims door personeel dat uitvalt naar aanleiding van ongevallen of beroepsziekten;
- *Een vermindering van de strafrechtelijke sancties en bestuurlijke boetes.* Arbeidsinspecties mogen nu zelf boetes opleggen.

##### Bedrijfsvoeringsmotieven

Met name verzuim en ongevallen hebben gevolgen voor de bedrijfsvoering van een organisatie.

- *Problemen met de planning.* Productiviteitsverlies door ingevallen personeel (vaak minder gemotiveerd en niet bedreven). Daardoor kan een achterstand ontstaan op de planning, waardoor vervolgens overgewerkt moet worden, met alle gevolgen van dien;
- *Problemen met kwaliteit.* De kwaliteit van een dienst wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit van degene die met het verlenen van de dienst is belast. Bij uitval van medewerkers loopt men het risico dat een vervanger niet direct in staat is hetzelfde kwaliteitsniveau te bereiken. Ontevreden klanten kunnen daarvan het gevolg zijn. Daarnaast is uit veel onderzoek duidelijk geworden dat er een directe relatie bestaat tussen de kwaliteit van de dienstverlening en de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie. In een situatie waarin de arbeidsomstandigheden slecht zijn, zijn mensen ook minder snel geneigd kwaliteit te leveren.

<sup>30</sup> Karssen, T.A. mr.; Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alpena a/d Rijn, 2004, pagina 17.

### Maatschappelijke motieven

- *Problemen met het afzetten van producten en diensten.* De "naam" van een bedrijf of organisatie, wordt steeds meer bepalend voor het succes van het bedrijf of de organisatie. Een slechte naam op welk gebied dan ook zal potentiële klanten weghouden. Een organisatie die in het nieuws komt omdat de arbeidsomstandigheden er slecht zijn of omdat er veel ongevallen gebeuren, zal door potentiële klanten argwanend bekeken worden.
- *Problemen met het aantrekken van nieuw personeel.* Zeker op het moment dat er krapte op de arbeidsmarkt is en meerdere bedrijven moeten strijden om nieuw personeel, speelt de naam van het bedrijf ten aanzien van arbeidsomstandigheden een belangrijke rol. Op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden zullen de concurrerende organisaties op een gegeven moment wel op eenzelfde lijn zitten. Secundaire voorwaarden, waaronder het niveau van de zorg voor de arbeidsomstandigheden, zullen dan een doorslaggevende rol kunnen gaan spelen.

Naast alle bovengenoemde positieve motieven waarom een organisatie voor goede arbeidsomstandigheden moet zorgen. Zijn er ook een aantal negatieve aspecten zoals:

- Het opzetten, uitvoeren en borgen van het arbobeleid kost veel tijd, niet alleen voor de arboverantwoordelijke, maar voor de gehele organisatie.
- Om goede arbeidsomstandigheden te creëren en te waarborgen zal de organisatie hierin geld moeten investeren. (aanstellen van een arbo-verantwoordelijke, juiste inrichting werkplek, juiste middelen ter beschikking stellen etc.)

Kortom de organisatie zal tijd en middelen beschikbaar moeten stellen om een goed arbobeleid te kunnen voeren.

### **3.3.2 Opzet arbobeleid**

De opzet van arbozorg in een organisatie kan op vele verschillende manieren en met behulp van diverse arbozorgsystemen gebeuren. Nadere uitleg van enkele van deze arbozorgsystemen zijn te vinden in bijlage 6. In dit onderzoek is besloten geen uitgebreid arbozorgsystemen te gebruiken, maar onderstaand stappenplan te volgen. In tegenstelling tot uitgebreide arbozorgsystemen sluit dit stappenplan goed aan op de no-nonsense cultuur, werkwijze en organisatie van De Vos Groep. Het stappenplan is simpel, compact en helder. Met onderstaand stappenplan kan, net als bij uitgebreide arbozorgsystemen, toch op een systematische en preventieve manier aandacht geven worden aan arbo. Er zijn vier stappen die telkens doorlopen moeten worden<sup>31</sup>:

#### Stap 1: Inventariseren

Systematische aanpak van arbo begint met het verkrijgen van informatie over en inzicht in de feitelijke situatie. Er wordt onderzocht en beschreven wat de tekortkomingen op het gebied van arbo in de organisatie zijn.

#### Stap 2: Bepalen van prioriteiten

Aan de hand van de inventarisatie wordt bepaald welke tekortkomingen het eerst zullen worden aangepakt, en welke maatregelen daarvoor nodig zijn. Het is vaak niet mogelijk om alle tekortkomingen in één keer te verhelpen.

#### Stap 3: Uitvoeren

Vervolgens worden de aangekondigde maatregelen om de tekortkomingen te verhelpen in de praktijk ingevoerd.

#### Stap 4: Controleren

Na verloop van een periode wordt gekeken of de maatregelen het gewenste resultaat hebben. Is dat niet het geval, dan moet men andere maatregelen overwegen en nemen. Deze stap geeft dus nieuwe en actuele informatie over de feitelijke situatie en brengt ons weer terug bij stap 1.

---

<sup>31</sup> Karssen, T.A. mr.; Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alphen a/d Rijn, 2004, pagina 13.



Figuur 2: Arbozorg stappenplan<sup>32</sup>

Het stappenplan is een cyclus die steeds weer doorlopen moet worden om arbo in de organisatie te blijven verbeteren. Er staat geen vaste doorlooptijd voor het doorlopen van het stappenplan. Dit hangt van verschillende factoren af. Factoren die daarmee te maken hebben zijn onder andere: de doelstellingen van de organisatie, de uitkomst van de zogehete nulmeting – hoeveel moet er veranderen om op een acceptabel niveau te komen – etc.

### 3.3.3 Risico-inventarisatie en –evaluatie & plan van aanpak

Zoals reeds eerder in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.1 is beschreven, is elke werkgever wettelijk verplicht een risico-inventarisatie – en evaluatie (RI&E) te hebben. De RI&E is de basis voor het voeren van een beleid op een aantal terreinen van arbo, zoals een beleid om ziekteverzuim terug te dringen, een beleid voor het aanwijzen van functies waarvoor een aanstellingskeuring moet worden verricht en een beleid om seksuele intimidatie en rassendiscriminatie te voorkomen en te bestrijden. De Arboret stelt een aantal eisen aan de totstandkoming en de inhoud van de RI&E. Zo is het verplicht dat de werkgever zich bij het verrichten en opstellen van de RI&E bij laat staan door een gecertificeerde arbodienst. De arbodienst moet toetsten of de RI&E volledig, betrouwbaar en actueel is. Verder moet de werkgever de medewerkers betrekken bij het totstandkomen van de RI&E. Zij zijn op de hoogte van de situatie op de werkvloer.

De RI&E moet een beschrijving geven van de risico's van werktuigen, stoffen, preparaten en andere hulpmiddelen waarmee gewerkt wordt. Andere zaken die in de RI&E aandacht moeten krijgen zijn: de inrichting van de werkplek, de werkdruk, de inhoud van de functies, de toedeling van taken en de bijzondere risico's voor zwangere werkneemsters, ouderen, jeugdigen en thuiswerkers, alsmede de registratie van arbeidsongevallen die voor de werknemers tot ziekteverzuim hebben geleid<sup>33</sup>. Het opstellen van de RI&E is stap 1-inventariseren van het stappenplan.

#### Plan van Aanpak

Een onderdeel van de RI&E is het plan van Aanpak. In dit plan moet staan welke arbeidsbeschermende maatregelen zullen worden genomen en prioriteit krijgen, binnen welke termijn de maatregelen gerealiseerd worden en wie voor welke maatregelen verantwoordelijk is. De gecertificeerde arbodienst geeft ook advies over de te nemen maatregelen en de prioriteiten daarvan. Over de uitvoering van het plan van aanpak wordt jaarlijks schriftelijk gerapporteerd. De werkgever voert over de jaarlijkse rapportage vooraf overleg met de ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging, of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers. Bij dit overleg komt in ieder geval aan de orde het al dan niet meer actueel zijn van de RI&E<sup>34</sup>. Het opstellen van het plan van aanpak kan geplaatst worden in stap 2-prioriteiten bepalen van het stappenplan.

### 3.3.4 Inhoud arbobeleid

Op basis van de inzichten die door middel van de RI&E verkregen zijn dient de werkgever een beleid te voeren dat gericht is op het steeds verder verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Bij arbeidsomstandighedenbeleid gaat het dus niet alleen om veiligheid en gezondheid, maar ook om het welzijn van de werknemers. Daarnaast is in de wet opgenomen dat expliciet aandacht besteed moet worden aan beleid gericht op het

<sup>32</sup> Karssen, T.A. mr.; Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alpena a/d Rijn, 2004, pagina 13.

<sup>33</sup> Karssen, T.A. mr.; Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alpen a/d Rijn, 2004, pagina 14.

<sup>34</sup> Van Drongelen, J mr. dr., Hofsteenge, J.A. mr.: Zakboek Arboret editie 2004/2005, SDU Uitgevers, Den Haag, 2004, pagina 39.

terugdringen van het ziekteverzuim en het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld. Dit beleid moet door de werkgever regelmatig geëvalueerd worden. In de Arboret zijn de volgende punten opgenomen<sup>35</sup>.

- Ziekteverzuimbeleid;
- Seksuele intimidatie en agressie;
- Voorlichting en onderricht;
- Melden van ongevallen en beroepsziekten;
- Voorkomen van gevaar voor derden;
- Overleg voeren;
- Deskundige bijstand organiseren;
- Bedrijfshulpverlening organiseren;
- Beschikbaar stellen van een arbeidsgezondheidskundig onderzoek;
- Verplichtingen van de werknemer.

Het is verstandig voor de werkgever om deze punten individueel op te nemen in het arbobeleid van de organisatie. Een korte omschrijving wat de punten inhouden, is te vinden in bijlage 7. Naast het opnemen van bovenstaande punten in het arbobeleid, kunnen ook de vier A's afzonderlijk verder worden uitgewerkt. Zo wordt het voor de medewerker overzichtelijk waar de betreffende organisatie, wat arbo betreft, voor staat.

### 3.4 Kwaliteit

Voordat er verder ingegaan wordt op kwaliteitszorg en kwaliteitssystemen, wordt eerst uitgelegd wat vanuit het perspectief van de onderneming kwaliteit leveren is<sup>36</sup>:

- Doen wat de klant verwacht, wat met hem is afgesproken.
- Tegen minimale kosten;
- Met georganiseerde zorgvuldigheid.

Uiteindelijk levert dit een grotere tevredenheid van klanten en medewerkers op, met een positieve invloed op de winst en continuïteit van de onderneming.

#### 3.4.1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is vaak speerpunt van beleid voor een facilitair bedrijf. De kwaliteit van de dienstverlening en de producten is bepalend voor de beoordeling door de klanten en daarmee voor de mate waarin de klanten producten en diensten van het facilitair bedrijf afnemen. Teneinde goede kwaliteitszorg te kunnen bieden is het noodzakelijk procedures en evaluatiecriteria te formuleren. Het aanleggen van een kwaliteitshandboek kan daartoe de geëigende weg zijn. Soms kan het streven, zoals bij De Vos Groep het geval is, erop gericht zijn dat eenheden een ISO 9000-normering verwerven.

Aan de volgende indicatoren ten aanzien van kwaliteitszorg kan in het ondernemingsplan specifiek aandacht worden besteed<sup>37</sup>:

- Klanttevredenheid: klachtenregistratie, enquêtes en interviews;
- Personeelstevredenheid: opleidingen, ziekteverzuim, personeelsverloop;
- Effectiviteit van marketingstrategie (relatiebeheer en innovaties);
- Omzet per productielocatie.

Door personeelstevredenheid op te nemen in het ondernemingsplan zal automatisch een link gelegd worden naar de vier A's. Hiermee wordt nogmaals het belang van goede arbeidsvoorwaarden benadrukt.

#### 3.4.2 Kwaliteitssysteem

In een kwaliteitssysteem moeten de juiste afspraken zijn ingebouwd en onderstaande aspecten zijn vertegenwoordigd<sup>38</sup>:

- een kwaliteitsbeleid, waarin staat aangegeven hoe belangrijk de leiding kwaliteit vindt en wat de leiding doet om dit uit te dragen;

<sup>35</sup> Dirksen, T.A., Koenders, H. mr.: Arbo Pocket 4 2003/2004, Kluwer, Alpen aan den Rijn, 2003.

<sup>36</sup> Bezem, F.J. drs, Gogh van H.M.J.M. drs, Linden van der, C.M.E. drs: Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem, herdruk 1, april 2000.

<sup>37</sup> Barnhoor, J.G.M.: Een ondernemingsplan voor universitair facilitair bedrijf, Het Facility Management Handboek, aflevering 12, september 1998.

<sup>38</sup> Bezem, F.J. drs, Gogh van H.M.J.M. drs, Linden van der, C.M.E. drs: Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem, herdruk 1, april 2000.

- De organisatie en procedures waarmee wordt aangegeven hoe het voortbrengingsproces op kritische kwaliteitspunten is georganiseerd;
- Werkinstructies om aan te geven hoe individuen moeten handelen in het kader van de hierboven genoemde procedures;
- Het kwaliteitsbewustzijn: de cultuur (gericht op verbeteren), de stijl van leidinggeven, de opleiding, en dergelijke.

Het laatste aspect is vooral belangrijk om een kwaliteitssysteem te maken dat leeft tot op de werkvloer en dat leidt tot efficiëntie verbeteringen en een grotere klantgerichtheid. Een kwaliteitssysteem is dus in wezen niets meer en niets minder dan een geheel van afspraken binnen een organisatie. De Vos Groep is voor al haar diensten ISO gecertificeerd. Dit houdt in dat voor de gehele organisatie duidelijk staat omschreven wat de werkwijze is.

De uiteindelijke beoordeling in hoeverre het kwaliteitssysteem functioneert, ligt uiteraard bij de klant/opdrachtgever. Daarom doet elke organisatie er goed aan een systematiek te implementeren dat deze toetsing uitvoert door regelmatig aan de klant te vragen wat men van de geleverde diensten en/of afgenomen producten vindt.

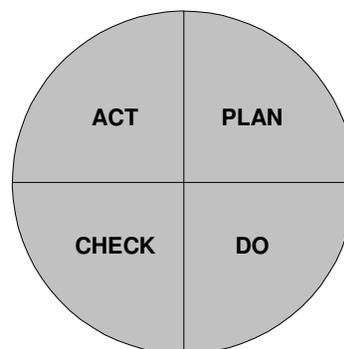
### 3.5 Verbeteren en borging Kwaliteit

Een cruciaal punt in het borgen van een beleid, in dit geval het arbobeleid, is het continue verbeterproces. De kwaliteit van de arbeidsomstandigheden moeten op een steeds hoger niveau in de organisatie gebracht worden. Om dit te bewerkstelligen kan de Deming Circle gebruikt worden. Deze wordt in de volgende subparagraaf nader uitgelegd. Vervolgens wordt in deze paragraaf ook een combinatie gemaakt van het eerder genoemde stappenplan met de Deming Circle.

#### 3.5.1 Deming Circle

De Deming Circle laat zien, dat er binnen een verbeterproces vier activiteiten zijn<sup>39</sup>:

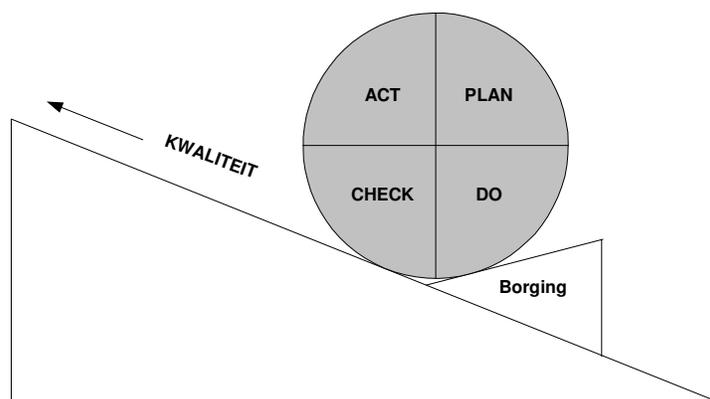
- Plan: Voorbereiden – plannen: Stel een plan op (beleidsplan, actieplan, verbeterplan). Zet daarin: wie is waar verantwoordelijk voor, hoe moet het werk worden uitgevoerd, opleiding van de medewerkers, welke middelen zijn er nodig.
- Do: Uitvoeren: Voer het plan uit.
- Check: Opvolgen en evalueren: Volgt de uitvoering van het plan en evalueer of de inspanningen, de resultaten (en het effect) ervan bijdragen aan de vooraf bepaalde doelstellingen.
- Act: Bijsturen en verankeren: Stuur de activiteit(en) bij als de resultaten niet voldoen aan de doelstelling en/of veranker de werkwijze die tot goede resultaten heeft geleid.



Figuur 3: Deming Circle- PDCA

Vervolgens start een nieuwe PCDA-cyclus, met het oog op continue verbetering. Om de dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming Cirkel tegen een heuvel worden gezet:

<sup>39</sup> <http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/leiderschap/PDCA.pdf>, 3 april 2005.



Figuur 4: Deming Circle met borging

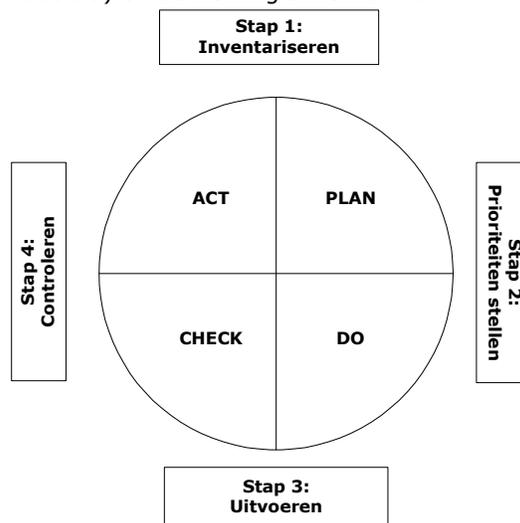
De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het voldoen aan de voortdurende toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming Cirkel steeds opnieuw te doorlopen, wordt de kwaliteitsheuvel beklommen. Op figuur 5 is een wig te zien. Deze wig zorgt ervoor dat de kwaliteit als het ware niet naar beneden rolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat een bedrijf op een zeker moment wil halen. Het is belangrijk om de wig telkens mee te trekken, bijvoorbeeld om de arbeidsomstandigheden in de organisatie op een steeds hoger kwaliteitsniveau te krijgen.

### 3.5.2 Combinatie Stappenplan – Deming Circle

Het vier stappenplan uit paragraaf 3.4.2 (opzet arbobeleid) en de Deming cirkel kunnen gecombineerd worden en in één figuur worden gezet.

In figuur 5 is te zien dat het stappenplan, dat gebruikt kan worden als leidraad bij het opzetten van een arbobeleid in een organisatie, en de Deming cirkel, die staat voor kwaliteit van processen, een zelfde werkwijze hebben.

Alvorens een plan te kunnen opstellen, moet eerst een inventarisatie van de knelpunten gemaakt worden. Voordat overgegaan wordt tot het uitvoeren van de plannen, moet eerst de prioriteiten vastgesteld worden. Om de kwaliteit van het arbobeleid op een hoger niveau te brengen worden de uitgevoerde werkzaamheden gecontroleerd. De eventuele knelpunten worden vervolgens weer geïnventarieerd om zo weer over te gaan naar het opzetten van een nieuw plan.



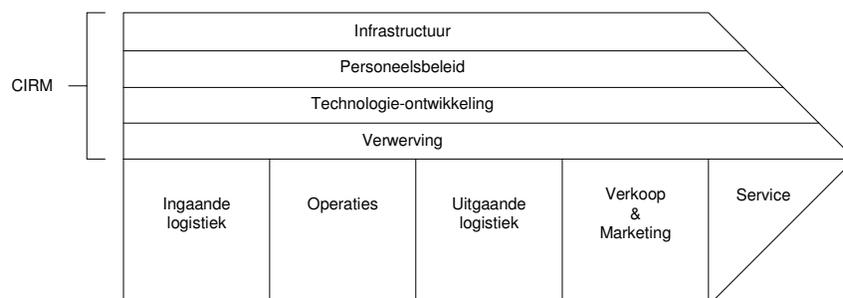
Figuur 5: combinatie stappenplan-deming cirkel<sup>40</sup>

## 3.6 Corporate Infrastructure Resource Management

Onder Corporate Infrastructure Resource Management (CIRM) wordt verstaan het integrale management van ondersteunende diensten, waaronder Human Resource Management

<sup>40</sup> Aan de hand van het stappenplan en de Deming-cirkel heb ik op eigen inzicht een model gemaakt.

(HRM), Informatie- en communicatietechnologie (ICT), Corporate Real Estate (CRE), Facility Management en Financiën<sup>41</sup>. CIRM combineert de fysieke werkomgeving met technologie, human resources en financiën tot één integraal concept voor bedrijfs ondersteuning<sup>42</sup>. Met behulp van de waardeketenfiguur van Porter wordt duidelijk dat CIRM uitgaat van het integreren van alle aan het primaire proces ondersteunende functies tot één organisatie, die als het ware als een ruggengraat tegen het primaire proces aan ligt<sup>43</sup>.



Figuur 6: De ruggengraat in de waardeketen van Porter<sup>44</sup>

Bij integraal management gaat het om afstemming te vinden tussen de verschillende activiteiten. CIRM richt zich juist op grensoverschrijdende thema's die bovendien essentieel zijn voor het realiseren van doelen van de organisatie. Bij grensoverschrijdende thema's kan zeker ook gedacht worden aan arbo. Bij CIRM zit de waarde van ondersteuning niet in het verlagen van de gebruikerskosten, maar juist in het leveren van een werkomgeving die optimaal aansluit bij de wensen en eisen van de corebusiness<sup>45</sup>. Hier is de connectie met arbo weer snel gemaakt, want voor het leveren van een goede werkomgeving is een goed arbobeleid nodig. De toegevoegde waarde van CIRM en waarom organisaties hiervoor kiezen, wordt in bijlage 8 nader toegelicht.

Opheffing van de bestaande scheiding tussen ondersteunende functies vraagt om een verandering van bedrijfscultuur die verder gaat dan de eenzijdige emancipatie van de facilitaire functie. Het invoeren van integrale bedrijfsvoering zoals CIRM, is in de eerste plaats een complex veranderingsproces dat zich uitstrekt over de organisatiecomponenten, strategie, doelen, structuur, cultuur en systemen<sup>46</sup>. Wellicht is het beter om bij CIRM eerst het denken van de medewerker te veranderen en ze te bewegen tot een gemeenschappelijke aanpak van vraagstukken.

### 3.7 Veranderen

De wereld om ons heen is continu in beweging. Ontwikkelingen in de maatschappij, technologische vernieuwingen, druk op prijzen en dergelijke, eisen van organisaties om in beweging te blijven. Wat vandaag optimaal is, kan over een jaar achterhaald zijn. Dit vraagt een flexibele opstelling in de organisatie<sup>47</sup>. Refererend aan dit rapport, maakt het niet uit of een organisatie nu een arbobeleid invoert, de PDCA-circl gebruikt bij het borgen van een

<sup>41</sup> Maas, G.W.A drs, Pleunis, J.W. drs: Facility Management, 1e druk – tweede oplage, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001, pagina 34.

<sup>42</sup> Gerritz, J.A. drs: Corporate Infrastructure Resource Management – Het Facilitair Handboek, afl 20, juni 2001, pagina 8.

<sup>43</sup> Maas, G.W.A drs, Pleunis, J.W. drs: Facility Management, 1e druk – tweede oplage, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001, pagina 34.

<sup>44</sup> Maas, G.W.A drs, Pleunis, J.W. drs: Facility Management, 1e druk – tweede oplage, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001, pagina 34.

<sup>45</sup> Gerritz, J.A. drs: Corporate Infrastructure Resource Management – Het Facilitair Handboek, afl 20, juni 2001, pagina 8.

<sup>46</sup> Gerritz, J.A. drs: Corporate Infrastructure Resource Management – Het Facilitair Handboek, afl 20, juni 2001, pagina 12.

<sup>47</sup> Halbmeijer-Verwaal, E.: Op weg naar klantgerichtheid, Het Facility Management Handboek, aflevering 10, december 1997, pagina 4.

beleid of CIRM introduceert, elke activiteit zal een veranderingproces met zich meebrengen. Het op juiste wijze omgaan met veranderingen is dan ook belangrijk.

### 3.7.1 Veranderingsproces

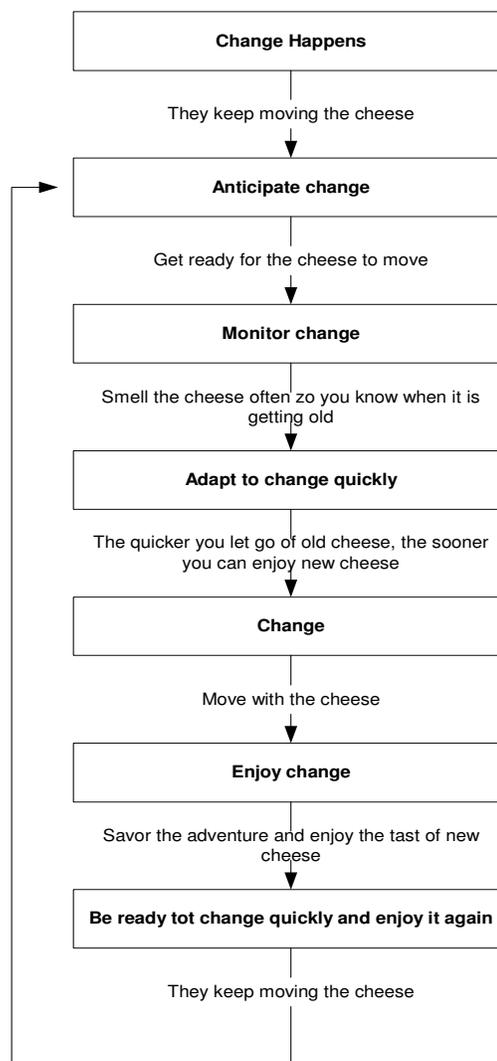
Organisaties en de individuele mens reageren min of meer hetzelfde op veranderingen. In het algemeen geldt dat zowel organisaties als de mens niet graag met veranderingsprocessen geconfronteerd worden. Eén van de redenen dat men liever geen veranderingen ondergaat komt voort uit onzekerheid, het niet weten wat de toekomst zal brengen.

Met figuur 7 wordt geprobeerd duidelijkheid te scheppen hoe om te gaan met veranderingen. Dit figuur is zowel individueel als voor de gehele organisatie te gebruiken.

Met 'cheese' wordt in figuur 7 bedoeld als metafoor voor wat we in het leven willen hebben/bereiken, zoals een baan, relatie, geld, groot huis. Of voor een organisatie bijvoorbeeld winstgevendheid, productgroep, groei, het aanboren van een nieuwe markt, etc.<sup>48</sup>

Veranderingen hoeven niet per definitie slecht te zijn, veelal komt men er beter uit dan in de oude situatie. Door veranderingen op bovenstaande manier te doorlopen zal men zich gaan realiseren dat het omgaan met veranderingen makkelijk en zelfs leuk kan zijn.

Om mee te gaan in de maatschappij en goede prestaties te leveren is het aanpassen aan veranderingen voor een organisatie zeer belangrijk. Het snel aanpassen aan veranderingen kan een beter bedrijfsresultaat opleveren en daarmee wellicht een groei van het marktaandeel creëren. Een cruciaal aspect in een veranderproces is de manier van leidinggeven. Een leidinggevende moet niet alleen het goede voorbeeld geven, ook is het belangrijk dat men de medewerkers motiveert en laat inzien dat de verandering niet negatief hoeft te zijn.



Figuur 7: Who moved my cheese model<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Spencer Johnson, dr.: Who moved my cheese?, Mackays of Chatham plc, Kent, 1998.

<sup>49</sup> Model naar eigen inzicht gemaakt vanuit de conclusies uit het boek Who moved my cheese.

### **3.7.2 Fasen in veranderingsproces**

Om als organisatie een verandering door te voeren, heeft men te maken met het doorlopen van verschillende veranderfases (startfase, ontwerpfase en implementatiefase). Per fase zal een aantal succesfactoren worden benoemd<sup>50</sup>.

#### Startfase

Het is belangrijk dat alle medewerkers die bij het veranderingstraject betrokken zijn de noodzaak tot veranderen inzien. Mensen moeten 'losgemaakt' worden uit de oude situatie. Om mensen te laten veranderen is het bieden van betere perspectieven een handig hulpmiddel.

#### Ontwerpfase

De organisatieleden (degene die het verandertraject begonnen zijn) zullen in beweging moeten komen om zo de rest van de medewerkers mee te krijgen. Gedurende het veranderingstraject zal men op problemen stuiten. Door mensen reële en heldere oplossingsperspectieven te bieden is men vaak sneller geneigd om door te gaan met het veranderingstraject. Ook in deze fase is het belangrijk om de noodzaak tot verbeteren te laten zien.

#### Implementatiefase

In deze fase moet het leergedrag gestimuleerd worden. Tevens zullen de aanpassingen in het gedrag verankerd moeten worden en zo ook de aanpassingen in de organisatie (systemen en processen).

Binnen elke fase is het van belang dat de snelheid van het traject behouden blijft en de opgedane kennis voortdurend wordt verankerd. De ervaring en kennis die opgedaan is gedurende het veranderingstraject, kan men bij een volgend veranderingstraject gebruiken om deze soepeler te laten verlopen. Hiermee bouwt de organisatie ervaring op in het omgaan met veranderingen.

---

<sup>50</sup> Cozijnsen, A.J: Anders veranderen, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2004.

## 4 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk komen de resultaten naar voren van het externe onderzoek. Het externe onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Allereerst worden de resultaten van de schriftelijke interviews beschreven. Als tweede komen de resultaten van de interviews met de Rabobank en Shell aanbod. De uitwerkingen van het empirisch onderzoek zijn in bijlage 9 te vinden.

### 4.1 Facilicom

Facilicom is een grote (internationale) facilitaire dienstverlener. Facilicom Services Group is actief op het gebied van ondermeer: schoonmaakonderhoud, bewaking, cateringbeheer, uitzendwerk, bouw en installatie, horecadiensten, koeltechniek en facility management. De organisatie is onderverdeeld in diverse werkmaatschappijen (divisies). De totale grootte van de organisatie is (inclusief alle werkmaatschappijen en buitenlandse vestigingen) ongeveer 20.000 medewerkers.

Ten aanzien van arbo heeft Facilicom de volgende doelstelling: waarborgen van goede arbeidsomstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen en het zorgdragen voor de bescherming van het milieu. Binnen Facilicom ligt de nadruk op alle facetten van arbo: veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu. Hoewel alle facetten voor Facilicom even belangrijk zijn, ligt bij de ene divisie meer nadruk op een bepaald facet dan bij een andere divisie. Dit hangt af van het type diensten dat geleverd wordt.

#### Arbobeleid

Facilicom heeft een centraal arbo/milieubeleid opgesteld. Op basis van dit centrale plan worden per werkmaatschappij arbo- en milieubeleidsplannen opgesteld. Aan de hand daarvan wordt per jaar weer een actielijst gemaakt. Het centrale arbobeleid is opgesteld door de manager Personeel & Organisatie van het hoofdkantoor. De manager P&O is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering en bewaking van het arbo/milieubeleid. De OR, de directie en alle arbocoördinatoren hebben hierbij hun inbreng, aanvullingen en aanpassingen gegeven. De organisatie heeft geen arbozorgsysteem en heeft ook geen gebruik gemaakt van een model bij de opzet van het centrale arbobeleid. De arbocoördinatoren hebben de implementatie van het beleid uitgevoerd. Tevens zorgt de arbocommissie, waarin de arbocoördinatoren zitting hebben, voor de continuïteit in het arboproces.

#### Inlichten medewerkers

De communicatie ten opzichte van het arbobeleid loopt onder andere via Intranet. Verder wordt er in het personeelsblad aandacht geschonken aan het onderwerp arbo en is het beleid via de afdeling P&O altijd beschikbaar.

#### Valkuilen

Volgens mevrouw K.T. van der Star, personeelsconsulent/arbocoördinator bij Facilicom, blijft arbo een moeilijk onderwerp. In het algemeen vinden mensen het 'niet belangrijk' of 'geen prioriteit'. Mevrouw K.T. van der Star geeft als laatste tip: 'Ga het de medewerkers niet opleggen, laat ze het ervaren.'

### 4.2 Fino Service

Fino Service is een gespecialiseerde onderneming in de schoonmaakbranche. De organisatie heeft ongeveer 700 medewerkers in dienst. Fino Service heeft op het gebied van arbo de volgende doelstelling: Een veilig en sociaal werkgever zijn. Het arbobeleid beslaat voornamelijk veiligheid en verzuim, waarvan de nadruk vooral ligt op het laag houden van het ziekteverzuim.

#### Arbobeleid

Fino Service heeft een VGM-handboek dat VCA\*\* gecertificeerd is. Bij het opstellen van het arbobeleid heeft de VCA\*\* checklist model gestaan. De afdeling Algemene Zaken heeft het beleid opgestart. De uitvoering van het beleid geschiedt door een interne manager die nauw samenwerkt met de arbodienst. De verantwoordelijkheid van het arboproces blijft liggen bij

de manager Algemene Zaken. Fino Service heeft geen ambitie om meer te doen dan wettelijk verplicht is.

#### Inlichting medewerkers

Fino Service overhandigt al haar medewerkers de beleidsverklaring. Op deze wijze zijn de medewerkers geïnformeerd over het arbobeleid.

#### Valkuilen

De heer M. Kalis de Groot, manager Algemene Zaken bij Fino Service, geeft aan dat men de ambities niet te hoog moet stellen. Hoe meer mensen erbij betrokken zijn, hoe langer het duurt. Verder geeft de heer M. Kalis de Groot de volgende tip mee: De medewerkers middels toolbox-meetings informeren over de regels en vooral over de achtergrond van die regels.

### **4.3 ISS**

ISS is actief in 40 landen. In Nederland is ISS marktleider op het gebied van algemene en specialistische schoonmaak. Daarnaast biedt ISS ook aanvullende diensten als catering, receptiediensten, groenvoorziening en geïntegreerde diensten<sup>51</sup>. Er zijn in de gehele organisatie ongeveer 21.600 medewerkers werkzaam. ISS Nederland heeft de volgende arbobeleidsverklaring<sup>52</sup>:

*ISS Nederland heeft de intentie (lichamelijk) letsel en/of schade aan de gezondheid van alle onder haar verantwoording vallende werknemers en derden te voorkomen. Het directieteam van ISS Nederland erkent daarbij dat het arbobeleid een integraal onderdeel vormt van het totale ondernemingsbeleid.*

*Voor zover gevaren onvermijdelijk zijn, richt ISS Nederland zich op een zodanige organisatie en werkwijze, dat alle onaanvaardbare risico's worden uitgesloten. Daarbij streeft ISS naar gevaarbestrijding bij de bron, alvorens de werknemers te belasten met het gebruik van beschermingsmiddelen.*

#### Arbobeleid

Binnen ISS is een arbobeleid aanwezig. Het beleid is door de directie vastgesteld. De directie is samen met de OR, arbocoördinatoren, arbodienst, P&O en de Commissie VGWM nog steeds nauw betrokken bij het arboproces. ISS maakt gebruik van de VCA\*\* checklist.

Om de intentie waar te maken voert ISS Nederland een arbobeleid dat uitgaat van<sup>53</sup>:

- een zo groot mogelijke veiligheid;
- een zo goed mogelijke bevordering van de gezondheid;
- het bevorderen van het welzijn.

Eén en ander voor zover dit economisch toelaatbaar is en de stand van de techniek en wetenschap dit mogelijk maakt.

De borging van het arbobeleid wordt beheerd door coördinatoren zorgsystemen. Elk bedrijfsonderdeel binnen ISS heeft een coördinator zorgsystemen welke functioneel wordt aangestuurd door de centrale afdeling (Kwaliteit, Arbo en Milieu).

#### Inlichting medewerkers

De medewerkers worden onder meer via het personeelsblad, introductieprogramma en welkomstmap ingelicht over het arbobeleid.

---

<sup>51</sup> www.nl.issworld.com, 13 april 2005

<sup>52</sup>ISS Nederland B.V.: arbobeleidsverklaring, 1 januari 2005.

<sup>53</sup> ISS Nederland B.V.: arbobeleidsverklaring, 1 januari 2005.

#### 4.4 Rabobank Den Haag

Binnen Rabobank Den Haag zijn 350 medewerkers werkzaam. Deze medewerkers zijn verspreid over 16 vestigingen. De Rabobank heeft ten aanzien van het arbobeleid de volgende doelstelling:

Aandacht voor arbeidsomstandigheden richt zich op veiligheid, gezondheid en welzijn. De bank streeft er naar<sup>54</sup>:

- zorg te dragen voor een werkinhoud en werkomgeving waarin de risico's voor veiligheid, gezondheid en welzijn zoveel mogelijk worden beperkt;
- gezondheid en het welzijn op het werk van medewerkers te stimuleren.

De bank ziet de zorg voor arbeidsomstandigheden als haar primaire verantwoordelijkheid. Algemene gezondheidsbevordering ziet de bank als een doelstelling in het verlengde hiervan.

Getracht wordt bovenstaande doelstellingen te bereiken door preventie van:

- ongevallen op het werk;
- overvallen;
- calamiteiten zoals brand en bommelding;
- werkgerelateerde gezondheids- en welzijnsklachten waaronder RSI en werkstress;
- het bijdragen aan de gezondheid en het welzijn van de medewerkers.

Preventieve aandacht voor gezondheid, veiligheid en welzijn van medewerkers vindt De Rabobank Den Haag e.o. belangrijk omdat het er voor zorgt (of tenminste er aan bijdraagt) dat medewerkers tevreden en betrokken zijn, flexibel, productief en minder ziek.

#### Arbobeleid

Het arbobeleid is door de afdeling P&O in samenwerking met het Facilitaire Bedrijf opgesteld. De uitvoering van het beleid wordt grotendeels verzorgd door het Facilitair Bedrijf. Onlangs is er vanuit de afdeling P&O een arbocoördinator aangesteld. Dat is tevens de reden waarom het beleid momenteel wordt geactualiseerd. Het arbobeleid van de Rabobank is grotendeels gericht op onderwerpen die men tegenkomt in een kantooromgeving. De nadruk van het beleid ligt dan ook vooral op veiligheid en beeldschermwerk.

De bank heeft de volgende doelstelling geformuleerd voor het arbojaarplan van 2005: Het bekend en bewust maken van arbo door middel van goede en duidelijke communicatie voor alle medewerkers van de Rabobank Den Haag.

#### Inlichtingen medewerkers.

Elke nieuwe medewerker volgt een introductie dag, waarin het aspect arbo uitvoerig wordt besproken. Het Facilitair Bedrijf licht de medewerkers in door middel van toolbox-meetings. Tijdens elke meeting wordt een relevant onderwerp op het gebied van arbo besproken, zoals RSI en veiligheid.

#### 4.5 Shell

Shell is een multinational in diverse energiebronnen. Shell-maatschappijen stellen zich ten doel op doelmatige, verantwoorde en winstgevende wijze hun bedrijf uit te oefenen in de olie-, aardgas-, chemische en andere daarvoor in aanmerking komende industrieën, en deel te nemen aan het zoeken naar en het ontwikkelen van andere energiebronnen<sup>55</sup>.

Conform hun streven bij te dragen aan duurzame ontwikkeling pakken Shell-maatschappijen het management van gezondheid, veiligheid en milieu op systematische wijze aan, met als doel een voortdurende verbetering van hun prestaties op die gebieden te bereiken. Om deze doelen te bewerkstelligen is er binnen Shell een specifieke afdeling die zich bezig houdt met Health, Safety and the Environment (HSE)<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> Vlist, C. van der: Arbobeleid Rabobank Den Haag, 17 maart 2004.

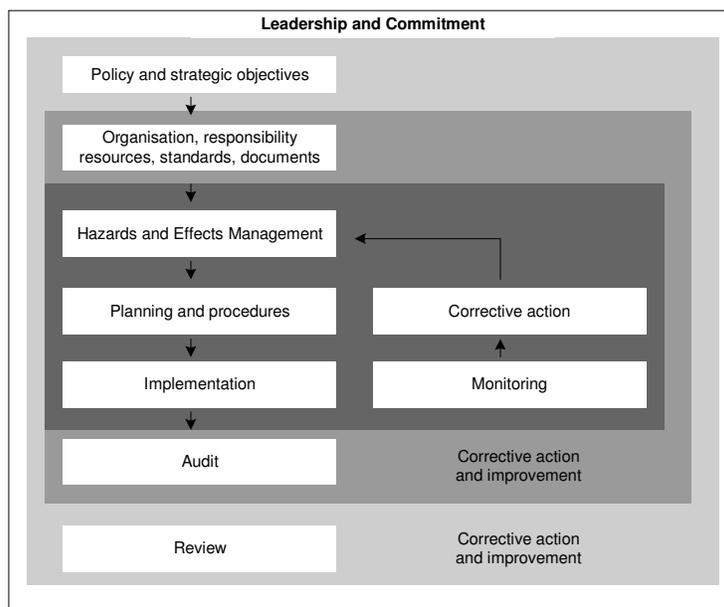
<sup>55</sup> www.shell.nl, 21 februari 2005.

<sup>56</sup> HSE is in Nederland gelijk aan Veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu (VGWM).

### HSE-beleid

Het HSE-beleid is door de top van de organisatie (het CMD - Central Managementboard of Directors) vastgesteld en dient door alle Shell-maatschappijen gehandhaafd te worden. Elke Shell- maatschappij gebruikt en implementeert het HSE-Management Systeem. Dit systeem past elke maatschappij aan op de eigen organisatie maar moet wel in lijn zijn met het algemene beleid van de Shell Group. Elke Shell-maatschappij heeft zijn eigen HSE-adviseur, welke tevens het HSE-beleid bewaakt. Daarnaast worden door de gehele organisatie zogehete OOG-rondes gehouden. Een samengestelde groep (vaak bestaande uit een manager en medewerker van de afdeling en een HSE-adviseur) loopt een ronde op de afdelingen en controleren op HSE aspecten. Na melding van eventuele HSE aspecten wordt regelmatig gecontroleerd of deze ook worden uitgevoerd.

Het HSE-management Systeem ziet er als volgt uit<sup>57</sup>:



Figuur 8: HSE-Management Systeem

In bovenstaand figuur is te zien dat er een 'loop' zit om het niveau van HSE binnen Shell op een steeds hoger niveau te krijgen. Per stap is vastgelegd wat het beleid van de Shell Group is en hoe deze stap geïmplementeerd kan worden binnen een maatschappij.

### Omgang HSE, Shell en Leveranciers

Shell stelt erg hoge eisen ten aanzien van HSE zowel binnen de eigen organisatie als aan leveranciers. Veel ondersteunende diensten worden door Shell uitbesteed, vooral binnen Shell Real Estate Services (SRES), het Facilitaire Bedrijf. Bij het aanbestedingsproces wordt al rekening gehouden met HSE. Shell deelt, afhankelijk van het aantal uur dat een leverancier werkzaam is binnen de organisatie, elke leverancier in op een bepaald niveau, zie bijlage 10 voor een uitleg van de niveaus. Aan de hand van het niveau heeft Shell eisen en wensen opgesteld waaraan de leverancier moet voldoen. Een formulier met de eisen en wensen is te vinden in bijlage 11. Tijdens vergaderingen tussen Shell en haar leveranciers worden HSE-aspecten regelmatig behandeld, als mede eisen en wensen die Shell heeft. Waar nodig worden actiepunten opgesteld waaraan de leverancier binnen een bepaalde tijd moet voldoen.

<sup>57</sup> Shell HSE-Group, Group HSE Management System, February 2002.

### Inlichting medewerkers

Het HSE beleid is voor iedereen in te zien bij de afdeling HSE. Regelmatig wordt er in de personeelskrant aandacht geschonken aan HSE-aspecten. Tevens worden er voor bepaalde groepen specifieke toolbox-meetings gehouden. Tevens staat op het Intranet van Shell veel informatie over HSE. Naast het HSE-beleid heeft Shell ook een huisreglement opgesteld waaraan iedereen zich dient te houden. In het huisreglement staat vermeldt hoe men met elkaar moet omgaan. Shell hoopt met deze huisregels een fijne en prettige werkomgeving voor alle medewerkers te scheppen. Elke nieuwe medewerker krijgt bij binnenkomst het huisreglement.

### Tips/valkuilen

De heer F. Leeuwangh, HSE adviseur voor SRES, geeft aan dat facilitaire dienstverleners steeds vaker zullen moeten kunnen aantonen dat ze een goed arbobeleid voeren. De reden hiervoor is dat Shell (gedeeltelijk) verantwoordelijk is voor de medewerkers die in opdracht van hun leveranciers werkzaam zijn in een Shell gebouw. Arbo wordt dus een steeds belangrijker onderdeel bij contractbesprekingen. Dit geldt overigens niet alleen voor Shell, maar ook voor andere organisaties.

## 5 Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste gevonden feiten gepresenteerd, alsmede de conclusies die naar aanleiding van het verrichtte onderzoek zijn getrokken. Zoals elders in het rapport zijn per S (van het 7S-model van McKinsey) (deel)conclusies geformuleerd. Afgesloten wordt met een aantal overkoepelende conclusies.

### Strategy

De Vos Groep heeft de volgende missie: *'Voor, maar vooral met onze opdrachtgevers streven naar continuïteit. Opererend op basis van autonome groei. Gebaseerd op een aantrekkelijk dienstenpakket en een team gemotiveerde medewerkers'*.

We hebben vastgesteld dat het juist voor dienstverleners van cruciaal belang is gemotiveerde medewerkers te hebben, omdat zij zelf veelal de hoofdmoot van de dienstverlening vormen. In zoverre klopt de mission statement. Maar, 'gemotiveerde medewerkers' krijgt men niet vanzelf. Refererend aan de theorie is een voorwaarde om 'een team gemotiveerde medewerkers' te krijgen het goed organiseren van de vier A's: Arbeidsverhoudingen, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsomstandigheden en Arbeidsinhoud. Aangezien dit allen onderdelen zijn van arbo is het goed dat de directie in deze een intentieverklaring en doelstellingen heeft geformuleerd. Eén van die doelstellingen is het opzetten van een arbobeleid, iets wat momenteel nog niet aanwezig is. Overigens verplicht ook de arbowetgeving werkgevers een goed arbobeleid te voeren. Uit empirisch onderzoek kwam naar voren dat de belangstelling voor arbo bij de gemiddelde medewerker klein is. Om het belang ervan voor de gehele onderneming en elke medewerker maximaal te benadrukken is van groot belang dat het arbobeleid wordt vastgesteld en uitgedragen door de directie zelf.

We kunnen nog een stap verder gaan. Personeelstevredenheid is in vele opzichten de resultante van het gevoerde arbobeleid. Het is daarmee één van de indicatoren van totale kwaliteitszorg binnen een onderneming. Door dit onderwerp tezamen met de andere kwaliteitsindicatoren: klanttevredenheid, effectiviteit van marketingstrategie en omzet per productielocatie, op te nemen in het ondernemingsplan wordt vanuit de top van de organisatie gestimuleerd om breed aan kwaliteitszorg te doen.

Een ander belangrijk onderdeel van de strategie is het voortdurend streven naar hoge groei. De hiermee gepaard gaande toename van de omvang van de organisatie maakt het steeds moeilijker relatief informeel te werken, structurering van een toenemend aantal processen wordt noodzakelijk.

### Structure

Onder dit punt vallen een aantal belangrijke zaken.

De organisatie van De Vos Groep kan gekenmerkt worden als een lijn-staf organisatie. De communicatielijnen binnen de organisatie zijn kort. De ondersteunende afdelingen zijn verspreid over de organisatie. Dat is door de huidige omvang van de organisatie nog wel te overzien, maar door de eerder vermelde voortgaande groei wordt dit steeds moeilijker. CIRM kan een optie voor De Vos Groep zijn. Bij CIRM worden alle, aan het primaire proces ondersteunende, functies geïntegreerd tot één entiteit. CIRM richt zich vooral op grensoverschrijdende zaken, die vaak essentieel zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Eén van de voor het behalen van een goed bedrijfsresultaat belangrijke grensoverschrijdende zaken is de medewerkerstevredenheid, op haar beurt direct gekoppeld aan arbo! Omdat HRM onderdeel is van CIRM, en gezien het elders beschreven belang van HRM voor arbo, kan CIRM voor De Vos Groep op termijn een te overwegen optie zijn om - breder dan alleen voor arbo - haar ondersteunende diensten te organiseren.

Een complicatie is dat De Vos Groep geen Ondernemingsraad heeft. Zij heeft wel een personeelsvertegenwoordiger, maar de status van een dergelijke persoon is nooit vergelijkbaar met een volwaardige OR.

Arbo heeft, in vergelijking tot andere ondernemingen, binnen De Vos Groep geen echte plaats. Het hoofd Administratie is officieel verantwoordelijk voor arbo, maar niemand houdt zich er specifiek mee bezig. Uit onderzoek bleek dat de positionering van arbo per organisatie verschilt, zo kan arbo vallen onder P&O, Facilitair Management, Algemene Zaken of binnen een aparte arbo-afdeling. Dit laatste gebeurt hoofdzakelijk bij grote ondernemingen. In de meeste organisaties zijn arbocoördinatoren aangesteld die zorgdragen voor de uitvoering en beheer van het arbobeleid. Het lijkt voor de hand te liggen dat De Vos Groep tenminste begint met het aanstellen van een dergelijke coördinator.

Om verder te komen met arbo moet een overlegstructuur worden opgezet. Dit kan gecombineerd worden met andere vergaderingen, mits arbo maar binnen alle lagen van de organisatie bespreekbaar wordt. In de huidige Arboret wordt aangegeven dat overleg gevoerd dient te worden met de OR of in het geval van De Vos Groep met de personeelsvertegenwoordiger. Momenteel vinden er niet of nauwelijks gesprekken over arbo plaats.

#### Systems

Met de recente implementatie van het nieuwe administratieve systeem is managementinformatie deels toegankelijker geworden. Op arbo en P&O gebied is het verloop-, ziekteverzuim- en ongevallenpercentage nu goed te volgen en kan waar nodig worden ingegrepen.

Het intranet wordt alleen op het hoofdkantoor gebruikt en nog niet als internet om ook de medewerkers op locatie over zaken in te lichten.

De Vos Groep is ISO-gecertificeerd. Voor deze certificering is een RI&E noodzakelijk. De RI&E is eind 2002 door Commit uitgevoerd en deze heeft begin 2004 een plan van aanpak opgesteld. De RI&E en het plan van aanpak zijn belangrijke bouwstenen voor de opzet van het arbobeleid. Voor het opstellen van een arbobeleid kan gebruik gemaakt worden van verschillende systemen en modellen, maar dat is zeker niet door alle onderzochte organisaties gedaan. Voor een tweetal organisaties is de VCA\*\* checklist de basis geweest van het arbobeleid. Slechts één organisatie heeft gebruik gemaakt van een systeem/model, in dit geval het HSE-Management system. Ondermeer omdat De Vos Groep niet de ambitie heeft zich te laten certificeren op arbo, is besloten om in dit onderzoek niet dieper in te gaan op uitgebreide arbozorgsystemen.

#### Style

Binnen De Vos Groep heeft vrijwel geen leidinggevende arbo als vast punt op het werkoverleg staan, waardoor er op de werkvloer niet of nauwelijks over arbo wordt gesproken. Op zich is dit niet vreemd, al is het maar omdat uit onderzoek bleek dat arbo een moeilijk onderwerp is dat bovendien in het algemeen onbelangrijk wordt gevonden. Gelukkig worden leidinggevenden zich meer en meer bewust van het belang van goede arbeidsomstandigheden. Binnen de in De Vos Groep gehanteerde stijl van coachend leiderschap is het functioneringsformulier onlangs aangepast met een paragraaf arbeidsomstandigheden ten einde de drempel te verlagen voor de medewerkers om opmerkingen te maken of suggesties te doen. Echter, dit is niet meer dan een eerste kleine stap. Een echt breed gedragen invoering van een volwaardig arbobeleid is een belangrijk veranderingsproces waarbij een goede begeleiding vanuit het management cruciaal is.

#### Staff

De Vos Groep heeft geen concreet eigen personeelsbeleid. Wel vallen veel divisies onder een CAO. De Vos Groep heeft geen eigen arbodienst, maar is wel wettelijk verplicht om voor bepaalde onderdelen een gecertificeerde arbodienst in te schakelen. Hiertoe heeft ze een contract afgesloten met de externe arbodienst Commit. Arbo blijft zo een vrij abstract begrip, ook omdat De Vos Groep zelf geen arbo-verantwoordelijke heeft. Opnieuw een reden om bovengenoemde functie van arbo-coördinator in te stellen.

### Skills

De Vos Groep wil zich in de markt onderscheiden door een goede prijs – kwaliteit verhouding, haar snelheid en flexibiliteit en het aanbod van unieke diensten/producten als ESD-control. Aangezien De Vos Groep momenteel geen arbobeleid heeft kan zij zich op dit punt niet onderscheiden van haar concurrenten, althans niet in positieve zin. Tijdens het externe onderzoek kwam één geval naar voren waarin een opdrachtgever aangaf expliciet te willen weten dat arbo bij haar leveranciers goed georganiseerd is. Dit is op zich logisch omdat de 'inlener' (deels) verantwoordelijk is voor de (externe) mensen die in haar gebouw werken en daarnaast natuurlijk graag gemotiveerde dienstverleners voor zich aan het werk heeft. Omdat het mijns inziens waarschijnlijk is dat deze houding steeds vaker gaat voorkomen, zullen ook concurrentieel motieven meer en meer een rol gaan spelen om tot een aanwijsbaar goed arbobeleid te komen.

Vanuit kosten baten analyse gezien is het niet hebben van een goed arbobeleid dus ongunstig voor het binnenhalen van opdrachten, maar dat is natuurlijk niet het enige. Zo wordt ook het aantrekken en behouden van, het voor de concurrentie positie belangrijke, goede personeel erdoor beïnvloed.

### Shared Value

Op het hoofdkantoor heerst een krachtige eigen commerciële, resultaatgerichte, informele, open, flexibele en bovenal een no-nonsense cultuur. Het merendeel van de medewerkers zit echter op locatie en voelt zich vaak nauw betrokken bij de bedrijfscultuur van de opdrachtgever. Hoewel dit gunstig is voor de kwaliteit van de dienstverlening, is het nadelig voor de communicatie van en naar het hoofdkantoor. Op zich hoeft dit nog geen groot probleem te zijn, per slot is arbo op dit moment vrijwel nergens geïntegreerd in de cultuur. Wel is het zaak dat De Vos Groep snel het voortouw neemt om arbo te integreren in haar cultuur. Een belangrijk aspect daarvan is mijns inziens dat arbo wordt geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. De enige manier waarop dat kan gebeuren is het opstellen van een relatief eenvoudig, doeltreffend en zichzelf in de tijd verbeterend arbobeleid en het besteden van veel aandacht aan informatieverstrekking en verandermanagement.

### Algemene conclusies

Het is voor elke organisatie gunstig om haar medewerkers goede arbeidsomstandigheden te bieden, dit geldt ook voor De Vos Groep. Door het goed organiseren van de 4 A's zal een positief effect op de motivatie en productiviteit van de medewerkers worden bereikt. Daarnaast moet De Vos Groep zowel gezien wetgeving als voor haar ISO-certificering een arbobeleid opstellen. Dit kan op diverse manier en met verschillende modellen gebeuren. Het is belangrijk om een model te kiezen dat past bij de organisatie. In dit rapport is voorgesteld het vierstappenplan samen met de Deming Circle te gebruiken bij de invoering en borging van het arbobeleid. De belangrijkste redenen zijn:

- Het stappenplan sluit mijn inziens goed aan bij de no-nonsense werkwijze van De Vos Groep, het is helder en overzichtelijk en relatief gemakkelijk uit te leggen.
- Door zijn relatieve eenvoud voldoet het aan de eis dat het goed invoerbaar is op de vele uiteenlopende locaties met elk hun eigen cultuur en werkbelevens.
- De Vos Groep wil geen belangrijke budgetten voor het ontwikkelen van arbobeleid beschikbaar stellen. Voor deze aanpak behoeven geen grote investeringen te worden gedaan.
- In de voorgestelde opzet zit tevens een verbeterproces. Dit verbeterproces is van belang om het kwaliteitsniveau van arbo op een steeds hoger niveau te krijgen.

Om een verandering als het opstellen en integreren van arbobeleid in een organisatie door te voeren, is het verstandig om een dergelijk traject goed voor te bereiden. Het is hierbij belangrijk dat de medewerkers de noodzaak tot verandering inzien. Door de medewerkers zich ervan bewust te maken dat veranderingen niet slecht hoeven te zijn en alle in het hoofdstuk theorie behandelde veranderingsfases te doorlopen, is de kans van slagen het grootst. Extern onderzoek heeft het advies opgeleverd dat het geen zin heeft om medewerkers veranderingen op te leggen. Men moet de medewerkers de veranderingen laten ervaren.

Deze conclusies zullen in het hoofdstuk Aanbevelingen verder worden uitgewerkt.

## 6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die antwoord geven op de probleemstelling:

*Hoe kan De Vos Groep op een gestructureerde wijze vorm geven aan het arbobeleid in haar organisatie, teneinde een verantwoorde werkomgeving voor haar medewerkers te creëren.*

De aanbevelingen liggen in het verlengde van de conclusies uit hoofdstuk vijf en worden ook hier per S (van het 7S-model van McKinsey) uiteengezet. Zo wordt tevens aangegeven hoe De Vos Groep arbo een plaats kan geven binnen de gehele organisatie.

Daarnaast wordt aanbevolen van de arbozorg binnen De Vos Groep een continu en geïntegreerd proces te maken, dat gericht moet zijn op een steeds verdere verbetering van de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.

### Strategy

1. De indicatoren van de kwaliteitszorg opnemen in het ondernemingsplan. Daardoor wordt er meer aandacht besteed aan kwaliteitszorg binnen de organisatie. Onderdeel daarvan is personeelstevredenheid. Dit is mede door middel van het goed organiseren van de 4 A's te realiseren.
2. Bij een verder gaande groei kan het voor De Vos Groep een optie zijn om naar CIRM over te gaan. Dit betekent alle ondersteunende diensten onderbrengen in één "organisatie". Zo kunnen vooral bij grensoverschrijdende thema's voordeel behaald worden.
3. Met enige regelmatig uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Begin met het doen van een nulmeting. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek, kunnen acties worden genomen.
4. Kijkend naar de structuur en omvang van de organisatie wordt aanbevolen om een algemeen arbobeleid op te stellen dat van toepassing is op alle divisies. Het beleid zal (tenminste) jaarlijks moeten worden gecontroleerd of de inhoud nog up-to-date is. Daarnaast zal het beleid bij grote veranderingen in de organisatie of wet- en regelgeving moeten worden herzien.

### Structure

1. Een arbo-verantwoordelijke aanstellen om de kwaliteit van arbo binnen de organisatie te waarborgen. Deze functie zal onder andere de volgende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben:
  - implementeren van het arbobeleid;
  - coördineren van het arboproces (zorgen dat de acties van het PvA en RI&E uitgevoerd worden, zelf opzetten van activiteiten e.d.);
  - kwaliteit van arbo bewaken en op een steeds hoger niveau brengen;
  - medewerkers inlichten over arbo-aspecten, waaronder organiseren van presentaties en toolbox-meetings;
  - adviseren aan alle afdelingen incl. MT op arbo gebied
  - contacten onderhouden met de diverse partijen die bij het arbobeleid betrokken zijn.Een gedetailleerde lijst met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is opgenomen in het arbobeleid, bijlage 12.
2. Gezien de structuur van de organisatie zal de beste positie voor deze verantwoordelijke binnen de stafafdeling Administratie en P&O zijn. Deze afdeling ondersteunt naast de directie ook de afzonderlijke B.V.'s. Zo kan de arbo-verantwoordelijke op verschillende plaatsen in de organisatie worden ingezet.
3. Kijkend naar de omvang van de organisatie wordt geschat dat er ongeveer 8 uur per week werk is voor de arbo-verantwoordelijke. Dit zal waarschijnlijk genoeg zijn, omdat het merendeel van de medewerkers op locatie werkt. Hiervoor draagt de opdrachtgever ook een grote verantwoordelijkheid.

4. Arbobeleid treft het personeel direct. Het is dus zaak daarvoor draagvlak te creëren door het personeel bij het opstellen ervan te betrekken. Omdat er – helaas – geen OR is, zal men tenminste de personeelsvertegenwoordiger inspraak moeten geven, maar het blijft zo erg mager. Er valt te overwegen een bredere groep uit het personeel samen te stellen en bij het overleg te betrekken.

#### Systems

1. Het nieuwe administratieve systeem uitvoerig gebruiken om informatie over ziekteverzuim, verloop en ongevallen te verzamelen. Zo kan snel worden ingegrepen als er onwenselijkheden ontstaan en gemeten worden of het arbobeleid een positief resultaat oplevert.
2. Om te blijven voldoen aan de ISO-normering zal De Vos Groep de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak tot uitvoer moeten brengen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een arbobeleid noodzakelijk. Het is aan te bevelen om het arboproces via het in de theorie genoemde vier stappenplan en Deming circle te implementeren. Dit model is compact en helder en sluit goed aan op de werkwijze van De Vos Groep. Tevens is dit model eenvoudig te implementeren wat een kostenbesparing met zich meebrengt.
3. Doordat Commit voor De Vos Groep de RI&E en het plan van aanpak heeft opgesteld zijn de stappen 1 en 2 van het stappenplan (inventariseren en prioriteiten stellen) al doorlopen. De volgende stap (3) is het tot uitvoer brengen van dit plan. Als belangrijkste punt kwam naar voren het opstellen van een arbobeleid. In het kader van dit onderzoek is een concept arbobeleid voor De Vos Groep opgesteld, dat in bijlage 12 te vinden is. In het implementatieplan is nader omschreven hoe dit beleidsplan in te voeren. Het stappenplan voorziet in een feedback loop, maar deze krijgt binnen dat plan relatief weinig aandacht. Hierdoor bestaat het risico dat er te weinig aandacht besteed wordt aan de borging van het kwaliteitsniveau. Daarom wordt aangeraden om naast het stappenplan ook de Deming Circle te gebruiken om van de verbetering van arbo een continu proces te maken.
4. Om de Deming circle te integreren in het arboproces kunnen meetpunten worden opgesteld. Zo kunnen de acties uit het PvA en RI&E als meetpunt dienen. De acties worden uitgevoerd, vervolgens gecontroleerd en eventueel weer aangepast. Ook acties die voortkomen uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, functioneringsgesprekken of werkoverleg, kunnen als meetpunten worden gebruikt. Door de cirkel continu te doorlopen wordt het kwaliteitsniveau van arbo op een steeds hoger niveau gebracht.
5. Het intranet wordt nu alleen op het hoofdkantoor gebruikt. Wellicht is het eenvoudig mogelijk dit uit te bouwen tot een internet opdat medewerkers die op locatie met computers werken, er met een inlognaam en wachtwoord ook gebruik van kunnen maken. Hier kan onder ander het arbobeleid op gepubliceerd worden en eventueel andere zaken die met arbo te maken hebben.

#### Style

1. Naast het stimuleren van coachend leiderschap kan de directie van De Vos Groep het belang van arbo aan haar leidinggevenden overbrengen. Om te beginnen door dit in haar eigen werkoverleg met deze leidinggevenden een vaste plaats op de agenda te geven en steeds te informeren naar wat er in de lagen daaronder over besproken wordt. Het goed omgaan met arbo, kan voor het management onderdeel worden van de jaarlijkse beoordeling. Het streven is dat arbo een vast agendapunt wordt tijdens elk werkoverleg in alle lagen van de organisatie.
2. Om arbo levend te houden in de organisatie en medewerkers te informeren over de gevaren van hun werk is het houden van toolbox-meetingen, georganiseerd door de arbo-verantwoordelijke in samenspraak met de leidinggevende, zeer nuttig.
3. Voor het succesvol invoeren van een veranderingsproces zoals de invoer van het arbobeleid speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Het is belangrijk dat de leidinggevende de tijd neemt om de medewerkers te laten inzien dat de verandering noodzakelijk is.

### Staff

1. Om een eenduidig beleid te voeren op personeelsgebied is het voor de organisatie noodzakelijk dat er een concreet personeelsbeleid beschikbaar is. Het advies luidt dan ook om een personeelsbeleid inclusief ziekteverzuimbeleid op te stellen. Voor het opstellen van een concreet personeelsbeleid zal nader onderzoek verricht moeten worden.
2. Invoering van de functie van arboverantwoordelijke (zie boven bij Structure)

### Skills

Door het arbobeleid mee te nemen in het aanbestedingstraject, kan De Vos Groep zich profileren ten opzichte van de concurrenten. Zeker omdat opdrachtgevers steeds meer waarde hechten aan het feit dat leveranciers een goed arbobeleid voeren. Een aanbeveling op dit gebied luidt dan ook als volgt: Stel een folder/informatieblad op over het arbobeleid en stuur deze samen met algemene informatie van De Vos Groep naar de potentiële opdrachtgever.

### Shared Value

Om arbo te integreren in de cultuur van de organisatie is het goed als de directie het zogehete 'goede voorbeeld' geeft. Zij zullen het belang en waarde van goede arbeidsomstandigheden naar de rest van de organisatie nadrukkelijk moeten uitdragen. Het veranderen van cultuur gaat zeer gestaag. Het zal dus ook een lange tijd duren voordat arbo echt geïntegreerd is in de cultuur, geduld is hierin dus een belangrijke zaak.

## 7 Implementatieplan

Hoewel De Vos Groep weinig tijd en middelen beschikbaar wil stellen, is het van belang dat er veel tijd en energie wordt gestoken in het implementatietraject. Arbo is een abstract begrip en moet gaan 'leven' in de organisatie. Dit houdt in dat men naast de invoering van het beleid ook de werknemers moet laten weten wat arbo inhoudt. De uit te voeren activiteiten worden in dit hoofdstuk toegelicht.

### Aanstellen arbo-verantwoordelijke

Het aanstellen van een arbo-verantwoordelijke zal meewerken om arbo een continu proces te laten worden binnen de organisatie. Deze aanstelling zal door hoofd P&O in samenspraak met de leden van de directie gedaan worden. De aanstelling kan op verschillende manieren: men kan iemand binnen de organisatie aanwijzen om arbo bij het huidige takenpakket te krijgen, een interne sollicitatieprocedure opstarten of iemand aanstellen of inhuren van buitenaf. Het inhuren is geen aantrekkelijke optie, het draagt niet bij aan het zo nodige zichtbaar maken van arbo binnen de organisatie en arbo wordt er niet door in de organisatie geïntegreerd, waardoor het extra moeilijk wordt er een continu proces van te maken. Kijkend naar het niveau van de werkzaamheden wordt ingeschat dat voor deze functie iemand met MBO-niveau met ervaring of een startende HBO'er met arbo kennis nodig is.

### Opstellen & vaststellen arbobeleid

Doordat de RI&E en het plan van aanpak gereed zijn, zijn de stappen 1 en 2 van het stappenplan (inventariseren en prioriteiten stellen) al doorlopen. In de volgende stap (3) worden de punten die uit de eerdere stappen naar voren kwamen, worden uitgevoerd. Als eerste prioriteit geldt het opstellen van een arbobeleid. In bijlage 12 is hiervoor reeds een opzet gemaakt. Bij het opstellen van het beleid is uitgegaan van de 4 A's en zijn de volgende punten meegenomen.

- Ziekteverzuimbeleid;
- Seksuele intimidatie en agressie;
- Voorlichting en onderricht;
- Melden van ongevallen en beroepsziekten;
- Voorkomen van gevaar voor derden;
- Overleg voeren;
- Deskundige bijstand organiseren;
- Bedrijfshulpverlening organiseren;
- Beschikbaar stellen van een arbeidsgezondheidskundig onderzoek;
- Samenwerking met andere werkgevers;
- Verplichtingen van de werknemer.

Na de opzet van het beleid en het bespreken ervan met de verschillende partijen binnen de organisatie, zal de directie het beleid 'definitief'<sup>58</sup> vaststellen. In het arbobeleid wordt verwezen naar een huisreglement welke per divisie wordt aangepast. De reden dat het huisreglement per divisie wordt aangepast, komt voort uit de verscheidenheid aan diensten die De Vos Groep levert.

### Inlichten medewerkers

Na het vaststellen van het arbobeleid wordt het beleid naar de medewerkers gecommuniceerd. De volgende acties kunnen hiervoor ondernomen worden:

1. Stuur alle medewerkers het arbobeleid thuis op en publiceer het beleid op Intranet.
2. Presenteer het beleid aan het MT en operationeel managers. Deze laatste kunnen de informatie meenemen naar hun medewerkers op locatie.
3. Het arbobeleid bespreekbaar maken tijdens werkoverleggen.
4. Organiseren van toolbox-meetingen om de medewerkers bewust te maken van de risico's en het geven van tips hoe met de risico's om te gaan.
5. Een welkomstpakket maken waarin het arbobeleid wordt opgenomen.

---

<sup>58</sup> Definitief staat tussen aanhalingstekens omdat het relatief is. Het arbobeleid is een document dat regelmatig moet worden geactualiseerd.

### Uitvoering van Ri&E, Plan van Aanpak en doelstellingen

Met de uitvoering van bovenstaande punten is reeds een begin gemaakt met de actiepunten uit de RI&E en Plan van Aanpak. De arbo-verantwoordelijke speelt bij het voorzetten ervan een belangrijke rol. Deze zal een gedeelte van de activiteiten zelfstandig kunnen uitvoeren. Daarnaast zal deze medewerker een coördinerende taak krijgen om te zorgen dat de overige activiteiten uitgevoerd worden. Naast de activiteiten die uit de RI&E en Plan van Aanpak zijn gekomen, zal de arbo-verantwoordelijke zich ook bezig houden met het realiseren van de doelstellingen.

### Financiële consequenties

De samenhang tussen het financiële beleid en het verbeteren van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden is moeilijk direct zichtbaar te maken. Het is misschien nog het beste te zien als een preventieve aanpak. De baten van het voeren van een goed arbobeleid zijn vaak pas op een langere termijn te zien. Om toch enig inzicht te geven van de financiële consequenties die gemoeid zijn met het invoeren van arbozorg is een beperkte – grotendeels kwalitatieve - kosten-baten analyse gemaakt, want helaas zijn de meeste baten en kosten op dit moment (nog) niet in cijfers uit te drukken.

#### *Kosten*<sup>59</sup>

	<b>Kosten in € per jaar</b>	<b>Berekening</b>
Arbo-verantwoordelijke	5715	(Uurloon incl. werkgeverslasten 13,74 euro x 8 uur) x 52 weken.
Werkplek	1400	(7000 euro*/52 weken) / 5 werkdagen = 26.92. 52 weken x 26,92
<b>Totaal</b>	<b>7115</b>	

\* Geschatte kosten voor een werkplek is 7000 euro op jaarbasis bij een fulltime dienstverband.

De indirecte kosten voor overleg en de tijd die men aan arbo moet gaan besteden binnen de gehele organisatie zijn op dit moment nog niet in geld uit te drukken, maar men moet zich realiseren dat ze een veelvoud zijn van bovenstaande directe kosten.

#### *Baten*

Hier wordt een korte samenvatting weergegeven van de motieven /baten voor het zorgen voor goede arbeidsomstandigheden, welke in subparagraaf 3.3.1 nader zijn beschreven.

#### Financiële motieven

- Een vermindering van de directe kosten die het gevolg zijn ziekte en ongevallen;
- Een vermindering van de indirecte kosten die het gevolg zijn van ziekte en ongevallen;
- Een vermindering van de kosten ten gevolge van civielrechtelijke aansprakelijkheidsstelling;
- Een vermindering van de kans op strafrechtelijke sancties en bestuurlijke boetes.

#### Bedrijfsvoeringsmotieven

- Minder problemen met de planning;
- Minder problemen met kwaliteit;

#### Maatschappelijke motieven

- Minder problemen met het afzetten van producten en diensten;
- Gemakkelijker aantrekken van nieuw personeel.

Een voor de Vos Groep belangrijk bijkomend voordeel is het voldoen aan de eisen die de ISO-certificering op arbo gebied heeft gesteld. Zo behoudt De Vos Groep de certificering voor al haar divisies, een wezenlijk voordeel in de markt.

<sup>59</sup> Deze bedragen zijn in samenwerking met de afdeling P&O van De Vos Groep opgesteld. Er is uitgegaan van de bedragen die momenteel binnen de organisatie voor de functies op dit niveau betaald worden.

Elk van bovenstaande punten heeft op zich een duidelijke positieve financiële waarde, die helaas niet in cijfers is uit te drukken. Deels komt dit doordat (historische) gegevens niet voorhanden zijn, deels doordat zaken als het gemakkelijker aan kunnen trekken van personeel onmogelijk betrouwbaar in geld is uit te drukken.

Toch zal het duidelijk zijn dat de totale waarde van deze punten voor een onderneming als De Vos Groep met 600 medewerkers zeer aanzienlijk is. (Als kleine gedachten oefening, het terugdringen van het ziekteverzuim met 1%, zou de kosten van 6 medewerkers schelen.)

Als we deze, alhoewel niet specificeerbare, toch aanzienlijke waarde afzetten tegen de zeer beperkte directe kosten van het invoeren van arbobeleid lijkt er geen financiële reden te zijn hier niet toe over te gaan. Het is wel zaak om snel beter inzicht te krijgen in de indirecte kosten (tijd werkoverleg e.d.) ten einde deze onder controle te houden en in de toekomst het totaal af te wegen tegen de baten waarover deels in de toekomst ook gegevens beschikbaar zullen komen.

#### Tijdspad

In onderstaand schema zijn de eerste activiteiten in een tijdspad uiteengezet.

Activiteiten	Datum realisatie activiteit							
	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Voortzetting 2006
Aanstellen arbo-verantwoordelijke								
Opzetten & vaststellen arbobeleid								
Inlichting medewerkers over arbobeleid								
Actie met hoogste prioriteit uit PvA uitvoeren								
Begin uitvoering overige actiepunten uit RI&E en PvA.								
Realiseren overige doelstellingen								

Na deze planning kan gestart worden met andere doelstellingen, zoals:

- Voorlichting geven van medewerkers op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn. Dit kan eventueel door één keer per kwartaal toolbox-meetings te organiseren;
- Vastleggen van het ziekteverzuim
- Opstellen van het BHV plan.

De Vos Groep heeft zich zelf ten doel gesteld bovenstaande doelstellingen binnen één jaar te realiseren. Op dit moment echter is het voorstel nog onderwerp van overleg binnen De Vos Groep en kunnen er geen duidelijker tijdstippen of harde doelstellingen worden geformuleerd. Dit zal uiteraard wel in het definitieve plan van aanpak moeten worden opgenomen, alsmede wie verantwoordelijk is voor het behalen ervan.

#### Evaluatie

Afhankelijk van het risico van de door de medewerkers uit te voeren activiteit kan wekelijks of maandelijks evaluaties plaatsvinden, waarna de eventueel hieruit volgende acties/bijstellingen kunnen worden uitgevoerd om te zorgen dat het kwaliteitsniveau van arbo binnen de organisatie gewaarborgd blijft of verbeterd wordt. Dit type evaluatie zal meestal bottum-up geschieden. Het is goed als alle openstaande activiteiten tenminste maandelijks worden geëvalueerd en/of de status van de activiteiten worden besproken.

Naast het controleren en verbeteren van de activiteiten zoals hierboven beschreven, zijn er een aantal meetpunten waaraan De Vos Groep kan zien of het arbobeleid vruchten afwerpt. Deze zullen voornamelijk top-down worden geanalyseerd. Eventueel kunnen uit deze meetpunten nog actiepunten komen om op te nemen in het arbobeleid. De volgende meetpunten kan De Vos Groep gebruiken:

- Resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Punten ten aanzien van arbo uit functioneringsgesprekken;
- Ziekteverzuimpercentages;
- Aantal bedrijfsongevallen en bedrijfsziektes;
- Verlooppercentage.

#### Ter afsluiting

In dit document is betoogd dat het voor De Vos Groep op zowel wettelijke als bedrijfseconomische gronden van groot belang is om een formeel arbobeleid vast te stellen en in te voeren. Gezien de strategie van de onderneming, haar cultuur en werkwijze is voorgesteld dit te doen via een relatief eenvoudig stappenplan. Om ervan verzekerd te zijn dat er een continu proces van verbetering op gang komt verdient het aanbeveling de Deming circle aan dit stappenplan toe te voegen. Een concept arbobeleid is als bijlage toegevoegd. Voor de implementatie ervan en het gedragen krijgen binnen de onderneming zal de nodige inspanning moeten worden verricht, niet in de laatste plaats door de directie die onder meer een voorbeeldfunctie te vervullen heeft. De invoering van arbobeleid brengt voor mensen veranderingen met zich mee. Het is daarom zaak dit van te voren te realiseren en er door middel van verandermanagement mee om te gaan.

## Literatuurlijst

### Boeken/handboeken

Baarde, D.B. en Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken, derde herziene druk., Wolster-Noordhoff B.V., Houten, 2001. ISBN 9020730304

Block, P.: Feilloos adviseren, 2<sup>e</sup> druk, 6<sup>e</sup> oplage, Academic Services, Den Haag, 2004. ISBN 9052613389

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005, 10<sup>e</sup> herziene druk, Drukkerij Ribberink van der Gang, Zoetermeer, 2004. ISBN 9073077095

Cozijnsen, A.J.: Anders veranderen, Pearson Education, Amsterdam, 2004. ISBN 904300829x

Dirksen, T.A., Koenders, H. mr.: Arbo Pocket 4 2003/2004 Wegwijzer, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003. ISBN 9013010776

Drongelen, J. mr. dr. van , Hofsteenge, J.A. mr.: Handboek Arbobeidsregels, 6<sup>e</sup> herziene druk, editie 2004/2005, SDU Uitgevers, Den Haag, 2004. ISBN 9012106125

Drongelen J. mr. dr. van, Hofsteenge, J.A. mr.: Zakboek Arbowet, editie 2004/2005, SDU Uitgevers, Den Haag, 2004. ISBN 901210336

Geers, A.J.C.M. prof. Mr., Gevers, J.K.M. prof. mr.: Arbo Pocket 1 2003/2004 Wet- en regelgeving, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003. ISBN 9013010431

Hofsteenge, J.A. mr., Van Rijs, A.D.M. mr.: Handboek Arboregeling, 7<sup>e</sup> herziene druk, editie 2004/2005, SDU Uitgevers, Den Haag, 2004. ISBN 9012106117

Karssens, T.A. mr.: Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2004. ISBN 9013012604

Maas, G.W.A drs, Pleunis, J.W. drs: Facility Management, 1e druk – tweede oplage, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001. ISBN 9014077947

Ministerie van Sociale Zaken en Gelegenheid: Arbobalans 2004, SWZ, Den Haag, 2004, bestelnummer B278

Nieuwenhuisen M.A., Stollé, J.W.: Zicht op arbeidsomstandigheden, 3<sup>e</sup> druk, Coutinho, Bussum, 2000. ISBN 9062832288

Noort, A: Arbo Pocket 3 2003/2004 Webgids, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2003. ISBN 9013010768

Poest Clement, P.E. mr. van der, Boere, A.M. mr.: Handboek Arbowet, 8e herziene druk, editie 2003/2004, SDU Uitgevers, Den Haag, 2003. ISBN 9012099463

Poest Clement, P.E. mr. van der, Boere, A.M. mr.: Handboek Arbobesluit, 7e herziene druk, editie 2005, SDU Uitgevers, Den Haag, 2005. ISBN 9012106109

Sociaal Economische Raad: Advies Arbodienstverlening 2003/2004, SER, Den Haag, 2004. ISBN 9065878718

Spencer Johnson, dr.: Who moved my cheese?, Mackays of Chatham plc, Kent, 1998.

Thuis, P.T.H.J. ir.: Toegepaste organisatiekunde, 2<sup>e</sup> herziene druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1999. ISBN 9001860338

### Syllabi

Genet, C.M.: Syllabus Methoden van onderzoek en de Markt, Haagse Hogeschool, 2001

Kooten, J.P. van: Syllabus Middelen en Methoden voor het INK-Managementmodel, Haagse Hogeschool, 2003

### Scripties

Kaiser, P en Verplancke, C: Opzetten arbobeleid, adviesrapport, Gouda, Accountants en belastingadviseurs Berk, 2001

Stolk, B: Scriptie: Een goed beleid is het halve werk, Den Haag, mei 2004

### Interne literatuur

Intentieverklaring van De Vos Groep

Intranet van De Vos Groep

ISO-Handboek van De Vos Groep

Kwaliteitshandboek De Vos Groep volgens de ISO 9001:2000, 24 juni 2004

MT-Verslagen van De Vos Groep

Risico- inventarisatie & -evaluatie rapport

Plan van Aanpak n.a.v. RI&E

### Artikelen

Baardemans, W.: Doener, sul of arboco?, Arbo, nr. 2, 2005

Baardemans, W.: Een nieuwe 'eistijd'?, Arbo, nr. 3, 2005

Barnhoor, J.G.M.: Een ondernemingsplan voor universitair facilitair bedrijf, Het Facility Management Handboek, aflevering 12, september 1998.

Bezem, F.J. drs, Gogh van H.M.J.M. drs, Linden van der, C.M.E. drs: Een (gecertificeerd) kwaliteitssysteem, Het Facility Management Handboek, herdruk 1, april 2000.

Gerritz, J.A. drs: Corporate Infrastructure Resource Management – Het Facilitair Handboek, afl. 20, juni 2001.

Halbmeijer-Verwaal, E.: Op weg naar klantgerichtheid, Het Facility Management Handboek, aflevering 10, december 1997.

Hendriks, R.: Ruim baan voor de preventiemanager, Arbo, nr. 11, 2004

Hendriks, R.: Twijfels over preventiemanager, Arbo, nr. 2, 2005

Mak, T.: Grote organisaties nemen arbo serieus, Arbo, nr. 2, 2005

Poort, R.: Deskundigheidseisen preventiemedewerker niet conform Europese regeld, Arbo, nr. 12, 2004

Speetjens, D.: Kabinet zet in op deregulering, Arbo, nr. 1, 2005

Wielick, M.: Arbodiensten gered?, Arbo, nr. 11, 2004

#### Webpagina's

<http://normalisatie.pagina.nl/>, 21 februari 2005

<http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/leiderschap/PDCA.pdf>, 3 april 2005

[www.academictransfer.nl](http://www.academictransfer.nl), 5 mei 2005

[www.arbo.pagina.nl](http://www.arbo.pagina.nl), 22 april 2005

[www.arbeidsrechter.nl](http://www.arbeidsrechter.nl), 16 mei 2005

[www.arbobondgenoten.nl](http://www.arbobondgenoten.nl), 23 en 26 maart 2005

[www.arbonet.nl](http://www.arbonet.nl), 31 maart 2005

[www.arbounie.nl](http://www.arbounie.nl), 4 april 2005

[www.bondgenoten.fnv.nl](http://www.bondgenoten.fnv.nl), 2 mei 2005

[www.devosgroep.nl](http://www.devosgroep.nl), 30 november 2004 en 25 februari 2005

[www.nl.issworld.com](http://www.nl.issworld.com), 13 april 2005

[www.shell.nl](http://www.shell.nl), 21 februari 2005.

[www.tfm-bv.nl/arbo\\_en\\_welzijn.php](http://www.tfm-bv.nl/arbo_en_welzijn.php) - datum 4 mei 2005

#### Overige literatuur

ISS Nederland B.V.: arbobeleidsverklaring, 1 januari 2005.

Shell HSE-Group, Group HSE Management System, February 2002.

Vlist, C. van der: Arbobeleid Rabobank Den Haag, 17 maart 2004.

## **Bijlagen**

1. Toelichting 7S-model
2. Primair Proces van De Vos Groep
3. Organogram De Vos Groep
4. Toelichting Arbowetgeving
5. Uitgangspunten Arbobeleid
6. Toelichting diverse Arbozorgsystemen
7. 'Verplichte' punten Arbowet
8. Toegevoegde waarde CIRM
9. Uitwerking interviews
10. Shell niveau bepaling contractors
11. Shell Eisen/wensen t.a.v. contractors
12. Concept Arbobeleid

## **Bijlage 1**

### **Toelichting 7S-model**

## 7S-model McKinsey

Het 7S-model van McKinsey is in 1980 ontwikkeld (zie onderstaand figuur). Het model bevat de belangrijkste organisatie-elementen die samen de interne en externe organisatie omvatten. De zeven elementen zijn voor de onderneming belangrijk en hangen sterk met elkaar samen. De elementen moeten alle zeven de juiste inhoud hebben en goed in elkaar passen<sup>60</sup>.

Beschrijving model:

**Strategy:** ondernemingsplan om de doelstellingen te realiseren, visie en missie.

**Structure:** organisatievorm, het organisatieschema, interne relaties, autoriteiten etc.

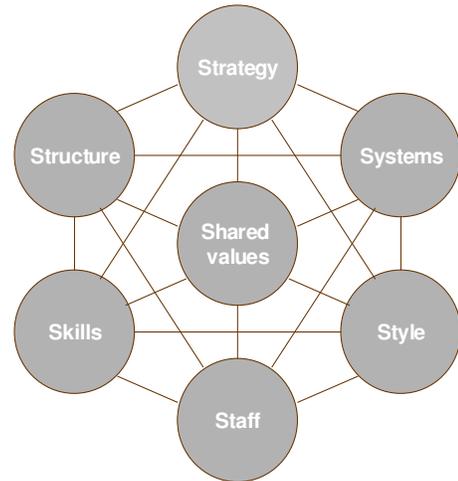
**Systems:** menselijke en technische informatie- en communicatiesystemen, inclusief de informele vormen.

**Style:** manier van leidinggeven en het leidersgedrag.

**Staff:** het personeelsbeleid

**Skills:** die vaardigheden waarmee de onderneming zich onderscheidt van de concurrentie en die terug te voeren zijn op vaardigheden op individueel niveau.

**Shared Value:** de bedrijfscultuur (de gezamenlijke waarden die men in het bedrijf heeft)



*Figuur: 7S-model van McKinsey*

<sup>60</sup> Thuis, P.T.H.J. ir.: Toegepaste organisatiekunde, 2<sup>e</sup> herziene druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1999

## **Bijlage 2**

### **Primair Proces van De Vos Groep**

## Primair Proces

Binnen De Vos Groep is het in uitbesteding verzorgen van facilitaire diensten het primaire proces. In deze paragraaf worden de diensten die De Vos Groep aanbiedt kort omschreven:

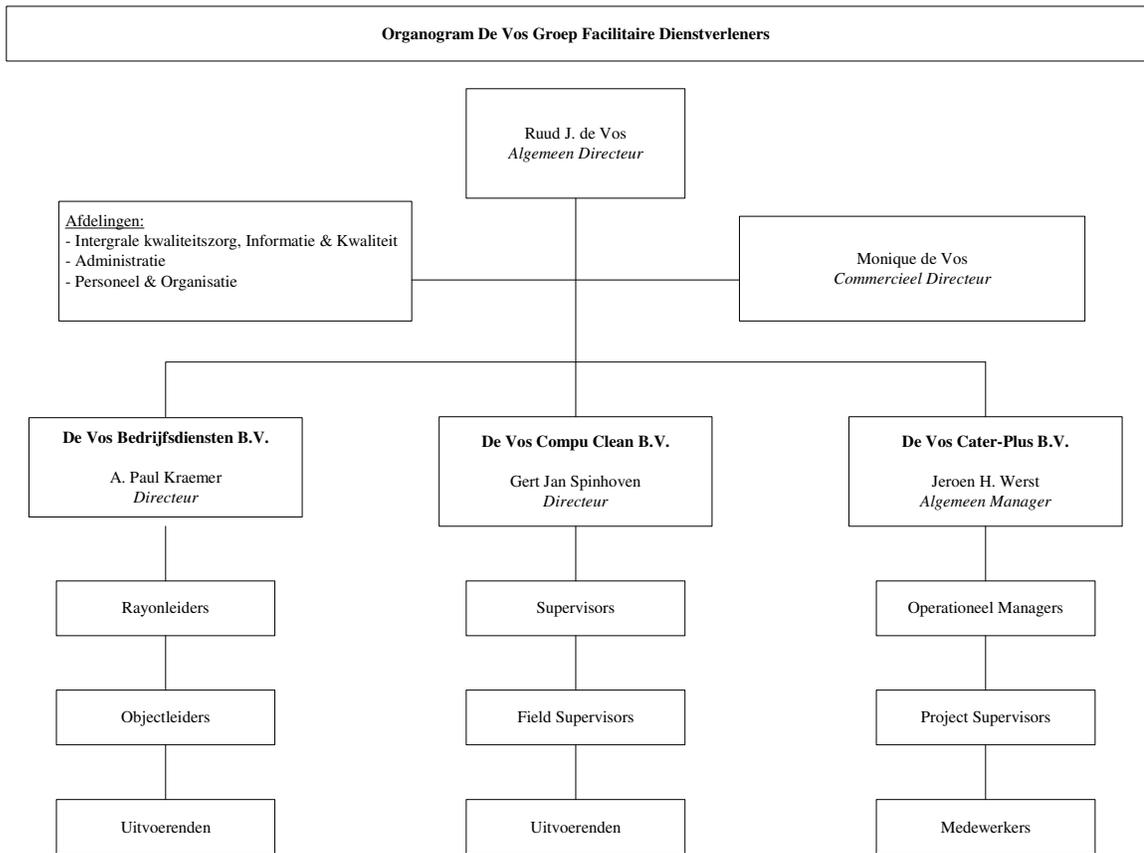
1. Schoonmaakonderhoud; Naast de reguliere schoonmaakwerkzaamheden heeft De Vos Groep ook de volgende diensten op schoonmaakonderhoud: Glasbewassing, levering van sanitaire verbruiksartikelen, specialistische reiniging, huismeesterdiensten (verrichten van hand- en spandiensten en het oplossen van acute problemen en voorvallen, vaak van beperkte technische aard)
2. Gevelreiniging & Bescherming; De Vos Groep heeft voor deze diensten VCA-gecertificeerde specialisten in dienst. De volgende diensten vallen onder Gevelreiniging & Bescherming: Gevelrenovatie, impregneren, straalreiniging, heet water reiniging, technisch reiniging, graffitiwijdereiding, anti-graffiticoating.
3. Cater-Plus; De services van Cater-Plus bestaan uit de volgende diensten: Bedrijfscatering, uit- en inleenservices, uitvaartcatering, evenementorganisatie & partyservices, advies bij keukeninrichting.
4. Front-Office Services; Het speerpunt van de De Vos Groep Front-Office Services is: Het optimaliseren van de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de (facilitaire) organisatie van de opdrachtgever. Front-Office Services bestaat uit de volgende onderdelen: Telefoon- en receptiediensten, facilitair services desk beheer, verzorgen van kwaliteitsmetingen, Front-office trainingen.
5. IT-services; Op het gebied van IT-services levert De Vos Groep de volgende diensten: Computerreiniging, IT werkplekverhuizingen, wegwerken van werkplekbekabeling, inventarisatie, installatie en configuratie, detachering.
6. ESD-control; ESD staat voor Electro Static Discharge ofwel statische ontlading. Elke bedrijf heeft één of meerdere ruimtes met apparatuur, die zeer gevoelig reageert op statische ontlading (computerruimtes e.d.). De Vos groep elimineert deze statische ontladingen met behulp van een stappenplan. De Vos Groep levert op het gebied van ESD-control de volgende diensten: specialistische schoonmaakonderhoud van computerruimten, Electro Static Discharge risico-analyse, levering en installatie van ESD veilige middelen en materialen, controle en instandhouding van ESD veilige omgevingen.

## **Bijlage 3**

### **Organogram van De Vos Groep**

# Organogram De Vos Groep

(10 april 2005)

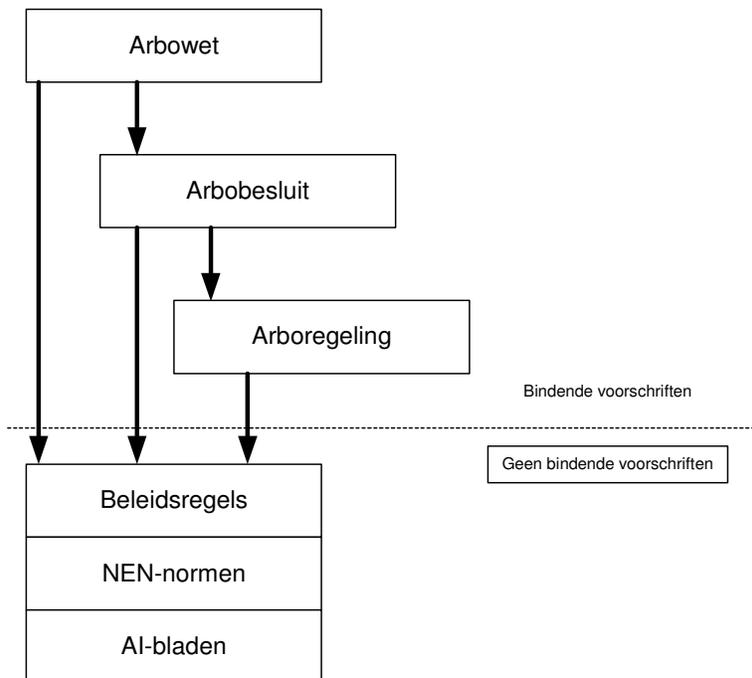


## **Bijlage 4**

### **Toelichting Arbowetgeving**

## Toelichting Arbowetgeving

Hieronder wordt schematisch weergegeven hoe de structuur van de arbowetgeving eruit ziet. Onder het schema zal een korte toelichting worden gegeven<sup>61</sup>.



Figuur: Structuur van de arbowetgeving

### Arbowet

De Arbowet is een raamwet, waarin alleen de hoofdlijnen van het arbobeleid worden beschreven. Soms worden bepalingen nader uitgewerkt in andere regels (Arbobesluit, Arboregeling, Arbo-beleidsregels).<sup>62</sup>

De Arbowet 1998 bevat vooral de algemeen geldende spelregels zoals de verplichte inventarisatie en evaluatie (nu met het plan van aanpak als vast onderdeel), het ziekteverzuimbeleid, voorlichting en onderricht, medezeggenschap en de verplichte aansluiting bij een arbodienst<sup>63</sup>.

### Arbobesluit

Het Arbobesluit is het enige uitvoeringsbesluit bij de Arbowet 1998. Het Arbobesluit is op onderdelen nader uitgewerkt in de Arbeidsomstandighedenregeling (Arboregeling). Om inzicht te krijgen welke onderdelen er in het Arbobesluit nader toegelicht zijn, is hieronder een hoofdstuk indeling van het Arbobesluit weergegeven.

#### HOOFDSTUKINDELING VAN HET ARBOBESLUIT

HOOFDSTUK 1 Definities en Toepassingsgebied

HOOFDSTUK 2 Arbozorg en organisatie van de arbeid

HOOFDSTUK 3 Inrichting arbeidsplaatsen

HOOFDSTUK 4 Gevaarlijke stoffen en biologische agentia

HOOFDSTUK 5 Fysieke belasting, waaronder ook tillen en beeldschermwerk

<sup>61</sup> Van Drongelen, J. mr. Dr., Hofsteenge, J.A mr.: Zakboek Arbowet editie 2004/2005, SDU Uitgevers, Den Haag 2004, pagina 29. (het is een combinatie van de schema's)

<sup>62</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichttarbo.htm#arbogebouw>, 26 maart 2005

<sup>63</sup> Van der Poest Clement, P.E. mr., Boere, A.H.M. mr: Handboek Arbowet Rechten en verplichting toegelicht voor werkgever en werknemer, Editie 2003/2004, SDU Uitgevers, Den Haag 2003, pagina 13

- HOOFDSTUK 6 Fysische factoren zoals klimaat, licht, geluid  
HOOFDSTUK 7 Arbeidsmiddelen en specifieke werkzaamheden, waaronder machines, gereedschap, heftrucks e.d.  
HOOFDSTUK 8 Persoonlijke beschermingsmiddelen en veiligheids- en gezondheidssignalering  
HOOFDSTUK 9 Verplichtingen, strafbare feiten, beboetbare feiten, bestuursrechtelijke bepalingen en overgangs- en slotbepaling

***Arbo regeling en arbo beleidsregels volgen dezelfde hoofdstukindeling.***

**Arboregeling**

Sinds het van kracht worden van het arbobesluit, bestaat er ook een arbeidsvoorwaardenregeling die nadere voorschriften bevat van onderdelen uit het Arbobesluit. De Arboregeling omvat onder meer bepalingen over veiligheids- en gezondheidssignaleringen. De indeling van de arboregeling is gelijk aan die van het arbobesluit, zodat de bepalingen gemakkelijk zijn terug te vinden.

**Arbobeleidsregels**

In de Arbobeleidsregels staat richtlijnen voor de uitvoering van de wet. Er is sprake van semi-wetgeving: wanneer de uitvoering conform de beleidsregels geschiedt, is het goed. Als een werkgever de wet op een andere manier uitvoert, moet hij kunnen aantonen dat een gelijkwaardige beschermingsniveau van de arbeidsomstandigheden geboden wordt. Daarnaast zijn er technische normen ontwikkeld, de zogenaamde NEN-normen, die dezelfde status hebben als de Arbobeleidsregels, indien de wetgever hiernaar verwijst. Formeel zijn de Arbobeleidsregels de opvolger van de P-Bladen<sup>64</sup>.

**NEN-normen**

De NEN/ISO-normen hebben een formele status als er in de beleidsregels naar verwezen wordt. De aanschafkosten voor de normen zijn hoog. Wat het geheel rond de normen onoverzichtelijk maakt, is dat er zeer veel normen zijn en dat de beleidsregels regelmatig veranderen<sup>65</sup>.

**AI-bladen**

De Arbo-Informatiebladen (AI-bladen) bevatten geen juridische afdwingbare regels, maar zijn uitsluitend bedoeld als voorlichting. Ze geven meestal een helder overzicht van een bepaald onderwerp en lijken qua opzet sterk op de vroegere P-bladen. De AI-bladen geven voorlichting, dragen oplossingen aan en geven een goed overzicht van de geldende wetten en normen<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichtarbo.htm#arbogebouw>, 26 maart 2005

<sup>65</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichtarbo.htm#arbogebouw>, 26 maart 2005

<sup>66</sup> <http://www.arbobondgenoten.nl/bondarbo/uitgaven/toelichtarbo.htm#arbogebouw>, 26 maart 2005

## **Bijlage 5**

### **Uitgangspunten Arbobeleid**

## **Uitgangspunten arbobeleid**

Voor het algemene arbobeleid gelden de volgende - minimale - uitgangspunten<sup>67</sup>:

- het werk moet zodanig worden ingericht dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer;
- de gevaren voor de veiligheid of de gezondheid van de werknemer moeten zo veel mogelijk bij de bron worden voorkomen of worden beperkt;
- de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, de gebruikte hulpmiddelen en de arbeidsinhoud moeten aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemer worden aangepast. Hierbij valt te denken aan de ergonomische aspecten, aan de ervaring en het vakmanschap van de werknemer, alsmede aan aanpassingen voor een adequaat evenwicht tussen belasting en belastbaarheid in fysieke en psychische zin;
- monotone arbeid en arbeid waarbij de werknemer het tempo niet zelf kan beïnvloeden moeten worden vermeden. Als dit niet mogelijk is, moet het werk door ander soort werk of door pauzes worden afgewisseld;
- de werknemer moet zich snel in veiligheid kunnen stellen of passende maatregelen kunnen nemen, als hij in een situatie komt waarin gevaar voor zijn veiligheid of gezondheid ontstaat;
- de werknemer moet zo veel mogelijk beschermd worden tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan.

Als de werkgever aan één van de minimale uitgangspunten niet kan voldoen, moet hij dat goed kunnen beargumenteren en zo nodig met alternatieve oplossingen komen.

---

<sup>67</sup> Karssen, T.A. Mr.; Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, Kluwer, Alphen a/d Rijn, 2004, pagina 17

## **Bijlage 6**

### **Toelichting diverse Arbozorgsystemen**

## Arbozorgsystemen<sup>68</sup>

Een arbozorgsysteem is een samenhangend geheel van afspraken die de zorg voor goede arbeidsomstandigheden duurzaam borgen en continu zorgen voor een verdere en duurzame verbetering van de arbeidsomstandigheden, op basis van vooraf gestelde doelen. Met een arbozorgsysteem kan men aantoonbaar maken dat de gemaakte afspraken op gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn ook daadwerkelijk worden nagekomen. Er zijn verschillende manieren waarop de arbozorg kan worden aangepakt. Ten eerste de incidentele aanpak, adhoc beslissingen om onverwachte risico's te bestrijden. Doelstellingen voor korte of lange termijn zijn niet aanwezig. Is de werkgever wat verder, dan zal hij de arbozorg op een meer gestructureerde wijze aanpakken. Ook al is het arbobeleid nog geen vast onderdeel van het bedrijfsbeleid, doelen die gesteld zijn op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn worden projectmatig gerealiseerd. Een werkgever die de arbozorg systematisch aanpakt, heeft de arbozorg als een continu proces systematisch in zijn bedrijfsvoering opgenomen. Lange termijn doelen worden geëvalueerd en daar waar nodig bijgesteld. Taken en verantwoordelijkheden op het gebied van arbo zijn vastgelegd en in de organisatie verdeeld. Wordt de arbozorg op dezelfde manier opgezet en geïntegreerd met kwaliteits- en milieuzorg uitgevoerd, dan wordt volgens de geïntegreerde aanpak gewerkt.

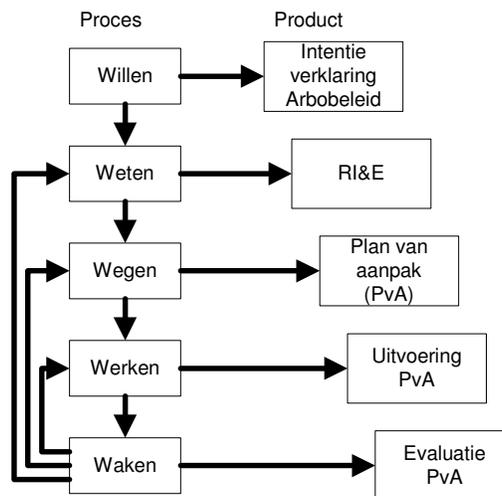
Om een beeld te geven van de mogelijke arbozorgsystemen worden de volgende mogelijke zorgsystemen beschreven:

- Procesmodel van Zuidam
- De Nederlandse Praktijkrichtlijn 5001
- Doorlichtingsmodel Arbeidsinspectie.
- OHSAS 18001.

In het procesmodel van Zuidam worden vijf stappen onderscheiden, de 5 W's. De basis van het procesmodel is een intentieverklaring van de werkgever. De werkgever geeft aan aandacht te 'willen' besteden aan arbeidsomstandigheden, waarvan een arbobeleid het gevolg is. Stap 2, 'weten', is de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Zelfstandig of met behulp van de Arbodienst worden de risico's voor de werknemers in kaart gebracht en gewogen. Uit de RI&E vloeit op basis van de gestelde prioriteiten ('wegen') een plan van aanpak voort om de risico's te bestrijden. Aan acties uit het plan van aanpak wordt vervolgens uitvoering gegeven ('werken'). In ieder geval vindt jaarlijks een evaluatie plaats ('waken'), waaruit kan blijken of een nieuwe RI&E nodig is, het plan van aanpak moet worden bijgesteld, of het arbobeleid moet worden aangepast.

---

<sup>68</sup> Stolk, B – Scriptie: Een goed beleid is het halve werk, Haagse Hogeschool, mei 2004



Figuur : Het 5W procesmodel

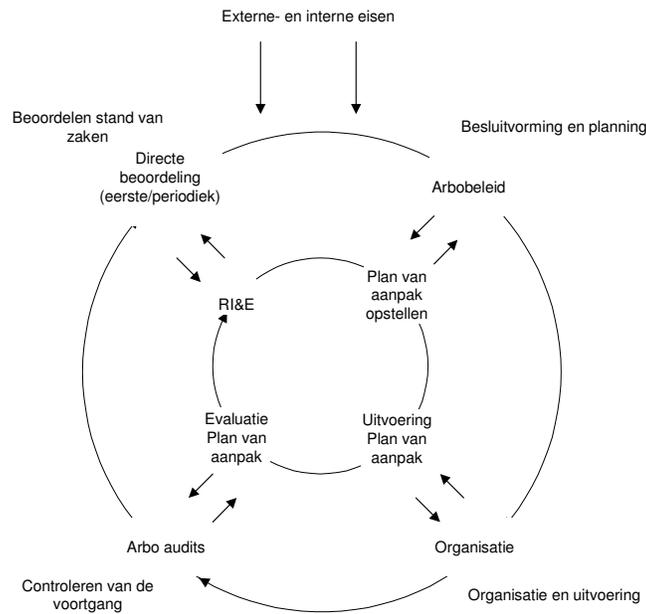
### De Nederlandse Praktijkrichtlijn 5001

De Nederlandse Praktijkrichtlijn beschrijft de essentiële elementen voor het opzetten en onderhouden van een arbomanagementsysteem, als instrument voor het uitvoeren van arbobeleid. De praktijkrichtlijn sluit aan bij de regelgeving en is van toepassing op elke organisatie, zowel productiebedrijven als dienstverlening. De richtlijn is gebaseerd op vijf fundamenteën:

1. Zorg op maat. De diepgang, de breedte en de werkingsfeer van het arbobeleid en hiermee het arbomanagement is afhankelijk van het soort organisatie en de interactie met haar omgeving (wat wil de organisatie met arbozorg bereiken?)
2. Samenhang tussen de gebruikelijke activiteiten in de organisatie die noodzakelijk zijn voor het primaire proces, het arbobeleid en de activiteiten voor arbozorg. Deze samenhang is nodig omdat uiteindelijk het geheel van activiteiten meer is dan de som der delen.
3. Samenwerking tussen werkgever en werknemers in de organisatie. Arbozorg is een van de factoren in de bedrijfsvoering waarin relatief makkelijk een win-win situatie te creëren is.
4. Dynamiek, het procesmatige karakter van het arbomanagementsysteem. Het is een systeem dat permanent (door lering en verbetering, naar aanleiding van ontwikkelingen en veranderingen) zal worden onderhouden.
5. Toepassing van regelkringen. Dit betreft de samenhang in volgorde van activiteiten (plan van aanpak, uitvoering, toetsing, evaluatie, nieuw plan van aanpak), zowel ten aanzien van het herkennen van arbo risico's en op de bron gerichte acties, als de betrokkenheid van iedereen van hoog tot laag in de organisatie.

Het systeem bestaat uit twee regelkringen, die ieder uit dezelfde vier typen activiteiten bestaan. De twee regelkringen waarin iedere van de vier typen activiteiten herkenbaar zijn, zijn de regelkring op strategisch niveau en de regelkring gericht op het identificeren en reduceren van de risico's.

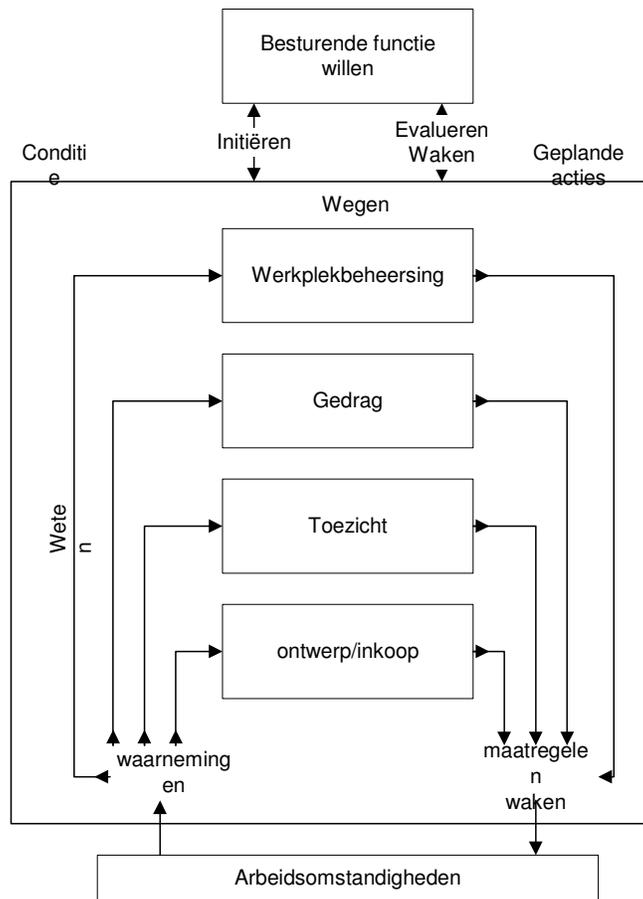
In onderstaand figuur is de samenhang van het arbomanagementmodel gegeven. De regelkring op strategisch niveau wordt opgestart met en ook weer gesloten door de directie beoordeling. De directie bekijkt of de arbo-activiteiten nog voldoende aansluiten bij de huidige wensen en doelen van de organisatie en haar omgeving en stelt het arbobeleid bij. De regelkring gericht op het identificeren en reduceren van risico's begint en eindigt met de RI&E. De RI&E legt de basis voor het plan van aanpak.



*Figuur: Samenhang arbomanagementsysteem NPR 5001*

### **Doorlichtingsmodel Arbeidsinspectie**

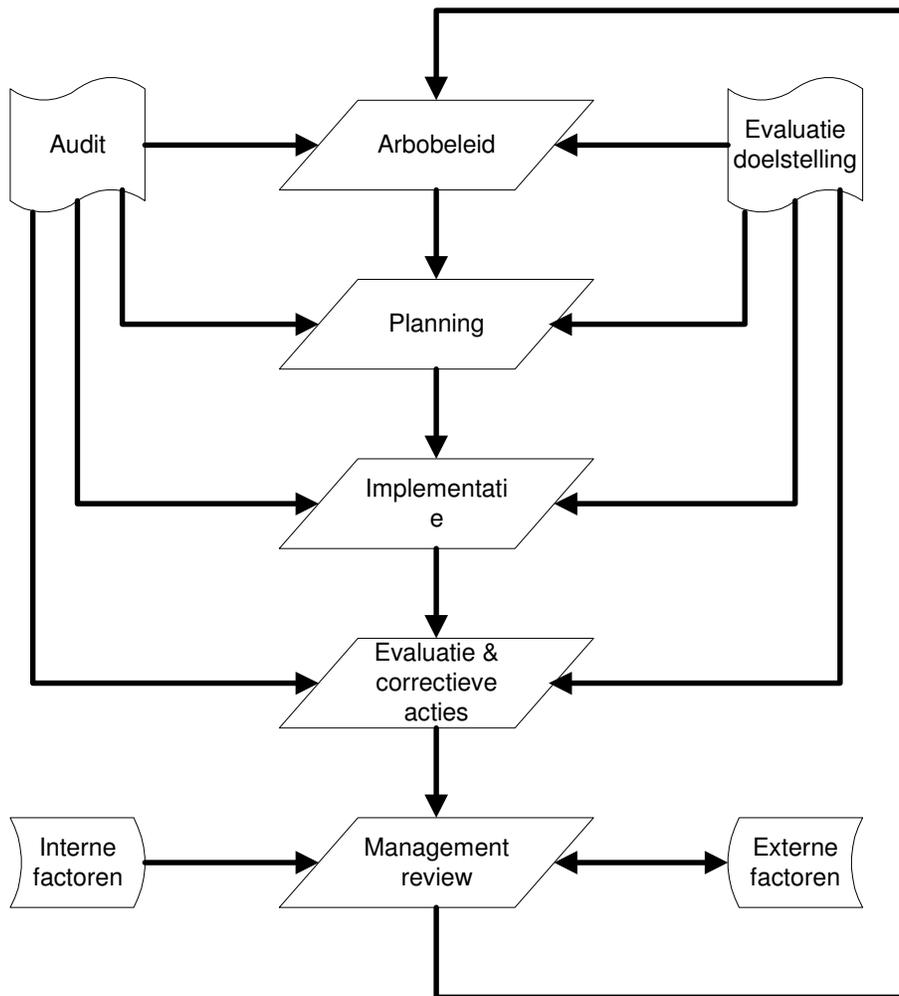
Door de arbeidsinspectie is eind jaren tachtig een (proces-/verander-) model ontwikkeld om grote complexe organisaties door te kunnen lichten met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Dit model is ook voor andere zorgsystemen toepasbaar. In dit model krijgt het 'willen' een zwaardere plaats in het geheel van de vijf W's. Het 'willen' geeft aan dat het behalen van optimale arbeidsomstandigheden niet zomaar gaat maar dat dit proces dient te worden gestuurd en bestuurd (de besturende functie). Deze besturende functie, meestal de directie op het management, zal eerst de voorwaarden moeten creëren waarbinnen de zorg voor de arbeidsomstandigheden kan worden ontwikkeld. Daarnaast moet de besturende functie de werking van het systeem bewaken en zo nodig bijsturen.



Figuur: Arbozorgmodel

### OHSAS 18001 Een taakstellende norm

Bij een aantal marktpartijen bestond de behoefte aan een eisenstellende norm en een certificatie van arbomanagementsystemen. Certificatie-instellingen, in Nederland en in andere landen, hanteren naar aanleiding van vragen uit de markt elk hun eigen eisenstellende documenten (normen). In Nederland wordt een verscheidenheid aan normen gehanteerd zoals die van KEMA (18001)<sup>54</sup>, het KIWA<sup>55</sup> en BVQI (Safetycert)<sup>56</sup>. Het Britse, Ierse, Spaanse en Zuid-Afrikaanse normalisatieinstituut en enkele grote certificatie-instellingen hebben in 1999 een gemeenschappelijk document gepubliceerd dat de verschillende specificaties harmoniseert en daarmee de verscheidenheid vermindert: de OHSAS 18001 Arbomanagementsystemen-specificatie. De afkorting OHSAS staat voor Occupational Health and Safety Assessment Series. De OHSAS 18001 specificatie wordt weergegeven in een diagram. Uit dit diagram blijkt dat er sprake moet zijn van een continue verbetering van de prestaties van de organisatie op arbobebied. Het is dus niet voldoende om een zorgsysteem op te zetten, maar er wordt duidelijk aangegeven dat er meetbare verbeteringen moeten worden gerealiseerd. Door het Nederlands Normalisatie Instituut zijn in december 2000 Nederlandse versies van OHSAS 18001 en 18002 gepubliceerd. OHSAS 18001 beschrijft de eisen waaraan een arbomanagementsysteem moet voldoen en OHSAS 18002 geeft richtlijnen voor de invulling van de eisen uit OHSAS 18001.



*Figuur: OHSAS 18001 grafisch weergegeven*

## **Bijlage 7**

### **'Verplichte' punten Arbowet**

## **Korte omschrijving punten opgenomen in Arbowet<sup>69</sup>.**

### **Ziekteverzuimbeleid**

Elke werkgever is verplicht om binnen zijn algemeen arbeidsomstandighedenbeleid een beleid te voeren met betrekking tot het ziekteverzuim van de werknemer. Het arbobeleid en ziekteverzuimbeleid dienen goed op elkaar te zijn afgestemd. Een aantal verplichte onderdelen van het ziekteverzuimbeleid is: Het zoveel mogelijk voorkomen of beperken van het ziekteverzuim (preventie) en – voorzover dat niet lukt – het (op adequate wijze) begeleiden van zieke werknemers (reïntegratie)<sup>70</sup>.

### **Seksuele intimidatie en agressie**

De werkgever moet zorgen voor zoveel mogelijk bescherming bieden tegen: seksuele intimidatie, agressie en geweld en tegen de nadelige gevolgen ervan. Ze moeten worden opgenomen in de RI&E en het plan van aanpak.

### **Voorlichting en onderricht**

De werkgever moet zorgen dat de werknemers worden voorgelicht over de te verrichten werkzaamheden en de daaraan verbonden risico's. Tevens dient de werknemer ingelicht te worden over de maatregelen die er op gericht zijn deze risico's te voorkomen. Jeugdigen werknemers (jonger dan 18 jaar) dienen speciale aandacht te krijgen. Nadat de werkgever voorlichting en onderricht verzorgd heeft, moet hij toezien op de naleving van de gegeven instructies en voorschriften.

### **Melden van ongevallen en beroepsziekten**

In het beleid van de organisatie moet een procedure worden opgenomen hoe de organisatie omgaat met de melding van ongevallen en beroepsziekten. Arbeidsongevallen die ernstig letsel dan wel geestelijk letsel of de dood ten gevolge hebben, dienen zo spoedig mogelijk schriftelijk gemeld te worden bij de Arbeidsinspectie. Indien is aangetoond dat een werknemer aan een beroepsziekte lijdt, moet de Arbodienst hiervan mededeling doen aan een door de minister van Sociale Werkgelegenheid aangewezen instelling. Het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten is als zodanig aangewezen.

### **Voorkomen van gevaar voor derden**

De werkgever is verplicht om maatregelen te treffen die erop gericht zijn gevaren voor derden te voorkomen die kunnen ontstaan ten gevolge van de werkzaamheden die hij verricht. Dit kunnen bezoekers zijn, maar ook voorbijgangers van een bouwwerk.

### **Overleg voeren**

De werkgever en de werknemer dienen bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid samen te werken. In principe gaat het in eerste instantie over het overleg dat de werkgever voert met de ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging of belanghebbende werknemers. Bij dit overleg komen in ieder geval de RI&E, de uitvoering van het plan van aanpak (jaarlijks) en de inschakeling van een Arbodienst en bedrijfshulpverleners aan de orde. Daarnaast dient binnen een organisatie regelmatig werkoverleg over arbeidsomstandigheden plaats te vinden.

### **Deskundige bijstand organiseren**

De Arbowet schrijft voor dat de werkgever zich ten aanzien van zijn verplichtingen door één of meer deskundige werknemers (al dan niet georganiseerd in een dienst) moet laten bijstaan. Voor een aantal taken dient de werkgever gebruik te maken van een gecertificeerde arbodienst. Daarbij gaat het om;

- het verlenen van medewerking aan het verrichten en opstellen van de RI&E, alsmede het toetsen ervan;
- het verlenen van bijstand bij de begeleiding van zieke werknemers (verzuimbegeleiding)

<sup>69</sup> Dirksen, T.A., Koenders, H. mr.: Arbo Pocket 4 2003/2004, Kluwer, Alpen aan den Rijn, 2003

<sup>70</sup> Van der Poest Clement, P.E. mr., Boere, A.H.M. mr: Handboek Arbowet Rechten en verplichting toegelicht voor werkgever en werknemer, Editie 2003/2004, SDU Uitgevers, Den Haag 2003, pagina 63/64

- het uitvoeren van arbeidsgezondheidskundige onderzoeken;
- het uitvoeren van aanstellingskeuringen;
- het houden van een arbeidsomstandighedenspreekuur

Voor de overige taken is de werkgever vrij. Hij kan deze ook onderbrengen bij de arbodienst, maar mag ook eigen werknemers daarmee belasten.

### **Bedrijfshulpverlening organiseren**

De werkgever moet een aantal werknemers aanwijzen als bedrijfshulpverleners. De taken van deze bedrijfshulpverleners zijn in ieder geval:

- het verlenen van eerste hulp bij ongevallen;
- het beperken en bestrijden van brand;
- het voorkomen en beperken van ongevallen
- het in noodsituaties alarmeren en evacueren van alle werknemers en andere personen die in het bedrijf aanwezig zijn;
- het alarmeren van en samenwerken met externe hulpverleners.

Indien de werkgever een natuurlijk persoon is met niet meer dan vijftien werknemers, dan mag hij deze taken voor zijn eigen rekening nemen. Hij moet dan wel beschikken over voldoende kennis, ervaring en uitrusting en zorg dragen voor een goede vervangingsregeling.

### **Beschikbaar stellen van een arbeidsgezondheidskundig onderzoek**

Wanneer in de RI&E risico's voor de gezondheid van de werknemers naar voren komen en er geen afdoende maatregelen getroffen kunnen worden om deze risico's volledig uit te sluiten en wanneer er tevens goede methoden zijn om eventuele effecten van blootstelling aan deze risico's vast te stellen is een arbeidsgezondheidskundig onderzoek geïndiceerd. In die situatie moet de werkgever de werknemers periodiek in de gelegenheid stellen een onderzoek te ondergaan.

### **Verplichting van de werknemer**

In het kader van de Arbowet heeft niet alleen de werkgever verplichtingen. Ook van de werknemers wordt het een en ander verwacht. In de wet worden een aantal van die verplichtingen genoemd:

- arbeidsmiddelen en gevaarlijke stoffen op de juiste wijze gebruiken;
- persoonlijke beschermingsmiddelen op de juiste wijze gebruiken en na gebruik opbergen op de daarvoor bestemde plaats;
- beveiligingen op arbeidsmiddelen gebruiken en niet veranderen of weghalen;
- meewerken aan voor hem georganiseerde voorlichting en onderricht;
- opgemerkte gevaren terstond ter kennis brengen van de leidinggevende;

de werkgever, de arbodienst en de arbocoördinator indien nodig bijstaan bij de uitvoering van hun verplichtingen en taken op grond van de Arbowet.

## **Bijlage 8**

### **Toegevoegde waarde CIRM**

## **CIRM**

CIRM zorgt voor een grotere toegevoegde waarde van ondersteunende functies door:

- De functies onderling beter op elkaar af te stemmen;
- De dubbelingen tussen functies te elimineren
- In de functie te investeren die de grootste toegevoegde waarde opleveren voor de core business.

In een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van IDRC (Materna en Parker, 1998) en in een artikel van Bambach en Gerritz (Bambach en Gerritz, 1999) wordt een aantal redenen genoemd waarom organisaties (moeten) kiezen voor CIRM<sup>71</sup>:

- Bijdrage tot snellere time to market (sneller nieuwe producten op de markt brengen);
- Afnemende kosten (tot voor kort werden ondersteunende diensten als kostenpost gezien. De waarde van een effectieve ondersteuning voor de corebusiness wordt steeds meer erkend.
- Betere services aan interne klanten (Afstemming van de infrastructuurfuncties maakt het leven voor de interne klanten eenvoudiger. Immers, de interne klanten behoeven zelf de afstemming tussen de verschillende infrastructuurfuncties niet meer te organiseren.
- Talent behouden en aantrekken (de infrastructuur vormt voor medewerkers een belangrijk motief bij de keuze voor een werkgever, opleidingsmogelijkheden, kennissystemen etc.)
- Het leveren van een bijdrage aan het corporate image (de bedrijfsmiddelen van een organisatie dienen steeds beter aan te sluiten bij de bedrijfsidentiteit en het bedrijfsimago. Er is behoefte aan hoogwaardige, herkenbare en toegankelijke werkplekken die afgestemd zijn op het soort werk dat verricht moet worden en die daarin stimuleren zijn.
- Het oplossen van multidisciplinaire vraagstukken (echte vernieuwingen zijn meestal te complex om vanuit een discipline te benaderen).

---

<sup>71</sup> Maas, G.W.A drs, Pleunis, J.W. drs: Facility Management, 1e druk – tweede oplage, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001, pagina 36

## **Bijlage 9**

### **Uitwerking empirisch onderzoek**

#### **Inhoudsopgave Empirisch onderzoek**

1. Lijst bedrijven die voor het onderzoek zijn gevraagd
2. Brief met vragenlijst
3. Resultaat schriftelijk interview Facilicom
4. Resultaat schriftelijk interview Fino Services
5. Resultaat schriftelijk interview ISS
6. Resultaat schriftelijk interview Flex Facility
7. Resultaat mondeling interview Shell
8. Resultaat mondeling interview Rabobank Den Haag

### **Lijst bedrijven die voor het onderzoek zijn gevraagd**

Lijst met bedrijven waar de vragenlijst naar toe is gestuurd. Dit zijn, volgens de concurrentieanalyse van De Vos Groep, de directe concurrenten.

- Consensus
- Multifacilities-Rotterdam
- Wekke
- Van den Heuvel facilitair
- Facility Services
- Westex
- Solution
- Prisma
- Total facility management
- ISS
- Facicom
- Flex Facility
- Fino Schoonmaakgroep b.v.
- Egdom-security

Lijst met bedrijven waar de mondelinge interviews zijn gehouden

- Shell
- Rabobank Den Haag

## **Brief met vragenlijst**

Geachte....,

In het kader van mijn afstudeertraject van de studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool onderzoek ik hoe Facilitaire Dienstverleners binnen hun organisatie omgaan met het Arbobeleid. Onderdeel hiervan is het verkrijgen van een zo'n compleet mogelijk beeld van de huidige stand van zaken binnen de sector. Om dit voor elkaar te krijgen is uw hulp onmisbaar. Graag verzoek ik u dan ook vriendelijk om bijgaande lijst met korte vragen in te vullen. Indien gewenst ontvang u te zijner tijd de conclusies van dit onderzoek

Bij voorbaat dank voor het invullen van de vragenlijst.

Met vriendelijke groeten,

Mirjam van der Koogh

---

### **Vragenlijst**

Organisatie:.....

Naam en functie:

1. Hoeveel medewerkers zijn in dienst bij uw organisatie?
2. Welke diensten levert uw organisatie?
3. Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?
4. Hoeveel tijd wordt binnen uw organisatie aan arbeidsomstandigheden besteed?
5. Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?
6. Door wie (functie/afdeling) is dit arbobeleid opgesteld? En wie (functie/afdeling) zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en in welke rol? (b.v. OR, directie, arbo-coördinator, arbodienst, P&O)
7. Is er bij het opzetten van het arbobeleid gebruik gemaakt van een model of volgt uw organisatie een arbozorgsysteem? En zo ja welk model/systeem?
8. Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit?
  - a. Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?
  - b. Welke gebieden beslaat het? (b.v. veiligheid, hygiëne, verzuim, e.d.)
  - c. Welk van deze gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?
9. Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?
10. In het verlengde van bovenstaande, zijn er recente veranderingen op arbo gebied die de organisatie nog graag in het arbobeleid geïmplementeerd zou willen zien?
11. Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?
12. Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?

13. Heeft u adviezen hoe men een arbobeleid succesvol binnen een organisatie kan opzetten, implementeren en borgen? Zijn er valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden?

14. Heeft u nog vragen/opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?

Wilt u de uitkomst van dit onderzoek ontvangen?

Graag dank ik u nogmaals voor het invullen van deze vragenlijst.

Voor eventuele schriftelijke communicatie kunt u het volgende adres gebruiken:

Mirjam van der Koogh,  
Reuzenreigerstraat 41  
2496 MG Den Haag

## **Resultaat schriftelijk interview Facilicom**

**Organisatie:** Facilicom

**Naam en functie:** mevrouw K.T. van der Star, personeelsconsulent

- 1. Hoeveel medewerkers zijn in dienst bij uw organisatie?**  
Totale organisatie (inclusief alle werkmaatschappijen en buitenlandse vestigingen) ongeveer 20.000 medewerkers.
- 2. Welke diensten levert uw organisatie?**  
Schoonmaakonderhoud, bewaking en beveiliging, cateringbeheer, uitzendwerk, bouw en installatie, horecadiensten, koeltechniek en facility management.
- 3. Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?**  
Per werkmaatschappij (divisie) is een arbo-coördinator aangesteld, aangezien bijvoorbeeld de schoonmaak met hele andere dingen te maken krijgt (bijvoorbeeld giftige stoffen in schoonmaakmiddelen) dan de catering (bijvoorbeeld brandgevaar). Ik ben de arbo-coördinator voor het hoofdkantoor de Schiedam waar de stafafdelingen gevestigd zijn en aangezien het hier gaat om kantoorwerk, heb ik vooral te maken met risico's rondom beeldschermwerk.
- 4. Hoeveel tijd wordt binnen uw organisatie aan arbeidsomstandigheden besteed?**  
Hoeveel tijd er binnen de organisatie aan besteed wordt, daar heb ik te weinig zicht op, om daar een goed antwoord op te geven. Ik ben er zelf gemiddeld voor het hoofdkantoor zo'n halve dag per week mee bezig.
- 5. Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?**  
Er is een centraal arbo- en milieubeleidsplan beschikbaar. Deze zal ik je toesturen. Uit dit centrale plan worden per werkmaatschappij (divisie) arbo- en milieubeleidsplannen opgesteld. En voor het hoofdkantoor maken we voor ieder jaar weer een actielijst. Deze laatste 2 genoemde documenten kan ik je helaas niet beschikbaar stellen.
- 6. Door wie (functie/afdeling) is dit arbobeleid opgesteld? En wie (functie/afdeling) zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en in welke rol? (b.v. OR, directie, arbo-coördinator, arbodienst, P&O)**  
Het centrale arbobeleid is opgesteld door de manager Personeel & Organisatie van het hoofdkantoor. De OR, de directie en alle arbocoördinatoren hebben hierbij hun inbreng / aanvullingen / aanpassingen gegeven.
- 7. Is er bij het opzetten van het arbobeleid gebruik gemaakt van een model of volgt uw organisatie een arbozorgsysteem? En zo ja welk model/systeem?**  
Nee
- 8. Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit?**
  - a. Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?**  
Waarborgen van goede arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, en -verhoudingen en het zorgdragen voor de bescherming van het milieu.
  - b. Welke gebieden beslaat het? (b.v. veiligheid, hygiëne, verzuim, e.d.)**  
Veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu
  - c. Welk van deze gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?**

Geen verschil, bovengenoemde gebieden zijn elk even belangrijk. Het ene gebied is bij de ene divisie alleen wel meer aan de orde dan bij de andere divisie, maar dat is afhankelijk van de geleverde diensten, niet van de weging in de organisatie.

**9. Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?**

Ja, laatst gewijzigd in september 2004.

**10. In het verlengde van bovenstaande, zijn er recente veranderingen op arbo gebied die de organisatie nog graag in het arbobeleid geïmplementeerd zou willen zien?**

Nee, op dit moment niet.

**11. Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?**

Binnen de arbocommissie waarin de arbocoördinatoren zitting hebben. Via intranet gepubliceerd.

**12. Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?**

Via intranet, aandacht in het personeelsblad, beleid beschikbaar via afdeling P&O.

**13. Heeft u adviezen hoe men een arbobeleid succesvol binnen een organisatie kan opzetten, implementeren en borgen? Zijn er valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden?**

Blijft moeilijk onderwerp, veel mensen vinden het "niet belangrijk" of "geen prioriteit." Ga het de medewerkers vooral niet opleggen, laat ze ervaren.

**14. Heeft u nog vragen/opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?**

Duidelijke vraagstellingen gebruikt. Tip: stel 1 vraag tegelijk.

Wilt u de uitkomst van dit onderzoek ontvangen?  
Als dat mogelijk is, heel graag. Svp sturen naar:

Facilicom Bedrijfsdiensten BV  
t.a.v. Krista van der Star (afdeling P&O)  
Postbus 144  
3100 AC Schiedam

Graag dank ik u nogmaals voor het invullen van deze vragenlijst.

Voor eventuele schriftelijke communicatie kunt u het volgende adres gebruiken:

Mirjam van der Koogh  
Reuzenreigerstraat 41  
2496 MG Den Haag

## **Resultaat schriftelijk interview Fino Schoonmaakgroep B.V.**

**Organisatie:** Fino Schoonmaakgroep b.v.

**Naam en functie:** M. Kalis de Groot, Manager Algemene Zaken

- 1. Hoeveel medewerkers zijn in dienst bij uw organisatie?**  
Ca. 700 mensen
- 2. Welke diensten levert uw organisatie?**  
Schoonmaak en glasbewassing
- 3. Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?**  
Verantwoordelijk voor Personeelszaken, KAM (Kwaliteit, Arbo, Milieu).
- 4. Hoeveel tijd wordt binnen uw organisatie aan arbeidsomstandigheden besteed?**  
We voor goed materiaal waar de mensen mee werken. Voorts reageren we indien daar aanleiding toe is. Aan het bijhouden van de VCA-procedures zijn we gemiddeld 1 dag per maand kwijt.
- 5. Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?**  
Ja, er is een VGM-handboek dat volgens VCA\*\* is gecertificeerd.
- 6. Door wie (functie/afdeling) is dit arbobeleid opgesteld? En wie (functie/afdeling) zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en in welke rol? (b.v. OR, directie, arbo-coördinator, arbodienst, P&O)**  
Afdeling Algemene Zaken heeft het beleid opgestart. De dagelijkse gang van zaken ten aanzien van ziekte e.d. geschiedt door een interne casemanager die nauw samenwerkt met de arbodienst.
- 7. Is er bij het opzetten van het arbobeleid gebruik gemaakt van een model of volgt uw organisatie een arbozorgsysteem? En zo ja welk model/systeem?**  
Wij houden ons aan de checklist VCA\*\*. Dit heeft model gestaan voor het VGM handboek.
- 8. Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit?**  
Wij voldoen aan de wettelijke eisen, maar hebben niet de ambitie om meer te doen dan verplicht is. Zie de checklist VCA\*\*
  - a. Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?**  
Een veilig en sociaal werkgever zijn.
  - b. Welke gebieden beslaat het? (b.v. veiligheid, hygiëne, verzuim, e.d.)**  
Veiligheid en verzuim.
  - c. Welk van deze gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?**  
De nadruk ligt op het laag houden van het ziekteverzuim.
- 9. Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?**  
Ja, het is december 2004 geactualiseerd.
- 10. In het verlengde van bovenstaande, zijn er recente veranderingen op arbo gebied die de organisatie nog graag in het arbobeleid geïmplementeerd zou willen zien?**  
Nee.

**11. Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?**

Door de medewerkers de beleidsverklaring te overhandigen. Verantwoordelijke is de Manager Algemene Zaken.

**12. Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?**

Zie voorgaand antwoord.

**13. Heeft u adviezen hoe men een arbobeleid succesvol binnen een organisatie kan opzetten, implementeren en borgen? Zijn er valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden?**

De ambitie niet te hoog zetten, veranderingen kosten tijd. Hoe meer mensen erbij betrokken zijn, hoe langer het duurt.

De medewerkers middels toolboxmeetings informeren over de regels en vooral over de achtergrond van de regels (waarom?).

**14. Heeft u nog vragen/opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?**

Er wordt niet naar de RIE gevraagd. Dit is een belangrijk instrument, en geeft aan waar extra aandacht nodig is. Bovendien is het verplicht.

Wilt u de uitkomst van dit onderzoek ontvangen?

Ja.

Graag dank ik u nogmaals voor het invullen van deze vragenlijst.

Voor eventuele schriftelijke communicatie kunt u het volgende adres gebruiken:

Mirjam van der Koogh  
Reuzenreigerstraat 41  
2496 MG Den Haag

## **Resultaat schriftelijk interview ISS Nederland**

**Organisatie:** ISS Nederland

**Naam en functie:** J.B. van den Boom, Arbo-coördinator / stafmedewerker afdeling Zorgstemen

- 1. Hoeveel medewerkers zijn in dienst bij uw organisatie?** 21.600
- 2. Welke diensten levert uw organisatie?** Cleaning, Catering, Office Support Services, Landscaping Services
- 3. Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?** Ben Arbo-coördinator
- 4. Hoeveel tijd wordt binnen uw organisatie aan arbeidsomstandigheden besteed?** Veel
- 5. Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?** Ja
- 6. Door wie (functie/afdeling) is dit arbobeleid opgesteld?** Door de Directie  
En wie (functie/afdeling) zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en in welke rol? OR, directie, arbo-coördinator, arbodienst, P&O, Commissie VGWM
- 7. Is er bij het opzetten van het arbobeleid gebruik gemaakt van een model of volgt uw organisatie een arbozorgsysteem? En zo ja welk model/systeem?**  
Ja en Nee, VCA\*\*
- 8. Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit?** Zie bijlagen
  - a. Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?
  - b. Welke gebieden beslaat het? (b.v. veiligheid, hygiëne, verzuim, e.d.)
  - c. Welk van deze gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?
- 9. Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?** Ja
- 10. In het verlengde van bovenstaande, zijn er recente veranderingen op arbo gebied die de organisatie nog graag in het arbobeleid geïmplementeerd zou willen zien?** Zie bijlagen
- 11. Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?** Elk bedrijfsonderdeel heeft een coördinator zorgsystemen welke functioneel wordt aangestuurd door de centrale afdeling zorgsystemen (Kwaliteit, Arbo en Milieu)
- 12. Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?** Ja, via het personeelsblad, introductieprogramma, welkomstmap
- 13. Heeft u adviezen hoe men een arbobeleid succesvol binnen een organisatie kan opzetten, implementeren en borgen? Zijn er valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden?**
- 14. Heeft u nog vragen/opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?** Nee

Wilt u de uitkomst van dit onderzoek ontvangen?

Graag dank ik u nogmaals voor het invullen van deze vragenlijst.

Voor eventuele schriftelijke communicatie kunt u het volgende adres gebruiken:

Mirjam van der Koogh  
Reuzenreigerstraat 41  
2496 MG Den Haag

Bijlage

- Arbobeleidsverklaring
- Sociaal Jaarverlag 2003 ISS Facility Services – **Deze is niet opgenomen in dit rapport**



## ARBOBELEIDSVERKLARING

ISS Nederland heeft de intentie (lichamelijk) letsel en/of schade aan de gezondheid van alle onder haar verantwoording vallende werknemers en derden te voorkomen.

Het directieteam van ISS Nederland erkent daarbij, dat het hierna omschreven beleid een integraal onderdeel vormt van het totale ondernemingsbeleid.

Voor zover gevaren onvermijdelijk zijn, richt ISS Nederland zich op een zodanige organisatie en werkwijze dat alle onaanvaardbare risico's worden uitgesloten.

Daarbij zal steeds gestreefd worden naar gevaarbestrijding bij de bron alvorens de werknemers te belasten met het gebruik van beschermingsmiddelen.

Om de hiervoor omschreven intentie waar te maken voert ISS Nederland een arbo-beleid dat uitgaat van:

-  een zo groot mogelijke veiligheid;
-  een zo goed mogelijke bevordering van de gezondheid;
-  het bevorderen van het welzijn.

Een en ander voor zover dit economisch toelaatbaar is en de stand van de techniek en wetenschap dit mogelijk maken.

Bij de tenuitvoerlegging van dit beleid zal ondersteuning worden verleend door:

-  de afdeling Personeel en Organisatie;
-  de afdeling Zorgsystemen;
-  de Coördinatoren Zorgsystemen;
-  de gecertificeerde Arbo-dienst.



De uitvoering van dit beleid zal onder andere gestalte krijgen door:

- ✚ het werken met een arbo-organisatie en -structuur waarbij een goede samenwerking met de overlegorganen en deskundigen respectievelijk deskundige diensten mogelijk is;
- ✚ het opzetten van een verzuimbeleid, in samenwerking met de Arbo-dienst, waarbij het voorkomen van verzuim als uitgangspunt dient;
- ✚ het uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie op alle werkplekken van ISS Nederland, in samenwerking met de Arbo-dienst, om alle risico's voor de medewerkers inzichtelijk te maken met als doel deze risico's weg te nemen c.q. te verminderen;
- ✚ het hanteren van een ongevallenbehandeling, -registratie en -analyse op een zodanige wijze, dat het voorkomen van een herhaling steeds als uitgangspunt wordt gezien;
- ✚ het motiveren van alle medewerkers om te komen tot een arbo-bewustwording waarbij zaken betreffende veiligheid, gezondheid en welzijn in het normale denk- en werkpatroon worden opgenomen;
- ✚ het opstellen van calamiteitenplannen om adequaat voorbereid te zijn op de redelijkerwijs als mogelijk te veronderstellen calamiteiten op de ISS kantoren;
- ✚ het stimuleren van opdrachtgevers om een calamiteitenplan op te stellen waarin rekening gehouden wordt met de medewerkers van ISS Nederland die daar te werk zijn gesteld.

Utrecht, 1 januari 2005

ISS Nederland B.V.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'G.J. Brand', written over a horizontal line.

G.J. Brand  
Algemeen Directeur

## **Resultaat schriftelijk interview Flex Facility**

**Organisatie:** Flex Facility BV

**Naam en functie:** M. Jansen, Manager

- 1. Hoeveel medewerkers zijn in dienst bij uw organisatie?**  
5
- 2. Welke diensten levert uw organisatie?**  
Facilitaire ondersteuning op afroep – (her)huisvestingsbegeleidig
- 3. Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?**  
Alleen in relatie tot klantwerkzaamheden
- 4. Hoeveel tijd wordt binnen uw organisatie aan arbeidsomstandigheden besteed?**  
Geen
- 5. Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?**  
Nee
- 6. Door wie (functie/afdeling) is dit arbobeleid opgesteld? En wie (functie/afdeling) zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en in welke rol? (b.v. OR, directie, arbo-coördinator, arbodienst, P&O)**
- 7. Is er bij het opzetten van het arbobeleid gebruik gemaakt van een model of volgt uw organisatie een arbozorgsysteem? En zo ja welk model/systeem?**
- 8. Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit?**
  - a. Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?
  - b. Welke gebieden beslaat het? (b.v. veiligheid, hygiëne, verzuim, e.d.)
  - c. Welk van deze gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?
- 9. Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?**
- 10. In het verlengde van bovenstaande, zijn er recente veranderingen op arbo gebied die de organisatie nog graag in het arbobeleid geïmplementeerd zou willen zien?**
- 11. Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?**
- 12. Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?**
- 13. Heeft u adviezen hoe men een arbobeleid succesvol binnen een organisatie kan opzetten, implementeren en borgen? Zijn er valkuilen waar rekening mee moet worden gehouden?**
- 14. Heeft u nog vragen/opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?**

Wilt u de uitkomst van dit onderzoek ontvangen? Graag dank ik u nogmaals voor het invullen van deze vragenlijst. Voor eventuele schriftelijke communicatie kunt u het volgende adres gebruiken:

Mirjam van der Koogh  
Reuzenreigerstraat 41  
2496 MG Den Haag

## **Resultaat mondeling interview Shell**

**Organisatie:** Shell

**Naam en functie:** Fred Leeuwangh, HSE-adviseur voor SRES

### **Kunt u iets vertellen over arbo binnen Shell?**

Shell hecht heel veel waarde aan HSE – Health, Safety, Environment. Zo wordt hier omgaan met Arbo genoemd. Alles wordt op arbo gebied zo goed mogelijk georganiseerd. Soms misschien wel een beetje te...

Bij elk ongeval of een bijna ongeval (het kan zelf iets heel kleins zijn) wordt een heel HSE-rapport opgesteld en de daaraan hangende acties uitgevoerd. Kortom Shell neemt HSE zeer serieus en wil haar medewerkers een veilige en prettige werkomgeving bieden.

### **Hoe is het arbobeleid tot stand gekomen?**

De afdeling die verantwoordelijk is voor HSE, heeft een rapport opgesteld ten aanzien van arbo. Vervolgens heeft het CMD (central Management Board) het beleid vastgesteld. Omdat Shell zo'n grote organisatie is en deze verdeeld is in vele Shell-maatschappijen is er een algemeen beleid ten aanzien van arbo vastgesteld. Het is de bedoeling dat elke Shell-maatschappij met behulp van het HSE-managementsysteem een eigen, op haar maatschappij afgestemd, HSE-beleid opstelt. Tevens heeft elke maatschappij zijn eigen HSE-adviseurs, welke helpen met het opstellen van het beleid. Overigens moet het arbobeleid van de Shell-maatschappijen wel in lijn zijn met het algemene beleid.

### **Hoe wordt/is het beleid concreet opgezet en geborgd binnen elke maatschappij?**

Binnen Shell wordt het HSE-managementsysteem gebruikt. Naar aanleiding van het algemeen beleid is per stap beschreven wat het beleid is. Elke maatschappij kan met behulp van dit systeem en een soort handleiding stap voor stap het beleid aanpassen aan haar eigen situatie, zie het rapport Shell HSE-Group, Group HSE Management. Tevens zit in het HSE-managementsysteem een continue verbeterproces. Shell wil het kwaliteitsniveau van de arbeidsomstandigheden voor de hele onderneming op een steeds hoger niveau krijgen. Het is dus de bedoeling dat Shell een zogehete 'actief HSE-beleid' voert.

### **Hoe controleert Shell dat iedere maatschappij een actief HSE-beleid voert.**

De afdeling HSE is verantwoordelijk voor het correct uitvoeren van het beleid. Elke afdeling heeft dus zijn eigen HSE-adviseur die de afdeling adviseert en controleert op HSE-aspecten. Tevens worden er OOG-rondes gehouden. Deze houden in dat een manager en medewerker van een afdeling, samen met een HSE-adviseur een afdeling aflopen en deze controleert op HSE-issues. Als er issues zijn geconstateerd wordt hierop actie ondernomen en tussentijds gecontroleerd tot dat het probleem is verholpen.

### **Zijn de medewerkers op de hoogte van het HSE-beleid**

Doordat medewerkers betrokken worden bij de OOG-rondes worden ze al meer HSE-bewust en krijgen ze informatie over hoe naar HSE-issues te kijken e.d. Daarnaast wordt regelmatig aandacht besteed aan HSE in het personeelskrantje. Op het intranet kan men allerlei informatie vinden over HSE. Shell heeft ook huisregels opgesteld, deze heeft iedereen gekregen en zijn overal verkrijgbaar. Tevens krijgen nieuwe medewerkers deze in hun eerste werkdagen overhandigd. Iedereen dient zich aan deze huisregels te houden, hiermee wil Shell een zo'n prettig en fijn mogelijke werkomgeving te creëren.

### **Hoe gaat Shell om met haar leveranciers ten aanzien van arbo?**

Shell stelt niet alleen hoge eisen ten aanzien van HSE aan zichzelf maar ook aan haar contractors (worden leveranciers mee bedoeld). Binnen Shell worden heel veel ondersteunende diensten uitbesteed. Momenteel worden al tijdens het aanbestedingstraject eisen ten aanzien van HSE gesteld. Naast dat Shell natuurlijk wil dat de medewerkers van haar contractors goede arbeidsomstandigheden hebben, is Shell ook t.a.v. arbeidsomstandigheden (deels) verantwoordelijk voor de medewerkers die binnen de Shell gebouwen werkzaam zijn.

Shell deelt haar contractors, naar gelang het werk en de uren die zij binnen het Shell-gebouw werkzaam zijn, in niveaus in. Zie niveau formulieren. Vervolgens heeft Shell per niveau eisen en wensen opgesteld waaraan de contractor ten aanzien van arbo moet voldoen, zie formulier eisen en wensen per niveau.

Tijdens de vergaderingen die Shell met haar contractors heeft, wordt HSE regelmatig aangehaald. Tevens worden de eisen en wensen die Shell heeft met haar contractors besproken. Waarnodig worden actiepunten gemaakt, welke de contractor binnen een gestelde periode moet uitvoeren.

Shell en zeker Shell Real Estate Services (SRES) stelt dus steeds meer eisen ten aanzien van haar facilitaire dienstverleners. Dhr Leeuwangh geeft aan dat dit niet alleen bij Shell zal zijn, maar dat steeds meer bedrijven willen dat haar contractors een goed arbobeleid hebben. Dit komt mee door het feit dat de opdrachtgevers (deels)verantwoordelijk zijn voor de medewerkers die in hun pand werken.

## **Resultaat mondeling interview Rabobank Den Haag**

**Organisatie:** Rabobank Den Haag

**Naam en functie:** Dhr. F. Lemmers, adviseur Facilitair Bedrijf

### **Hoeveel medewerkers zijn er werkzaam bij Rabobank Den Haag?**

Er werken 350 medewerkers voor Rabobank Den Haag. Deze zitten niet allemaal op één locatie. Ze zijn verspreid over 16 vestigingen. Deze vestigingen liggen in Rijswijk, Scheveningen en Den Haag.

### **Zorgt elke vestiging voor zijn eigen personele en facilitaire organisatie?**

Nee, de vestigingen worden centraal aangestuurd vanaf het hoofdkantoor aan de Bezuidenhoutseweg van Rabobank Den Haag. De locatie ligt midden in de stad en redelijk centraal tussen de kantoren.

### **Op welke manier heeft u in uw functie te maken met Arbo(beleid)?**

Het adviseren van de P&O afdeling en ik ben sinds kort de coördinator op het gebied van arbo zaken. Verder geef ik werkplekinstructie waarbij elke nieuwe medewerker uitleg krijgt over hoe te zitten en de werkplek goed in te stellen. Ook zijn er RSI preventie bijeenkomsten georganiseerd. Hierbij wordt breder uitgelegd wat dit is en hoe het te voorkomen.

### **Is er binnen uw organisatie een arbobeleid (op schrift) aanwezig?**

Ja

### **Door wie is dit arbobeleid opgesteld? En wie zijn momenteel nog steeds betrokken bij het arbobeleid en ik welke rol?**

Het arbobeleid is door de afdeling P&O in samenwerking met het Facilitair Bedrijf opgesteld. De uitvoering wordt grotendeels verzorgd door het Facilitair Bedrijf. Onlangs heeft de afdeling P&O een arbocoördinator aangesteld.

### **Welke gebieden van het arbobeleid voert het Facilitair Bedrijf uit?**

Het Facilitair Bedrijf zorgt voor het BHV-plan, werkplekinrichting, houdt voorlichting over RSI.

### **Hoe ziet het arbobeleid er in grote lijnen uit**

- a. **Welke doelstellingen heeft de organisatie op het gebied van Arbo?** Zie arbobeleid Rabobank Den Haag.
- b. **Welke gebieden beslaat het?** Alle
- c. **Welk van de gebieden wegen binnen de organisatie het zwaarst?** Alles is belangrijk, maar gezien de werkzaamheden binnen de bank, ligt het zwaartepunt toch wel op veiligheid en RSI.

### **Is het arbobeleid, volgens eigen zeggen, nog up to date?**

De nieuwe arbocoördinator is het beleid momenteel aan het actualiseren.

### **Hoe is het arbobeleid geïmplementeerd en vervolgens geborgd? Wie is daar binnen de organisatie verantwoordelijk voor?**

De afdeling P&O is in principe verantwoordelijk voor het arbobeleid.

### **Zijn de medewerkers op de hoogte van het arbobeleid? En zo ja, hoe is dit naar de medewerkers toe gecommuniceerd?**

Tijdens de introductie dag voor alle nieuwe medewerkers wordt arbo uitvoerig besproken. Verder houdt Het Facilitair Bedrijf regelmatig toolbox meetings op het gebied van arbo. Telkens wordt een ander onderwerp besproken.

## **Bijlage 10**

### **Shell niveau bepaling contractors**

## **Bijlage 11**

**Shell eisen/wensen t.a.v. contractors**

## **Bijlage 12**

### **Concept Arbobeleid**

# *Arbobeleid*



**DE VOS GROEP**  
FACILITAIRE DIENSTVERLENERS

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>87</b>
<b>1 Arbeidsomstandighedenwet</b>	<b>88</b>
<b>2 Waarborgen van het arbobeleid</b>	<b>89</b>
<b>3 Medewerkertevredenheid</b>	<b>89</b>
<b>4 Arbeidsinhoud</b>	<b>90</b>
4.1 Functieomschrijving .....	90
4.2 Functievrijheid & taakflexibiliteit .....	90
4.3 Opleiding en 'employability' .....	90
<b>5 Arbeidsvoorwaarden</b>	<b>90</b>
<b>6 Arbeidsverhoudingen</b>	<b>91</b>
6.1 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden .....	91
6.2 Voorwaarden succesvol HRM .....	92
6.3 Organisatiestructuur .....	92
6.4 Overleg- en communicatiestructuur .....	93
<b>7 Arbeidsomstandigheden</b>	<b>95</b>
7.1 Risico inventarisatie & evaluatie .....	95
7.2 Plan van Aanpak .....	95
7.3 Voorlichting .....	95
7.3.1 .....	Voorlichting op Locatie 95
7.4 Huisreglement .....	95
7.5 RSI .....	95
7.6 Non-discriminatie en gelijke kansen .....	96
7.7 Ongewenst gedrag .....	96
7.8 Rookbeleid .....	96
7.9 Bedrijfsongevallen .....	96
7.10 Beroepsziekten .....	96
7.11 Bedrijfshulpverlening .....	96
7.12 Ziekteverzuimbeleid .....	96



## Inleiding

Aandacht voor arbeidsomstandigheden richt zich op: veiligheid, gezondheid en welzijn. Naast het feit dat het zeer belangrijk is dat de gezondheid, veiligheid en welzijn van de medewerkers goed is, heeft het verbeteren van de vier A's: arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsinhoud bovendien een gunstig effect op de bedrijfsresultaten. Dit doordat medewerkers tevreden zijn en zich daardoor meer betrokken voelen bij de organisatie.

### Intentieverklaring

De directie van De Vos Groep heeft ten aanzien van arbo de volgende intentieverklaring opgesteld.

*De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners draagt de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en gezondheid van haar personeel en zal daartoe een actief beleid voeren. Dit beleid heeft tot doel, onaanvaardbare risico's die kunnen resulteren in letsel, dood, ziekte, materiele schade of andere vormen van verlies, te vermijden of zoveel mogelijk terug te brengen tot een aanvaardbaar niveau.*

*In het uitvoeren van het veiligheidsbeleid zullen de werknemers betrokken worden. Zij zullen worden geïnformeerd over de aard van de risico's voor gezondheid en veiligheid. Hiertoe zal het onderwerp veiligheid en gezondheid met de leiding aan de orde worden gesteld.*

*De verantwoordelijkheid en bevoegdheden voor de uitvoering van het vastgestelde beleid berust bij de directie en diegenen die in verschillende divisies met de leiding zijn belast.*

*De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners zal tenminste voldoen aan de wettelijke eisen die voortvloeien uit de in Nederland van kracht zijnde veiligheid- en arbeidswetgeving. De Vos Groep Facilitaire Dienstverleners zal er bovendien naar streven zelf normen en voorschriften te formuleren en vast te leggen.*

### **Doelstellingen**

Het management van De Vos Groep heeft naast bovenstaande intentieverklaring ook een aantal concrete doelstellingen geformuleerd:

- Opzetten van een arbobeleid;
- Voorlichting geven aan medewerkers op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn;
- Zorgen voor continuïteit binnen het arbo-proces;
- Vastleggen van het ziekteverzuimbeleid;
- Opstellen van een BHV-plan.

De Vos Groep wil bovenstaande doelstellingen binnen één jaar gerealiseerd hebben.

### **Organisatiestructuur**

Dit arbobeleid geldt voor alle divisies van De Vos Groep. Het huisreglement wordt overigens wel per divisie aangepast. De reden hiervoor is dat in elk van de verschillende diensten andere arbo-aspecten meer nadruk behoeven dan andere. Zo is omgaan met gevaarlijke stoffen veel belangrijker voor de schoonmaak dan voor een receptionist.

## 8 Arbeidsomstandighedenwet

Op 1 november 1999 is de Arbeidsomstandighedenwet 1998 (Arbowet 1998) in werking getreden. De Arbowet 1998 vervangt de oude Arbowet uit 1980. In de Arbowet 1998 heeft de Arbeidsinspectie (en andere aangewezen inspectiediensten) de bevoegdheid gekregen zogenoemde bestuurlijke boeten op te leggen.

De Arbowet geldt in principe voor alle werkgevers en werknemers. Bij die laatste valt ook te denken aan mensen die vrijwilligerswerk verrichten, stagiairs, zogenaamde flexwerkers en thuiswerkers. Bij uitzendkrachten wordt niet de 'uitlener' (het uitzendbureau) als werkgever beschouwd, maar de 'inlener'. Dat laatste is van belang, omdat degene die als werkgever geldt, aansprakelijk is voor naleving van de talrijke bij of krachtens de Arbowet gestelde voorschriften.

Artikel 3 van de Arbowet 1998 bevat de algemene uitgangspunten voor het te voeren arbobeleid binnen ondernemingen. In de Arbowet staan zowel verplichtingen voor de werkgever als voor de werknemer.

### Verplichtingen werkgever

- De werkgever de arbeid zodanig organiseert dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en gezondheid van de werknemer;
- De gevaren moeten bij de bron bestreden worden, is dit niet mogelijk dan moeten er adequate persoonlijke beschermingsmiddelen voor de werknemer aanwezig zijn;
- De arbeidsplaats, de werkmethoden en de gebruikte hulpmiddelen alsmede de arbeidsinhoud moeten aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemers zijn aangepast;
- Kort cyclisch werk, waarbij het tempo wordt bepaald door een lopende band, en eentonige arbeid moet zoveel mogelijk vermeden worden;
- Ontstaat er een situatie die direct gevaar oplevert voor de veiligheid of gezondheid, dan moet de werknemer snel naar een veilige plaats kunnen en daar hulpverlening krijgen. In ieder organisatie moet een noodplan aanwezig zijn zodat de werknemers, bijvoorbeeld bij brand, weten wat ze moeten doen.

### Verplichtingen werknemer

- Werknemers moeten machines, toestellen, werktuigen, gevaarlijke stoffen en transportmiddelen op de juiste wijze gebruiken;
- Wanneer bij de wet bepaald is dat persoonlijke beschermingsmiddelen gebruikt moeten worden, dan is de werknemer verplicht om deze te gebruiken en ze op te bergen op de daarvoor bestemde plaats;
- Als er beveiligingen zijn aangebracht op machines, toestellen etc., dan mogen deze niet door de werknemer weggehaald of veranderd worden, maar moet hij ze op de juiste wijze gebruiken;
- Werknemers zijn verplicht om het onderricht te volgen dat voor hen georganiseerd is.
- Als een werknemer gevaren voor de veiligheid of de gezondheid opmerkt, dan moet hij dit zo spoedig mogelijk aan de werkgever, of diegene ter plekke met de leiding is belast, doorgeven;
- Werknemers moeten andere personen of diensten die zich in de organisatie bezighouden met taken op het gebied van arbo waar nodig bijstaan bij de uitvoering van hun taken en verplichtingen.

## 9 Waarborgen van het arbobeleid

Om de intenties op het gebied van arbo te realiseren en het arbobeleid te waarborgen wordt/worden:

- relevant beleid ontwikkeld, gecommuniceerd en ingevoerd;
- relevante doelstellingen geformuleerd en uitgevoerd;
- procedures opgesteld, gecommuniceerd en gecontroleerd op naleving;
- acties uit het plan van aanpak gerealiseerd en gecontroleerd;
- de RI&E en Plan van Aanpak volgens de wetgeving op tijd getoetst en aangepast;
- alle medewerkers geacht volgens de richtlijnen van De Vos Groep te werken;
- alle medewerkers geacht voorlichtingen bij te wonen;
- alle leidinggevende geacht toezicht te houden op de uitvoering van de werkinstructies;
- alle medewerkers geacht om bij ongezonde of onveilige situatie dit direct te melden bij de leidinggevendenden;
- een bedrijfshulpverleningsorganisatie opgesteld;
- leidinggevendenden geacht in werkoverleggen regelmatig het agendapunt arbo op te nemen;
- nieuwe arbovoorschriften worden direct door de gehele organisatie gecommuniceerd en waar nodig actie op ondernomen;
- alle medewerkers dienen op de hoogte te zijn van het voor hen desbetreffende divisie opgestelde huisreglement;
- het arbobeleid en huisreglement wordt in het welkomstpakket meegenomen;
- arbeidsomstandigheden standaard als punt meegenomen in functioneringsgesprekken.

## 10 Medewerkertevredenheid

De Vos Groep hecht veel waarde aan tevreden medewerkers, zij zijn immers de spil van de organisatie. Tijdens functioneringsgesprekken zal de werkbeleving van de medewerkers worden gevraagd. Eventuele actiepunten die uit deze gesprekken komen, worden waar nodig omgezet naar concrete actieplannen.

## **11 Arbeidsinhoud**

### **11.1 Functieomschrijving**

Het takenpakket wat hoort bij een bepaalde functie is terug te vinden in de functieomschrijving. Deze zal tevens als richtlijn dienen tijdens functioneringsgesprekken.

### **11.2 Functievrijheid & taakflexibiliteit**

Binnen de beschreven functie- en taakomschrijvingen bestaat voldoende vrijheid om de functie en de bijbehorende taken naar eigen inzicht in te vullen.

### **11.3 Opleiding en 'employability'**

Doelstelling van De Vos Groep is ervoor zorg te dragen dat de medewerkers blijvend voldoen aan de eisen en wensen zoals die voortvloeien uit de aard van de werkzaamheden. Daartoe worden naast het registeren (up to date) van door de medewerkers gevolgde vakgerichte cursussen, opleidingen en vaardigheden- doelstellingen voor de langere termijn in een meerjarenplan vastgelegd. Het eigen opleidingsaanbod voorziet in zowel een basisopleiding (voor alle medewerkers) als in meer specialistische programma's (onderhoud zwevende vloeren, ESD-veilig onderhoud en – borging, ESD-onderhoudsmonteur). Afhankelijk van de eisen van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de werknemers, leidt deze benadering tot een voor iedere werknemer individueel opleidingsplan als onderdeel van de ontwikkeling van diens blijvende employability.

## **12 Arbeidsvoorwaarden**

De meeste divisies vallen onder een Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO). Voor de Schoonmaak divisie valt men onder: CAO in het schoonmaak en glazenwassersbedrijf. De catering divisie valt onder: CAO voor de contract catering branche.

Voor de divisies die niet onder een CAO vallen, zijn per divisie arbeidsvoorwaarden opgesteld. Deze arbeidsvoorwaarden voldoen aan de wettelijke bepalingen.

## 13 Arbeidsverhoudingen

### 13.1 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De zorg voor goede arbeidsomstandigheden en de uitvoering van het Arbo-beleid is een gezamenlijke taak en verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemers. Deze zorg wordt in het bijzonder gezien als een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement waarbij de directie de eindverantwoording draagt. Voor een aantal functies worden de taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de arbeidsomstandigheden omschreven. Daarnaast is iedere werknemer van onze organisatie bevoegd bij direct dreigend gevaar voor de veiligheid en/of gezondheid van henzelf of anderen de werkzaamheden te stoppen. Zij dienen dit direct te melden bij hun leidinggevende of bij het desbetreffende afdelingshoofd.

#### Management

Het management heeft de intentie uitgesproken tot het voeren van een arbobeleid waarvoor zij tevens de eindverantwoording dragen. Daaraan zijn een aantal taken verbonden zoals:

- Formuleren van concrete beleidsdoelstellingen;
- Financiële middelen, de benodigde tijd en de benodigde opleidingsfaciliteiten ter beschikking stellen aan de medewerkers;
- Zich op de hoogte stellen van de ervaringen welke zijn opgedaan met het arbeidsomstandighedenbeleid en de voortgang daarvan.

#### Operationeel Managers

- uitvoeren van het arbobeleid en handhaven van goede arbeidsomstandigheden binnen zijn/haar afdeling;
- Periodiek de voortgang van het arbobeleid (incl. PvA en Ri&E) evalueren en zo nodig aanpassen of actie ondernemen;
- Zorgen voor de naleving van de bedrijfs- en veiligheidsvoorschriften. Waaronder ook de voorschriften van de desbetreffende organisatie waar de diensten worden uitgevoerd;
- Zorgen dat gemelde en gesignaleerde tekortkomingen binnen de gestelde termijnen worden verholpen;
- Onderzoeken en rapporteren van ongevallen en/of incidenten;
- Instructie van nieuwe medewerkers op de afdeling;
- Evalueren met en rapporteren aan de opdrachtgever.

#### Direct leidinggevenden, Teamleiders, Voorman/vrouw

- Instrueren van de medewerkers over de aard van hun werkzaamheden en de daaraan verbonden gevaren, en dit indien noodzakelijk regelmatig herhalen;
- Toezicht houden op de naleving van de bedrijfs- en veiligheidsvoorschriften en afwijkingen direct en consequent corrigeren. Geconstateerde afwijkingen buiten zijn invloedsfeer melden aan zijn chef of collega;
- Dagelijks toezicht houden op het juiste gebruik van machines, werktuigen, gereedschappen en andere hulpmiddelen evenals de werkmethode;
- Zorg dragen voor planning en uitvoering van het werkoverleg en zelf actief daaraan deelnemen.

#### Medewerker(ster)

- Zo spoedig mogelijk melden van gevaarlijke situaties, incidenten en ongevallen aan zijn/haar directe chef;
- Actief deelnemen aan het georganiseerde werkoverleg;
- Bijwonen van de georganiseerde voorlichtingen en trainingen;
- Op de juiste wijze werken met machines, gevaarlijke stoffen, de verstrekte persoonlijke beschermingsmiddelen en de aangebrachte beveiligingsmiddelen;
- Indien niet exact op de hoogte, hoe een handeling of taak veilig uit te voeren, dit melden aan de directe chef en vragen om instructies;
- De geldende bedrijfs- en veiligheidsvoorschriften naleven en maatregelen nemen tegen risico's t.g.v. zijn werkzaamheden om hem/-haarzelf, collega's, derden en het milieu te beschermen.

#### Opdrachtgever

De Vos Groep blijft ten alle tijden verantwoordelijk voor haar medewerkers. Het maakt dus niet uit of de medewerkers op het hoofdkantoor zitten of op locatie bij een opdrachtgever. De opdrachtgever is overigens wel verplicht om goede arbeidsomstandigheden te bieden. Mochten er problemen zijn, dan zal De Vos Groep de opdrachtgever hierop wijzen.

De grens waar de opdrachtgever voor verplicht is en wat De Vos Groep voor zijn rekening moet nemen is niet altijd even duidelijk. In goed overleg tussen beide organisaties moet gekeken worden wie waarvoor verantwoordelijkheid moet nemen.

#### Arbo-verantwoordelijke

De taak van de arbo-verantwoordelijke is de werkgever, de werknemers en de personeelsvertegenwoordiger zowel gevraagd als ongevraagd te adviseren en te assisteren bij het bevorderen van de arbeidsomstandigheden. Dit betekent:

- Verzorgen van voorlichting en onderricht in verband met de veiligheid;
- Coördineren bij het tot stand komen van het arbo-jaarplan en – jaarverslag;
- Bewaken van de voortgang van het arbobeleid en arbo-jaarplan en het eventueel doen van aanbevelingen om dit beleid bij te sturen;
- Op de hoogte stellen van de ervaringen welke zijn opgedaan met het arbobeleid.
- Opstellen en bijhouden van statistieken en registers met betrekking tot ongevallen en incidenten en het hieruit voortvloeiende ziekte- en arbeidsverzuim als mede door de werknemers gemelde gevaren.
- Uitwerken van de Arbo-beleidsnota in afdelingsgerichte veiligheidsvoorschriften.
- Nemen van initiatieven opdat de werkgever maatregelen treft zoals de opleiding van personeelsleden, het instellen van een onderzoek naar schadelijke invloeden, samenstellen van voorschriften.
- Stimuleren van de belangstelling voor verbetering van de arbeidsomstandigheden bij alle personeelsleden.
- Toetsen van bepaalde aankopen bij investeringen op VGM-aspecten.
- Analyseren van inspectie- en observatieresultaten.

#### Arbo-dienst

Voor de bedrijfsgezondheidszorg en arbeidshygiënische begeleiding zal onze organisatie zich laten ondersteunen door een externe arbodienst. De taken zijn als volgt:

- Houden van bedrijfsgeneeskundig spreekuur.
- Verwerken en bespreken van de resultaten van diverse onderzoeken en het geven van adviezen ter verbetering.
- Analyseren van en rapporteren over, met beroepsziekten samenhangende arbeidsomstandigheden evenals het doen van aanbevelingen tot het voorkomen van beroepsziekten.

Indien daar aanleiding voor bestaat wordt de arbodienst, door het MT, ingeschakeld voor:

- het verzorgen van voorlichting aan medewerkers;
- Trainingen/voorlichting voor arbo-verantwoordelijke;
- Advisering over de aanschaf van meubilair;
- Uitvoering RI&E en opstellen plan van aanpak
- Evalueren en aanpassen van de RE&I en plan van aanpak
- Doen van oriënterend werkplekonderzoek zowel op het hoofdkantoor als op de verscheidene locaties bij de opdrachtgevers.
- Overige vragen over veiligheid, gezondheid en welzijn.

#### Personeelszaken

Zorgdragen dat nieuwe werknemers de voor die functie vastgestelde opleidingen en trainingen evenals de bedrijfsintroductie voor nieuwe medewerkers ontvangen.

#### Inkoop

Bij aankoop van bepaalde artikelen eventueel overleggen met de Arbo-verantwoordelijke akkoord is bijvoorbeeld bij het aanschaffen van werkplekken of machines.

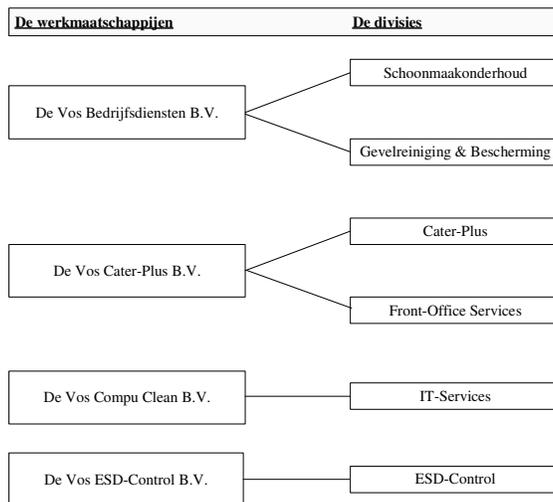
### **13.2 Voorwaarden succesvol HRM**

Als voorwaarde voor een succesvol HRM beschouwt De Vos Groep den aanwezigheid van 'vertrouwen tussen onderneming en medewerkers'. Dat houdt in het bijzonder in:

- respect voor het individu
- openheid en integriteit
- non-discriminatie
- aandacht voor de belangen van de medewerker en optimale benutting van diens potentieel.

### **13.3 Organisatiestructuur**

De Vos Groep is een facilitaire dienstverlener en is onderverdeeld in een viertal BV's, welke weer zijn verdeeld in verschillende divisies (zie onderstaand figuur)



Al deze B.V.'s met haar divisies worden vanuit het hoofdkantoor in Houten aangestuurd. De aansturing voor de medewerkers op locatie gebeurt door middel van operationeel managers, rayonleiders en teamleiders.

### 13.4 Overleg- en communicatiestructuur

Bij de uitvoering van het Arbo-beleid is gestructureerd en regelmatig overleg tussen de betrokken partijen de basisvoorwaarde.

#### Overleg tussen Directie en Personeelsvertegenwoordiger

Eén van de doelen van dit overleg is om op een regelmatige en gestructureerde wijze het arbeidsomstandighedenbeleid te evalueren en in het kader van de Arbo-wet gestalte te geven aan de samenwerking tussen werkgever en werknemers. Tevens zal de Arbo-verantwoordelijke tijdens deze gesprekken aanwezig zijn. Het overleg zal twee maal per jaar plaatsvinden waarbij de onderstaande zaken aan de orde zullen komen:

- functie-inhoud en wijzigingen hierin;
- werkdruk en ziekteverzuim;
- ernstige ongevallen;
- Voortgang RI&E en Plan van Aanpak;
- Arbo-jaarplan;
- Arbo-jaarverslag.

#### Operationeel overleg

Het operationeel overleg wordt bijgewoond door: MT-leden, operationeel managers, Controler, P&O medewerker, kwaliteits & ISO manager en ICT-manager. De vergaderfrequentie is één maal per maand. Tijdens deze vergadering worden waar nodig de volgende punten besproken:

- de voortgang van de lopende veiligheidsprogramma's
- evaluatie uitvoering Arbobeleid, RI&E en Plan van Aanpak;
- evaluatie van inspectieresultaten;
- evaluatie voortgang/uitvoering Arbo-jaarplan
- Arbo-jaarverslag;
- evaluatie ongevallen en incidenten;
- evaluatie ziekteverzuim;

#### Arbo-dienst

Jaarlijks vindt er met de Arbo-dienst een evaluatie plaats van de in dat jaar uitgevoerde diensten. Aan het overleg nemen deel: de leden van het MT, de personeelsvertegenwoordiger, de Arbo-verantwoordelijke en de relatiebeheerder van de Arbo-dienst.

De Arbo-dienst neemt op eigen initiatief contact op met De Vos Groep indien uit spreekuur- en/of andere contacten signalen naar voren komen die de veiligheid, gezondheid, welzijn ongunstig (kunnen) beïnvloeden.

#### Werkoverleg

Dit is een periodiek overleg met alle medewerkers van een afdeling. Het werkoverleg wordt georganiseerd door de direct leidinggevenden. In het werkoverleg komen waar nodig de volgende punten aan de orde:

- resultaten van inspecties;
- voortgang en uitvoering van het Arbo-jaarplan;
- ongevallen en incidenten;
- nieuwe veiligheidsmiddelen zoals persoonlijke beschermingsmiddelen, machine beveiligingen etc.

#### Overleg tussen De Vos Groep en opdrachtgever

In het periodiek overleg dat tussen De Vos Groep en de opdrachtgever plaatsvindt worden de volgende punten met betrekking tot arbeidsomstandigheden besproken:

- ongevallen en incidenten;
- uitslag van inspecties door de Arbo-dienst van De Vos Groep;
- Status van de te ondernemen acties zowel vanuit De Vos Groep als vanuit de kant van de opdrachtgever.

## **14 Arbeidsomstandigheden**

### **14.1 Risico inventarisatie & evaluatie**

De arbowet verplicht de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vast te leggen welke risico's het werk voor de werknemers met zich meebrengt. De risico's moeten niet alleen worden opgesomd, ook moet worden aangegeven wat de aard en ernst van deze gevaren zijn, inclusief een schatting van de kans dat het gevaar optreedt<sup>72</sup>.

In de arbowet staat dat de werkgever verplicht is om een gecertificeerde arbodienst in te schakelen voor het verlenen van medewerking aan het verrichten en opstellen van de Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)<sup>73</sup>. De Arbo-dienst wordt daarbij ook geacht te adviseren over de te nemen maatregelen en de prioriteiten daarvan.

De Vos Groep heeft in 2002/2003 een RI&E laten uitvoeren. De aanleiding hiervoor is het belang dat De Vos Groep hecht aan goede arbeidsomstandigheden voor haar medewerkers. Daarnaast is ook voor de ISO-certificering een RI&E noodzakelijk. De Vos Groep heeft de RI&E laten uitvoeren door Commit. Zij zijn een externe Arbo-dienst. Naast een beoordeling van de risico's op het gebied van Veiligheid, Gezondheid en Welzijn, heeft Commit tevens adviezen gegeven.

### **14.2 Plan van Aanpak**

Een belangrijk onderdeel van de RI&E is een plan van aanpak. Daarin moet staan welke arbeidsbeschermende maatregelen zullen worden genomen en prioriteit krijgen, binnen welk termijn de maatregelen gerealiseerd worden en wie voor welke maatregel verantwoordelijk is.

In 2004 heeft Commit voor De Vos Groep een plan van aanpak geschreven. Ook voor het plan van aanpak geldt dat het wettelijk verplicht is om het plan van aanpak te laten beoordelen door een gecertificeerde Arbo-dienst.

### **14.3 Voorlichting**

Voor een verantwoorde en veilige uitvoering van de werkzaamheden en voor het verhogen van het veiligheidsbewustzijn zijn kennis en bekwaamheid een belangrijke pijler van het Arbo-beleid.

In het voorlichtingsprogramma kan onderscheidt worden gemaakt in:

- Algemene voorlichting
- Functiegerichte voorlichting

Algemene voorlichting wordt aan iedere werknemer gegeven, zoals introductie van nieuwe medewerkers, voorlichting over de Arbo-wet, ontruimingsoefeningen veiligheidstrainingen, etc.

Functiegerichte voorlichting en trainingen worden gegeven aan specifieke groepen zodat de werknemer zijn functie op een veilige en verantwoorde wijze kan uitvoeren. Deze voorlichting wordt per divisie verzorgd.

#### **14.3.1 Voorlichting op Locatie**

De direct leidinggevende van De Vos Groep moet zijn/haar medewerkers op locatie op de hoogte stellen van het huisreglement van de desbetreffende opdrachtgever. Tevens moet de direct leidinggevende de medewerkers erop wijzen wat men moet doen bij calamiteiten en hen bekend maken met de nooduitgangen van het desbetreffende gebouw.

### **14.4 Huisreglement**

De Vos Groep stelt per divisie een huisreglement op. Elke medewerker moet op de hoogte zijn van het voor hun divisie opgestelde huisreglement.

### **14.5 RSI**

De Vos Groep geeft haar medewerkers waar nodig voorlichting om RSI te voorkomen. Mochten er toch signalen komen wat relatie kan hebben met RSI, wordt gelijk de arbodienst ingeschakeld om een onderzoek in te stellen en advies uit te brengen om verdere klachten tegen te gaan en genezing te bevorderen.

---

<sup>72</sup> Prof. mr. A.J.C.M. Geers, Prof. mr. J.K.M. Gevers – Arbo Pocket 1 Wet- en regelgeving 2003/2004, 2003, Kluwer, Alphen aan den Rijn, pagina 9

<sup>73</sup> Mr. T.A. Karssen – Jaarboek Arbo & Verzuim 2004, 2004, Kluwer, Alphen aan den Rijn, pagina 15

## **14.6 Non-discriminatie en gelijke kansen**

Het binnen De Vos Groep gevoerde beleid op dit terrein gaat uit van, respectievelijk is gericht op gelijke kansen in en bij de toegang tot de onderneming ongeacht leeftijd, gezondheid/handicap, sekse, burgerlijke staat, seksuele gerichtheid, levens- of geloofsovertuiging, politieke keuze, ras, etnische herkomst of nationaliteit, een en ander onverlet de objectieve en reële functievereisten.

## **14.7 Ongewenst gedrag**

Het beleid is gericht op goede omgangsvormen op alle niveaus en het creëren van een plezierige en veilige werkomgeving voor een ieder. Om deze doelstelling te bereiken is er binnen De Vos Groep geen plaats voor gedrag, van wie dan ook, dat zich kenmerkt door ongewenstheid en/of dwang. Bijzondere aandacht wordt in dit verband besteed aan:

- Voorkoming en bestrijding van seksuele intimidatie en ongewenste intimidatie op de werkplek;
- Het verhinderen van en zonedig optreden tegen 'pesten op het werk';
- Gerichte maatregelen op het onderkennen en bestrijden van risico's van (de gevolgen van) alcohol of drugsgebruik/-misbruik in relatie tot de werksituatie in brede zin.

Tevens is er binnen De Vos Groep een vertrouwenspersoon aangesteld waarbij men terecht kan om onderwerpen te bespreken zoals seksuele intimidatie, agressie, geweld, discriminatie en pesten tijdens het werken.

## **14.8 Rookbeleid**

De Vos Groep wil hinder en schade voor de gezondheid van medewerkers, klanten en bezoekers door roken en meeroken zoveel mogelijk tegengaan. De Tabakswet is m.i.v. 1 januari 2004 gewijzigd. Het is niet toegestaan om in openbare ruimtes te roken, hieronder vallen dus ook de werkplekken. De werkgever kan een afgesloten ruimte toewijzen als rokersruimte, echter is voldoende ventilatie een zeer belangrijk criterium.

Op het hoofdkantoor is één van de kantines als rokersruimte toegewezen. Voor de medewerkers op locatie geldt dat zij zich moeten houden aan het rookbeleid van de opdrachtgever

## **14.9 Bedrijfsongevallen**

De Vos Groep volgt de wettelijke regelingen indien sprake is van ongevallen op het werk. Dit betekent dat wanneer aan een werknemer een arbeidsongeval overkomt dat ernstig lichamenlijk dan wel geestelijk letsel ten gevolge heeft of dat dodelijk is, moet De Vos Groep hiervan onmiddellijk en schriftelijk mededeling doen aan de Arbeidsinspectie.

## **14.10 Beroepsziekten**

Een beroepsziekte is een ziekte of aandoening die in hoofdzaak het gevolg is van het werk of de werkomstandigheden. Zodra hiervan sprake is, worden de noodzakelijke maatregelen getroffen in overleg met de arbodienst. Overigens is de arbodienst wettelijk verplicht melding te maken van het signaleren van beroepsziekten, zowel bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten als bij de werkgever.

## **14.11 Bedrijfs hulpverlening**

Bedrijfs hulpverlening is gericht op het beschermen van alle personen die tijdens een calamiteit aanwezig (kunnen) zijn. De Vos Groep streeft er naar calamiteiten te voorkomen. Indien een calamiteit zich onverhoopt voordoet, dient er zo gehandeld te worden dat de veiligheid van de betrokken mensen voorop staat.

### Hoofdkantoor

De Vos Groep heeft op het gebied van bedrijfs hulpverlening een afzonderlijk BHV-plan opgesteld. Hierin staat gedetailleerd beschreven hoe de BHV-organisatie is opgezet. Tevens staat het ontruimingsplan hierin beschreven.

### Locaties

Voor de medewerkers die op locatie werken, is de opdrachtgever verantwoordelijk voor de BHV-organisatie. Het kan zijn dat de opdrachtgever wil dat medewerkers van De Vos Groep een BHV- opleiding volgen en deelnemen in de BHV-organisatie. Medewerkers moeten wel op de hoogte zijn van de nooduitgangen in geval van calamiteiten.

## **14.12 Ziekteverzuimbeleid**

Het voorkomen van verzuim is altijd beter dan genezen. De Vos Groep streeft er naar verzuim te voorkomen door zorg te dragen voor de veiligheid, gezondheid en welzijn van haar medewerkers. Daarnaast verwacht zij van medewerkers en leidinggevenden een actieve houding om dit te bereiken, te behouden en aanwezige klachten niet te laten ontaarden in verzuim.

Redelijkerwijs kan worden aangenomen dat niet al het verzuim te voorkomen is. Ook dan wordt van medewerkers en leidinggevenden een actieve reïntegratie bevorderende houding verwacht om het verzuim zoveel mogelijk te beperken.

Doelstellingen en procedures die specifiek betrekking hebben op het ziekteverzuim zijn nader uitgewerkt in het ziekteverzuimbeleid.

