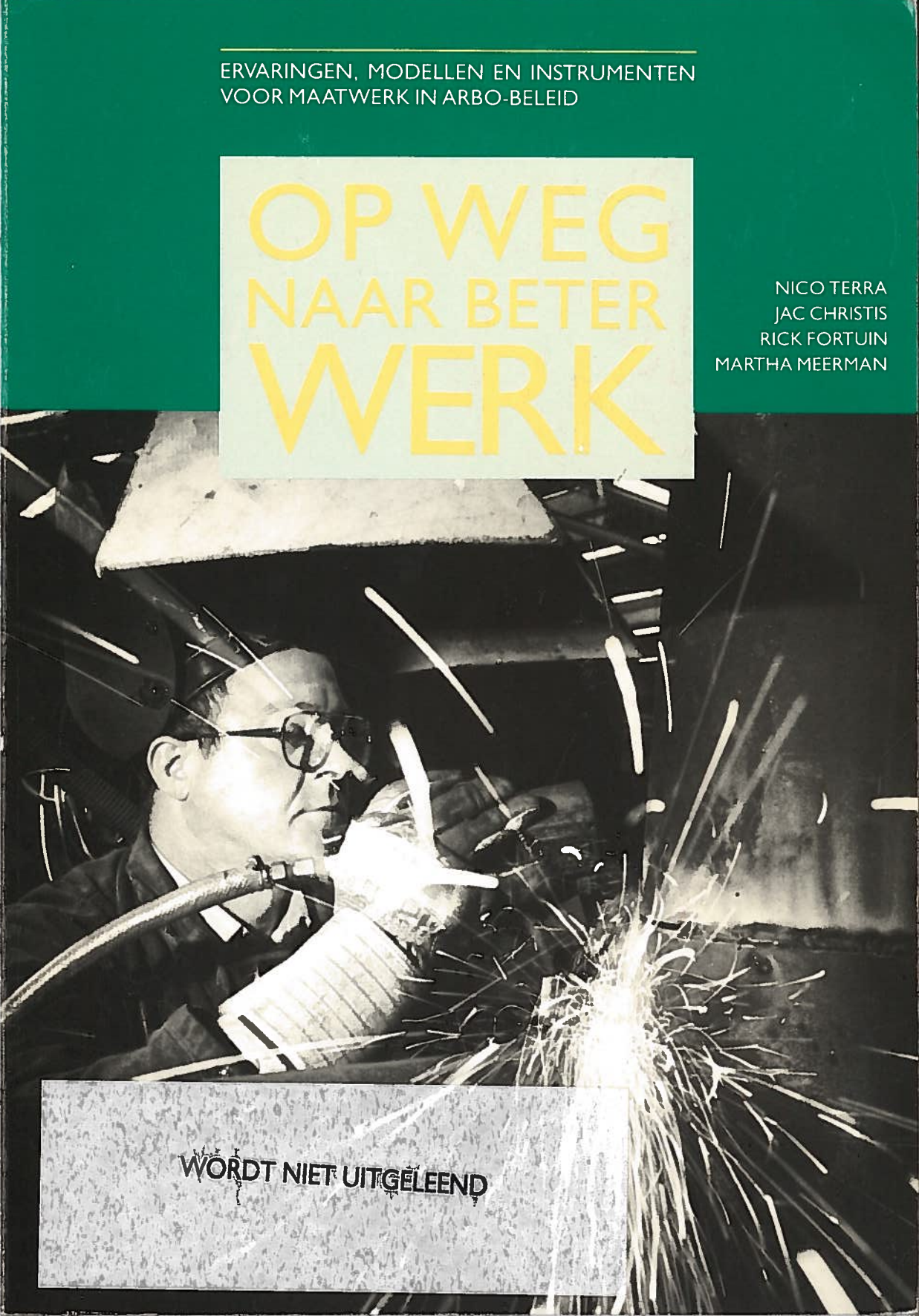


ERVARINGEN, MODELLEN EN INSTRUMENTEN
VOOR MAATWERK IN ARBO-BELEID

OP WEG NAAR BETER WERK

NICO TERRA
JAC CHRISTIS
RICK FORTUIN
MARTHA MEERMAN



WORDT NIET UITGELEEND

OP WEG NAAR BETER WERK

**Ervaringen, modellen en instrumenten
voor maatwerk in Arbo-beleid**

*Nico Terra
Jac Christis
Rick Fortuin
Martha Meerman*

Amsterdam, januari 1988

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS

Op weg naar beter werk : ervaringen, modellen en instrumenten voor maatwerk in Arbo-beleid / Nico Terra ... [et al.]. – Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
ISBN 90-6365-004-3

SISO 317.1 UDC 331.4

Trefw.: arbeidsomstandigheden.

Copyright © 1987

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, die daartoe door de auteur-rechthebbende met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

INHOUD

LEESWIJZER

INLEIDING: OP WEG NAAR BETER WERK

DEEL 1 ARBEID EN GEZONDHEID IN DE METAALINDUSTRIE

1 Ervaringen met arbeidsplaatsverbetering in acht bedrijven	12
2 Het werk in de metaalproduktenindustrie	19
3 Ziekteverzuim en verzuimbeleid	26

DEEL II HET OPZETTEN VAN ARBO-BELEID

4 Drie voorbeelden uit de praktijk	32
5 Suksesfactoren voor Arbo-beleid	53
6 Arbo-beleid is samenwerking: de betrokken partijen	64
7 Een model voor Arbo-beleid:	71

DEEL III BELEIDSINSTRUMENTEN

8 Meten en weten: de systematische analyse van een arbeidssituatie	82
9 De economische betekenis van arbeidsplaatsverbetering	108

LEESWIJZER

Dit praktijkboek bestaat uit drie delen.

Het eerste deel bevat achtergrondinformatie over het onderzoek, de deelnemende bedrijven en over werk en gezondheid in de metaalindustrie.

Het tweede deel handelt over het opzetten van Arbo-beleid in bedrijven en over kenmerken van een dergelijk beleid. Het wordt ingeleid met drie voorbeelden.

Het derde deel gaat in op de instrumenten die bij het opzetten van een eigen Arbo-beleid een stimulerende rol spelen. Het bevat een meetinstrumentarium en een methode voor het analyseren van kosten en baten.

De opzet voor een Arbo-beleid en de hiervoor noodzakelijke instrumenten worden steeds ingeleid door voorbeelden uit de praktijk. Bij de uitwerking van het beleid en de instrumenten wordt waar mogelijk teruggegrepen op deze voorbeelden.

INLEIDING: OP WEG NAAR BETER WERK

Dit boek is bedoeld als ondersteuning bij het werken aan beter werk. De handreikingen die de lezer worden geboden kunnen helpen bij verbetering en innovatie van werk en organisatie. Het boek geeft antwoord op een aantal veel voorkomende vragen:

- Hoe is in andere bedrijven gewerkt aan beter werk?*
- Wat kunnen managers, werknemers en arbo-deskundigen daarvan leren voor hun eigen praktijk?*
- Hoe wordt een goed Arbo-beleid opgezet?*
- Welke partijen zijn daar bij betrokken en hoe kunnen die met elkaar samenwerken naar het beste resultaat?*
- Is er één model voor een goed Arbo-beleid?*
- Hoe kan je de kwaliteit van de arbeid in kaart brengen?*
- Zijn er meetinstrumenten voor de kwaliteit van de arbeid?*
- Hoe kunnen die worden ingezet in de praktijk?*
- Wat zijn de kosten en baten van een goed beleid en hoe zijn die te becijferen?*

In feite gaat het om een basispakket van elementen die management zowel als werknemers en Arbo-deskundigen in staat stellen een gemeenschappelijk referentiekader en een reëel actie perspectief te ontwerpen. De kennis die hier wordt gepresenteerd berust op ervaringen die door de schrijvers zijn opgedaan in de metaalindustrie. Daar wordt, in honderden bedrijven, gewerkt aan beter werk. Uit welbegrepen eigen belang. Het verbeteren van de kwaliteit van het werk is meer dan een doel op zich voor werknemers. Het vloeit ook logisch voort uit de behoeften van de bedrijven aan grotere flexibiliteit, efficiënter werken en verhoging van de kwaliteit van de te leveren producten. Goed werk geeft hen ook een stevige positie op de arbeidsmarkt.

Die overlap van belangen van werknemers en werkgevers is de bron van de energie die in de metaal wordt besteed aan werk en organisatie. De overheid heeft daarbij lange tijd een ondersteunende rol vervuld. Door voorlichting en ook door subsidiëring van arbeidsplaatsverbetering.

Toch is dit boek geen luxe.

Wie naar de bedrijven kijkt ziet naast enthousiasme ook een groot aantal obstakels. De meningen over de betekenis van bepaalde arbeidsomstandigheden lopen nogal uiteen bij de betrokken partijen. In sommige bedrijven is er sprake van gestructureerd overleg, bij anderen hangt veel af van enkele sleutelfiguren. Het al

of niet ontbreken van technische, medische of bedrijfsorganisatorische deskundigheid bepaalt vaak de richting van het beleid. Er wordt hard gewerkt. En is en wordt vaak heel wat bereikt.

Maar het kan beter.

Te vaak is het werken aan werk een kwestie van trial and error. Moet er meer energie worden gestopt in het overleg – en soms in konflikten – dan nodig is. Soms reiken de verbeteringen minder ver dan werd verwacht of gehoopt. En staan er tussen plan en daad veel praktische en soms financiële bezwaren.

Daarom is het nuttig dat de betrokkenen in de bedrijven een gemeenschappelijk referentiekader wordt geboden waarbinnen zakelijk overleg wordt bevorderd. Daaraan gekoppeld wordt dan een praktisch werkmodel belangrijk waardoor de efficiëntie van het beleid wordt bevorderd en een systematische methodiek waarmee knelpunten kunnen worden geïnventariseerd, beoordeeld en opgelost. Begin en eind van het werken aan beter werk wordt tenslotte gevormd door een adequate kosten-batenanalyse die uitmaakt wat voor wie hoeveel de moeite waard is.

Precies dat wordt de lezer door dit boek geboden.

En daarmee kan de bedoeling van de schrijvers ervan opnieuw worden geformuleerd: het meehelpen aan het vergroten van de kans op succes van arbeidsplaatsverbetering.

Of deze opzet is geslaagd, staat aan de lezer ter beoordeling vanuit de praktijksituatie waarin hij zich bevindt. Want daarop is dit boek ook gericht. Niet academische wijsheid maar langdurige ervaring met arbeidsplaatsverbetering in de metaal klinkt door de aanbevelingen in dit boek heen.

De basis voor dit boek is gelegd in het project Begeleiding en Evaluatie Arbeidsplaatsverbetering, waarin in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het werken aan werk in de metaal in het algemeen en in een achttal voorbeeldbedrijven in het bijzonder is gevolgd, bestudeerd en geëvalueerd. Daaraan voorafgaand zijn zo'n 3600 projecten gericht op arbeidsplaatsverbetering in de industrie in kaart gebracht en is een vooronderzoek verricht naar de arbeid en gezondheid in de metaalproductenindustrie.

Dankwoord

Het boek is een van de resultaten van het onderzoek 'begeleiding en evaluatie arbeidsplaatsverbetering' dat in de afgelopen jaren is verricht door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden. De opdrachtgever was het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In de begeleidingskommissie zaten vertegenwoordigers van de Industrie- en Voedingsbond CNV, de COB/SER, de Metaalunie, de contactgroep werkgevers in de metaal, het Directoraal Generaal van de Arbeid, de Unie BHP, het GAK, het ministerie van Economische Zaken, de Sociale Verzekeringsraad, de Industriebond FNV en de FME.

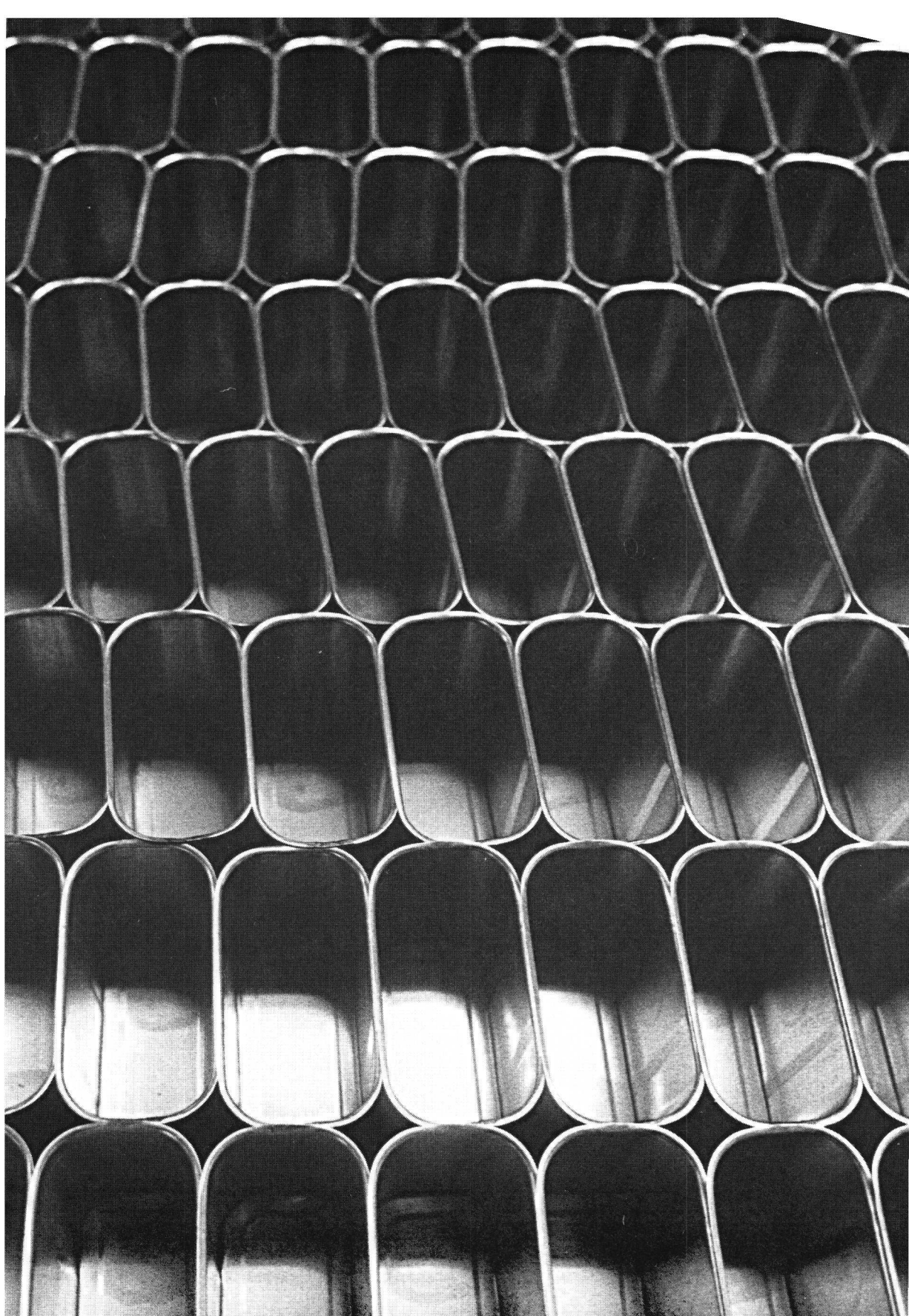
De discussies binnen en met deze begeleidingskommissie hebben tot een wezenlijke kwaliteitsverhoging van het voor u liggende werk geleid. Het onderzoek en het samenstellen van dit boek hebben veel tijd gekost. De afronding hiervan kon natuurlijk alleen dankzij de medewerking van veel mensen in de bedrijven en daarbuiten worden bereikt. Op deze plaats willen wij allen hartelijk bedanken. Een aantal willen we met name noemen:

- Hugo den Hartog, Marit van der Riet, Toke Tom, Joke Vollering, Hans van Vugt, Peter Willemsen en Marianne Ziekemeijer, die aan verschillende fasen van het onderzoek een bijdrage hebben geleverd.*
- Job de Haan die meegewerkt heeft aan de ontwikkeling van een instrument ten behoeve van de kosten-batenanalyse.*
- Hugo den Hartog, Johan Middendorp en Vincent Vrooland die aan dit boek hebben meegeschreven.*
- Sylvia Witte en vooral Christy van den Putten die met veel geduld het typewerk en de lay-out hebben verzorgd.*
- Vincent Vrooland die een onmisbare bijdrage aan de eindredactie van dit boek heeft geleverd.*

Aan de basis van al het werk stonden natuurlijk de openheid en enthousiaste betrokkenheid van alle mensen die in de onderzochte bedrijven hebben gewerkt aan beter werk.

Amsterdam, januari 1988

*Nico Terra
Jac Christis
Rick Fortuin
Martha Meerman*



DEEL I

Arbeid- en gezondheid in de metaalindustrie

1 ERVARINGEN MET ARBEIDSPLAATSVERBETERING IN ACHT BEDRIJVEN

Het verbeteren van werk en werkzaamheden is niet echt moeilijk. Toch zit er vaak nogal verschil tussen wens en daad. De oorzaken daarvan kunnen uiteenlopen. Soms wordt er te eenzijdig naar problemen gekeken. Of blijkt het moeilijk om tot goed overleg te komen. Hoe het ook zij, de meeste bedrijven kunnen veel van elkaar leren. Waarom zou je over een probleem stuikelen terwijl elders al een oplossing voor is gevonden. Overal gaat wel eens wat mis. Maar overal gaan er toch ook veel dingen goed. In dit boek worden daarom praktische lessen getrokken uit het vallen en opstaan in acht bedrijven.

Het boek is geschreven aan de hand van ervaringen die in verschillende langlopende onderzoeken in die bedrijven zijn opgedaan. Het onderzoek stond bekend als het BEA-project: Begeleiding en Evaluatie van Arbeidsplaatsverbetering. Het onderzoek strekte zich uit over de jaren 1984 tot en met 1987.

De eerste projecten in Nederland die gericht waren op arbeidsplaatsverbetering (APV) vonden al veel eerder plaats. Ze waren gebaseerd op een subsidieregeling van de overheid die in 1975 van kracht werd. Met behulp van deze zogenaamde APV-regeling zijn in de loop der jaren vele duizenden arbeidsplaatsen verbeterd. Niet alleen in de industrie, maar ook daarbuiten (de landbouw en de binnenscheepvaart).

Dat kon en kan, op zich, beschouwd worden als een goed resultaat en als winst voor werk en organisatie. Tegen de achtergrond van de later tot stand gekomen Arbo-wet ontstond echter het verlangen naar meer dan dat. Het gaat namelijk niet alleen om het verbeteren van arbeidsplaatsen met behulp van subsidie, maar evenzeer om het stimuleren van een gericht beleid waardoor, ook onafhankelijk van subsidieregelingen, de kwaliteit van het werk een vast aandachtspunt wordt binnen de bedrijven.

Van een dergelijke ontwikkeling was echter geen sprake. De vele projecten gericht op arbeidsplaatsverbetering boden weinig houvast voor het bevorderen van een dergelijke ontwikkeling.

Vandaar dat door de overheid werd besloten een experimentele APV-subsidieregeling in het leven te roepen die begeleid zou worden door een onderzoek. Vanwege het betrekkelijk hoge ziekteverzuim en een aantal ook elders veel voorkomende knelpunten in de kwaliteit van de arbeid en omdat de branche nog niet eerder met een specifieke subsidieregeling was benaderd werd deze experimentele regeling gericht op de metaalproduktenindustrie.

Voor de ongeveer vijftig bedrijven die ervan gebruik konden maken stond natuurlijk de mogelijkheid om arbeidsplaatsen te verbeteren centraal. De

overheid en de verschillende organisaties die vooraf bij de totstandkoming van de regeling werden betrokken hadden echter een verder reikend doel voor ogen. Van belang voor hen was dat door begeleiding en evaluatie van deze experimentele subsidieregeling onderzocht werd hoe het Arbo-beleid in een bedrijfstak kon worden gestimuleerd. De centrale vragen daarbij waren en zijn: welke bedrijfsinterne kondities stimuleren of belemmeren de ontwikkeling van dit beleid en welke instrumenten kunnen de bedrijven ter hand worden gesteld om dit beleid inhoudelijk gestalte te geven?

Het BEA-onderzoek heeft zich beperkt tot, zoals gezegd, acht bedrijven. Het gaat om bedrijven die om verschillende redenen voorbeelden kunnen vormen voor andere. Ze zijn geselecteerd op hun verscheidenheid in de aard van de problematiek, hun grootte, de aard van het productieproces, de bedrijfsinterne kondities vooraf en het ziekteverzuim. Enkele van deze bedrijven hebben nadrukkelijk om begeleiding door de onderzoekers verzocht.

De begeleiding en evaluatie van de onderzoekers gold:

1. *het effect van de arbeidsplaatsverbetering op*
 - *de kwaliteit van de arbeid, dat wil zeggen het werk zelf en de arbeidsomstandigheden, voorzover deze van belang zijn voor gezondheid, veiligheid en welzijn;*
 - *het ziekteverzuim en de WAO-risico's;*
 - *en op de bedrijfsvoering (door middel van een kosten-batenanalyse van de maatregelen);*
2. *de mate waarin (uiteenlopende) bedrijfsinterne kondities bevorderend of belemmerend werken bij het bedenken en uitvoeren van maatregelen en bij het ontwikkelen van een goed Arbo-beleid.*

In overeenstemming met de doelstelling van overheid en betrokken organisaties heeft het aksent bij het onderzoek van meet af aan gelegen in het vertalen van de opgedane kennis en ervaringen bij de onderzochte bedrijven in ideeën, beleidsvoorstellen en instrumenten die ook in andere bedrijven goed toepasbaar zijn in de praktijk. In dit boek vindt de lezer veel daarvan terug in deel twee, dat handelt over het ontwikkelen van een goed Arbobeleid, en in deel drie waarin instrumenten worden aangereikt voor het systematisch inventariseren en beoordelen van knelpunten en in de methode waarmee een kosten-batenanalyse kan worden gemaakt van de getroffen maatregelen.

Om zover te komen moest veel werk worden verzet. De arbeids- en productieorganisatie van de deelnemende bedrijven moest vooraf gedetailleerd in kaart worden gebracht. De arbeidsplaatsen die zouden worden aangepakt werden in een voor- en nameting grondig geanalyseerd.

Gedurende de onderzoeksperiode werd met behulp van het ziekteverzuimregistratiesysteem van de CCOZ het verzuim bijgehouden en geanalyseerd naar zeventien persoons- en funktiekenmerken. Ten behoeve van een beoordeling van de economische konsekventies van de maatregelen werd een nieuw analyse-instrument ontwikkeld. De belangrijkste bron waaruit de onderzoekers hebben geput is echter de informatie geweest die werd verzameld door het bijwonen van de vergaderingen van de betrokken werknemers, managers, personeels-funktionarissen en Arbo-deskundigen en de talloze interviews die met de sleutelfiguren onder hen zijn gehouden.

De bedrijven in het kort

De bedrijven die deel hebben genomen aan het BEA-project hebben, ieder op een eigen wijze en op verschillende onderdelen, een even grote en even waardevolle bijdrage geleverd aan de resultaten van het onderzoek. Van de projecten in deze bedrijven en hun resultaten zijn verschillende afzonderlijke rapporten opgesteld en met het bedrijf besproken. De omvang hiervan verhindert echter opname in dit boek. In plaats daarvan worden de bedrijven hier kort gepresenteerd. In de latere hoofdstukken komen die bedrijven, daar waar hun activiteiten tot voorbeeld kunnen strekken, meer gedetailleerd aan de orde.

Het spreekt vanzelf dat de bedrijven vanwege de gevoeligheid van veel zaken hier anoniem worden gepresenteerd.

1 Het bedrijf Top: teveel problemen

Top is een bedrijf dat in massaproductie metalen halffabrikaten vervaardigt. Het is een voor de metaalproduktenindustrie middelgroot bedrijf (160 werknemers), dat deel uitmaakt van een groot concern. De helft van de werknemers is van buitenlandse afkomst. In de afdeling waar het onderzoek zich heeft afgespeeld, wordt merendeels met automaten gewerkt. Vullen, leeghalen en eenvoudig bedieningswerk wordt door ongeschoolde buitenlandse werknemers uitgevoerd. Het bedrijf heeft een actieve VGW-kommissie. Deze is een subkommissie van de ondernemingsraad. Zij heeft op grond van een werknemersonderzoek een lijst met actiepunten opgesteld. Vanuit de VGW-kommissie wordt met de directie onderhandeld over ARBO-zaken. De belangrijkste geconstateerde knelpunten zijn: lawaai, dampen en gassen, monotonie en gebrek aan communicatie en zeggenschap. De maatregelen betroffen het lawaai en de afzuiging. Uit het BEA-onderzoek blijkt dat ook de werkhouding een knelpunt vormt. De lawaai-maatregelen hebben weinig effect gehad.

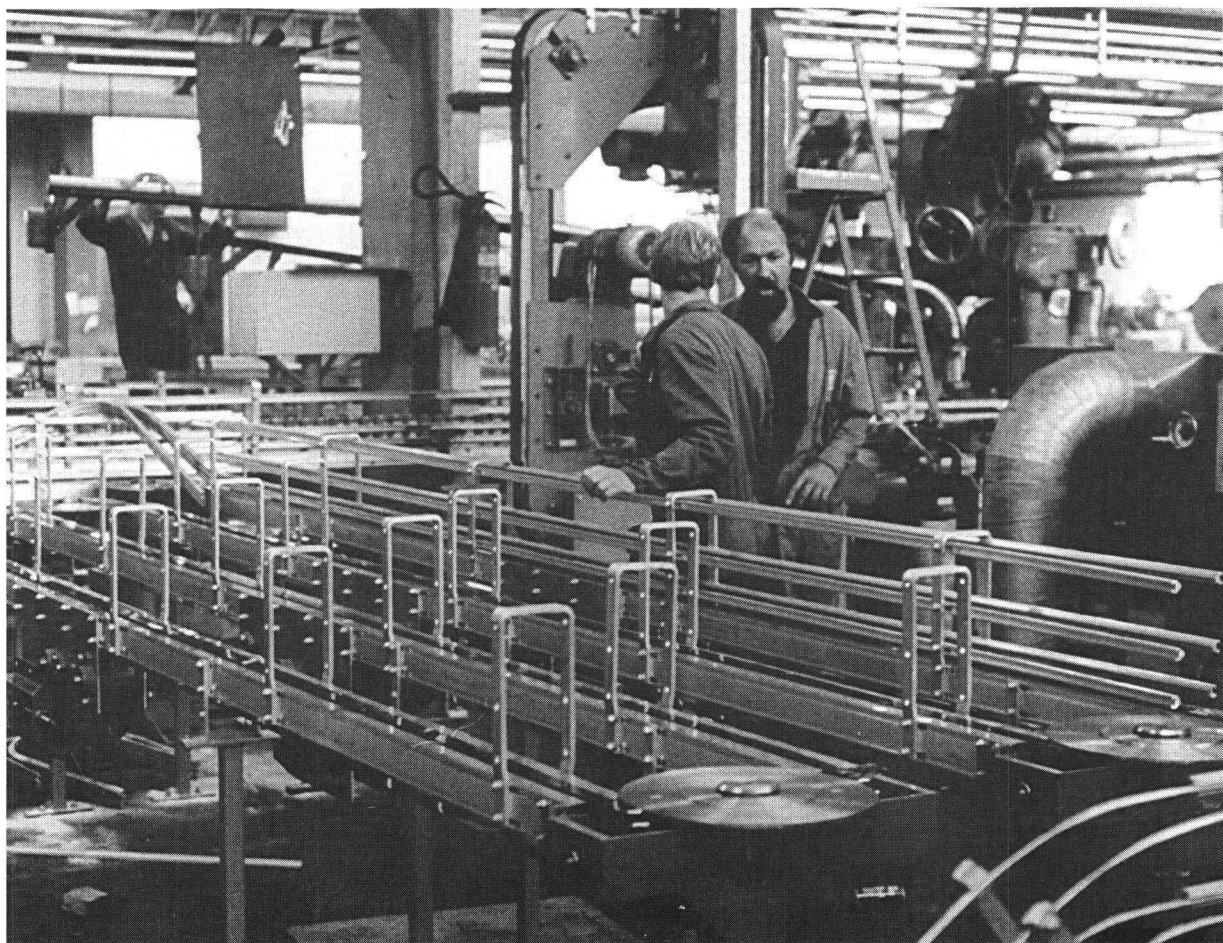
2 Het bedrijf Ladder: plannen komen moeilijk van de grond

Ladder is een bedrijf waar klimmaterialen vervaardigd worden in middelgrote en grotere series. Het is een middelgroot bedrijf. In de productie-afdelingen werken ongeveer 70 mensen. Het bedrijf is een vestiging van een groot multinationalaal concern. In de onderzochte afdeling is de productie gemechaniseerd. Het werk wordt door geoefende, ongeschoolde werknemers uitgevoerd. In het bedrijf bestaat een actieve Arbo-kommissie, waarin werknemers uit de OR, de bedrijfsleiding en de BGD zitting hebben. Een PZ-funktionaris ontbreekt. In deze Arbo-kommissie is, op basis van werkplekonderzoek door de BGD, een actieplan opgesteld.

Hierin wordt een groot aantal maatregelen voor verbetering van de arbeidsomstandigheden voorgesteld. De belangrijkste knelpunten zijn lawaai, monotonie en slechte werkhoudingen. De uitvoering van de maatregelen is, op enkele kleine punten na, nog niet van de grond gekomen, onder andere vanwege de daarbij noodzakelijke forse investeringen. Problemen in de werkinhoud en met werken onder tijdsdruk zijn niet systematisch in de plannen opgenomen. Problemen in de managementstructuur zijn hier onder andere de oorzaak van.

3 Het bedrijf Lamp: konkrete maatregelen na veel overleg

In het bedrijf Lamp worden licht-armaturen gemaakt. Het bedrijf is een zelfstandige vestiging met ongeveer 120 medewerkers/sters. Ook hier is de produktie gemechaniseerd. In de onderzochte afdeling worden armaturen gemonteerd. Hier werken werknemers met handgereedschappen. Het is ongeschoold, geoefend en gevarieerd werk. Het bedrijf kent geen enkele Arbo-structuur. Noch de direktie, noch de OR hield zich bezig met arbeidsomstandigheden. De kommissie die voor het BEA-project werd opgericht, was een eerste



van die soort. De knelpunten op de onderzochte afdeling waren het klimaat (tocht, kou) en, in mindere mate, hinder van andere afdelingen (lawaaï, ultravioleto licht). Na een langdurige voorbereidingsfase heeft men besloten om als oplossing de montageafdeling ruimtelijk van de produktiehal af te schermen door een glazen wand en de temperatuurregeling te verbeteren.

4 Het bedrijf Spuitgiet: welbewuste keuzen

In het bedrijf Spuitgiet wordt uiteenlopend spuitwerk verricht, onder andere versnellingsbakken voor de automobiellindustrie. Het is een middelgroot bedrijf (150 werknemers), dat onderdeel vormt van een groot concern. In het bedrijf bestaat al lang een Arbo-overleg. Het is aangesloten bij een BGD en beschikt over een actieve afdeling Personeelszaken. In de onderzochte afdeling wordt veel en steeds meer met automaten gewerkt. Men richt zich op de produktie van grotere series. Het uitvoeremde werk is ongeschoold. De arbeidsomstandigheden laten op een aantal punten te wensen over: dampen en gassen van het gietproces, gebrekkige verlichting, lawaai en werkhouding zijn problemen. Een hoog ziekteverzuim en moeilijk vervulbare vakatures zijn hiervan het gevolg. Het projekt heeft zich op de aanpak van de dampen en gassen in de afdeling gericht, op de verbetering van de verlichting en op vermindering van het geluidsnivo.

5 Het bedrijf Apparaat: het opzetten van een beleid

Het bedrijf Apparaat maakt apparaten voor de (petro)chemische industrie en verricht perswerk voor de eigen produktie en voor derden. Het is een zelfstandig bedrijf, waar 160 mensen werken in twee vestigingen. Men produceert op bestelling en op specificaties van de klant. De arbeid in de apparatenbouw is afwisselend en overwegend handmatig. De nadruk ligt op snij- en laswerkzaamheden. In de onderzochte afdeling, de perserij, wordt vooral met machines (persen, omhaalmachines) gewerkt.

Transporteren, vullen, leeghalen en positioneren van het werkstuk en het bedienen van machines zijn de voorkomende werkzaamheden. De produktie-middelen en de arbeidsomgeving zijn sterk verouderd en verwaarloosd. Het bedrijf kent geen Arbo-beleid en is niet aangesloten bij een Bedrijfsgezondheidsdienst. Het werk vereist veel ervaring. Knelpunten in de arbeid zijn lawaai, vuil en zwaar werk, chemische dampen, grote temperatuurverschillen, het ontbreken van overleg en slechte hygiënische voorzieningen. Er zijn een aantal verbeteringen uitgevoerd in de perserij, zoals aanpassing van de verlichting, egalisatie van de vloer en de installatie van een nieuwe kachel. Het aksent lag op de aanschaf van een (kostbare) manipulator, waarmee een deel van het zware werk kon worden uitgebannen. In andere afdelingen zijn geen maatregelen van de grond gekomen.

6 Het bedrijf Dak: zoveel mogelijk tegelijk

Het bedrijf Dak maakt onderdelen voor de auto-industrie, onder andere schuifdaken, voor de fijnmechanische en de traktorindustrie. Het is een grote (500 werknemers) zelfstandige onderneming. Men werkt ordergericht: op bestelling worden middelgrote series geproduceerd. Het Arbo-beleid bevindt zich in een overgangsfase: de kommissie VGW is in oprichting. Voor het projekt wordt een breed samengesdte kommissie ingesteld, die knelpunten inventariseert en verbeteringsvoorstellen doet. Het bedrijf is aangesloten bij een BGD. De afdelingen zijn bewerkingsgewijs geordend. Het aksent ligt op het mechanisch vervormen van metaal en aluminium. De belangrijkste knelpunten zijn in alle afdelingen het lawaai, de gedwongen werkhouding en fysiek zwaar werk. Er is

een uitgebreid pakket van maatregelen opgesteld, waarin 27 verbeteringen worden voorgesteld, zoals verschillende soorten geluidswering, instelbare heftafels, lichtkoepels in het dak, luchtsluizen, afzuiging enzovoort.

7 Het bedrijf Bus: verbetering van arbeidsorganisatie

Het bedrijf Bus maakt metalen bussen voor het verpakken en bewaren van allerlei produkten: melkpoeder, vlees, groente, fruit, bier, frisdranken, verf, olie etcetera. Het bedrijf is een onderdeel van een groter concern. Bij deze vestiging werken ongeveer 400 mensen. Afhankelijk van het type bus wordt er in 2- of in 3-ploegendienst gewerkt. De vestiging is een productiebedrijf met een eenvoudige organisatiestructuur. De aanwezige stafdiensten zijn produktietechnisch georiënteerd. Er is een eigen afdeling PZ. Andere stafdiensten (inkoop, verkoop, financiën, sociale zaken) zijn op het hoofdkantoor aanwezig.

De productie van bussen heeft zich ontwikkeld tot een serie-matige productie, waarbij het soms om grote aantallen gaat (300-350 bussen per minuut). Voor de verschillende typen bussen zijn verschillende produktielijnen aanwezig. Tussen de produktieseries moet de lijn worden omgebouwd en moeten de machines worden ingesteld op de nieuwe bushoogte en -diameter. Het ombouwen en instellen wordt door de mensen aan de lijn zelf uitgevoerd. Arbeid is nog slechts op enkele plaatsen aan de lijn noodzakelijk. De kwaliteit wordt gekenmerkt door hoge lawaainivo's, slechte werkhouding en monotone arbeid (kontrolleren, vullen en leeghalen). Overleg en onderling contact is beperkt mogelijk.

Het thema kwaliteit van de arbeid speelt bij de beleidsontwikkeling in het bedrijf een betrekkelijk zelfstandige rol. De centrale afdeling Sociale Zaken van het concern heeft in een beleidsnota aandacht gevraagd voor de relatie tussen nieuwe produktiemiddelen en de kwaliteit van de arbeid.

In de vestiging funktioneert een commissie VGW, waarin zowel werknemers (OR) als leiding vertegenwoordigd zijn. Omvangrijke veranderingen worden projectmatig aangepakt en de kwaliteit van de arbeid wordt hierin meegenomen. Tegelijk met de verplaatsing van een produktielijn zijn zo een aantal knelpunten in de kwaliteit van de arbeid aangepakt: lawaai, ergonomie, lakdampen, fysiek zware arbeid.

8 Het bedrijf Tank: integrale aanpak van werk en werkomstandigheden

Het bedrijf Tank vervaardigt roestvrijstalen melkkoeltanks, warmtewisselaars en keldertanks voor bier. De produkten worden voor het grootste deel in het buitenland afgezet. Er werken 240 mensen, waarvan ongeveer 140 in de productie.

De melkkoeltanks (het voornaamste produkt) vormen een standaardprodukt, dat in een groot aantal uitvoeringen kan worden geleverd. Het roestvrijstaal wordt in rollen aangevoerd, vervolgens gewalst en op maat geknipt. Na een oppervlaktebehandeling worden de onderdelen van een tank (binnentank-buitentank-bodems-deksels) door middel van lassen en persen gemaakt. Daarna vindt de assemblage plaats. De binnentank wordt tot een cilinder gelast met behulp van een lasautomaat en voorzien van dekselfronten. Er worden koelpijpen aangebracht en de tank wordt geïsoleerd. Vervolgens wordt de buitentank aangebracht

en eveneens voorzien van fronten. De tank wordt daarna geslepen (lasnaden) en gepolijst.

De voornaamste werkzaamheden bestaan uit lassen, slijpen, polijsten en montage. Knelpunten in de kwaliteit van de arbeid zijn: slechte werkhouding door de werkzaamheden in de tank, stof en vuil als gevolg van las- en slijpwerkzaamheden, monotonic, lawaai en beperkte overlegmogelijkheden.

Het arbeidsomstandighedenbeleid is weinig ontwikkeld. Er is geen veiligheidskundige. De OR funktioneert als VGW-kommissie. Het bedrijf is vrijwillig aangesloten bij een BGD.

Om de voornaamste knelpunten in de kwaliteit van de arbeid weg te nemen is gekozen voor een integrale aanpak: zowel de arbeidsomstandigheden (stof, vuil, lawaai) als de arbeidsinhoud en -organisatie worden verbeterd. De organisatie zal een meer produktgericht karakter krijgen, waardoor het werk minder monotoon zal worden. De werklast en het lawaai worden aangepakt door de aanschaf van een hydraulische schaar en door de ontwikkeling van lasringen die het las- en slijpwerk in de tanks zullen beperken. Het isoleren van de tanks zal op een andere manier gaan gebeuren, waarbij tegelijkertijd de afzuiging van daarbij vrijkomende gassen verbeterd wordt.

2 HET WERK IN DE METAALPRODUKTENINDUSTRIE

Elk bedrijf heeft zijn eigen cultuur, zijn eigen karakter. Toch hebben ze vaak meer gemeen dan ze denken. Dat geldt zeker binnen één branche. In dit hoofdstuk geven we een aantal algemene kenmerken van het werk in één branche, de metaalproduktenindustrie. Een lezer die in een andere branche werkt maar ook geïnteresseerd is in de verbetering van arbeidsomstandigheden doet er goed aan zich te bezinnen op de overeenkomsten in werk en werkomstandigheden in zijn eigen branche. Welke problemen zijn specifiek voor het eigen bedrijf en welke komen ook elders voor? Dat is niet nuttig omdat gedeelde smart halve smart is, maar omdat het een goede basis vormt om van elkaar te leren. En, mogelijk, tot een gezamenlijke aanpak te komen. In dit hoofdstuk staan de algemene kenmerken van de metaalproduktenindustrie. En hoe is het bij u?

De metaalproduktenindustrie is een branche binnen de metaalindustrie. In deze branche worden metalen produkten vervaardigd, of metalen werkstukken bewerkt. De bedrijfsklasse is als geheel weinig uniform. Het produktenpakket, de produktiemethoden, de aard van het produktieproces en de omvang en seriegrootte van de afzonderlijke produkten vertonen per afzonderlijke bedrijfs-groep binnen de branche grote verschillen.

Het is een betrekkelijk arbeidsintensieve bedrijfsklasse: 9% van de totale werkgelegenheid in de industrie is hier te vinden en bijna eenderde van de werkgelegenheid in de metaalindustrie.

Er zijn slechts weinig grote (meer dan 500 werknemers) bedrijven, maar daarentegen zeer veel kleine bedrijfjes (minder dan 10 werknemers). De gemiddelde grootte ligt rond de 50 werknemers.

De metaalproduktenindustrie is in belangrijke mate afhankelijk van de binnenlandse markt en heeft een lage exportquote (27%), de laagste binnen de metaalindustrie.

Bedrijfsgroepen met een belangrijk aandeel in de omzet zijn de konstruktiewerkplaatsen, de metaalwarenindustrie en de metalen-emballageindustrie. Deze bedrijfsgroepen kenmerken zich door een kapitaalintensieve produktiewijze. Een meer arbeidsintensief karakter hebben de produktiemethoden in de verwarmings- en kookapparatenfabrieken, de grofsmederijen, de pers- en stampbedrijven, de metalen meubelenindustrie en de fabrieken voor bouten, moeren, schroeven en massadraaiwerk.

1 Het werk: smelten, gieten en bewerken

Binnen de branche komen twee hoofdtoorten produktietechnieken voor, die voor de kwaliteit van de arbeid van belang zijn. Bij de ene soort wordt een werkstuk, of (half)produkt gemaakt door het metaal te smelten en het vervolgens in een bepaalde vorm te gieten.

Het andere soort produktietechniek kan worden samengevat als metaalbewerking. Met behulp van uiteenlopende technieken en gereedschappen wordt het metaal, zonder het door smelten van vorm te veranderen, tot het gewenste eindprodukt bewerkt.

Bij de eerste produktietechniek staat het gietproces centraal. Daarbij komen werkzaamheden voor die in andere soorten bedrijven ontbreken, zoals het modelmaken, het kernenmaken, het vormen en het gieten zelf. Een aantal van de daarbij behorende knelpunten in de arbeidsomstandigheden is ook elders bekend: lawaai, trillingen, schokken en het werken in een gedwongen slechte houding. Maar daarnaast zijn er ook specifieke problemen zoals hitte, metaaldampen en andere chemische stoffen en zwaar lichamelijk werk. In deze bedrijfsgroep worden hoge kwalifikatie-eisen aan het vakmanschap van de werknemers gesteld. In combinatie met de arbeidsomstandigheden heeft dit tot gevolg dat men met wervings- en selektieproblemen kampt. Ook een hoog ziekteverzuim en verloop zijn signalen van knelpunten.

Door deze problemen en door de noodzaak van grotere produktie-efficiency, wordt het gebruik van andere produktiemethoden en automatisering bevorderd.

Bij de metaalbewerking zijn vier hoofdaktiviteiten te onderscheiden:

- * *verspanende bewerking*
- * *niet verspanende bewerking*
- * *samenstellen*
- * *oppervlakte behandeling*

Op deze vier aktiviteiten gaan we in het onderstaande kort in.

Verspanende werkzaamheden

Bij verspanende aktiviteiten gaat het o.a. om boren, frezen, draaien en slijpen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de werkvoorbereiding: in- en omstellen, opspannen en dergelijke. Dit vereist veel inzicht en vakmanschap. De kwalifikatie-eisen zijn dan ook hoog. Verspanende werkzaamheden zijn sterk arbeidsplaats- en machinegebonden. Dit heeft tot gevolg dat de werkhouding een knelpunt vormt. Men moet in het algemeen kontinu staan en vaak in een ongunstige werkhouding werken. Bovendien betekent dit dat het vaak om geïsoleerde arbeidsplaatsen gaat. Het ongevalsrisiko wordt ongunstig beïnvloed doordat men aan snel draaiende machines werkt, waarbij tevens metaaldeeltjes wegspringen. Kontakt met chemische stoffen is een derde probleem. Het te bewerken metaal is vaak gecoat en men werkt met koel- en snijvloeistoffen. Irritatie van de huid (eczeem) is hierdoor mogelijk. Bij verneveling van deze stoffen worden ze ook ingeademd. In sommige koel- en snijvloeistoffen kunnen mogelijk kankerverwekkende bestanddelen voorkomen.

De technische ontwikkelingen hebben de verspanende werkzaamheden niet onberoerd gelaten: NC en CNC machines deden hun intrede, flexibele automatisering staat voor de deur.

Hierdoor kan een deel van de fysieke arbeidsbelasting worden opgeheven. Maar aan de andere kant kan de arbeidsinhoud onder druk komen te staan.

Niet-verspanende werkzaamheden

Hierbij wordt het werkstuk in de gewenste eindvorm gebracht door middel van een skala van bewerkingstechnieken, zoals lassen, buigen, snijden, felsen (vouwen), knippen, ponsen enzovoorts. Ook hier komt veel arbeidsplaatsgebonden werk voor, naast "produktgebonden" werk. De kwalifikatie-eisen zijn in het algemeen laag: het gaat veelal om monotoon, repetitief werk, waarvoor weinig scholing is vereist.

De arbeidsomstandigheden worden gekenmerkt door lichamelijke belasting: het werk wordt vaak zittend uitgevoerd, zonder dat aanpassing van de houding mogelijk is. Daarnaast moet er ook veel getild en getransporteerd worden, waardoor met name een hoge belasting van de rug op kan treden. Kenmerkend is het lawaai-probleem. Het bewerken van metaal veroorzaakt een geluidsnivo dat bijna overal de normen overschrijdt.

Automatisering van dit soort werk is betrekkelijk moeilijk.

Samenstellen

Hieronder vallen de verschillende konstruktie-werkzaamheden, waarvan het lassen en de mechanische konstruktie (montage) de belangrijkste zijn. Problemen hierbij zijn onder meer het vrijkomen van schadelijke lasrook en mogelijke ontledingsprodukten van chemische stoffen (metaalcoating). Het ontstaan van ozon en UV-straling zijn andere problemen. De werkhouding kan bij het lassen een knelpunt vormen, wanneer men bijvoorbeeld op moeilijk toegankelijke plaatsen in een gefixeerde houding moet werken. Lawaai is tenslotte ook bij het lassen vaak een probleem. In het algemeen zijn de kwalifikatie-eisen redelijk. Automatisering komt langzaam op gang (lasrobot). Montagewerk is veelal een eindstadium in het produktieproces. Mede hierdoor ontstaat op montage-afdelingen nogal eens een hoge werkdruk. Het werk zelf vereist weinig scholing en wordt gekenmerkt door kortcyklische handelingen en eenzijdige spierbelasting. De inhoud van montagewerk is niet zozeer technisch dan wel organisatorisch bepaald.

Oppervlaktebehandeling en onderhoudswerkzaamheden

Bij oppervlaktebehandeling, zoals galvaniseren, coaten, lakken en dergelijke, vormen de bijbehorende chemische stoffen de belangrijkste problemen. Een skala van chemische stoffen of verbindingen, waarvan de samenstelling veelal onbekend is, vormt een risico voor de gezondheid, doordat men ermee in aanraking komt, of doordat ze ingeademd worden.

De onderhoudswerkzaamheden vereisen over het algemeen een hoog scholingsnivo. Het is afwisselend werk, dat nauwelijks machine- of arbeidsplaatsgebonden is. Men wordt hierbij in principe aan alle voorkomende belastende factoren blootgesteld, zij het voor kortere tijd dan in andere funkties. Gevaarlijke werksituaties kunnen zich voordoen wanneer tijdens reparaties de machines door moeten draaien. Tijdsdruk vormt een belangrijke stressfaktor.

De meest voorkomende problemen in de kwaliteit van de arbeid zijn lawaai-overlast, fysiek zware arbeid dikwijls in combinatie met een slechte werkhouding, dampen (vooral lasdampen), stof en vuil en ten slotte klimaatproblemen.

Voor de bedrijfstak als geheel geldt dat een aantal algemene aspecten van de arbeidsomstandigheden aandacht verdienen, onder meer omdat ze andere belastende factoren kunnen verzwaren. Dit geldt met name voor het werken in ploegdienst. Maar ook klimaatbeheersing vormt in veel bedrijven een knelpunt.

2 De maatregelen

In de praktijk wordt op verschillende manieren gewerkt aan het wegnemen van knelpunten in de kwaliteit van de arbeid.

In het kader van de normale bedrijfsvoering hebben vernieuwingen, die momenteel in de produktie-techniek worden doorgevoerd, soms ook een positief effect op de kwaliteit van de arbeid. Fysiek zware arbeid, eentonige arbeid (bv. montage, vullen – leeghalen van machines) is overgenomen door machines. Door de invoering van computer-gestuurde bewerkingscentra (draaifrees- en slijpbanken) treedt er een verschuiving op in het werk van machine bewaking naar programmeren en controleren. Moderne machines zijn dikwijls lawaai-armer dan de oude.

In ondernemingsraden, VGW-kommissies en bedrijfsledengroepen zijn werknemers bezig met de verbetering van de kwaliteit van het werk. Er zijn in verschillende bedrijven werknemersonderzoeken uitgevoerd en actieprogramma's opgesteld. Hierbij worden ze ondersteund door de bonden, die bovendien hun eigen eisen op dit punt hebben.

De overheid stimuleert extra inspanningen in de bedrijven op dit punt door maatregelen gericht op verbetering van arbeidsplaatsen te subsidiëren (subsidie-regelingen ArbeidsPlaatsVerbetering) en door vernieuwing van de wetgeving: Arbo-wet.

Dit zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die op het terrein van de kwaliteit van de arbeid plaats vinden. Een volledig en systematisch overzicht van activiteiten en resultaten is door gebrek aan informatie op dit punt moeilijk te krijgen. Het meest complete beeld kan samengesteld worden met behulp van de gegevens over de projecten die bedrijven voor subsidiëring bij de overheid hebben ingediend. Het gaat hierbij in alle gevallen om maatregelen gericht op verbetering van arbeidsplaatsen voor zover ze niet tot de normale bedrijfsvoering behoren en ook niet wettelijk verplicht zijn. De ondernemingsraad of een andere werknemersvertegenwoordiger heeft aan deze maatregelen goedkeuring moeten verlenen. Vanaf 1977 zijn een groot aantal van dergelijke projecten uitgevoerd, in het kader van deze subsidieregelingen. De maatregelen betroffen materiële arbeidsomstandigheden. In totaal zijn vele duizenden projecten met subsidie van het Directoraat Generaal van de Arbeid uitgevoerd, waarbij een bedrag van bijna 300 miljoen gulden aan subsidie is uitbetaald.

De bedrijven hebben zelf ook veel geïnvesteerd in arbeidsplaatsverbetering. In de periode 1977 – 1981 kwam dat bijvoorbeeld neer op ruim 130 miljoen gulden. Bij deze arbeidsplaatsverbeteringen zijn meer dan 165.000 werknemers betrokken geweest.

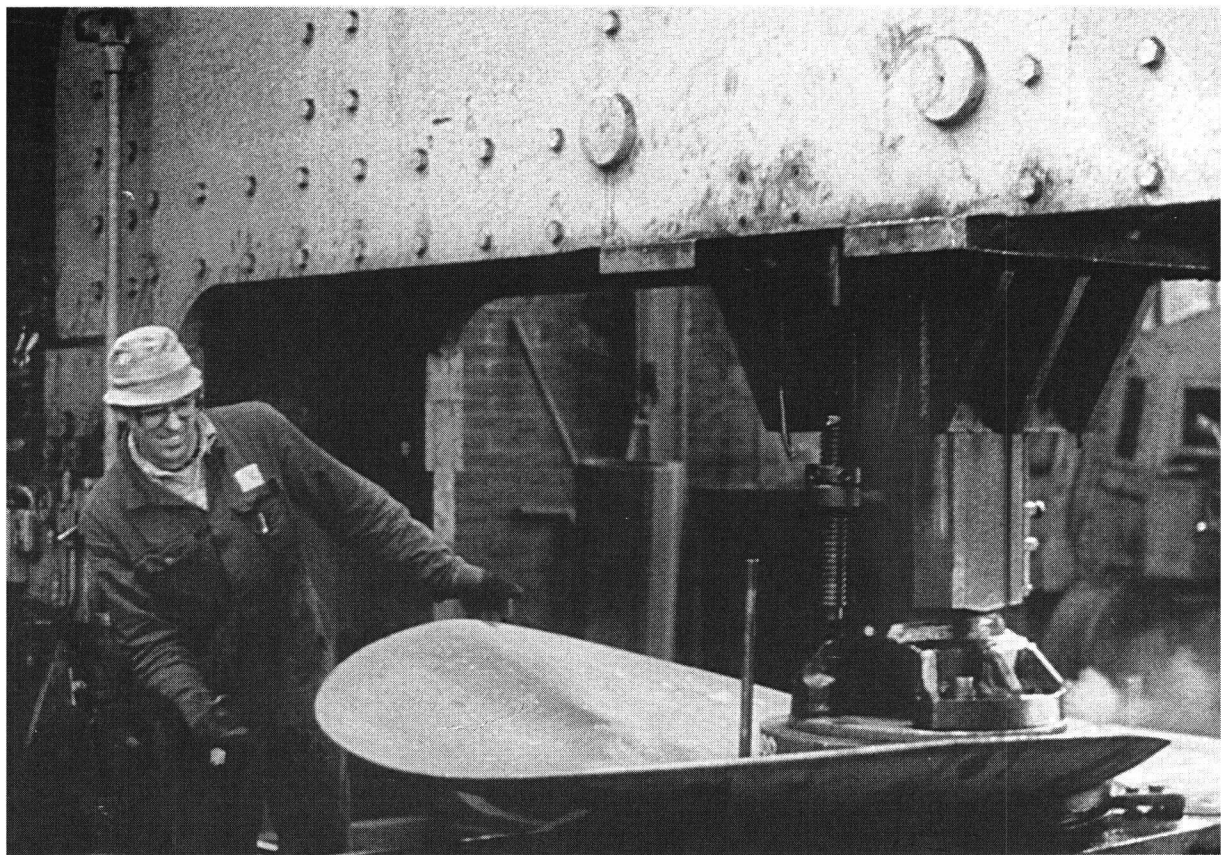
In veel projecten zijn meerdere knelpunten tegelijk aangepakt, soms omdat een pakket van onderling samenhangende maatregelen is doorgevoerd, soms omdat meerdere verschillende deelprojecten zijn uitgevoerd.

De belangrijkste knelpunten die werden aangepakt zijn:

- lawaai en trillingen (31% van de projecten)
- zwaar werk en slechte werkhouding (26% van de projecten)
- dampen, gassen, stof en vuil (20% van de projecten)
- slecht binnenklimaat en hitte (12% van de projecten)

Lawaai en trillingen

Lawaai en trillingen worden veelal veroorzaakt door (delen van) machines en installaties, zowel in de produktievoorbereiding, als in de produktie zelf en in de



nabewerking. Ook ondersteunende apparaten, zoals generatoren, motoren, ventilatoren, verpakkingsmachines en dergelijke vormen een belangrijke bron van overlast. Daarnaast zorgen onder meer transportsystemen en de wijze waarop men met de metalen produkten omgaat voor lawaai en trillingen. In veel gevallen heeft men lawaaibronnen omkast. Hierbij is evenwel de vereiste bereikbaarheid en toegankelijkheid van de apparatuur, bijvoorbeeld bij het inleggen of uithalen van produkten, een technisch probleem. Daar waar nieuwe machines werden geplaatst, heeft men gekozen voor geluidsarme apparatuur,

vaak inklusief omkasting. Het transportlawaai, zoals dit bijvoorbeeld in de metalen emballage-industrie voorkomt, werd aangepakt door kunststof of hout te gebruiken, dan wel een rubber bekleding aan te brengen.

Randapparatuur, zoals generatoren, werd verplaatst naar een aparteruimte. Tussen machines zijn scheidingswanden aangebracht. Akoustische verbeteringen in de vorm van geluidsabsorberende voorzieningen aan wanden en plafonds, zoals baffles, zijn gebruikt om de nagalm en verspreiding van lawaai tegen te gaan. In een enkel geval is automatisering met bediening op afstand als oplossing gekozen.

Lichaamstrillingen zijn aangepakt door speciale bekleding, of door slag- en stootdempers aan machines. Hand-armtrillingen blijken in de praktijk moeilijker herkenbaar en aan te pakken.

Zwaar werk en slechte werkhouding

In alle fasen van het productieproces in de metaal(produkten)industrie komt lichamelijk zwaar werk voor. Veelal gaat het om tillen, sjouwen, duwen en trekken. Daaraan werd veel aandacht besteed. Zo zijn er geheel of gedeeltelijk gesloten of geautomatiseerde transportsystemen geplaatst. In veel gevallen konden de problemen worden verminderd door mechanisering, bijvoorbeeld hef-, hijs-, takel-, kantel- en stapelapparatuur. Daarnaast zijn de in- en uitvoer en de bediening van machines (verder) gemechaniseerd of geautomatiseerd. Het interne transport werd ook aangepakt door de aanschaf van elektrische steekkarren, vervanging van wielen en door het verbeteren van (ongelijke) vloeren, transportdoorgangen en dergelijke.

Problemen met de werkhouding worden veroorzaakt door de (technische) vormgeving van gereedschap en apparatuur, door de voorgeschreven werkpositie en door tekortkomingen in de productie-omgeving (ergonomische lay-out). Niet instelbare stoelen, of het ontbreken van zitmogelijkheden en niet in hoogte instelbare werktafels (draaibanken, montagetafels en dergelijke) zijn hiervan voorbeelden. De aanpak concentreerde zich op vervanging van ergonomisch onjuiste (hulp)apparatuur en verbetering van de lay-out op de betrokken afdelingen. Veranderingen aan machines of in de produktiemethoden komen minder voor, onder andere vanwege de hoge kosten ervan.

Dampen, gassen, stof en vuil

Overlast van dampen en gassen ontstaat zowel bij transport (het overladen van chemikaliën) als bij het werken met open baden, zoals bij oppervlaktebehandeling, of reiniging. Metaaldampen en koel- en snijvloeistoffen vormen een probleem bij tal van bewerkingen. De meest voorkomende maatregel is hier afzuiging, hetzij centraal, hetzij aan de bron. Ook vervanging van open door gesloten systemen, al of niet met bediening op afstand (automatisering) komt als maatregel voor. Spuit- en laswerk werd in sommige gevallen naar aparte kabinen, met speciale afzuiging, verplaatst. In sommige bedrijven heeft men de produktiemethoden veranderd, of de chemikaliën vervangen door niet-schadelijke.

Problemen met stof en vuil komen eveneens in alle fasen van het productieproces voor. In de voorbereiding ontstaan deze problemen bij het storten, mengen en doseren van poedervormige en vloeibare grond- en hulpstoffen. In de produktie gaat het om afvalprodukten van het bewerkingsproces (metaal-, hout-, of kunststof), of van hulpmiddelen, bijvoorbeeld olie en vetten. Bij schoon-

maakwerkzaamheden, maar ook in de nabewerking, kunnen stof en vuil een probleem vormen. Een slechte staat van onderhoud en gebrekkige hygiënische voorzieningen verergeren dergelijke problemen. In veel gevallen is de oplossing gezocht in verbetering van ventilatie en afzuiging. Ook zijn machines en doseer- en transportsystemen aangepast. In een aantal bedrijven zijn de problemen verminderd door nieuw- of verbouw van de werkplaatsen.

Slecht binnenklimaat en hitte

Een slecht binnenklimaat wordt gekenmerkt door problemen met de temperatuur: te koud in de winter en te warm in de zomer; met tocht en onvoldoende ventilatie (aanvoer van frisse lucht). Dit laatste gaat vaak samen met de problemen van gassen en dampen. Verbetering van de isolatie, van verwarmingssystemen en het aanbrengen van airconditioning zijn veel voorkomende maatregelen. Tochtproblemen ontstaan nogal eens door open deuren, of slechte bouwkundige staat. Het aanbrengen van tochtdeuren en -flappen, luchtgordijnen en -sluizen zijn veel voorkomende maatregelen.

Hitte is vooral een probleem waar ovens worden gebruikt (gieterijen). Maar ook andere machines kunnen veel warmte ontwikkelen. Afscherming van de warmtebronnen, of geforceerde ventilatie zijn oplossingen. Vervanging van de warmtebronnen door nieuwe, minder warmte ontwikkelende machines wordt eveneens veel toegepast.

Het is (nog) niet mogelijk om voor alle voorkomende knelpunten afdoende oplossingen te vinden. Voor sommige algemene knelpunten, zoals lawaai, dampen en gassen en een slecht binnenklimaat zijn de oplossingen meestal bekend. Voor een aantal andere, vaak van specifieke omstandigheden in de produktiesituatie afhankelijke, belastende factoren is dit niet het geval. Vaak is er maatwerk voor nodig. De oplossingen kunnen dan ook sterk variëren. Te denken valt hierbij aan zware lichamelijke arbeid, slechte werkhouding en onvoldoende bewegingsruimte.

Daarnaast blijkt soms dat de oplossing van het ene knelpunt een ander oproept. Machines, die zwaar werk moeten verlichten, blijken soms veel lawaai te produceren. Het omkassen van lawaaibronnen kan leiden tot geforceerde en ongunstige werkhoudingen.

3 ZIEKTEVERZUIM EN VERZUIMBELEID

De meest gebruikte graadmeter voor de relatie tussen arbeid en gezondheid is het ziekteverzuim. In veel arbeidsorganisaties is bezorgdheid over het verzuim vaak de aanleiding geweest voor het verbeteren van arbeidsplaatsen of het veranderen van het sociaal beleid.

In dit boek wordt uitgebreid ingegaan op allerlei aspecten van arbeidsplaatsverbetering en Arbo-beleid. Daarnaast is het echter nuttig om ook het meest voorkomende startpunt er van, het verzuim, vooraf eens nader onder de loep te nemen. Twee punten staan daarbij centraal. In de eerste plaats worden de verzuimcijfers zelf eens nader bekeken. Wat kunnen ze ons eigenlijk vertellen? Veelal is namelijk een nadere analyse van de cijfers nodig om tot een goed beeld van de relatie arbeid en gezondheid te komen. In de tweede plaats wordt de betekenis van verzuimcijfers voor het Arbo-beleid nader bekeken.

Slechte arbeidsomstandigheden hebben hun effect op de gezondheid en het welbevinden van de medewerkers. Soms zijn de oorzaken duidelijk aanwijsbaar, bijvoorbeeld in het geval van onverantwoorde blootstelling aan giftige stoffen. Maar ook minder voor de hand liggende verbanden tussen ziekte en arbeidsomstandigheden zijn aantoonbaar. Zo kunnen te hoge werkdruk of slechte onderlinge verhoudingen leiden tot stress en overspannenheid en daarmee tot tijdelijke of langdurige arbeidsongeschiktheid.

Voor de beschrijving van tijdelijke arbeidsongeschiktheid worden meestal de ziekteverzuimcijfers gebruikt, voor langdurige arbeidsongeschiktheid de cijfers die aangeven hoe groot de toestroom tot de WAO is, de z.g. WAO-incidentie. Bij bestudering van deze arbeidsongeschiktheidscijfers blijkt, dat er grote verschillen zijn tussen bedrijfseconomische sectoren, tussen de verschillende functies die worden uitgeoefend enz. Deze verschillen zijn evenzovele aanwijzingen voor de invloed van de arbeidsomstandigheden. Zo leidt bijvoorbeeld handarbeid in de industrie veelal tot een hoog ziekteverzuim, terwijl kantoorwerk doorgaans door een laag ziekteverzuim wordt gekenmerkt.

Van belang is hierbij te constateren, dat een hoog of een laag ziekteverzuim slechts een indicatie vormt van de arbeidsomstandigheden: er spelen te veel andere factoren een rol om met zekerheid konklusies over een oorzakelijk verband te kunnen trekken. Zo is bijvoorbeeld uit onderzoek gebleken dat de daling van het ziekteverzuim van de afgelopen jaren in sommige industrietakken niet tot stand is gekomen door een verbetering van de arbeidsomstandigheden, maar doordat onder invloed van de ruime arbeidsmarkt een dusdanige personeelsselektie is opgetreden, dat de groep werkenden als geheel een gezondere groep vormt.

Ziekteverzuimcijfers, WAO-incidentie en ook wel personeelsverloop worden indicatoren van de kwaliteit van de arbeid genoemd. Het bestuderen en analyseren van deze cijfers kan

een rol spelen bij het Arbo-beleid. Dit besef is ook te vinden in de Arbo-wet, waarin de jaarlijkse rapportage van deze cijfers verplicht is gesteld.

In het hierna volgende zal voornamelijk worden gesproken over de rol van ziekteverzuimcijfers bij het Arbo-beleid. De andere indicatoren zijn uiteraard ook van belang, maar zijn vaak minder eenduidig en moeilijker hanteerbaar. Op zich zal bijvoorbeeld een WAO-geval, veroorzaakt door een beroepsziekte al voldoende aanleiding moeten zijn om maatregelen in de sfeer van de arbeidsomstandigheden te treffen. Wanneer echter de oorzaak-gevolg relatief onduidelijk ligt, dan zal een analyse van de WAO-incidentie behoorlijk gekompliceerd zijn en zich over langdurige tijdsperiode moeten voltrekken.

1 Verzuimcijfers en Arbo-beleid

Ziekteverzuimcijfers, cijfers over het voorkomen van WAO-toetreding en ook ongevallencijfers kunnen instrumenten vormen voor het Arbo-beleid. De mogelijkheden tot gebruik zijn echter niet onder alle omstandigheden even groot. Bij kleinere bedrijven zal eerder bij de betrokkenen een intuïtieve indruk bestaan van de aard en de omvang van de problematiek. Bij grotere bedrijven is een uitgebreide cijfermatige opstelling en analyse noodzakelijke om inzicht te krijgen.

Bij een dergelijke analyse gaat het er altijd om z.g. risikogroepen op te sporen. De vraag luidt dan: bij welke groepen werknemers vormt het verzuim een probleem? Door welke kenmerken kunnen deze groepen worden beschreven? Het resultaat van de analyse kan zijn, dat het verzuim gelokaliseerd blijkt bij bepaalde afdelingen, bij werknemers in bepaalde leeftijdsklassen of juist bij bepaalde functies. Een niet ongebruikelijke situatie is dat de risikogroepen worden gevormd door werknemers, die een bepaalde combinatie van kenmerken hebben, bijvoorbeeld oudere werknemers in bepaalde functies.

Om een cijfermatige analyse zinvol te doen zijn, moet men over voldoende andere gegevens beschikken naast de ziekteverzuimcijfers zelf. Deze gegevens kunnen zijn persoonskenmerken, kenmerken van functies of bedrijfsonderdelen en het bijbehorende productieproces. Gegevens uit de personeelsadministratie vormen hiervoor vaak een goede ingang.

Een goede verzuimanalyse kan op verschillende momenten een bijdrage leveren aan het beleid:

- bij de ontwikkeling van een Arbo-beleid
- bij het bijstellen van het beleid
- bij de evaluatie van maatregelen

Verzuimcijfers als barometer

Ontwikkelingen in verzuimpatronen zijn in een bedrijf dikwijls de aanleiding om de aandacht voor de arbeidsomstandigheden te intensiveren en een Arbo-beleid te ontwikkelen. Een grondige analyse van het verzuim kan als start van dit beleid van belang zijn om knelpunten in de arbeidsorganisatie op te sporen. Door middel van de verzuimanalyse komen indicaties van probleemgebieden in zicht, waarna de specifieke problematiek door middel van de op de werkplek of anderszins gericht onderzoek nader kan worden vastgesteld. Een aantal van de zo opgespoorde problemen is ongetwijfeld ook vooraf al bekend. Toch zal een nadere analyse in de praktijk ook risicogroepen opleveren, waarvan geen eerdere

indicaties beschikbaar waren, dat er iets met de arbeidsomstandigheden aan de hand was. Of zal worden gevonden dat andere kenmerken, dan die welke zo op het eerste gezicht van belang zijn, doorslaggevend zijn. Onderzoek naar het hoge verzuim van buitenlandse werknemers heeft in meerdere gevallen aangetoond dat Nederlanders, die hetzelfde werk doen – zo die te vinden zijn –, evenzeer een hoog verzuim hebben. Het overheersende en bepalende kenmerk is dan het werk. Een goede analyse van de cijfers leidt nogal eens tot verrassingen. Bij het rangschikken van de verzuimcijfers ten behoeve van de verzuimanalyse is het van belang om op twee verschijnselen te letten.

In de eerste plaats is natuurlijk de absolute hoogte van het verzuim van belang. Om de waarde daarvan in te schatten is het nuttig vergelijkingscijfers ter beschikking te hebben. Dit kunnen cijfers zijn van een vergelijkbare afdeling of groep werknemers bij filialen of zustermaatschappijen, of cijfers van vergelijkbare bedrijven. De laatste zullen niet eenvoudig te verkrijgen zijn, maar er zijn verschillende landelijke registratiesystemen waaruit kan worden geput.

In de tweede plaats is een analyse over een langere tijdsperiode van belang. Hierbij moet de aandacht worden gericht op groepen werknemers, die blijken te geven van een voortdurend hoog verzuim. Hoge cijfers, zeker als die een zekere continuïteit hebben, wijzen op een onderliggende problematiek, die nader onderzoek gewenst maakt. Een dergelijk verschijnsel vraagt met name dan om aandacht, als dit zich uitstrekt over een periode van langer dan een jaar. Allerlei seizoensinvloeden (griepgolven, vakanties e.d.) worden dan meer op de achtergrond geplaatst.

Korte, scherpe fluktuaties in het verzuim, zeker bij kleine groepen zijn, tenzij het om ongevallen gaat, bij deze toepassing van de verzuimanalyse van minder belang. Het gaat er ten slotte bij het ontwikkelen van een Arbo-beleid om de langdurige inwerking van de arbeidsomstandigheden op het verzuim boven tafel te brengen.

Wanneer een ontwikkeld Arbo-beleid tot de normale bedrijfspraktijk behoort, dan is continue aandacht voor de verzuimcijfers van groot belang. Met name een trendmatige stijging bij bepaalde groepen werknemers kan dan aanleiding zijn voor nader onderzoek. Maandelijks, kwartaalgewijze en jaarlijkse rapportages kunnen dan gelegenheid geven om nader over ontwikkelingen in het verzuim te spreken en het beleid bij te stellen.

Beoordeling van de resultaten: een lager verzuim?

Verzuimanalyse richt de aandacht op bepaalde problemen: bij een goed Arbo-beleid wordt een dergelijke analyse gevolgd door gerichte maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden. De doorlooptijd van dergelijke projecten kan, zoals elders in dit boek is beschreven, aanzienlijk zijn.

Er zijn veel methoden denkbaar en mogelijk om vervolgens de effecten van deze projecten op veiligheid, gezondheid en welbevinden te evalueren. Een van de instrumenten die ter beschikking staan is weer de verzuimanalyse.

Evenals bij de ontwikkeling van een Arbo-beleid de verzuimanalyse een rol kan spelen ter lokalisering van groepen werknemers die een verhoogd risico lopen door de arbeidsomstandigheden, kan natuurlijk na de invoering van verbeteringen op en rond de werkplek worden gekeken of deze verbeteringen leiden tot een daling van het ziekteverzuim. Daarbij geldt het zelfde als reeds bij de behandeling van de verzuimanalyse in zijn algemeenheid is gezegd: een daling van het verzuim is een indicatie, dat de verbeterde arbeidsomstandigheden positieve effecten

hebben op de gezondheid en het welzijn van de werknemers. Overigens moet men daarbij voor ogen houden dat wanneer het verzuim niet daalt, dit niet wil zeggen dat de verbetering van de arbeidsomstandigheden geen algemeen positief effect heeft. Daarvoor zijn er bij het ziekteverzuim te veel verschillende factoren in het spel.

Bij de toepassing van de verzuimanalyse ter evaluatie van effecten van arbeidsplaatsverbetering dient in het bijzonder op de volgende twee zaken te worden gelet:

- 1 *Zowel van de periodes voor, tijdens als na het proces van arbeidsplaatsverbetering moeten voldoende cijfers aanwezig zijn om tot enigszins onderbouwde konklusies te komen.*
- 2 *Speciale aandacht moet gegeven worden aan veranderingen die wel effect kunnen hebben op het verzuim maar niets te maken hebben met de arbeidsplaatsverbetering. Is de samenstelling van het personeelsbestand niet grondig veranderd? Zijn er geen andere werkroosters of ploegendienschema's ingevoerd?*

Uiteraard kan de verzuimanalyse ook een rol spelen bij een kosten-batenanalyse, die de vraag kan beantwoorden of de effectiviteit en efficiëntie van de arbeidsorganisatie is toegenomen na de doorvoering van arbeidsplaatsverbetering.

2 **Uitgangspunten voor een succesvol verzuimbeleid**

Zowel in de theorie als in de praktijk zijn er in Nederland twee verschillende benaderingen die de richting en de aard van het verzuimbeleid bepalen, namelijk één gericht op de mens en één gericht op het werk.

De eerste staat bekend als het beslismodel, de tweede is later vooral vanuit de medische sektor ontwikkeld en staat bekend als het belasting-belastbaarheidsmodel.

In het beslismodel wordt onderscheid gemaakt tussen het zg. witte, grijze en zwarte verzuim. Basisidee is dat er bij vrijwel alle verzuimmeldingen sprake is van een verstoorde relatie tussen arbeid en gezondheid (het zwarte oftewel frauduleuze verzuim komt weinig voor). In veel gevallen is deze relatie echter niet zodanig verstoord, dat de ziekmelding perse onontkoombaar is. Naast het zg. witte verzuim, waarbij afwezigheid zonder meer geboden is, bestaat het grijze verzuim, waarin de beslissing van de betrokken werknemer om zich al of niet ziek te melden van meer factoren afhangt dan van de ziekte zelf. Er is met andere woorden sprake van een keuzemogelijkheid.

Een in de praktijk populair misverstand wordt gevormd door de mening dat de beslissing om zich ziek te melden te (ver)wijten is aan de persoonlijkheid van de betrokken werknemer. Bij pogingen om het grijze deel van het verzuim te beïnvloeden zijn echter veel samenhangende factoren van belang die verwijzen naar bijvoorbeeld de werksfeer, de werkverhoudingen, de bedrijfs- en afdelingscultuur, de aanwezigheid van een adequaat sociaal beleid etc.

Het is dus wel zo dat bij deze benadering de mensen zelf centraal staan, maar dan wel in hun sociale setting. En deze wordt grotendeels niet door henzelf bepaald. In het tweede model, het belasting-belastbaarheidsmodel, wordt vooral aandacht besteed aan het werk en de werkomstandigheden en de eisen die op grond daarvan aan de mensen in fysiek zowel als mentaal opzicht worden gesteld. Omdat niet iedereen gelijk is wordt verder gekeken naar een aantal persoonsken-

merken zoals leeftijd, geslacht, gezondheid van de betrokken (groepen) werknemers. Ofschoon in deze benadering het medisch, ergonomisch en arbeidshygiënisch onderzoek van de werkplek centraal staan, is ook hier altijd een verwijzing te vinden naar de organisatie rond de betrokken werkplekken: de werkorganisatie en de arbeidsverhoudingen. De ervaring leert dat een optimale benadering van de verzuimproblematiek een beleid impliceert waarin een goede balans wordt bereikt tussen deze beide modellen. Er wordt m.a.w. plaats ingeruimd voor zowel activiteiten gericht op de mens, als op de werkplek en de sociale en organisatorische setting.

Enerzijds behelst dit een beleid gericht op een zo spoedig mogelijke reïntegratie van ziekmelders in de werksituatie door bijvoorbeeld huisbezoeken van de bedrijfsarts, verzuimgesprekken, speciale aandacht voor middellang verzuim (1 tot 3 maanden), samenwerking bedrijfsarts en verzekeringsgeneeskundige zorg, de inzet van een Sociaal Medisch team, en bestrijding van oneigenlijk gebruik van de ziektewet. Deze maatregelen zijn dus gericht op ondersteuning, begeleiding, en controle van individuele werknemers.

De ervaring bij verzuimprojecten heeft echter aangetoond dat op individuele werknemers gerichte maatregelen pas effectief worden indien deze worden ondersteund en aangevuld door een goed sociaal beleid (Arbo-beleid).

DEEL II

Het opzetten van Arbo-beleid

4 DRIE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

De Arbeidsomstandighedenwet is nog betrekkelijk nieuw. In sommige bedrijven is er al veel ervaring mee opgedaan, andere bedrijven staan nog aan het begin van een verkenningstocht. De ideeën over het nut van het werken aan arbeidsomstandigheden lopen in dergelijke bedrijven nogal uiteen. Is het een luxe of is het noodzaak? En is het iets bijzonders of hoort het een onderdeel te zijn van het normale bedrijfsbeleid. Maakt het wat uit, wat het management ervan denkt. Of dat er wel of geen deskundige ondersteuning is van bedrijfsartsen?

Gekozen is voor drie voorbeelden, die onderling sterk verschillen. Niemand zal er zijn eigen situatie compleet in kunnen herkennen. Maar elk voorbeeld voegt weer iets toe aan het leerproces dat bedrijven moeten doorlopen om tot een adequaat en eigentijds beleid te komen. Wat waren de visies van de betrokken bedrijven in het begin. Welke overlegstructuur is het beste? Wie moet erbij worden betrokken? Wat is de konsekwentie van de verschillen in visies in het begin en de uiteindelijke resultaten bij arbeidsplaatsverbetering? Is er één beste weg of zijn er meerdere? In dit deel wordt het proces van arbeidsplaatsverbetering beschreven. De bedoeling is om de praktijk te laten spreken en vanuit de leerervaringen die dat oplevert te komen tot een invulling van effectief Arbo-beleid.

In verband met de leesbaarheid wordt afgezien van een uitputtende behandeling van alle onderzochte bedrijven. In plaats daarvan wordt een procesbeschrijving in hoofdlijnen gegeven van drie bedrijven, die ieder voor zich illustratief zijn voor een bepaalde vorm van Arbo-beleid.

In latere hoofdstukken worden deze drie voorbeelden opnieuw gebruikt en worden ter illustratie daarnaast ook voorbeelden gegeven uit de overige bedrijven. De drie te bespreken typen van Arbo-beleid zijn de volgende:

a) Arbo-beleid is ingeburgerd

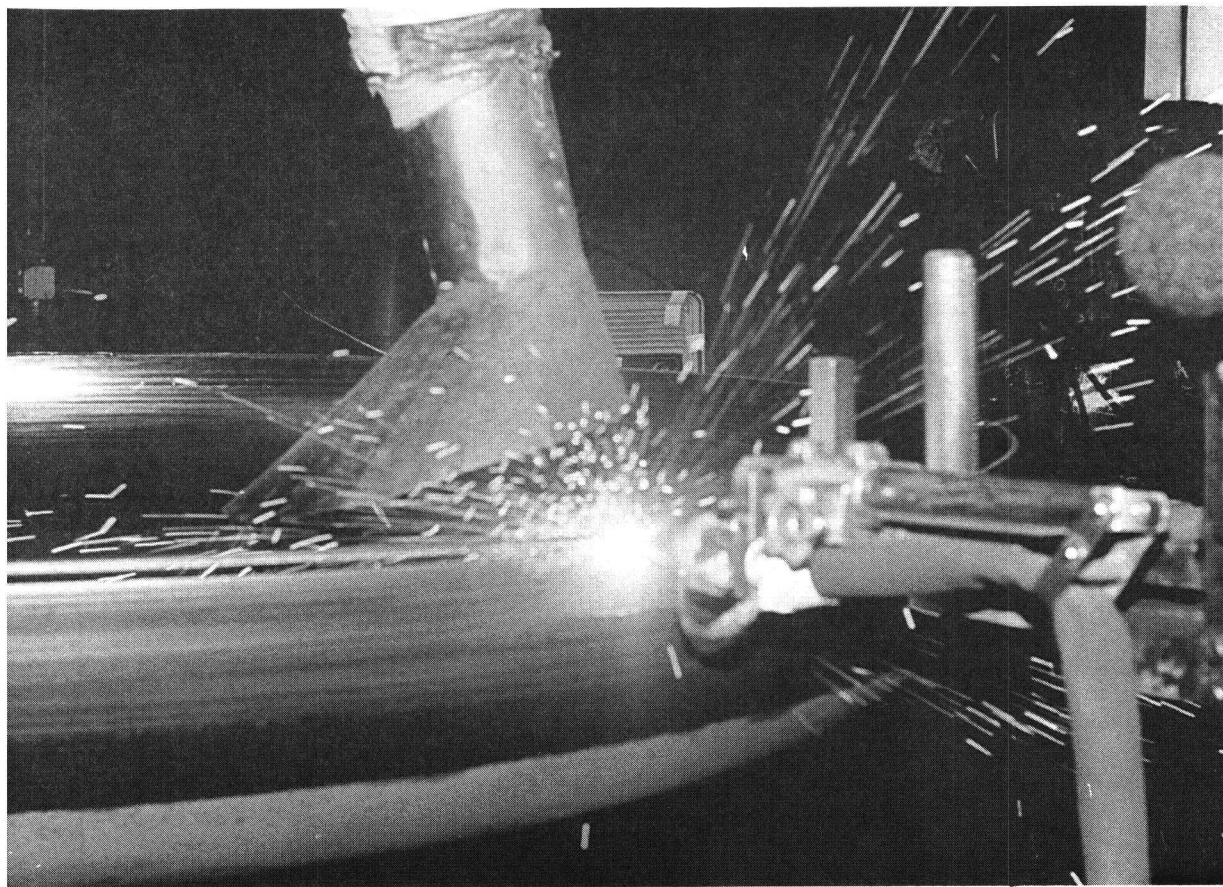
Bij dit type beleid wordt het Arbo-beleid beschouwd als een serieus onderdeel van het bedrijfsbeleid. Een bedrijf inventariseert bij voorbeeld regelmatig de optredende knelpunten in de kwaliteit van de arbeid en tracht deze weg te nemen. Een integratie 'vooraf' van sociale, economische en technische aspecten bij nieuwe investeringen en reorganisaties is een ideale invulling van deze benadering.

Als voorbeeld is een bedrijf genomen dat regelmatig aandacht besteedt aan de kwaliteit van de arbeid. Waar mogelijk wordt dit thema in het beleid meegenomen. Het is een bedrijf uit de metaal-emballageindustrie, waar allerlei soorten bussen worden gemaakt: de onderneming Bus.

b) Arbo-beleid staat op zichzelf

Bij dit type beleid wordt incidenteel en als daar aanleiding toe is getracht knelpunten in de kwaliteit van de arbeid op te lossen. Een aanleiding doet zich bijvoorbeeld voor als de

knelpunten leiden tot ernstige verstoringen in het productieproces, als er grote druk wordt uitgeoefend door werknemersvertegenwoordigers in het bedrijf of door externe instanties, als er subsidiegelden beschikbaar zijn, of als de financiële positie van het bedrijf goed is. Het praktijkvoorbeeld betreft een bedrijf, waar subsidie voor arbeidsplaatsverbetering de uiteindelijke aanleiding is om maatregelen te treffen. Aan het thema kwaliteit van de arbeid is in dit bedrijf wel aandacht besteed, maar vooral door werknemersvertegenwoordigers. Er zijn nog weinig daadwerkelijke activiteiten ondernomen. Men is altijd met andere zaken bezig. Het is een onderneming, die metalen glassluitingen maakt: de onderneming Top.



c) Arbo-beleid moet zijn vorm nog vinden

Dit type benadering heeft het karakter van 'trial and error'. Men wil wat gaan doen aan arbeidsplaatsverbetering maar de wijze waarop is nog onduidelijk.

Het voorbeeld is een bedrijf dat tot nu toe nauwelijks aandacht aan de kwaliteit van de arbeid heeft besteed. Wel zijn er problemen met het hoge ziekteverzuim. Het gaat hier om een konstruktiewerkplaats, waar o.a. aan apparatenbouw wordt gedaan: de onderneming Apparaat.

Van elk bedrijf wordt het proces van arbeidsplaatsverbetering van begin tot eind beschreven: van het inventariseren van knelpunten tot en met het doorvoeren van maatregelen.

1 De onderneming Bus

Het werk

Bij de onderneming Bus worden bussen voor het verpakken en bewaren van produkten als melkpoeder, tabaksartikelen, verf en olie gemaakt.

Voor de verschillende typen bussen zijn verschillende produktielijnen aanwezig. De produktie heeft zich ontwikkeld tot een serie-matige produktie, waarbij het om grote aantallen gaat (voor sommige typen bussen bedraagt de produktie driehonderd tot driehonderdvijftig per minuut).

Arbeid is nog slechts op bepaalde plaatsen aan de lijn noodzakelijk. Aan het begin van de lijn worden platen blik op maat geknipt: de pallets met blik moeten daar in het magazijn van de schaarmachine worden geduwd. Bij de lasmachine worden de geknipte rompen in het magazijn gelegd. Lassen, lakken, drogen en het transport gebeuren automatisch. Hier vindt alleen voortgangskontrolé plaats. Bij de felsmachines moeten met de hand de produkten worden ingevoerd. Inpakken gebeurt met de hand met behulp van een grote vork, waaraan de liggende bussen met 15 à 20 tegelijk door de opening worden opgeprikt en in een doos worden gezet. Aan één lijn werken ongeveer 6 à 7 mensen in drieploegdienst.

De kwaliteit van de arbeid wordt gekenmerkt door hoge lawaainivo's, slechte werkhouding, monotone arbeid (dat wil zeggen het vullen en leeghalen van machines) en geïsoleerd werk.

De verschillen in opleidingsnivo aan één lijn zijn groot: de meeste werkzaamheden zijn ongeschoold. Voor één funktie nl. de lijnmonteur evenwel is een opleiding op MTS-nivo vereist.

Serieus Arbo-beleid

Het Arbo-beleid wordt bij Bus serieus genomen. Het thema 'kwaliteit van de arbeid' speelt bij de beleidsontwikkeling een betrekkelijk zelfstandige rol. Aan het einde van de jaren zeventig verschenen er van de afdeling Sociale Zaken van het hoofdkantoor beleidsnota's voor de verschillende vestigingen. In deze nota's werd aandacht gevraagd voor de relatie tussen nieuwe produktiemiddelen en de kwaliteit van de arbeid. Uitgangspunt was dat bij het ontwerpproces naast economische en technische, ook organisatorische, sociale en ergonomische aspecten een rol moeten spelen.

Onder organisatorische aspecten verstaat men: de vereiste kwalifikatie, promotieverwachtingen, werkinhoud (verscheidenheid van werkzaamheden, zelfstandigheid, sociale kontakten, verantwoordelijkheid, inleertijd, identiteit van het werkpakket) en de lay-out. Onder ergonomie wordt onder andere begrepen de werkopstelling, informatiemiddelen, bedieningsmiddelen, werkomstandigheden (verlichting, klimaat, gassen, dampen, stof, geluid, veiligheid). Er is, met andere woorden, door het hoofdkantoor een brede invulling gegeven aan de kwaliteit van de arbeid.

De onderneming Bus heeft deze draad opgepakt. Waar mogelijk wordt bij investeringen ook gekeken naar de kwaliteit van de arbeid. *Er wordt hierbij een projektmatige aanpak gevolgd.* Een team, waarin verschillende disciplines (tech-

niek, financiën, personeelszaken) zijn vertegenwoordigd, bereidt de veranderingen voor en doet voorstellen. Op verscheidene plaatsen in de onderneming zijn zo de afgelopen jaren arbeidsplaatsverbeteringen gerealiseerd, al blijft er nog veel te verbeteren over.

De onderneming is aangesloten bij een regionale Bedrijfsgezondheidsdienst, vooral met het oog op het hoge ziekteverzuim.

Er funktioneert een commissie VGW, waarin zowel werknemers, als vertegenwoordigers van de leiding en de Bedrijfsgezondheidsdienst zitting hebben. Deze commissie maakt een eigen jaarplan, doet voorstellen en probeert de ontwikkelingen in de onderneming op het terrein van veiligheid, gezondheid en welzijn te volgen.

De ondernemingsraad heeft een eigen commissie Kwaliteit van de Arbeid en bespreekt dit thema in de overlegvergaderingen met de directie.

Belangrijk is dat beide partijen (directie en ondernemingsraad) het eens zijn over de hoofdlijnen van het beleid: de kwaliteit van de arbeid kent knelpunten, die aangepakt moeten worden, zoveel mogelijk in het kader van het normale bedrijfsbeleid. Verschil van mening is er vooral over het tempo en de inzet van middelen.

Bij het feitelijke beleid in de vestiging Bus blijft het thema beperkt tot de aanpak van de arbeidsomstandigheden.

De probleemstelling: eisen rond een nieuw produkt

In het kader van het economische beleid is besloten een nieuw type bus op de markt te brengen. Hiervoor moet een bestaande produktielijn omgebouwd worden. De lijn moet ook een andere opstelling in de afdeling krijgen. Door de nieuwe opstelling wordt de productie-afdeling overzichtelijker, de ruimte beter benut en de contactmogelijkheden verbeterd. Tegelijk met deze veranderingen moeten de arbeidsomstandigheden bij de lijn verbeterd worden. Hiervoor kunnen extra voorstellen in het totale pakket van maatregelen opgenomen worden.

Er wordt weer gekozen voor een projectmatige aanpak, waarin de economische, technische én sociale eisen aan de nieuwe produktiesituatie moet worden uitgewerkt.

Het initiatief voor dit project is afkomstig van de bedrijfsleiding. De opdracht aan het projectteam luidt: *"Het voorbereiden, uitvoeren en in productie brengen van het type bus X. De fabrikage dient plaats te vinden op de bestaande produktielijnen, waarbij alleen noodzakelijke investeringen en kosten zullen plaatsvinden (.....). Zowel bij de voorbereiding als tijdens de uitvoering gelieve u het aspect "kwaliteit van de arbeid" te betrekken, zoals onder meer is vastgelegd in de nota "Ontwerp produktiemiddelen en kwaliteit van de arbeid", alsmede rekening te houden met de ervaringen tijdens de eerdere projecten"* (brief van de directie).

Een multidisciplinaire aanpak

Voor het uitvoeren van deze opdracht is een team van verschillende deskundigen samengesteld. De samenstelling en taakverdeling van het team is gebaseerd op ervaringen met eerdere projecten. De voorzitter van het team is hoofd van het

Technisch Team van de produktie-afdeling. Verder zijn vertegenwoordigd de afdelingen:

- *Fabriekagetechniek*
- *Bedrijfstechische dienst*
- *Kwaliteitskontrolle*
- *Planning*
- *Werkmethode*
- *Personeelszaken*

Het team staat organisatorisch onder de directeur en rapporteert aan hem. Kontakten met andere groepen en diensten in en om de onderneming, zoals de kommissie VGW, de Bedrijfsgezondheidsdienst, het chefteam en de ondernemingsraad, worden als taak onder de teamleden verdeeld. Het team is vrij om te werken zoals het wil, waarbij zowel interne als externe deskundigen ingeschakeld kunnen worden. Ervaringen uit het verleden hebben geleerd dat het belangrijk is om de werknemers aan de lijn in een vroeg stadium bij het projekt te betrekken. De afdeling Personeelszaken verzorgt deze kontakten.

Er is een vaste vergaderfrequentie. Uit vorige inventarisaties is bekend wat de voornaamste problemen met de kwaliteit van de arbeid zijn: het duwen van pallets met plaatstaal over rollenbanen (bij de schaar), het met de hand inleggen van geknipte rompen in het magazijn van de lasmachine, overlast van dampen en warmte bij de lak- en branderbaan, lawaai aan de hele lijn, het met de hand inpakken van de bussen (eentonig en belastend werk).

Van grote informatiever schillen over de situatie aan de lijn is binnen het team geen sprake. Met de lijnbemanning worden vergaderingen belegd over de verplaatsing en de reorganisatie van de lijn.

Bij het zoeken naar oplossingen voor de bestaande problemen, speelt vooral het technische gezichtspunt een rol. Die verbeteringen worden voorgesteld, die technisch te realiseren zijn. Organisatorische oplossingen voor problemen met de arbeidsinhoud (monotonie) worden niet verkend en voorgesteld.

Aan de direktie wordt tenslotte een pakket van maatregelen voorgelegd. Ter verbetering van de kwaliteit van de toekomstige arbeidssituatie worden uit dit pakket de volgende voorstellen aangenomen:

1. Een elektrische aandrijving van de rollenbanen bij de schaarmachine. Dit voorkomt zwaar duw- en trekwerk van pakken blik.
2. Het ontwikkelen en aanbrengen van een rompen-toevoer-automaat bij de lasmachine. Dit vervangt het met de hand vullen van het magazijn van de lasmachine.
3. Het installeren van een nieuwe lak- en branderbaan met minder overlast van lakdampen en warmte.
4. Het omkassen van de lasmachine en het aanbrengen van lawaai-arm transport.
5. Het installeren van nieuwe apparatuur voor het inleggen van bodems en kappen zodat dit minder belastend wordt.
6. Het aanschaffen van een inpakmachine.

Onduidelijke besluitvorming

De voorstellen van het projektteam vergen omvangrijke investeringen. De normale bedrijfsvoering en de arbeidsplaatsverbeteringen maken ieder ongeveer de helft van het totale investeringsbedrag uit.

Intern verloopt de besluitvorming onduidelijk. Er is weinig of geen overleg tussen het projektteam en de VGW-kommissie. De BGD speelt in het overleg

geen enkele rol. De ondernemingsraad controleert op afstand en oefent weinig invloed uit.

De voorstellen van het team worden door directie en ondernemingsraad wel overgenomen.

De goedkeuring van de definitieve investeringsaanvraag moet echter op concernnivo plaats vinden. Daar is lang gewacht met het geven van het groene licht. Een verschil van mening over de verwachte marktontwikkelingen voor het nieuwe type bus zijn hiervoor verantwoordelijk. Uiteindelijk wordt een investeringsbudget goedgekeurd, waaruit echter niet alle voorgestelde maatregelen gefinancierd kunnen worden. De lokale directie besluit daarop de duurste maatregel voor arbeidsplaatsverbetering, de inpakmachine, uit te stellen.

Vertraging van de doorvoering van de maatregelen

Het projectteam is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen. De dagelijkse gang van zaken wordt aan de voorzitter gedelegeerd. Het team zelf controleert en bespreekt op gezette tijden de voortgang.

Door de trage besluitvorming en onduidelijkheid omtrent de afloop, verloopt de doorvoering van de maatregelen echter traag.

Een jaar na goedkeuring van de voorstellen in de lokatie is de lijn weliswaar verplaatst, maar zijn drie voor de kwaliteit van de arbeid belangrijke verbeteringen nog niet gerealiseerd: de automaat voor het invoeren van geknpte rompen in de lasmachine, de geluidsisolatie van de lasmachine en de inpakmachine. Twee jaar later is het project afgerond en zijn, op de inpakmachine na, alle voorstellen uitgevoerd.

De resultaten: gedeeltelijk sukses

De ervaringen met de nieuwe arbeidssituatie aan de lijn zijn wisselend.

In vergelijking met de oude situatie zijn een aantal belangrijke verbeteringen gerealiseerd:

- * Er is op een aantal plaatsen fysiek zware arbeid weggenomen:
 - bij de schaar, waar voorheen zware pakken blik over een rollerbaan naar het magazijn van de schaar geduwd moesten worden;
 - bij de lasmachine, waar stapels geknipt blik in het magazijn gelegd moesten worden. Dit gebeurt nu automatisch;
 - bij de felsmachines, waar pakken bodems en deksel in een hoge goot gelegd moesten worden. Deze goten zijn nu op werkhoogte gebracht;
- * de overlast van *lasdampen en warmte* bij de lak- en branderbaan is weggenomen.
- * het *lawaai* is aangepakt: de generator van de lasmachine is omkast en er is veel tijd en geld gestoken in de ontwikkeling van een lawaai-armeer transportsysteem van de bussen;
- * de nieuwe opstelling van de lijn tussen en naast andere produktielijnen maakt het onderlinge contact gemakkelijker.

Gebleven zijn echter de knelpunten in de taakinhoud (de eentonige uitvoerende arbeid) en de grote verschillen hierin tussen de functies aan de lijn. Hieraan is geen aandacht besteed. Er is ook een probleem bijgekomen: door de nieuwe lawaai-armere transporttechniek vallen de bussen makkelijker om tijdens het transport. Dit veroorzaakt storingen en daarmee veel ongemak voor de lijnbemannings.

Nabeschouwing: veel overleg leidt niet perse tot veel resultaten

In de kwaliteit van de arbeid hebben zich de afgelopen jaren tegenstrijdige

ontwikkelingen voorgedaan.

Alhoewel in de sfeer van de arbeidsomstandigheden zaken verbeterd zijn, zijn er toch knelpunten blijven bestaan of zelfs bijgekomen:

- *het lawaainivo is op veel plaatsen nog hoog.*
- *er heeft een uitholling van bepaalde functies plaatsgevonden door de invoering van nieuwe machines en gereedschappen. Hierbij zijn geen aanvullende organisatorische maatregelen getroffen, zodat er nu grote verschillen in taakhoud tussen de verschillende functies aan een lijn zijn ontstaan.*

Beide partijen (directie en ondernemingsraad) zijn zich van deze laatste problematiek bewust. De directie heeft tot nu toe getracht de problemen op te lossen door laag- en ongeschoold personeel aan te trekken. Met de verwachte en gewenste ontwikkelingen in de produktie wordt dit echter steeds moeilijker. Het scholingsnivo moet omhoog en daarom ook de kwaliteit van de arbeid. De ondernemingsraad heeft ten aanzien van dit punt geen actieve rol gespeeld. De aandacht ging vooral uit naar behoud van de werkgelegenheid in de afdeling. De technische oriëntatie op de problematiek en op oplossingen heeft deze ontwikkeling ook in de hand gewerkt. *Het ontbreekt de onderneming en met name de afdeling Personeelszaken aan de nodige deskundigheid om ook andere dan technische oplossingen voor de knelpunten in de kwaliteit van de arbeid voor te stellen.* De oriëntatie van de Bedrijfsgezondheidsdienst op het ziekteverzuim en de passieve rol die deze speelde in het verdere beleid is hierbij eveneens van belang.

Hoewel dus getracht is het thema kwaliteit van de arbeid mee te nemen in het beleid, heeft zich dit in de praktijk verengd tot aandacht voor technisch aan te pakken knelpunten in de arbeidsomstandigheden. Gezien de beleidsmatige ruimte op dit punt voor de lokatie en de faciliteiten vanuit het hoofdkantoor is dit een teleurstellende ontwikkeling.

De organisatie van kennis: nadruk op techniek

Men heeft gebruik gemaakt van de op het bedrijf aanwezige kennis en deskundigheid: de belangrijkste ondersteunende stafdiensten zijn in het projectteam vertegenwoordigd. Het team kan daardoor met uitgewerkte en realiseerbare voorstellen komen. Het overleg binnen het team is vooral oplossingsgericht: het uitwerken van de opdracht. Door de geïntegreerde opdracht en de overeenstemming tussen de belangrijkste betrokken partijen over de uitgangspunten van het project, kan het overleg in het team zakelijk verlopen en kan het team efficiënt werken.

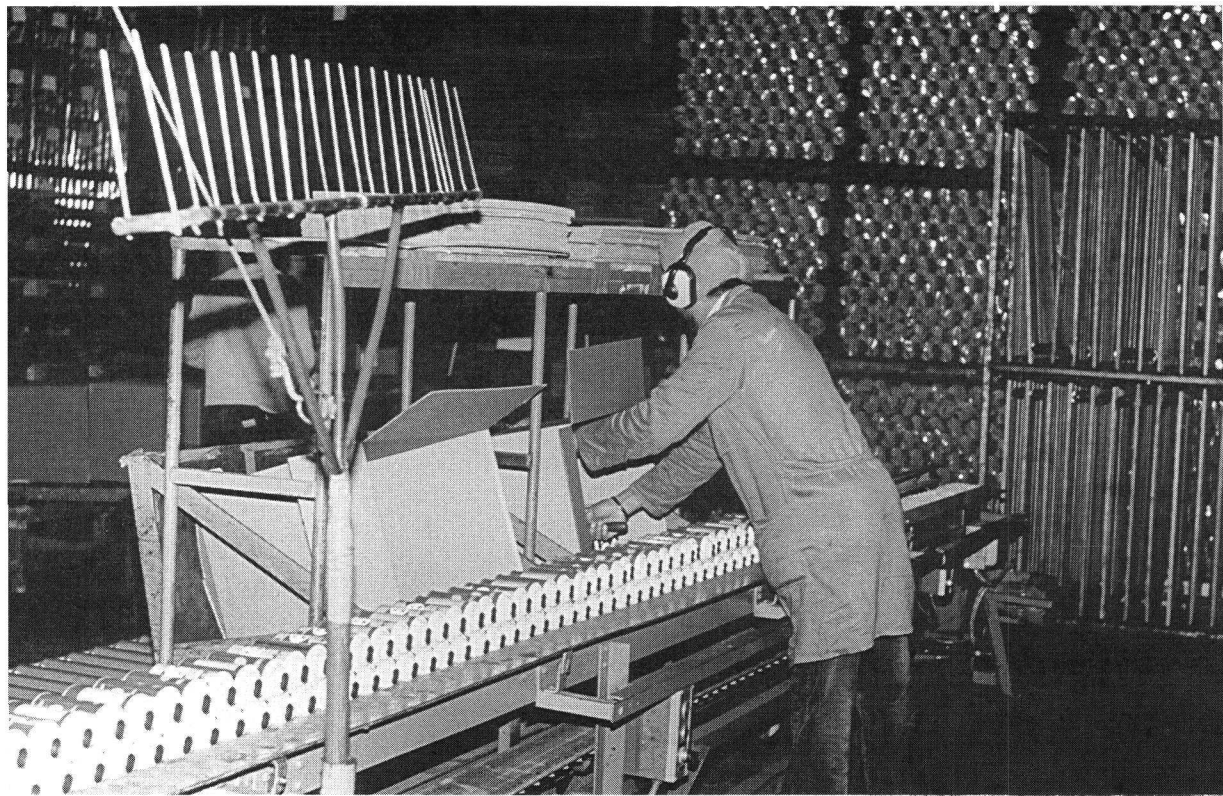
De medewerkers aan de lijn zijn geraadpleegd, zowel tijdens de voorbereiding van de maatregelen als over de voorstellen.

Er is echter onvoldoende gebruik gemaakt van de deskundigheid van het hoofdkantoor met betrekking tot de problemen met de taakhoud. De stafdienst van het hoofdkantoor is te laat ingeschakeld en heeft geen invloed meer kunnen uitoefenen op de resultaten van het project.

De betrokkenheid van werknemers bij het beleid ten aanzien van kwaliteit van de arbeid beperkt zich tot raadpleging in het kader van deze projecten. Een meer continue betrokkenheid (in de vorm van bijvoorbeeld werkoverleg) ontbreekt. *Er is ook geen gebruik gemaakt van de specifieke deskundigheid van de aanwezige commissie VGW, waarin werknemers, bedrijfsleiding en Bedrijfsgezondheidsdienst vertegenwoordigd zijn. De commissie heeft haar voorgenomen toetsende rol niet vervuld. Van de zijde van het team is hierom niet meer gevraagd en van de zijde van de commissie is hierop niet meer aangedrongen. Niettemin hadden de voorstellen van het team, die tenslotte*

het resultaat waren van een afweging tussen technische, economische en sociale eisen, heel goed vanuit een exclusief VGW-gezichtspunt getoetst kunnen worden. In het team overheerste immers de technische deskundigheid en de directie hanteerde bij de besluitvorming vooral financieel-economische overwegingen. Er was in deze procedure beslist ruimte voor een eigen VGW-inbreng.

Samenvattend kan gezegd worden dat hoofdzakelijk van de deskundigheid van de commissieleden gebruik is gemaakt. De teamleden achtten zichzelf kennelijk kundig genoeg om oplossingen te bedenken voor de knelpunten. Toetsing van de



voorstellen op hun effecten voor veiligheid, gezondheid en welzijn, door de BGD, personeelswerkers commissie VGW en uitvoerende werknemers is hierdoor achterwege gebleven.

De werkwijze van het team: snel en gericht op haalbaarheid

Het team heeft, zoals gezegd, zakelijk en efficiënt gewerkt.

De voorzitter heeft voor continuïteit gezorgd en er is met een vaste taakverdeling gewerkt. Belangrijke agendapunten zijn door de verantwoordelijke teamleden schriftelijk voorbereid.

Op de agenda staan zowel technische, financiële als sociale punten. Twee discussie-thema's zijn hierbij van belang. Het eerste is de financiële haalbaarheid

van de investeringsaanvraag en de gekompliceerde, lange en onoverzichtelijke weg die deze aanvraag binnen het concern moet doorlopen. Dit thema heeft veel discussies over de aard en omvang van de maatregelen beïnvloed. Lang niet altijd is het de teamleden duidelijk op welk nivo van het concern de verantwoordelijkheid voor een bepaalde beslissing berustte. Het perspectief van bepaalde maatregelen wordt door inschattingen van de haalbaarheid van investeringsaanvragen sterk beïnvloed. Dit is met name het geval geweest bij de langdurige discussie over de aanschaf van een inpakmachine.

Een tweede thema is de technische haalbaarheid van veel voorstellen. De wenselijkheid van de voorgestelde maatregelen zelf staat niet zo ter discussie, maar wel de realiseerbaarheid ervan.

Alle leden hebben in gelijke mate bijgedragen aan de discussie in het team. Van grote meningsverschillen binnen het team is nauwelijks sprake geweest. Dat was, gezien de samenstelling, ook niet te verwachten: grote belangentegenstellingen t.a.v. de doorvoering van maatregelen bestonden er niet. Knelpunten in de arbeidsomstandigheden komen op de agenda omdat deze uit vorige onderzoeken van het team en de BGD zijn gebleken, omdat ze uit de gesprekken met de bemanning naar voren zijn gekomen of omdat de vertegenwoordiger van Personeelszaken of de voorzitter ze op de agenda heeft gezet. *Bij de beoordeling van de oude situatie hebben zowel technisch-ekonomische (storingsgevoeligheid) als sociale aspecten (arbeidsomstandigheden) een duidelijke rol gespeeld. Bij het ontwerpen van de nieuwe situatie zijn dit vooral de technisch-ekonomische aspecten (produktiviteit, de te produceren type bus) geweest. De sociale aspecten van de nieuwe situatie zijn op de achtergrond gebleven.* De resultaten van de taakanalyse, die de afdeling Sociale Zaken van het Hoofdkantoor intussen heeft uitgevoerd, zijn bijvoorbeeld pas na de verplaatsing van de lijn besproken.

Het team heeft geen evaluatie van de eigen werkzaamheden uitgevoerd en evenmin onderzocht in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen van het projekt gehaald zijn. Tegen de achtergrond van de samenstelling en ervaring van het team en gezien de gemengde resultaten van het projekt was dit echter wel nuttig geweest.

Het uitvoeren van de maatregelen: tijdrovende procedures

Binnen en ook buiten het team is snel overeenstemming bereikt over het totale pakket van maatregelen. De voorstellen van het team werden serieus genomen. Het team heeft een hoge status vanwege de opdracht en de samenstelling. *Het probleem bij de doorvoering van de maatregelen zit in de besluitvormingsprocedures: deze nemen veel tijd in beslag. De complexe concernorganisatie met veel besluitvormende nivo's en de onzekerheid over de marktontwikkeling spelen hierbij een rol.*

Ondanks de lange besluitvormingsprocedure en onzekerheid over de uitkomst hiervan is het projekt niet verzand. De meeste maatregelen (ook de arbeidsplaatsverbeteringen) zijn gerealiseerd.

De serieuze aandacht voor de kwaliteit van de arbeid op verschillende leidinggevende nivo's in het concern, een sterke werknemersorganisatie, de integratie van het thema in het bedrijfsbeleid en het functionele overleg hebben geleid tot een zakelijke aanpak met continuïteit, die ondanks (technische) problemen en lange besluitvormingsprocedures tot resultaten heeft geleid.

Onderontwikkeld hierbij is de aandacht voor de taakinhoud, enerzijds door het gevoerde beleid tot nu toe, anderzijds door gebrek aan deskundigheid.

2 De onderneming Top

Het werk

De onderneming Top houdt zich bezig met het vervaardigen in massaproductie van metalen halffabrikaten.

Deze produkten worden in verschillende maten op verschillende produktielijnen gemaakt.

Het produktieproces is vergaand geautomatiseerd. Dat wil zeggen dat machines het werk doen en de mensen ervoor zorgen dat de machines bevoorraad worden en controleren of de machines het werk goed afleveren.

De eerste stap in het proces is het bedrukken en lakken van de platen blik in de drukkerij. Op een schaar worden de platen in stroken geknipt door een knipper. De pers stampt uit de stroken het gewenste produkt. Dit wordt vervolgens voorzien van vloeibaar rubber voor de afdichting. De vulcanisatie geschiedt in een oven, waarna de produkten automatisch worden geteld en in dozen verpakt. Twee controleurs zorgen voor deze werkzaamheden.

Het werk aan de lijn stelt niet veel eisen aan het opleidingsnivo. Dezelfde handelingen komen vaak terug. Daarnaast veroorzaakt de produktie van een metalen massaproduct lawaai en komen er door de gebruikte lakken, de rubbersoorten en andere grond- en hulpstoffen dampen en gassen vrij.

Niet alleen het produktieproces heeft gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid maar ook de wijze waarop de afdeling funktioneert. Deze is hiërarchisch georganiseerd en werkoverleg komt moeilijk van de grond. Er zijn grote kommunikatieproblemen, niet alleen door de taalproblemen maar ook door het hoge lawaainivo. Men werkt daardoor geïsoleerd.

Het Arbo-beleid staat op zichzelf

Het Arbo-beleid staat voor de direktie los van het technisch en economisch beleid. Alleen als er geld over was, of verkregen wordt via subsidies, besteedt zij aandacht aan de kwaliteit van de arbeid. Het doel van het Arbo-beleid is het prettiger maken van het werk.

In de overlegvergadering wordt jaarlijks onderhandeld over de besteding van de extra gelden: aan het lidmaatschap van de BGD, de verfraaiing van de kantine of lawaaibestrijding. De direktie wordt inhoudelijk gevoed door de BGD, die een werkplekonderzoek heeft uitgevoerd, door de personeelsfunktionaris en door de veiligheidsfunktionaris. Van invloed op het direktiebeleid zijn ook de arbeidsomstandigheden van een bedrijf waarmee een fusie op stapel staat. De machines zijn daar voorzien van een omkasting en het werkoverleg draait daar naar behoren.

De ondernemingsraad zet zich er al jaren voor in om de arbeidsomstandigheden in het bedrijf te verbeteren. De VGW-kommissie van de ondernemingsraad heeft een uitgebreid werknemersonderzoek uitgevoerd. Het resultaat hiervan is een lijst met 50 knelpunten in de kwaliteit van de arbeid, variërend van lawaai tot het ontbreken van een bidruimte voor Turkse werknemers. De ondernemingsraad wil de aanpak van de knelpunten versnellen door het bedrag, dat de direktie jaarlijks uittrekt, te verhogen. Ze beheert het geld zoveel mogelijk zelf, zodat de door de werknemers geformuleerde knelpunten kunnen worden weggenomen. De vakbond heeft een kontrakt met de direktie afgesloten om geld te reserveren voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden.

De probleemstelling: ziekteverzuim en geringe motivatie

Er moet een oplossing gevonden worden voor het hoge ziekteverzuim en de geringe motivatie van de produktiemedewerkers. De lijsten met knelpunten, die opgesteld zijn

n.a.v. het werknemersonderzoek en het onderzoek van de BGD, kunnen hierbij een nuttige functie vervullen. De directie dringt er op aan prioriteit te leggen bij het lawaai-probleem. De directie bepaalt ook dat de subsidie voor arbeidsplaatsverbetering, die eventueel voor de maatregelen verkregen wordt, in mindering wordt gebracht op het al eerder overeengekomen budget. De subsidie leidt dus niet tot een uitbreiding van het pakket maatregelen.

Voor de uitwerking van deze probleemstelling wordt op aandringen van de ondernemingsraad een commissie ingesteld bestaande uit alle leden van de VGW-kommissie en twee directievertegenwoordigers, te weten de personeelsfunktionaris en het hoofd Technische Dienst (die tevens veiligheidsfunktionaris is). De voorzitter van de VGW commissie wordt benoemd als voorzitter van deze commissie.

De aanpak

De commissie, (op het bedrijf ArbeidsPlaatsVerbeterings-kommissie, kortweg APV-kommissie genoemd) bespreekt allereerst het overzicht van de bestaande knelpunten in de kwaliteit van de arbeid. Naast bespreking van de reeds aanwezige rapporten worden door de commissieleden interviews afgenomen met alle produktiemedewerkers.

Op deze wijze komt een omvangrijke en volledige lijst met knelpunten tot stand. Een prioriteitsstelling wordt noodzakelijk geacht. Inmiddels heeft de directie laten weten dat de commissie zich alleen mag bezighouden met niet-arbeidsplaatsgebonden knelpunten. Men is nl. van plan de routing van het produktieproces te wijzigen en machines te vervangen. De arbeidsplaatsverbeteringen moeten los van deze reorganisatie kunnen plaatsvinden. Knelpunten die direct met het arbeidsproces samenhangen vallen door deze opstelling van de directie af.

De commissie besluit zelf dat die knelpunten afvallen, die tot de normale bedrijfsvoering behoren en die op grond van wettelijke voorschriften aangepakt moeten worden. Tot slot worden de knelpunten geschrapt, waarvoor een oplossing niet snel voorhanden is. Na deze selectie blijven enkele materiële knelpunten in de arbeidsomstandigheden over. Het lawaainivo is te hoog, de afzuiging van dampen voldoet niet aan de wensen van werknemers, er zijn trilproblemen op de drukkerijafdeling en in de lucht bevinden zich lakresten, de zgn. lakharen. De commissie besluit dat dit de knelpunten zijn, die nu moeten worden aangepakt.

De oplossing voor de problemen wordt niet uitvoerig bediscussieerd. De technische dienst maakt hier voorstellen voor en voorziet enkele maatregelen van een prijskaartje. Men blijft daarbij binnen het vastgestelde budget.

De besluitvorming: beperken tot konkrete werkomstandigheden

Aan de overlegvergadering van directie en ondernemingsraad worden uiteindelijk door de APV-kommissie de volgende voorstellen gedaan:

1. *Bestrijding van lawaai en trillingen.* Het gaat hier om het omkassen van een aantal lawaaibronnen bij verschillende machines aan de lijn, zoals de persen en om het isoleren van een luchttransportleiding.
2. *Bestrijding van schadelijke stoffen en dampen.* Er wordt voorgesteld afzuiginstallaties te plaatsen bij de vulcanisatie-ovens, de slijpmachines en de drukpersen vanwege de UV-straling en de vrijkomende lakharen.

3. *Bestrijding van lichamelijke belasting.* Voorgesteld wordt aan- en afvoeren van pakken blik en aluminium bij de rollerbanen van de druk- en lakpersen te automatiseren.

In de overlegvergadering wordt besloten de maatregelen uit te voeren en daarbij het vastgestelde bedrag niet te overschrijden.

Doorvoering van de maatregelen: nieuwe discussie

De directie delegeert de uitvoering van de maatregelen aan het hoofd van de Technische Dienst. *Er wordt geen planning gemaakt.* De Technische Dienst is echter van mening te weinig mankracht te hebben om deze taak naast de normale werkzaamheden tot een goed einde te brengen. De prioriteiten worden hier ook anders gelegd en *alles komt opnieuw ter discussie te staan.* Zo wil men om extra kosten te vermijden de geluidsomkastingen pas plaatsen nadat een nieuwe layout zijn definitieve vorm heeft gekregen. Daarnaast is de Technische Dienst met het Bedrijfsburo van mening dat eerst productieachterstanden moeten worden weggewerkt. De omkastingen kunnen dan niet worden geplaatst, omdat daarvoor de machines moeten worden stilgelegd.

Het probleem van de lichamelijke belasting bij de rollerbanen komt ook opnieuw ter discussie. De voorlieden van de drukkerijafdeling vinden de voorgestelde maatregelen niet noodzakelijk. De VGW-kommissie vraagt zich bovendien af of er niet goedkoper oplossingen voor dit probleem denkbaar zijn dan automatisering. T.a.v. het probleem van UV-straling bij de drukpersen wordt gesteld dat er geen schadelijke straling meer vrijkomt. Men denkt het probleem te kunnen oplossen met behulp van andere drukmiddelen die minder schadelijk zijn.

De VGW-kommissie en de OR zijn niet meer bij de uitvoering betrokken. Op afstand vindt er in globale zin voortgangsoverleg plaats in de overlegvergadering. De BGD speelt geen rol totdat deze van de directie de opdracht krijgt om het lacharenprobleem opnieuw te onderzoeken. De BGD konkludeert dat de lacharen geen risico's voor de gezondheid opleveren, omdat de Macwaarden niet overschreden worden.

Resultaten: teleurstellend en nieuwe voornemens

De afzuiginstallaties bij de droogovens zijn geplaatst. De omkastingen tegen het lawaai zijn op één afdeling geplaatst. Op andere afdelingen is niet veel gedaan. Men wacht daar de geplande reorganisaties af.

De overige maatregelen zijn niet uitgevoerd omdat geen overeenstemming over de oplossingen bereikt kon worden.

De ervaringen met dit projekt en met de subsidieaanvraag hebben wel tot wijzigingen in de overlegstructuur geleid. Er is een permanente Arbo-kommissie opgericht, waaraan werknemers en vertegenwoordigers van de directie deelnemen. Gezamenlijk wil men proberen een Arbo-beleid van de grond te krijgen dat beter aansluit bij het overige beleid.

Nabeschouwing: eenzijdigheid en gebrekkige overlegstructuur vragen om herbezinning De kwaliteit van de arbeid in de productie-afdelingen was slecht en is nauwelijks verbeterd. De problemen met het ziekteverzuim en de motivatieproblemen van wege de ongeschoolde arbeid zijn tot nu toe aangepakt door het inzetten van buitenlandse werknemers en uitzendkrachten. *Deze aanpak blijkt op langere termijn geen oplossing.* Er ontstaan problemen met de kwaliteit van het produkt, met de beheersing van de productie etc. Met het oog op de fusie zijn beter gemotiveerde werknemers van

belang. De direktie is van mening dat een oplossing in deze richting gezocht moet worden en dat daarbij ook de kwaliteit van de arbeidplaats betrokken moet worden. De werknemers zijn het hiermee eens. Het formuleren van de probleemstelling neemt dan ook weinig tijd in beslag. Deze snelle overeenstemming is opmerkelijk gezien het slechte onderhandelingsklimaat op het bedrijf. De uitgesproken slechte kwaliteit van de arbeid in de produktieafdelingen speelt hierbij een rol. Immers hoe slechter deze kwaliteit, hoe eerder werkgevers en werknemers het erover eens zullen zijn dat verbeteringen noodzakelijk zijn.

Het Arbo-beleid als luxe

Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden wordt op het bedrijf niettemin opgevat als luxe. Het Arbo-beleid staat los van het overige beleid. De onderhandelingen gaan voor de direktie vooral over de hoogte van het te besteden bedrag, meer nog dan over de inhoud van de verbeteringsvoorstellen. Er wordt niet gekeken naar de mogelijkheden binnen het technische en economische beleid om verbeteringen door te voeren.

Zo is het mogelijk dat twee commissies, die een overlappende doelstelling hebben (het oplossen van problemen aan de produktielijnen) naast elkaar functioneren. Een reorganisatie-kommissie en de APV-kommissie analyseerden dezelfde arbeidsplaatsen, hetzelfde produktieproces, vanuit een respectievelijk Technisch-economisch en een Arbo-perspektief, zonder dat dit in een later stadium in elkaar werd geschoven.

Bij de besluitvorming en de doorvoering van de maatregelen blijven het technisch en het Arbo-beleid naast elkaar staan. Over het Arbo-beleid kan bovendien gezegd worden dat er weliswaar geld aanwezig is, maar dat de uitvoering niet is ingebed in de organisatie. Niemand draagt daadwerkelijk de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de maatregelen.

De organisatie van kennis

Kennis over de produktie en het produktieproces is in ruime mate aanwezig in de kommissie. De VGW-kommissieleden werken bij de Technische Dienst, in de produktie of zijn ploegbaas. Zij weten zich door de hoge organisatiegraad van het personeel en het werknemersonderzoek gesteund in hun werkzaamheden.

De APV-kommissie maakt dankbaar gebruik van deze situatie. Er is uitgebreid gebruik gemaakt van de resultaten van het werknemersonderzoek en van het werkplekonderzoek van de BGD. Bij het werk is ook de chemisch analist op het bedrijf ingeschakeld wat niet makkelijk ging en het hoofd Technische Dienst. Deskundigheid van buiten het bedrijf is echter niet ingeschakeld. Mede daardoor kan het gebeuren dat knelpunten worden geschrapt die niet aangepakt kunnen worden omdat de deskundigheid ontbreekt.

De werkwijze van de APV-kommissie: beperkingen

De kommissie heeft op een systematische wijze gewerkt. Begonnen is met het vaststellen van de doelstellingen van de kommissie en van een eensluidende omschrijving van arbeidsplaatsverbetering. Vervolgens zijn de problemen uitgewerkt, zijn prioriteiten gesteld en oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten bedacht. Binnen een betrekkelijk kort tijdsbestek zijn de maatregelen voorgelegd aan de overlegvergadering van direktie en ondernemingsraad. Na afloop is de werkwijze geëvalueerd waarbij men zich de vraag heeft gesteld of de voorgestelde maatregelen een antwoord zijn op het geformuleerde probleem. De

konklusie is dat de doelstelling niet gehaald is. Dit is niet te wijten aan de werkwijze van de kommissie. *De probleemstelling (het wegwerken van ziekteverzuim en motivatieproblemen) is een Arbo-vraagstelling die pas goed kan worden aangepakt als het Technisch en Economisch beleid erbij betrokken wordt. Aan deze voorwaarde voldoet het Arbo-beleid hier niet. Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden staat juist los van het technisch en economisch beleid. Bovendien is het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid in de ogen van de directie vooral een werknemersbelang.*

De kommissie kan niet goed werken omdat de machtsverschillen groot zijn. Het ontbreekt de voorzitter (een werknemersvertegenwoordiger) aan de bevoegdheden om daadwerkelijk te kunnen doen wat is afgesproken. De directie grijpt in zonder rekening te houden met de fase waarin de kommissiewerkzaamheden zich bevinden.

De directie heeft tussentijds de doelstelling en het budget ingeperkt, de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij de Technische Dienst gelegd, zonder hierbij personele konsekventies te betrekken, en de BGD pas ingeschakeld op het moment dat de kommissie haar werkzaamheden heeft afgerond.

Dit voorbeeld laat zien dat de mogelijkheden voor het Arbo-beleid bij de onderneming Top door de opstelling en het ingrijpen van de directie worden belemmerd. Ondanks de inzet van werknemers komt dit beleid moeizaam op gang. De werknemers worden de ruimte en middelen hiervoor onthouden.

De doorvoering van de maatregelen: de techniek overheerst

In deze fase blijkt eveneens de onderschikking van het Arbo-beleid aan het technisch beleid. De uitvoering van de maatregelen wordt in handen gelegd van de TD en toegevoegd aan het bestaande takenpakket. De reorganisatie krijgt dan voorrang. Als er tijd over is kunnen de Arbomaatregelen worden uitgevoerd. De produktie-organisatie wordt niet betrokken bij het gebeuren. De afdelingsleiding weet nergens van. De afdelingsleiding en managementteam hebben zich afzijdig gehouden van de kommissiewerkzaamheden.

Het verbeteren van arbeidsplaatsen is zo een activiteit die buiten de normale bedrijfsvoering om plaats vindt en door de leiding niet serieus wordt genomen. Dit maakt het erg gemakkelijk om maatregelen weer ter discussie te stellen en te wijzigen.

3 De onderneming Apparaat: beginnend Arbo-beleid

Het werk

De onderneming Apparaat is een konstruktie bedrijf waar produkten voor de (petro-)chemische industrie worden gemaakt. Daarnaast is er een perserij. De perserij werkt zowel voor de eigen produktie als voor derden.

Bij de onderneming werken ongeveer 80 mensen.

De produktie geschiedt op bestelling en specificatie van de klant. Meestal gaat het om enkelstuksproduktie of zeer kleine series van hooguit 5 of 10 stuks. Dit betekent ondermeer dat er geen sprake is van een produktielijn, maar dat de soms omvangrijke produkten in de afdeling Tankbouw worden opgebouwd, waarbij mensen en gereedschappen mobiel zijn. In de Perserij is de arbeid meer plaats- en machinegebonden en wordt het produkt verplaatst.

De arbeid in de afdeling Tankbouw is afwisselend en handmatig van karakter. De nadruk ligt op snij- en laswerkzaamheden. Er staat een wals en er zijn

lasautomaten voor het rondnaad- en langснаadlassen. In de Perserij wordt met grote machines gewerkt: persen en omhaalmachines. De arbeid hier bestaat uit het produkttransport, transporteren van produkten, het vullen en leeghalen van de machines, het positioneren van het werkstuk en het bedienen van machines. De produktiemiddelen (draaibanken, persen, kranen en gebouwen) zijn oud. De afgelopen jaren zijn alleen de hoogst noodzakelijke nieuwe produktiemiddelen aangeschaft.

De kwaliteit van de arbeid wordt gekenmerkt door lawaai, lasdampen, vuil en zwaar werk, stof en grote temperatuursverschillen, geringe beïnvloedingsmogelijkheden ten aanzien van het werk en de werkorganisatie en gebrek aan samenwerking.

Voor het werk is een redelijk scholingsnivo (lassen) en een zekere inleertijd (persen) vereist.

Arbo-beleid

De kwaliteit van de arbeid heeft bij dit bedrijf tot nu toe weinig aandacht gehad. Een Arbo-beleid is dan ook niet van de grond gekomen.

De aandacht van de bedrijfsleiding is tot nu toe vooral gericht geweest op verhoging van het financiële rendement en op de technische kant van de produktie. De laatste jaren zijn bovendien magere jaren geweest.

De onderneming is niet aangesloten bij een Bedrijfsgezondheidsdienst. Lange tijd zijn alleen de hoogst noodzakelijke investeringen gedaan.

Een nieuwe directeur wil het beleid op een aantal terreinen, waaronder de kwaliteit van de arbeid, ombuigen en ontwikkelen. De middelen zijn echter beperkt. Door het gevoerde beleid is er geen ervaring en deskundigheid, noch bij de direktie noch bij werknemers, met Arbo-beleid. De verhoudingen in het bedrijf werden gekenmerkt door wantrouwen, een grote machtsafstand en terughoudende informatieverschaffing van direktiezijde. De organisatiegraad was laag en de ondernemingsraad funktioneerde moeizaam. De thema's veiligheid, gezondheid en welzijn stonden in voorkomende gevallen op de agenda van de overlegvergadering. Niettemin is er in het verleden wel het een en ander op dit terrein gedaan. Er zijn (door het GAK) metingen verricht naar koolmonoxide- en stofconcentraties. Dit is gebeurd op aandringen van de ondernemingsraad na klachten van de werknemers. Er werden incidenteel veiligheidsrondes gemaakt. Via Personeelszaken kwamen de resultaten hiervan bij de direktie. Dit heeft op een aantal punten tot verbeteringen (grotere veiligheid) geleid.

De probleemstelling: het hoge ziekteverzuim

De direkte aanleiding om naar de kwaliteit van de arbeid te kijken is het hoge ziekteverzuim. Het ziekteverzuim ligt in het gehele bedrijf boven het gemiddelde van andere bedrijven in de regio. De personeelsfunctienaris houdt deze gegevens nauwgezet bij. *De mogelijkheid om voor maatregelen eventueel subsidie te krijgen werkt stimulerend.*

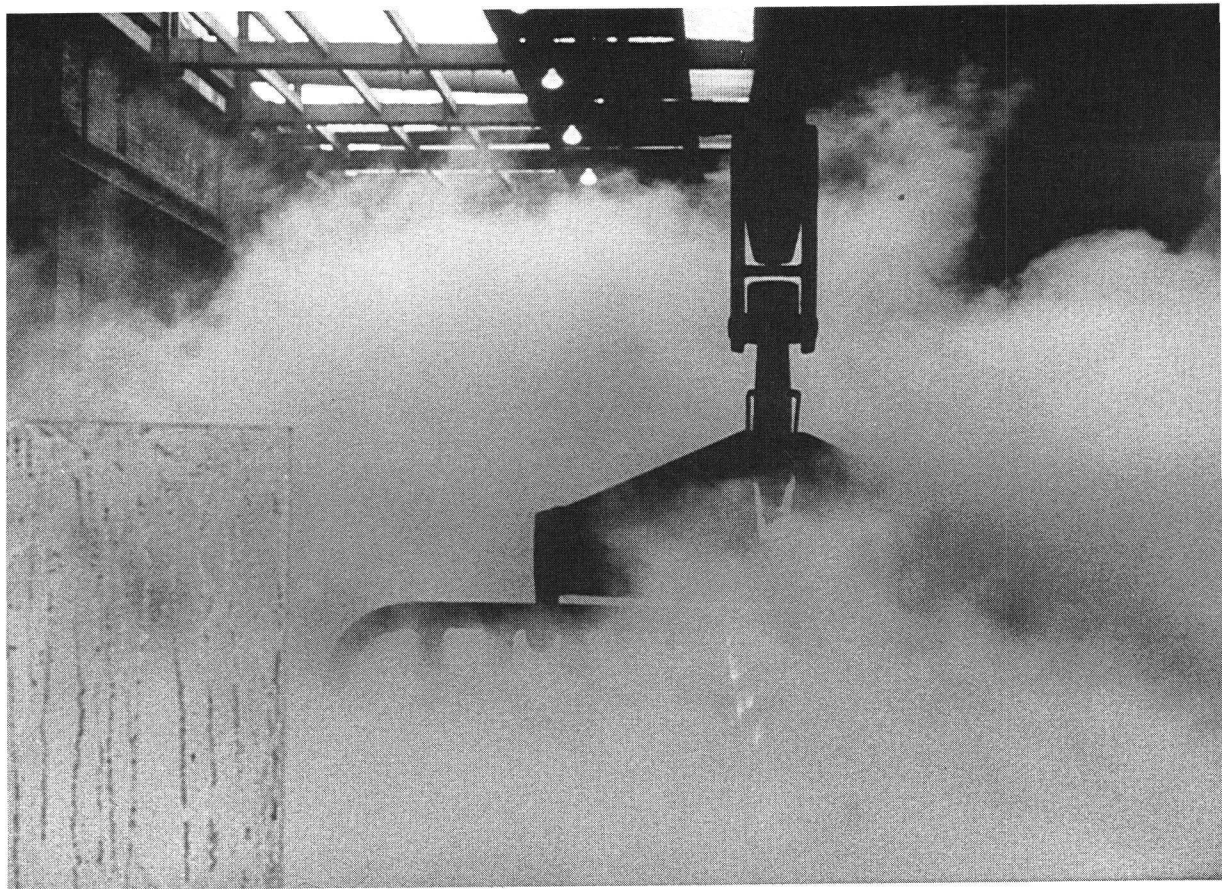
Het is voor de benadering van de problematiek in dit bedrijf een hele stap vooruit dat het hoge ziekteverzuim niet meer alleen aan de mentaliteit van de werknemers wordt toegeschreven. Er wordt nu een verband gelegd met de kwaliteit van de arbeid in de onderneming en er bestaat de bereidheid hier iets aan te doen.

De aanpak: raadpleging van de werknemers

Ter voorbereiding van voorstellen voor arbeidsplaatsverbeteringen wordt een kommissie ingesteld bestaande uit een vertegenwoordiger van de direktie, een

vertegenwoordiger uit de ondernemingsraad en de personeelsfunktionaris. Deze kommissie moet een inventarisatie van knelpunten maken en voorstellen voor maatregelen formuleren. Een budget is vooraf niet vastgesteld. Daarover beslist de directeur. Het is voor de eerste keer dat een dergelijke kommissie in deze onderneming wordt ingesteld.

De kommissie begint de werkzaamheden met het inventariseren van de belangrijkste knelpunten in de kwaliteit van de arbeid in de verschillende afdelingen. Vooraf is geen omschrijving gemaakt van het werkterrein van de



kommissie en van de thema's die wel of niet tot de kwaliteit van de arbeid behoren.

Als aanzet voor de inventarisatie heeft de sekretaris van de kommissie (de personeelsfunktionaris) met verschillende mensen in de afdelingen gesproken. Dit heeft tot een beknopte lijst met aandachtspunten geleid die op de eerste bijeenkomst van de kommissie als leidraad voor de discussie dient. Tijdens de daaropvolgende bijeenkomsten worden de aandachtspunten per afdeling besproken, waarbij telkens een werknemer uit de betreffende afdeling aanwezig is. Daarbij blijkt dat er in de sfeer van de kwaliteit van de arbeid veel

meer problemen bestaan dan de personeelsfunktionaris zelf heeft kunnen inventariseren. De oorspronkelijke lijst wordt uitgebreid.

Enkele knelpunten uit de inventarisatie zijn:

- afzuiging en verwarming van de lucht tijdens het verfspuiten;
- verwarming van de perslucht voor de maskers bij het staalstralen;
- verlichting in de straalkabine (die nogal eens wordt "stukgestraald");
- afvoer gebruikt staalgrit (dit moet nu met de hand in een goot met afvoerband worden geschoven, een zwaar karwei);
- onhygiënisch en verwaarloosd sanitair
- een ongelijke vloer in de afdeling, die het transport van gecoate produkten bemoeilijkt;
- fysiek zware en monotone arbeid bij het ronddraaien (sleuren) van de soms grote schijven staal onder de pers in de Perserij;
- lawaai van de persen;
- verlichting in de perserij;
- slecht funktionerende verwarming;
- onvoldoende afzuiging bij de plasmasnijmachine;
- afzuiging van lasdampen;
- lekkende daken, kapotte ramen.

Voor de Perserij bijvoorbeeld is de lijst van 5 naar 13 knelpunten uitgegroeid. Door deze aanpak komt er bovendien veel informatie vrij over de achtergronden en het ontstaan van veel problemen. Zo blijkt dat veel klachten van werknemers niet doorkomen bij de verantwoordelijke instanties of dat het de mensen niet duidelijk is wie verantwoordelijk is. Knelpunten blijven zodoende onnodig lang bestaan, mensen houden hun mond en raken ongeïnteresseerd. Uit de besprekingen blijkt ook dat in een groot aantal gevallen voor de oplossing van problemen geen grote investeringen nodig zijn. Oplossingen liggen dikwijls in de sfeer van duidelijkere procedures, afspraken en overleg. Een aantal knelpunten kan ter plekke worden weggenomen. Over een aantal andere knelpunten schrijft de voorzitter van de commissie een notitie aan de direktie, waarin maatregelen worden voorgesteld. Nadat offertes voor de belangrijkste maatregelen zijn opgevraagd en het investeringsbudget is vastgesteld, blijkt dat niet alle maatregelen kunnen worden doorgevoerd.

Besluitvorming: economische motieven doorslaggevend

Op voorstel van de direktie worden de investeringen beperkt tot de Perserij. De voornaamste overweging hierbij is van economische aard. De direktie wil het marktaandeel vergroten. De mogelijkheid hiervoor ligt in de aanschaf van een zogenaamde manipulator, die het ronddraaien van produkten onder de grote pers overneemt. Het persen kan hierdoor sneller en beter gebeuren, waarbij tegelijkertijd fysiek zwaar werk en monotone arbeid wordt weggenomen.

Op grond van het beschikbare budget en het prijskaartje van de maatregelen (vooral de manipulator is een grote investering) worden de volgende maatregelen aan de commissie voorgelegd:

1. aanschaf manipulator
2. isolatie persen tegen lawaai
3. nieuwe verwarming
4. egalisatie van de ongelijke vloer
5. aanschaf van een elektromotor voor het instellen van een omhaalmachine
6. verbetering van de afzuiging van de plasmasnijmachine
7. nieuwe verlichting en reparatie van kapotte ramen.

De werknemers in de kommissie hebben moeite met de beslissing de maatregelen tot de Perserij te beperken. De discussie gaat niet over de voorgestelde maatregelen zelf, maar over de keuze om deze in één afdeling uit te voeren.

De kwaliteit van de arbeid in de andere afdelingen is in hun ogen minstens even slecht. Ze zien echter geen mogelijkheden de opstelling van de direktie te veranderen.

De voorstellen worden na enige discussie in de kommissie geaksepteed. Ook de ondernemingsraad gaat uiteindelijk met de voorstellen akkoord.

Snelle doorvoering en duidelijke resultaten

De voorzitter van de kommissie is in zijn hoedanigheid van adjunctdirekteur verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen. *De kommissie zelf en de ondernemingsraad zijn hier niet meer bij betrokken geweest.* Na goedkeuring van de maatregelen worden de belangrijkste snel doorgevoerd.

De manipulator wordt aangeschaft en geïnstalleerd en er wordt een nieuwe verwarming geplaatst. Bovendien is de verlichting in de hal vernieuwd. De vloer is gedeeltelijk geëgaliseerd en de ramen zijn gerepareerd. De overige maatregelen zijn niet uitgevoerd. Omdat men toch in de hal bezig was, zijn er ook maatregelen getroffen die niet op de lijst voorkwamen; maar wel in een moeite konden worden meegenomen

- het schilderen van de machines in de hal
- het weghalen uit de (volle) hal van oude nooit meer gebruikte machines en hergroeperen van de overige machines.

In de Perserij is een aantal zaken verbeterd. De manipulator betekent een verlichting en verbetering van het werken aan de pers. In plaats van het met de hand rondsleuren van de produkten tussen de persslagen door (soms uren achter elkaar) bedient de perser nu de manipulator. De hal is ruimer en lichter geworden en de verwarming voldoet.

De afzuiging bij de plasmasnijmachine is niet verbeterd. Ook het lawaai is gebleven. In de andere produktie-afdelingen is de situatie gebleven zoals deze was.

Nabeschouwing: Hoe verder na het eerste sukses?

De arbeidssituatie bij Apparaat is in grote lijnen vergelijkbaar met die welke in veel andere kleine bedrijven wordt aangetroffen. Het werk is informeel georganiseerd, de taaksamenstelling van de functies is redelijk omvangrijk en gevarieerd. Voor veel functies is een zeker opleidingsnivo vereist. De problemen zitten in de arbeidsomstandigheden: de lasdampen, het lawaai, het klimaat (tocht, openstaande deuren), temperatuursverschillen (ovens), stof, vuil etcetera. Door het informele karakter van de organisatie zijn de verhoudingen op het werk bovendien belangrijk: de relatie met de chef en de benadering door de direktie.

Er is een begin gemaakt met een aanpak van de arbeidsomstandigheden. Resultaten zijn gemakkelijk te boeken, omdat er een achterstand moet worden ingelopen. Zelfs een beperkt pakket van maatregelen leidt direkt tot waarneembare verbeteringen. De nieuwe situatie in de Perserij laat dit goed zien. De hal maakt een ruimere indruk, omdat oude machines die toch nooit meer gebruikt worden zijn weggehaald (en verkocht!). De overige machines zijn geschilderd. De verlichting is verbeterd en 's winters kan de nieuwe kachel aan. Voor de perser

is het werk inhoudelijk verbeterd: hij bedient nu de manipulator bij de grote pers. Eenzelfde voorziening voor de andere persen is uit economisch (te duur) en technisch oogpunt moeilijk realiseerbaar.

Eenzelfde aanpak van de problemen in de andere afdelingen zal in het begin dezelfde resultaten opleveren: tevredenheid bij werknemers en een beter verlopende produktie. Omdat er weinig aandacht is besteed aan de kwaliteit van de arbeid levert een inventarisatie van knelpunten een waslijst van aandachtspunten op. Een snel en succesvol begin kan worden gemaakt met een aanpak van die punten, die zonder ingrijpende reorganisaties en grote investeringen weggenomen kunnen worden.

Werknemers zelf spelen in een dergelijke situatie een centrale rol. Door het gebrek aan gericht overleg en beleid was er bij de verantwoordelijke funktionarissen weinig zicht op de problemen en haalbare oplossingen.

Werknemers zelf kennen de arbeidssituatie door en door. Ze zijn in staat de meest knellende problemen moeiteloos op te sommen en weten voor veel punten dikwijls ook een goede oplossing aan te geven. Belangrijk is dat er bij deze werknemers het nodige vertrouwen bestaat, dat hun suggesties serieus worden genomen en zo mogelijk worden overgenomen. Belangrijk is ook dat wordt vastgesteld welke thema's in een eigen Arbo-beleid moeten worden opgenomen. Een eerste inventarisatie levert nl. over een veel breder terrein aandachtspunten op en vertoont grote gelijkenis met een overvolle ideeënbuis. Veel opmerkingen gaan over de voortgang van de produktie (de planning, de organisatie) over storingen en onderhoud van machines, over reparaties etcetera. Punten, met andere woorden, die eigenlijk geregeld zouden kunnen worden in werkoverleg.

De volgende stap

Tot nu toe is er in het beleid van de onderneming Apparaat nauwelijks sprake geweest van aandacht voor de kwaliteit van de arbeid. Hoewel daar, gezien de knelpunten hierin, alle aanleiding voor was, vormde het thema geen geaksepteerde en vanzelfsprekend onderwerp voor het overleg tussen directie en ondernemingsraad.

De resultaten van een eerste poging om hierin verandering te brengen laten zien dat dit wel de moeite loont. Na dit eerste succes moet nu de volgende stap worden gezet. Oftewel: hoe verder?

Voor de gewenste beleidsverandering staan nu nog beperkte middelen ter beschikking. De eigen interne deskundigheid is, mede omdat het om een klein bedrijf gaat, beperkt aanwezig en vooral economisch/technisch van aard. De afdeling personeelszaken bestaat uit één funktionaris die zijn aandacht over twee vestigingen moet verdelen. De ondernemingsraad funktioneerde moeizaam en heeft op dit terrein weinig eigen deskundigheid kunnen opbouwen. Een bedrijfsgezondheidsdienst is niet aanwezig. De interne verhoudingen werden gekenmerkt door een zeker wantrouwen, dat weggenomen zal moeten worden. Maar deze hindernissen hoeven een volgende stap niet in de weg te staan. De kommissie laat zien dat deze sfeer van wantrouwen enigszins is weggenomen en dat er over en weer meer bekendheid over en begrip voor elkaars positie is ontstaan. *De beperkte activiteiten van een kleine doelgerichte kommissie hebben de directie ook veel geleerd over het intern functioneren van de onderneming en over knelpunten hierin.*

Veel zal in het vervolg afhangen van de inzet van medewerkers op verschillende

nivo's om deze resultaten vast te houden. Een sleutelrol spelen de personeelsfunktionaris en vooral de directeur die nieuwe initiatieven op dit punt kan stimuleren.

Voor de continuïteit van deze activiteiten is het bovendien van belang dat de naar voren gebrachte aandachtspunten in het direktiebeleid worden meegenomen. De direktie kan dit op zich nemen en duidelijk aangeven hoe dit gaat gebeuren. Bovendien kunnen door open overleg op verschillende nivo's controlemogelijkheden op de voortgang worden georganiseerd. Zo kan er een vorm van werkoverleg met bepaalde bevoegdheden in de afdelingen worden opgezet en op bedrijfsniveau een apart overleg worden geïnstalleerd over veiligheid, gezondheid en welzijn. Ook hierbij speelt de direktie een belangrijke initierende rol.

Beter gebruik maken van de eigen kennis

Van de aanwezige deskundigheid in het bedrijf is slechts gedeeltelijk gebruik gemaakt. Direktie, personeelszaken en ondernemingsraad zijn bij de werkzaamheden betrokken geweest. Voor de direkt betrokken werknemers was dat minder het geval. Er was één vertegenwoordiger per afdeling bij de bespreking van de knelpunten in de eigen afdeling. Dit leverde wel direkt veel informatie op. In het begin zijn er makkelijk resultaten te behalen met de aanwezige deskundigheid in het bedrijf. Door bijvoorbeeld het beter organiseren en plannen van onderhoud van gebouwen en machines en door het stimuleren van overleg kan er al veel bereikt worden voor de kwaliteit van de arbeid. Voor het verdere beleid kan interne deskundigheid worden ontwikkeld (bij personeelszaken, bij de leidinggevenden) en externe deskundigheid worden ingeschakeld (Bedrijfsgezondheidsdienst).

Overleg noodzakelijk

De kommissie heeft kort maar krachtig gefunctioneerd. De adjunktdirekteur heeft als voorzitter veel invloed op de voortgang en het verloop gehad. De werknemersvertegenwoordigers (het vaste ondernemingsraadlid en de wisselende vertegenwoordigers uit de afdelingen) zijn er niet zo aan te pas gekomen. Tegen de achtergrond van de voorgeschiedenis en verhoudingen in het bedrijf een begrijpelijke maar onproduktieve gang van zaken. *Door deze werkwijze is slechts beperkt gebruik gemaakt van de bij de werknemers aanwezige deskundigheid en was hun betrokkenheid gering.*

Bij gelijkwaardiger en breder intern overleg waren de resultaten – zowel voor de kwaliteit van de arbeid als voor de bedrijfsvoering – mogelijk groter geweest.

Voor een verdere ontwikkeling van een beleid op dit terrein en van het overleg hierover, zullen de onderlinge verhoudingen meer gelijk en open moeten worden. Met name van direktiezijde zal de deskundigheid van werknemers en het nut van hun betrokkenheid bij het beleid serieus genomen moeten worden. *Voor de continuïteit van de werkzaamheden is het verder van belang dat vooraf in de kommissie worden vastgelegd:*

- het werkteerrein: wat schort er aan de kwaliteit van de arbeid;
- de doelstellingen: aan welke eisen moet de kwaliteit van de arbeid voldoen ;
- de bevoegdheden. De kommissie moet niet alleen een rol spelen bij het formuleren van voorstellen. Even belangrijk is het deze te betrekken bij de besluitvorming (toetsend) en bij de doorvoering van maatregelen (kontrollerend).

Ten slotte is het belangrijk dat de kommissie het projekt evalueert en aangeeft

waar verbeteringen in het doorvoeren van projecten mogelijk zijn. Op deze wijze wordt optimaal gebruik gemaakt van de ervaringen en deskundigheid van de commissie.

Doorvoering van de maatregelen

Bij de doorvoering van de maatregelen heeft noch de commissie noch de ondernemingsraad een rol gespeeld. Door de uitvoering buiten de betrokken commissie om te organiseren, bestaat de kans dat het proces van arbeidsplaatsverbetering verzand. Door het samenvallen van economische (de manipulator) en sociale (verlichting van zwaar werk) is dat hier niet gebeurd: de meeste maatregelen zijn doorgevoerd.

Maar in het algemeen is het goed om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van een project en de voortgangskontrolé vooraf goed te organiseren. Het blijkt bv. dat kleine maar voor de betrokken mensen belangrijke punten makkelijk blijven liggen. Kontrolé op de voortgang ondervangt dit en verhoogt de geloofwaardigheid van dergelijke projecten, van het Arbo-beleid in het algemeen en uiteindelijk ook van de intenties van de directie. Bij Apparaat bijvoorbeeld zijn een aantal door de mensen zelf naar voren gebrachte knelpunten, waarvan de oplossing nauwelijks tijd of geld kost, blijven liggen. Juist omdat ze klein zijn, omdat het beleid informeel georganiseerd is, en omdat er geen kontrolé is, worden ze gemakkelijk vergeten. Dit heeft ergernis en demotivatíe in de hand gewerkt. Kontinuiteit in het overleg (commissie VGW op bedrijfsnivo) en het betrekken van de commissie bij de uitvoering (kontrolé op de voortgang) kan dit voorkomen en levert meer op dan het kost.

5 SUKSESAKTOREN VOOR ARBO-BELEID

Van echt beleid is pas sprake als de doelstellingen bekend zijn. En de weg naar die doelstellingen is gemarkeerd door overleg, goede besluitvorming en daadkracht om besluiten om te zetten in maatregelen.

Dat is beleid. Maar is dat ook op zichzelf voldoende voor een goed beleid? Hoe past het in het overige beleid van de onderneming? Wat is de waarde van technische, sociale en organisatorische aspecten? Van ieder op zichzelf. En van alle drie samen? Is het een zaak van deskundigen of eigenlijk meer van directie en werknemers? Wat zijn kortom de kenmerken van een goed Arbo-beleid?

Voor een doelmatig en succesvol verloop van het proces van arbeidsplaatsverbetering is vooral een beleidsmatige aanpak belangrijk: eigen doelstellingen, middelen en organisatievorm. De praktijkvoorbeelden laten zien dat de uiteindelijke vorm van het arbeidsomstandighedenbeleid sterk afhankelijk is van de omstandigheden in het bedrijf: de beschikbare middelen, de aanwezige deskundigheid, de opvattingen en betrokkenheid van directie en werknemers. Dit alles betekent dat niet eenvoudig op voorhand is aan te geven welk soort beleid goed is en tot verbetering van de kwaliteit van de arbeid leidt en welk beleid niet goed is. Wel kan op grond van de praktijk gesteld worden dat er een beperkt aantal steeds terugkerende elementen in de projecten zitten, die bijdragen aan de effectiviteit van de aanpak. En die de succesfactoren voor een eigen Arbo-beleid kunnen vormen.

1 Wat is beleid?

Van een beleidsmatige aanpak van arbeidsplaatsverbetering is veelal nog nauwelijks sprake. De voorbeelden uit de ondernemingen Apparaat en Top, Arbo-beleid geen onderdeel vormt van het normale bedrijfsbeleid, spreken wat dit betreft voor zich en staan model voor de gang van zaken in veel andere bedrijven. Aandacht voor arbeidsomstandigheden ontstaat als er zich problemen voordoen. Soms worden er maatregelen getroffen verbeteringen doorgevoerd en blijft het daarbij tot zich opnieuw problemen voordoen. Soms krijgt deze aandacht een meer blijvend karakter, maar vertaalt dit zich niet in een beleid dat een vaste plaats in het bedrijfsbeleid heeft. Op deze wijze zijn niettemin een groot aantal arbeidssituaties verbeterd.

Een dergelijke incidentele benadering is op den duur echter niet effectief. Het gevaar is bovendien dat de bedrijven op deze wijze achter de ontwikkelingen aan blijven lopen.

De huidige kwaliteit van de arbeid in veel bedrijven en de ontwikkelingen in de

nabije toekomst bijvoorbeeld op het gebied van nieuwe technologieën, kwaliteitsmanagement etc. rechtvaardigen een meer continu en beleidsmatige aanpak.

Wat houdt een beleidsmatige aanpak in?

- 1 De vaststelling van duidelijke algemene doelen. In deze doelstelling moet worden aangegeven aan welke normen de kwaliteit van de arbeid in de onderneming moet gaan voldoen. Deze doelstellingen moeten o.a. gebaseerd zijn op een duidelijke omschrijving en inventarisatie van de huidige situatie. Welke knelpunten kenmerken de bestaande arbeidssituatie, welke ontwikkelingen zijn er gaande en welke andere plannen liggen er voor de nabije toekomst.
- 2 De formulering per veranderingsproject van een plan van aanpak met concrete doelen en een tijdspad, dat de eerder overeengekomen algemene beleidsdoelen dichterbij brengt.
- 3 De ontwikkeling van een werkwijze, bv. in de vorm van projectteams, APV-kommissies. Hierin kan de doelstelling verder uitgewerkt worden, checklisten voor het systematisch in kaart brengen van arbeidssituaties ingevuld worden etc. etc.
- 4 De formulering van maatregelen die de eerder vastgestelde concrete doelen dichterbij zullen brengen
- 5 Besluitvorming over de maatregelen en middelen
- 6 Uitvoeren van de maatregelen
- 7 Toetsing en evaluatie van werkwijze, maatregelen en resultaten.
Deze evaluatie kan leiden tot bijstellingen in de aanpak en zorgt zo voor een optimale benutting van ervaringen die met arbeidsplaatsverbetering in het bedrijf wordt opgedaan.

De ervaring leert dat de ontwikkeling van een dergelijke aanpak een goede voorbereiding vraagt.

Voor de continuïteit is het belangrijk dat beide partijen (bedrijfsleiding en werknemers) het belang van goede arbeidsomstandigheden erkennen en hierop een eigen duidelijke visie ontwikkelen. Daarnaast moet er voldoende informatie beschikbaar komen over de kwaliteit van de arbeid en de knelpunten hierin. Veel informatie kan door werknemers zelf of door in het bedrijf aanwezige deskundigen verzameld worden. In sommige situaties is deskundige ondersteuning van buiten (BGD, Arbeidsinspectie, GAK, GMD) noodzakelijk. Een probleem in alle projecten zijn de beschikbare financiële middelen om de maatregelen te effectueren. Een (gedeeltelijke) verlichting van dit probleem kan zijn het nauwkeurig onderzoeken van de exakte kosten en mogelijke baten van arbeidsplaatsverbeteringen. Ten slotte is een geëigende overlegstructuur belangrijk. Een overlegstructuur waar het thema kwaliteit van de arbeid aan de orde kan komen en waar de verantwoordelijkheid voor de voortgang en kwaliteit van projecten ligt.

Arbo-beleid in deze vorm komt in de praktijk zoals gezegd nog niet veel voor. Wel werkt men onderdelen van de aanpak uit. Zo komen een aantal punten terug in het Arbo-beleid gevoerd door de onderneming Spuitgieterij.

De algemene doelstelling van het eigen Arbo-beleid is de verbetering van de arbeidsomstandigheden in de spuitgieterij, verreweg de grootste afdeling van het bedrijf. Met het oog op de toekomstige ontwikkelingen in de produktietechniek en de kwaliteitseisen is het noodzakelijk geschoolde medewerkers aan te trekken. Deze zijn voor de huidige functies vanwege de slechte kwaliteit niet te krijgen. Zelfs ongeschoolde mensen zijn nauwelijks te vinden gezien de arbeidsomstandigheden.

Deze algemene doelstelling wordt uitgewerkt in een zgn. Veiligheidskommissie, waarin zowel bedrijfsleiding als werknemers vertegenwoordigd zijn. De commissie maakt een eigen inventarisatie van de knelpunten en maakt gebruik van onderzoek van de BGD, waarbij het bedrijf vrijwillig is aangesloten. Verschillende maatregelen werden voorgesteld, waaronder een verbetering van de verlichting in de hal en een omvangrijk programma voor het afzuigen van de oliedampen, die in de hal hangen. Het bedrijf stelt in ruime mate eigen middelen ter beschikking en krijgt subsidie voor enkele maatregelen.

Bij de onderneming Spuitgiet heeft arbeidsplaatsverbetering wel een betrekkelijk zelfstandige plaats in het beleid gekregen. Er is een veiligheidskommissie om dit onderdeel uit te werken. De mogelijkheid om subsidie voor de maatregelen te krijgen betekent hier vooral dat er meer maatregelen getroffen kunnen worden dan oorspronkelijk de doelstelling was. Niet altijd leidt de subsidie tot een uitbreiding van de activiteiten. In sommige bedrijven wordt deze gebruikt om de eigen bijdrage aan reeds geplande activiteiten te verminderen. De onderneming Top is hiervan een voorbeeld. De directie rekent dit beleid niet tot het bedrijfsbeleid en beschouwt arbeidsplaatsverbetering vooral als een werknemersbelang.

Het komt in de praktijk dikwijls voor dat directie, VGW-kommissie of stafmedewerkers wel een visie op noodzakelijke arbeidsplaatsverbeteringen hebben, maar dat de middelen ontbreken om doelen om te zetten in beleid. Op bedrijfsnivo is men het over de doelstellingen eens maar op de onderliggende nivo's ontbreekt de ondersteuning hiervoor, meestal door gebrek aan informatie of middelen. Stafmedewerkers en afdelingshoofden worden onvoldoende bij het overleg betrokken. Ze blijven zodoende onwetend en leggen daarom in de eigen werkzaamheden andere prioriteiten. De realisatie van de maatregelen blijft makkelijk steken in het stadium van plannenmakerij en goede voornemens o.a. vanwege het ontbreken van een instantie als een VGW-kommissie met een positie en de middelen om hierin een doorbraak te forceren. Een voorbeeld van deze situatie is te vinden bij een fabriek voor aluminium ladders, de onderneming Ladder.

De directie van Ladder vindt het belangrijk aandacht te besteden aan Arbo-kwesties. De Bedrijfsgezondheidsdienst krijgt dan ook veel ruimte om onderzoek te doen op diverse afdelingen. Instituten als TNO, CCOZ worden bij dit proces ingeschakeld. Het ontbreekt echter aan de konkretisering van de vele verbeteringsvoorstellen. De directie maakt geen staf of middenkader vrij om de voorstellen te realiseren. De personeelsfunktionaris is ontslagen. Het ontbreekt de werknemers aan voldoende kennis om zelf actief mee te werken. Van de vele voorgestelde maatregelen zijn er dan ook slechts enkele uitgevoerd.

Bij de onderneming waar melkkoeltanks worden gemaakt (Tank) doet zich een vergelijkbare problematiek voor: een scheve verhouding tussen het aantal en de omvang van de plannen enerzijds en de inzet van middelen anderzijds. Dit heeft tot nu toe weinig tastbare resultaten opgeleverd. Langzamerhand is hierin verandering gebracht: er worden meer mensen bij het beleid betrokken en externe deskundigen ingeschakeld.

De directie van Tank B. V. laat zich inspireren door de filosofie van de Stichting MANS. De medewerkers moeten meer betrokken worden bij het werk en de kwaliteit van de

organisatie moet meer aandacht krijgen, dan verbetert ook de kwaliteit van het produkt. Deze filosofie wordt in eerste instantie alleen gedragen door de direktie. Door middel van kursussen voor leidinggevend en uitvoerend probeert de direktie de MANS filosofie ingang te doen vinden.

De voorbeelden laten zien dat waar een begin wordt gemaakt met een beleidsmatige aanpak (formuleren van doelstellingen, opstellen van plannen, ontwikkelen van een overlegstructuur, inventariseren van knelpunten), deze dikwijls blijft steken in het stadium van de plannenmakerij. De stap naar de maatregelen en veranderingen blijkt moeilijk en vergt daarom een goede voorbereiding.

2 Goed Arbo-beleid staat niet op zichzelf

De samenhang tussen het Arbo-beleid enerzijds en de andere beleidsterreinen anderzijds kan verschillende vormen aannemen.

Bij een *integrale* benadering maken sociale doelstellingen (inklusief een goede kwaliteit van de arbeid) in een vroeg stadium onderdeel uit van veranderingsprocessen. Uitgangspunt bij deze benadering is dat investeringen mede gevolgen hebben voor de kwaliteit van de toekomstige arbeid en dat het noodzakelijk is hiermee vooraf, dat wil zeggen bij het vaststellen van investeringsplannen, rekening te houden. Tijdens de ontwerpfasen wordt met eisen, die aan de kwaliteit van de arbeid gesteld moeten worden, rekening gehouden.

Deze eisen kunnen ontleend zijn aan problemen die bestaande arbeidsplaatsen kenmerken of aan eisen en zelfstandige beleidsvoornemens ten aanzien van de toekomstige kwaliteit van de arbeid. Alle investeringen worden vanuit vooraf overeengekomen economische, technische en sociale doelstellingen onderbouwd.

Van een *partiële* benadering is sprake als de samenhang in de normale bedrijfsvoering tussen het technisch/ekonomisch beleid enerzijds en het sociaal beleid anderzijds ontbreekt. Kwaliteit van de arbeid maakt geen vast onderdeel uit van het normale bedrijfsbeleid. Aan kwaliteit van de arbeid wordt apart aandacht besteed, wanneer zich hierin knelpunten voordoen en wanneer knelpunten negatieve gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering.

In de bedrijven waarin sprake is van een Arbo-beleid (met eigen doelstellingen, overlegstructuur en continuïteit) staat dit vaak los van het beleid dat op andere terreinen (technisch bv) wordt gevoerd. Beide benaderingen komen ook naast elkaar voor. In de ene afdeling wordt bij investeringen rekening gehouden met zowel de technisch-ekonomische als met de sociale eisen (aard en organisatie van het werk) die aan toekomstige produktiesituaties moeten worden gesteld. In een andere afdeling, die bv. vanuit ekonomisch gezichtspunt minder interessant is, wordt alleen aandacht aan de kwaliteit van de arbeid besteed als zich problemen voordoen.

De praktijk is dat er meestal gewacht wordt met arbeidsplaatsverbetering tot zich knelpunten voordoen in de bedrijfsvoering: het ziekteverzuim stijgt, het verloop is groot, de motivatie van werknemers is laag, het aantal klachten neemt toe, de druk om maatregelen te treffen groeit. Het praktijkvoorbeeld uit de onderne-

ming Top is hiervan een goede illustratie. De continuïteit in de aanpak is hier vooral te danken aan de inzet en actieve opstelling van de werknemers en ondernemingsraad. Zoals blijkt zijn er op deze wijze resultaten te boeken. De basis van een dergelijke benadering is echter smal. Voor de directie staat dit beleid los van het overige beleid. De werknemers moeten de voortgang hierin in hoge mate zelf bewerkstelligen en moeten resultaten afdwingen. De activiteiten leiden tot resultaten, maar gaan dikwijls ook gepaard met conflicten en teleurstellingen. Bij de onderneming Bus was de eerste aanleiding voor maatregelen eveneens in



knelpunten in de bedrijfsvoering gelegen. Hier heeft zich echter een Arbo-beleid ontwikkeld, dat meer ingepast is in het totale bedrijfsbeleid. Waar mogelijk wordt de kwaliteit van de arbeid in het beleid meegenomen. Voor de realisatie van dit beleid worden faciliteiten beschikbaar gesteld en de aanwezige deskundigen ingeschakeld. Door deze integratie wordt de continuïteit bevorderd, ook in perioden waarin het met het bedrijf minder gaat. Een actieve werknemersorganisatie ondersteunt deze aanpak, net als bij de onderneming

Top. Maar bovendien is de direktie overtuigd van de relevantie van het thema voor het eigen beleid en steunt daarom deze de benadering.

De mogelijkheden voor een samenhangend beleid, waarin zowel economische, technische als sociale doelstellingen samengaan, zijn te vinden bij de onderneming Spuitgiet.

De spuitgieterij Spuitgiet maakt aluminium gietstukken in grote series voor uiteenlopende klanten. De kwaliteit van de arbeid in de spuitgieterij zelf wordt gekenmerkt door monotonie (bedienen, vullen en leeghalen van de veelal automatische spuitgietmachines), vuil en oliedampen. Uit marktverkenningen blijkt dat aan de kwaliteit van het produkt in de toekomst hogere eisen (kleinere toleranties) gesteld zullen worden. Het zal nodig worden hoger geschoolde medewerkers aan te trekken. Het huidige nivo van de kwaliteit van de arbeid maakt dit onmogelijk. De direktie wil deze daarom verbeteren onder andere door de omstandigheden en de inhoud van de functies te verbeteren. Een voorstel hiertoe is om onderhoud en reparaties door mensen bij de machine uit te laten voeren.

De samenhang in het beleid wordt gestimuleerd omdat de sociale doelstellingen niet via de indirecte weg van het ziekteverzuim met het bedrijfsbeleid samenhangen, maar omdat de knelpunten in de kwaliteit van de arbeid direkt van invloed zijn op de mogelijkheden om technische en markteisen in de produktie te realiseren. Voor de economische en technische doelstellingen is een betere kwaliteit van de arbeid noodzakelijk.

De voorbeelden laten zien dat integratie van de kwaliteit van de arbeid in het economisch en technisch beleid ook preventiefbeleid is. Op deze wijze voorkomen kan worden dat bij veranderingen in de produktie of organisatie achteraf knelpunten in de kwaliteit van de arbeid moeten worden weggenomen. Een integrale aanpak pakt daardoor veelal aanmerkelijk goedkoper uit dan een partiële benadering.

Arbo-beleid moet echter niet ondergaan in het economisch en technisch beleid. Anders gezegd, het moet niet zo zijn dat alleen die knelpunten worden aangepakt, die zich voordoen in afdelingen of bij functies die economisch interessant zijn voor een onderneming. Het voorbeeld uit de onderneming Apparaat laat deze tendens zien. Arbo-beleid moet daarom breed zijn (op het hele bedrijf gericht) en eigen doelstellingen hebben. Een zelfstandig orgaan voor dit beleid, (kommissie V.G.W., Arbo-kommissie) voorzien van de nodige faciliteiten en bevoegdheden, kan voorkomen dat het Arbo-beleid de aanhangwagen van het economisch en technisch beleid wordt.

In de fase van besluitvorming en doorvoering van maatregelen wordt de integrale benadering het meest op de proef gesteld. Ook als de kwaliteit van de arbeid onderdeel uitmaakt van normale bedrijfsvoering. Bij de besluitvorming worden voor de bedrijfsleiding financiële overwegingen aktueel.

De gang van zaken in de onderneming Bus illustreert dit. De centrale direktie van het koncern stelt onvoldoende middelen beschikbaar om het gehele projekt te financieren. Een op arbeidsplaatsverbetering gericht onderdeel wordt vervolgens naar een later tijdstip verschoven ten gunste van investeringen in een nieuw type bus. De integrale benadering, die hier vanaf het begin aan het projekt ten grondslag heeft gelegen, heeft er echter wel toe bijgedragen dat dit onderdeel niet helemaal van de baan is. De direktie wil de arbeidsplaatsverbetering wel doorvoeren, maar op een later tijdstip dan voorgenomen.

De integratie van sociale doelstellingen (met inbegrip van een goede kwaliteit van de arbeid) in het beleid op andere terreinen is daarom een belangrijke pijler van goed Arbo-beleid.

Van een geïntegreerde benadering is sprake wanneer sociale doelstellingen onderdeel uitmaken van het bedrijfsbeleid en wanneer bij konkrete maatregelen en investeringen naast economische en technische eisen ook sociale eisen aan de nieuwe situatie worden gesteld en geaccepteerd.

De verantwoordelijke stafleden in ondernemingen maken dikwijls wel inschattingen van de mogelijkheden, die technische vernieuwingen met zich meebrengen en van de wijze waarop deze de kwaliteit en de kostprijs van het produkt zullen beïnvloeden, maar verzuimen om hetzelfde te doen t.a.v. de kwaliteit van de toekomstige arbeid. Als dit wel gebeurt kunnen knelpunten worden vermeden, worden kosten bespaard en wordt de kwaliteit van de arbeid effectief verbeterd.

3 Niet bij lawaai alleen

De invulling die aan het thema kwaliteit van de arbeid wordt gegeven blijkt in de praktijk heel verschillend te zijn.

In sommige bedrijven wordt in het beleid alleen rekening gehouden met de arbeidsomstandigheden op de werkplek: lawaai, chemische stoffen, klimaat, vuil werk, etcetera. dit is een beperkte invulling van kwaliteit van de arbeid. In andere bedrijven wordt behalve met de arbeidsomstandigheden ook rekening gehouden met de inhoud van de functie en de organisatie van het werk: de afwisseling in werkzaamheden de mogelijkheden voor overleg en onderling contact, de ruimte om het werk naar eigen inzicht in te richten, leermogelijkheden, etc. De voorbeelden die in dit boek zijn beschreven, laten zien dat de aandacht voor de kwaliteit van de arbeid vaak eenzijdig gericht is op die knelpunten in de arbeidsomstandigheden, die technisch zijn weg te nemen.

Een door werknemers zelf uitgevoerde inventarisatie van knelpunten levert in de meeste gevallen een veel vollediger beeld op. Het resultaat is niet alleen een overzicht van belastende factoren als lawaai, hitte, tocht, maar evenzeer van gebrek aan overleg, gebrek aan contact met kollega's, eentonigheid van het werk. De inperking tot de arbeidsomstandigheden gebeurt later tijdens het overleg over mogelijke maatregelen en vooral bij de besluitvorming. Een technische oriëntatie op de problematiek gaat dan overheersen. De ontwikkelingen in de produktie tot nu toe (mechanisering en automatisering) en de in de bedrijven aanwezige overheersende technische deskundigheid vormen de achtergrond voor deze oriëntatie. Deze technische invalshoek in de bedrijven wordt vertegenwoordigd door de Technische Dienst, eventueel de Veiligheidskundige en de BGD. Een afdeling PZ komt nauwelijks toe aan en is ook niet uitgerust voor een beleidsmatige, brede aanpak van de kwaliteit van het werk in verschillende afdelingen. Ondanks deze beperkte invalshoek zijn veel arbeidsplaatsen niettemin verbeterd en van allerlei belastende omstandigheden ontdaan: de fysieke werkbelasting is verminderd, er is veel aan lawaaibestrijding gedaan, aan afzuiging etc. Deze aandacht blijft dan ook noodzakelijk. Het belang van dit soort maatregelen is dat ze met aanwezige deskundigheid en met de beschikbare middelen zijn uit te voeren en dat resultaten veelal direct waarneembaar zijn. Een aandachtspunt dat hierbij blijft liggen en dat gezien de huidige ontwikkelingen

(nieuwe technologieën) wel steeds belangrijker wordt, is de taakinhoud van de functies. Veel functies zijn beperkt van samenstelling, monotoon, oninteressant en doen slechts een beperkt beroep op de kennis en vaardigheden van de werknemers. Ook deze thema's behoren tot het werkterrein van het Arbo-beleid.

Goed Arbo-beleid heeft dus een brede werking. Naast de traditionele punten als lawaai, veiligheid, trillingen, gevaarlijke stoffen, klimaat, zware arbeid, slechte houding, moet er aandacht zijn voor afwisseling en verantwoordelijkheid in het werk, de mogelijkheid om het werk aan de eigen (wisselende) behoeften aan te passen, onderling contact en overleg. *De geringe aandacht voor deze arbeidsinhoudelijke zaken wordt mede veroorzaakt door het ontbreken van deskundigheid op het bedrijf om oplossingen te vinden voor dergelijke knelpunten. Bovendien spelen machtsverhoudingen een rol.* Indien het werk anders wordt georganiseerd en mensen daardoor invloed krijgen op het arbeidsproces, komt de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden ter discussie te staan. Dit kan aanzienlijke gevolgen hebben voor met name de positie van het middenkader. Dergelijke discussies vinden vaak niet plaats op het nivo van de VGWkommissie, maar zijn wel degelijk van invloed op de invulling van het begrip kwaliteit van de arbeid.

Een voorbeeld van een onderneming die bij het beleid een brede invulling geeft aan de kwaliteit van de arbeid is de onderneming Tank.

De onderneming Tank maakt melkkoeltanks. De onderneming heeft het begrip kwaliteit van de arbeid in alle fasen van het project een brede invulling gegeven. Bij de inventarisatie zijn door de werknemers zowel knelpunten van arbeidsinhoudelijke aard genoemd, als problemen met de omstandigheden waaronder men werkt. Al deze punten zijn meegenomen in een nieuwe lay-out voor de produktiehal. Er zijn plannen ontwikkeld om zware lichamelijke arbeid te verminderen, afzuiginstallaties te plaatsen, de communicatie op de afdeling te verbeteren, en het werk anders te organiseren: i.p.v. functionele organisatie (lassers bij elkaar, slijpers bij elkaar) een meer produkt- of marktgerichte organisatie. Bij de uitvoering van de maatregelen zijn verschillende deskundigen betrokken geweest. Voor de knelpunten in de arbeidsinhoud bijvoorbeeld zijn mensen van buiten aangetrokken. Het is hun taak zoveel mogelijk uitvoerende werknemers bij het project te betrekken en deze voor te bereiden op de nieuwe werkwijze.

Een onderdeel van deze voorbereiding is een cursus over de kwaliteit van de arbeid, waarin instrumenten zijn aangeboden om de kwaliteit van het eigen werk in brede zin te beoordelen en bij veranderingen te betrekken.

Belemmeringen voor een brede invulling van het Arbo-beleid zijn de routine in de meeste bedrijven: "zo is het altijd gedaan"; de onbekendheid met alternatieve mogelijkheden voor de situatie bij de verantwoordelijke stafdiensten, en gebrek aan deskundigheid, niet alleen bij de stafdiensten, maar ook in de lijn. In veel bedrijven is de eerst aangewezen dienst om deze deskundigheid te ontwikkelen en te verspreiden de afdeling PZ.

4 Betrokkenheid

Ondanks de feitelijke samenhang tussen economische, technische en sociale aspecten van het normale bedrijfsbeleid hebben bedrijfsleiding en werknemers een verschillend belang bij de verschillende onderdelen van het bedrijfsbeleid.

Anders gezegd, er bestaat een spanning tussen hetgeen in de opvattingen van het management technisch en economisch haalbaar is en hetgeen in de opvattingen van de werknemers sociaal noodzakelijk is. Hierbij hoeft niet altijd sprake te zijn van strijdigheid, maar wel van een spanning, vooral als het gaat om het bereiken van resultaten op de kortere termijn.

Bij het hier beschreven ARBO-beleid is het van belang te onderkennen dat beide betrokken partijen, dat wil zeggen leidinggevend en op verschillende nivo's en werknemers en hun vertegenwoordigers, een eigen visie hebben op zowel de kwaliteit van de arbeid, als op de mogelijkheden om deze te verbeteren. Op deze wijze wordt het mogelijk om vast te stellen waar van gemeenschappelijke en waar van strijdige doelen sprake is.

Voor de ontwikkeling van Arbo-beleid is de steun van de bedrijfsleiding onontbeerlijk gebleken. De directie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de opstelling van een Arbo-beleidsplan en beschikt over de macht en middelen om een dergelijk plan uit te voeren. Het belang van deze betrokkenheid blijkt bv. in de gevallen waar op een gegeven moment een nieuwe directeur met nieuwe ideeën wordt benoemd. Een voorbeeld hiervan is reeds gegeven bij de bespreking van de onderneming Apparaat. Een ander voorbeeld is te vinden in het bedrijf Tank.

Bij de onderneming Tank is een aantal jaren geleden een nieuwe directeur gekomen. Door het verdwijnen van de markt van melkkoeltanks, in belangrijke mate veroorzaakt door EEG-bepalingen, moeten er oplossingen gezocht worden: andere producten, goedkopere tanks. De nieuwe directeur stimuleert een brede aanpak: zowel technische economische als sociale doelstellingen moeten in onderlinge samenhang gerealiseerd worden. Waar nodig moeten externe deskundigen worden ingeschakeld (MANS). Aan de kwaliteit van de arbeid wordt in het beleid een brede invulling gegeven: knelpunten in de bestaande arbeidsomstandigheden wegnemen en naar nieuwe vormen van arbeidsorganisatie zoeken.

Als de leiding zich niet achter een aanpak van de kwaliteit van de arbeid schaaft komt Arbo-beleid niet of nauwelijks van de grond. De situatie bij de onderneming Top laat dat zien.

Zonder betrokkenheid van werknemers en hun organisaties gaat het evenmin goed. Het gevaar is aanwezig dat dan alleen de economisch interessante knelpunten worden aangepakt. Het beleid moet echter gebaseerd zijn op een brede inventarisatie en zich op de kwaliteit van de arbeid van alle werknemers richten. Het onvoldoende betrekken van werknemers bij dit beleid is bovendien niet efficiënt: werknemers hebben op dit terrein een specifieke deskundigheid, die zeker tijdens de inventarisatie en bij de toetsing van maatregelen benut kan worden. In lang niet alle bedrijven is een commissie-VGW actief. Meestal worden zaken betreffende veiligheid, gezondheid en Welzijn door de ondernemingsraad behartigd. De wel bestaande commissies VGW hebben over het algemeen speciale cursussen gevolgd en kunnen zelfstandig onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid uitvoeren.

Bij de onderneming Top funktioneert een actieve commissie-VGW. Er zitten werknemers in met een bepaalde deskundigheid: uitvoerende werknemers, mensen die bij de Technische Dienst werken, een ploegbaas. Er wordt regelmatig overleg gevoerd met

werknemers in de afdelingen en er is eenmaal een uitgebreid werknemersonderzoek verricht naar de knelpunten in de kwaliteit van de arbeid. De deskundigheid en kennis van deze kommissie wordt in het bedrijf hoog aangeslagen, ook door de directie.

5 Organiseren van deskundigheid

Om ARBO-beleid te kunnen voeren is kennis nodig, kennis van het produkt, het machinepark, de grond- en hulpstoffen, de afdelingsorganisatie en kennis over de werknemers die op de afdeling werken. Verschillende personen beschikken over die kennis, bijvoorbeeld de uitvoerende werknemers, de technische dienst, de ploegbaas, het laboratorium. Daarnaast is kennis nodig over de gevolgen van de arbeid voor het menselijk functioneren. Hier zijn vaak professionele instanties voor of stafafdelingen zoals de Bedrijfsgezondheidsdienst, de Personeelsafdeling, de Veiligheidsfunktionaris, de Arbeidsinspectie, onderzoeksinstituten, adviesburo's en dergelijke.

Van belang is te weten welke mensen over welke informatie beschikken en in welke fase van het proces de kennis van belang is.

1) In het begin, bij de inventarisatie van knelpunten, spelen werknemers zelf een belangrijke informatieve rol. De betrokkenheid van werknemers kan in dit stadium georganiseerd worden door bijvoorbeeld het werkoverleg of door middel van apart en gericht werknemersonderzoek. Verzuimgegevens, de resultaten van onderzoek van een Bedrijfsgezondheidsdienst en gegevens van een afdeling Personeelszaken completeren het plaatje.

Met behulp van de deskundigheid van een kommissie VGW, de Bedrijfsgezondheidsdienst en Personeelszaken worden de gesignaleerde problemen verder onderzocht en voorstellen voor verbeteringen opgesteld. Bij dit laatste kan de deskundigheid van de Technische Dienst worden benut of kunnen externe deskundigen gericht worden ingeschakeld. Medewerkers van stafafdelingen zijn van belang waar het gaat om het oplossen van problemen. Zij kunnen, overzien welke mogelijkheden aanwezig zijn op het bedrijf, op welke wijze oplossingen passen binnen het algemeen gevoerde bedrijfsbeleid etcetera. Na de besluitvorming speelt de kommissie VGW een belangrijke toetsende rol en bij de doorvoering van maatregelen een kontrolerende rol. De BGD, PZ en de werknemers spelen een rol als het gaat om de effecten van de maatregelen. Kennis over effecten is onontbeerlijk wil een ARBO-beleid gestalte en continuïteit krijgen.

In de onderzochte bedrijven is over het algemeen in het begin, bij de inventarisatie veel gebruik gemaakt van kennis van de uitvoerende werknemers. Bijna overal zijn interviews gehouden, al dan niet groepsgewijs.

Bij de onderneming Tank is de inventarisatie van knelpunten als volgt aangepakt. Per stap in het productieproces zijn groepen werknemers geïnterviewd door twee commissieleden. De gesprekken zijn in de volgorde van en gelijk oplopende met de produktiestroom gevoerd. Voor gesprekken op de werkplek is gekozen omdat het een vertrouwde omgeving is en problemen ter plekke kunnen worden aangewezen.

Waar werknemers actief meedoen aan de inventarisatie komen zowel belastende factoren in de omstandigheden op het werk als in de inhoud en organisatie van het werk naar voren.

PBGO? 3)
Werkplek-
onderzoek
+ BVD
+ IPP
+ Spec. Ondz.
AH, Erg, Org. Bosh.

Welke?
Vraag?

Vraag

→ welke? Dat is nu juist cruciaal!

Indien alleen deskundigen zich met de inventarisatie bezighouden worden de inhoud en de organisatie van het werk gemakkelijk over het hoofd gezien. Het zoeken naar oplossingen vindt in veel gevallen in de commissie plaats die ook de inventarisatie uitvoert. In veel commissies hebben vertegenwoordigers van de Technische Dienst zitting. Niet in alle gevallen echter is voor oplossingen technische deskundigheid vereist. Bij de onderneming Apparaat is een aantal knelpunten uit de inventarisatie opgelost zonder dat er geld voor investeringen aan te pas hoefde te komen. Oplossingen lagen hier veelal in de sfeer van het vaststellen van procedures, beter overleg, betere afspraken, meer informatie, etcetera. Dit laat zien dat overleg met de juiste persoon soms al voldoende is om tot oplossingen te komen. Een Technische Dienst heeft veelal de know-how in huis om problemen in arbeidsomstandigheden op te lossen. Voor de inventarisatie en vooral voor de aanpak van knelpunten in de arbeidsinhoud van functies is de deskundigheid minder vaak in huis.

Bij bedrijven waar dit door werknemers wel als knelpunt is gesignaleerd, verdwijnen deze daarom, al dan niet bewust, bij het zoeken naar oplossingen of worden ze zo vaag uitgewerkt dat niet tot maatregelen kon worden overgaan. Samenwerking tussen deskundigen enerzijds en staf, middenkader en werknemers anderzijds kan zeer vruchtbaar zijn.

Bij de onderneming Tank is geprobeerd om naast verbetering van de arbeidsomstandigheden in de productiehoeveelheid ook een andere organisatie van het werk te realiseren. Hierbij zijn externe deskundigen ingeschakeld die o.a. cursussen voor medewerkers op verschillende niveaus hebben verzorgd (deskundigheidsbevordering). Een interne werkgroep is ingesteld om voorstellen te ontwikkelen en de uitvoering van maatregelen te begeleiden en te evalueren.

In deze groep hebben vertegenwoordigers van de ondernemingsraad, staf en middenkader zitting.

Deze open benadering met inschakeling van interne en externe deskundigen is o.a. tot stand gekomen onder invloed van de komst van een nieuwe directie en de aansluiting bij de filosofie van de Stichting MANS.

Voorstellen worden in dat geval niet alleen technisch uitgewerkt, maar ook getoetst op hun effecten voor de kwaliteit van de arbeid.

Ten slotte nog dit: al is aan alle materiële en immateriële voorwaarden voldaan het blijft mensenwerk en het doorvoeren van vernieuwend beleid zal altijd spanningen oproepen. Doorslaggevend is daarom dat bij elke fase van het beleid een goede voorbereiding op de volgende fase plaats vindt. Het opbouwen van een informeel communicatienetwerk, het periodiek beroep op sleutelfiguren en informeel overleg vooraf met personen, die verantwoordelijk worden gesteld voor de aanpak van knelpunten, zijn hulpmiddelen bij de overgang van plan naar daad.

6 ARBO-BELEID IS SAMENWERKEN: de betrokken partijen

Arbeitsplaatsverbetering valt of staat met de inzet van de direkt betrokken personen. Immers:

- werknemers en hun vertegenwoordigers doen voorstellen en werken mee aan het wegnemen van knelpunten;
 - als de bedrijfsleiding de relevantie van het thema kwaliteit van de arbeid voor het bedrijfsbeleid inziet, verschilt haar rol niet van die van de werknemers. De leiding sanktioniert en ondersteunt het Arbo-beleid sanktioneren, blijvend ondersteunen en stelt middelen ter beschikking;
 - het middenkader stimuleert overleg met werknemers en helpt maatregelen ontwikkelen en uitvoeren; *+ opsporen knelpunten*;
 - deskundigen van binnen en buiten het bedrijf leveren de nodige ondersteuning.
- Samenwerking is een voorwaarde voor sukses. Daarin kan echter een probleem schuilen. Het komt nogal eens voor dat de partijen die bij die samenwerking zijn betrokken van elkaar eisen dat ze de gelijke visie ontwikkelen. Dat gaat vaak niet goed. Zakelijk gezien is samenwerking alleen goed mogelijk als alle partijen weten wat van hemzelf verwacht kan worden. En als verschillen in visie, positie, belangen en deskundigheid niet worden weggedrukt maar juist goed zichtbaar worden gemaakt. In dit hoofdstuk gaan we daarom alle partijen af. Zonder de actieve inzet van een of meer vertegenwoordigers van deze groepen blijft arbeidsplaatsverbetering een zaak van goede voornemens.*

Voor al in kleinere, informeel georganiseerde bedrijven spelen gemotiveerde sleutelfiguren een vooraanstaande rol. Hier zijn kommunikatiekanalen kort, is informatie snel te verzamelen en problemen en veranderingen voor iedereen waarneembaar. Enkele actieve medewerkers kunnen hier veel bereiken.

Voor continuïteit in de werkzaamheden zijn naast gemotiveerde mensen echter ook structurele voorzieningen nodig. De voortrekkers kunnen immers wegvallen of op den duur teleurgesteld raken omdat teveel werk op hen neer komt. Hun ideeën en werkzaamheden moeten langzaam gemeengoed kunnen worden in het bedrijf en door anderen worden overgenomen. Hiervoor is het noodzakelijk dat de bedrijfsleiding initiatieven op dit terrein ondersteunt, dat er een duidelijke overlegstructuur ontstaat en dat er ondersteuning van andere betrokkenen komt. Het bedrijf Ladder is een voorbeeld van een aanpak, waarbij uiteindelijk teveel van één persoon afhankelijk is geworden.

Bij Ladder (een middelgroot bedrijf) is de bedrijfsleider een grote stimulator van het aanpakken van problemen met de kwaliteit van de arbeid. Deze kwaliteit wordt gekenmerkt door hinderlijk lawaai (zagen van aluminium), stof, olienevels en monotone

arbeid (vullen en leeghalen van machines). Teneinde verbetering hierin aan te brengen, overlegt deze bedrijfsleider met stafafdelingen en schakelt hij externe deskundigen in. Dit leidt tot een omvangrijk plan van aanpak met maatregelen voor de korte en de lange termijn.

Als de bedrijfsleider weggaat, verzanden de activiteiten en worden er weinig maatregelen gerealiseerd. Teveel van dit soort activiteiten waren van de persoon van de bedrijfsleider afhankelijk.

Na verloop van tijd heeft de ook door hem ingestelde commissie VGW wel de draad weer opgepakt.

In grotere bedrijven zijn structurele voorzieningen van even groot belang als actieve medewerkers: de werkzaamheden van verschillende productie- en stafafdelingen op het terrein van de kwaliteit van de arbeid moeten op elkaar afgestemd worden. Overleg, een eigen overlegstructuur en beleidsplannen zijn daarbij behulpzaam. Dit stimuleert de continuïteit, maar heeft ook het risico in zich dat het Arbo-beleid papieren beleid blijft en niet in arbeidsplaatsverbeteringen resulteert. De actieve rol van enkele sleutelfiguren kan hier betekenen dat voornemens worden omgezet in maatregelen.

In het onderstaande wordt de rol van een aantal betrokken partijen besproken met als uitgangspunt dat het bij arbeidsplaatsverbetering om mensen, belangen en structuren gaat.

Achtereenvolgens komen zo aan de orde:

- de afdeling Personeelszaken*
- de Bedrijfsgezondheidsdienst*
- de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers*
- de bedrijfsleiding*

Bij alle partijen wordt ingegaan op hun positie en opvattingen, op de wijze waarop zij met de (inventarisatie van de) problemen omgaan en waar mogelijk op suggesties voor verbetering.

1 Personeelszaken

Bij de start van projecten gericht op arbeidsplaatsverbetering blijken de meeste personeelsafdelingen te beschikken over een globaal beleidsplan, waarvan de inhoud doorgaans in algemene termen is gesteld. Vaak terugkerende thema's in deze plannen zijn: werving en selectie van medewerkers, funktieclassificatie, verzuim- en verloopgegevens, ontslagregelingen. In enkele gevallen wordt aandacht besteed aan het organiseren van werkoverleg. Personeelszaken is in hoofdlijnen bekend met de voornaamste knelpunten in de arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden in het bedrijf. *Doorgaans heeft men echter geen diepgaande kennis van deze problemen en leidt deze kennis niet tot een uitgewerkt Arbo-plan.* De term Arbo staat voor Personeelszaken meestal voor taken op het gebied van voorlichting, EHBO-kursussen en dergelijke. Het ontbreekt aan de kennis en deskundigheid om verder te gaan, bij voorbeeld door een aanpak te ontwerpen voor het verbeteren van de arbeidsinhoud en door overleg hierover te stimuleren. In alle beschreven bedrijven is Personeelszaken betrokken bij de arbeidsplaatsverbetering. Hun inbreng is echter niet inhoudelijk maar vooral van procedurele en begeleidende aard. Zij zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de verslagleg-

ging van de vergaderingen, voor het redigeren van een probleeminventarisatie, voor het onderhouden van contacten in het bedrijf, voor een gesprek over vergadertechnieken. Bij de besluitvorming en het doorvoeren van maatregelen vervult Personeelszaken een weinig inhoudelijke en zelfstandige rol. De behoefte aan deskundigheid op het terrein van de kwaliteit van de arbeid en vooral van de inhoud en organisatie van het werk is echter wel aanwezig. Voor dit soort problemen en bij het doorvoeren van maatregelen op dit punt moeten bedrijven daarom vaak deskundigen van buiten aantrekken. Scholing van alle betrokkenen op het terrein van de kwaliteit van de arbeid is altijd een eerste vereiste om verder te komen met het Arbeidsbeleid. De afdeling Personeelszaken kan hierin een rol spelen, alsze zelf een eigen deskundigheid op dit terrein heeft ontwikkeld.

Daarnaast valt op, dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de vaak wel beschikbare gegevens, ook al zijn deze van globale aard, over het verzuim, verloop en arbeidsongeschiktheid per afdeling en functie. Ditzelfde geldt voor allerlei bedrijfsspecifieke kennis over knelpunten. Een personeelsfunktionaris kan dergelijke gegevens gebruiken om geleidelijk een bedrijfsbeleid te helpen realiseren met een meer gelijkwaardige plaats voor de sociale aspecten, naast de economische en technische aspecten. Om dit tot stand te brengen lijkt een onafhankelijker opstelling van de personeelsfunktionaris wenselijk.

Door middel van opleidingsprogramma's kan de kennis en deskundigheid van de personeelsfunktionaris op het terrein van de kwaliteit van de arbeid worden verbeterd. Bijzondere aandacht kan daarbij worden besteed aan het gebied van de arbeidsinhoud en de verschillende mogelijkheden om het werk te organiseren. De personeelsfunktionaris kan er voor zorgen dat de aanwezige kennis in het bedrijf beter wordt benut. Voorbeelden hiervan zijn:

- ziekteverzuim- en verloopgegevens gebruiken om de kwaliteit van de arbeidsplaatsen in kaart te brengen en te evalueren,
- functiebeschrijvingen ook richten op de kwaliteit van de arbeid, en aangeven welke knelpunten zich hierin (kunnen) voordoen
- werkoverleg en afdelingsoverleg benutten om problemen in de kwaliteit van de arbeid op het spoor te komen en op te lossen.

2 De Bedrijfsgezondheidsdienst

Arbeidsplaatsverbetering is bij uitstek een terrein waarop een externe deskundige dienst als de Bedrijfsgezondheidsdienst actief kan zijn. In de praktijk blijkt dit vaak niet het geval te zijn. Een minderheid van de bedrijven is aangesloten bij een BGD. Bedrijven die lid zijn, schakelen deze dienst wel in bij hun pogingen om tot arbeidsplaatsverbetering te komen.

De belangrijkste rol van de BGD is in de praktijk een informatieve: het verschaffen (door onderzoek) van feitelijke informatie over bepaalde aspecten van de arbeidsomstandigheden. Werkplekonderzoek van de Bedrijfsgezondheidsdienst is van invloed op het verloop van projecten. De rapporten worden besproken in de commissies en spelen een rol bij het formuleren van verbeteringsvoorstellen. Soms is de Bedrijfsgezondheidsdienst vertegenwoordigd in de commissie, hetzij als lid, hetzij als toegevoegd deskundige. De Bedrijfsgezondheidsdienst levert aan het overleg een inhoudelijke ondersteuning. Deze ondersteuning heeft betrekking op de arbeidsomstandigheden en minder op de arbeidsinhoud en de organisatie van het werk. Op dit laatste gebied ontbreekt het de Bedrijfsgezondheidsdiensten aan kennis en deskundigheid.

Bij het doorvoeren en evalueren van maatregelen is de rol van de Bedrijfsgezondheidsdiensten van weinig betekenis. In een uitzonderingsgeval wordt de Bedrijfsgezondheidsdienst ingeschakeld door de directie om nader onderzoek te verrichten, b.v. bij twijfels over de onderbouwing van een voorstel. De inbreng van de BGD is dus vooral in de startfase en bij het overleg terug te vinden. Een Bedrijfsgezondheidsdienst is een externe deskundige dienst die in een 'marktrelatie' staat tot het bedrijfsleven. De ondersteuning van de Bedrijfsgezondheidsdienst moet als het ware worden verkocht aan de bedrijven. Een voorwaarde



voor succes is daarom dat de bedrijven de mogelijke bijdragen van de Bedrijfsgezondheidsdienst beschouwen als relevant en als deskundig. Van belang voor een goed functioneren is ook dat de betrokken partijen in het bedrijf de Bedrijfsgezondheidsdienst beschouwen als een onafhankelijke en deskundige instantie.

De kennis en deskundigheid van de Bedrijfsgezondheidsdiensten is gericht op de veiligheid en gezondheid van het werk en nauwelijks op de inhoud. Vergroting van de deskundigheid op de zogenaamde 'welzijnsartikelen' uit de Arbowet lijkt dan ook gewenst. De opstelling van de Bedrijfsgezondheidsdienst ten aanzien van arbeidsplaatsverbetering is nog traditioneel. Er vindt in beperkte mate overleg en samenwerking plaats met de werknemers en met de ondernemingsraden. Deze hebben dan ook doorgaans weinig vertrouwen in de Bedrijfsgezondheidsdienst en beschouwen de dienst als een verlengstuk van de directie. De Bedrijfsgezondheidsdiensten versterken deze beeldvorming in de bedrijven omdat men in het algemeen alleen initiatieven ontplooit op verzoek van de directies. In enkele gevallen zijn onderzoeksresultaten zelfs geheim gehouden voor de werknemers(vertegenwoordigers).

Deze eenzijdige orientatie van de Bedrijfsgezondheidsdienst wordt mede in stand gehouden door het ontbreken van goede overlegstructuren rond veiligheid, gezondheid en welzijn in de bedrijven. In de praktijk blijven de kontakten van Bedrijfsgezondheidsdiensten beperkt tot directies en personeelsafdelingen.

De deskundigheid van de Bedrijfsgezondheidsdiensten op het gebied van arbeidsinhoud en werkorganisatie kan worden versterkt. Middelen hiertoe zijn uitbreiding van de opleidingsprogramma's en het ontwikkelen en toepassen van meetinstrumenten die het totale terrein van de kwaliteit van de arbeid bestrijken. Het lijkt daarom gewenst dat de Bedrijfsgezondheidsdienst blijft streven naar een meer onafhankelijke positie in de bedrijven, door overleg en samenwerking met de werknemers(vertegenwoordigers) naast de samenwerking met de directies. De Bedrijfsgezondheidsdienst kan bij de aangesloten bedrijven projecten ontwikkelen ondersteunen die gericht zijn op het verbeteren van een overlegstructuur voor het Arbo-beleid.

3 De werknemers en hun vertegenwoordigers

Een hoogwaardige kwaliteit van de arbeidsplaats is van belang voor werknemers. Het gaat immers steeds om de risico's voor de eigen gezondheid en het eigen welzijn. Niet minder zijn echter een vaste arbeidsplaats (werkgelegenheid) en een goede beloning van belang. In tijden van economische crisis kan tussen beide een tegenstelling ontstaan: "beter slecht werk dan geen werk". Voor de individuele werknemer is dit op de korte termijn zeker waar.

Kwaliteit en kwantiteit van de arbeid kunnen beschouwd worden als twee kanten van dezelfde medaille. In dit boek gaat het om één kant: de kwaliteit van de arbeid. Dit doet niets af aan het belang dat de aanwezigheid, zekerheid en de beloning van arbeid voor werknemers hebben.

Bij het laatste spelen de vakbonden traditioneel een directe, actieve en inhoudelijke rol (actieprogramma's, CAO-eisen). Als het gaat om de kwaliteit van de arbeid is de traditie nog betrekkelijk jong. Er zijn relatief weinig actieprogramma's en CAO-eisen op dit punt ontwikkeld. De bijdrage en het belang van de vakbonden op dit punt ligt in het organiseren en ondersteunen van werknemers in ondernemingsraden, commissies VG&W en bedrijfsleden-groepen.

De aandacht voor veiligheid, gezondheid en welzijn staat nog in de kinderschoenen. Bij de inventarisatie van knelpunten spelen werknemers een invloedrijke

rol. Hun inbreng wordt versterkt indien er een actieve ondernemingsraad aanwezig is, die zo mogelijk een eigen kommissie voor veiligheid, gezondheid en welzijn heeft. Een dergelijke kommissie of een actief OR-lid is immers in staat werknemers te raadplegen, knelpunten over het gehele bedrijf te inventariseren en een eigen deskundigheid op dit terrein te ontwikkelen. Een deskundigheid die ingezet kan worden bij de ontwikkeling, controle en evaluatie van arbeidsplaatsverbetering. In veel bedrijven is dit nog niet het geval. Het initiatief tot arbeidsplaatsverbetering komt hier van de bedrijfsleiding. De werknemers zelf zijn nauwelijks betrokken bij het stellen van prioriteiten in de aanpak van knelpunten en bij het zoeken naar oplossingen. Dit laatste is vooral een zaak van deskundigen van het bedrijf.

Werknemers en hun vertegenwoordigers in ondernemingsraden en VGW-kommissies kunnen hierbij wel degelijk een rol spelen. Vanuit eigen opvattingen over kwaliteit van de bestaande arbeid en over de gewenste veranderingen hierin kunnen zij prioriteiten aangeven en toetsen. Bovendien hebben direct betrokken werknemers een eigen deskundigheid voor oplossingen van gesignaleerde problemen.

In kleinere bedrijven of bedrijven waar de werknemers slecht zijn georganiseerd, is een inbreng van deze kant afhankelijk van de aanwezigheid, deskundigheid en inzet van sleutelfiguren. Een actief ondernemingsraadlid of een afdelingschef, die uit contact met de werknemers weet wat de voornaamste knelpunten zijn, kunnen prioriteiten en voorstellen beïnvloeden. Bij het ontbreken van deze personen blijft dit een zaak van directie en staf. De invloed van werknemers en hun vertegenwoordigers op de besluitvorming is gering. Ondernemingsraden moeten maatregelen die voor subsidie in aanmerking komen, goedkeuren. Daarnaast moeten zij beoordelen in hoeverre voorgestelde maatregelen vallen binnen de artikelen over het advies- en instemmingsrecht van de Wet op Ondernemingsraden en de Arbeidsomstandighedenwet. In andere gevallen is het afhankelijk van de cultuur en de arbeidsverhoudingen in het bedrijf of en hoe werknemers bij de besluitvorming over dit soort projecten worden geraadpleegd.

Voor een inbreng van werknemers zijn een aantal voorzieningen noodzakelijk:

Er moet enigerlei vorm van overleg mogelijk zijn waar de onderwerpen veiligheid, gezondheid en welzijn van het werk aan de orde kunnen komen. De deelname aan dergelijk overleg kost tijd en vergt kennis van zaken. Werknemers moeten de mogelijkheid krijgen zich middels scholing en eigen onderzoek te ontwikkelen. Er moet ook ruimte voor onderling overleg bestaan. Verder moet de relevante informatie voor hen beschikbaar zijn. Ze moeten hierover in overleg kunnen treden met deskundigen van zowel binnen als buiten het bedrijf.

4 De bedrijfsleiding

De bedrijfsleiding is uiteindelijk verantwoordelijk voor een goed nivo van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk en beslist over het beschikbare budget en de uitvoering van het Arbo-beleid. De kwaliteit van de besluitvorming is gebaat bij goed overleg en samenwerking tussen de betrokken partijen: directie, werknemers (vertegenwoordigers), interne en externe deskundige diensten.

*beperkende
tijden
onder andere
aan
komma
wel bij ca
austbreidende
vrijen*

De mogelijkheden van het Arbo-beleid worden niet altijd ten volle beseft. Hoewel het initiatief arbeidsplaatsverbetering bij de bedrijfsleiding ligt, wordt een zelfstandig en preventief Arbo-beleid nog dikwijls als een luxe beschouwd. Tot een aanpak van knelpunten in de kwaliteit van de arbeid wordt over het algemeen pas overgegaan als de effecten ook waanemeembaar zijn op andere terreinen: de werving van personeel, het hoge ziekteverzuim. De stap naar meer integratie van vormen van Arbo-beleid in het totale beleid wordt in uitzonderingsgevallen gezet. Het is nog geen regel dat bij alle investeringen of reorganisaties vooraf rekening wordt gehouden met de mogelijke effecten hiervan voor de kwaliteit van de arbeid in brede zin. Een duidelijke en volledige kosten-batenafweging van een goed georganiseerd beleid en daaruit voortvloeiende maatregelen wordt niet gemaakt.

Als de bereidheid hiertoe bestaat, ontbreken vaak de middelen om dit te realiseren. Er bestaat behoefte aan een methodiek om kwaliteit van de arbeid op een zodanige wijze in kaart te brengen dat de richting van verandering duidelijk wordt, zodat deze in de planning van het verdere beleid meegenomen kan worden.

Deze integratie is voor de effectiviteit en continuïteit van het Arbobeleid van belang. De bedrijfsleiding kan deze integratie bevorderen.

Stimulansen hiervoor zijn:

- *(positieve) ervaringen met een dergelijke benadering*
- *de verwachting dat een goede kwaliteit van de arbeid (financiële) baten op kan leveren*

De bedrijfsleiding is naar verhouding minder nadrukkelijk betrokken bij de inventarisatie van knelpunten en het overleg. Doorgaans is dit de fase, waarin er sprake is van een zekere werknemersbeïnvloeding en van een rol van de Bedrijfsgezondheidsdienst.

Bij de besluitvorming en het doorvoeren van de maatregelen ligt het aksent weer bij de bedrijfsleiding. De afhandeling van projecten verloopt veelal erg ondoorzichtig. *Er wordt geen duidelijk plan opgesteld met een prioriteitenstelling, toetsbare doelstellingen, een tijdsplanning en een organisatie voor de uitvoering. De resultaten blijven mede daarom vaak achter bij de verwachting.*

7 EEN MODEL VOOR ARBO-BELEID

Met behulp van de algemene kenmerken van het gevoerde Arbo-beleid en de rol van de verschillende aktoren kan een model van aanpak worden opgesteld. Het gaat om een ideaal model. Het geeft de richting aan waarin Arbo-beleid zich in de praktijk kan ontwikkelen.

In het model komen de verschillende stadia die worden doorlopen bij het voeren van beleid aan de orde. Uitgangspunt van dit model is een beleidsmatige aanpak van de kwaliteit van de arbeid. Onder beleid wordt verstaan het bereiken van bepaalde overeengekomen doelen met bepaalde middelen, waarbij beleid zowel op de opvattingen als de handelingen betrekking heeft. Het is een beleid waarvan de doelen zowel door overleg (over gemeenschappelijke doelen) als door onderhandeling (over strijdige doelen) worden bereikt. De belangrijkste betrokken partijen zijn de bedrijfsleiding en werknemers(vertegenwoordigers), ieder ondersteund door deskundigen. De veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten van het bedrijfsbeleid komen in een eigen overlegstructuur aan de orde.

In dit hoofdstuk worden de basiselementen van het ideale model langs gelopen.

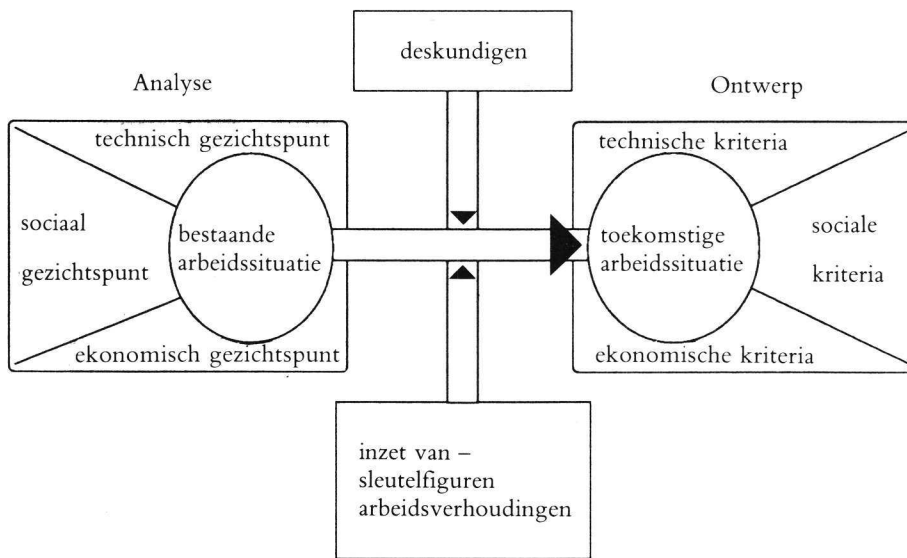
Het Arbo-beleid is onlosmakelijk verbonden met andere beleidsterreinen. De organisatie van arbeid, en de inrichting van de arbeidsplaats, zijn het resultaat van een afweging van technische, economische en sociale criteria. *Bij het Arbo-beleid gaat het om het benoemen van de sociale criteria, om het verbeteren en handhaven van kwaliteit van de arbeid als apart aandachtspunt.* De bestaande arbeidssituatie is het resultaat van de toepassing in het beleid van economische, technische en sociale criteria. Bij het ontwerpen van toekomstige arbeidssituaties geldt hetzelfde. Op dit ontwerpproces zijn de inbreng van specialisten en de machtsverhoudingen in het bedrijf van invloed.

Het is belangrijk dat de sociale criteria, met inbegrip van de gewenste kwaliteit van de arbeid, in het kader van het Arbo-beleid worden uitgewerkt. Economische, technische en de uitgewerkte sociale criteria behoren een gelijkwaardige rol in het beleid en de besluitvorming te krijgen, zowel bij de beoordeling van de bestaande situatie, als bij het ontwerpen van toekomstige arbeidssituaties. De inschakeling van deskundigen en overleg tussen leiding en werknemers moet dit proces vorm geven.

1 Doelstellingen

Een veranderingsproces ontstaat uit een verschil tussen de gewenste en de bestaande situatie. Voor het op gang komen van een proces van arbeidsplaatsverbetering ontbreekt over het algemeen een omschrijving van de gewenste

Schema: het proces van arbeidsplaatsverbetering



kwaliteit van de arbeid, waarin wordt aangegeven aan welke normen deze kwaliteit moet gaan voldoen.

De invulling van een dergelijk programma is het resultaat van overleg tussen bedrijfsleiding aan de ene kant en werknemers en hun vertegenwoordigers aan de andere kant. Elk van beide partijen formuleert vanuit de eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid de algemene doelstellingen m.b.t. de kwaliteit van de arbeid.

De bedrijfsleiding is verantwoordelijk voor het verbeteren en handhaven van een goede kwaliteit van de arbeid. Voor de werknemers geldt dat kennis over de arbeidssituatie, over gevaren voor veiligheid en gezondheid, door hen moeten worden opgemerkt en doorgegeven.

De betrokkenheid van beide partijen bij het Arbo-beleid is verschillend. Immers, een goede kwaliteit van de arbeid is voor werknemers een kernbelang en doel op zich. De kwaliteit van de arbeid staat voor de bedrijfsleiding naast andere belangen zoals de groei, de winstgevendheid en de continuïteit van het bedrijf. Vandaar wellicht de populariteit van benaderingen, waarbij een duidelijke relatie wordt gelegd tussen de kwaliteit van de arbeid en het technisch en economisch functioneren van de onderneming, zoals de socio-technische benadering, de MANS-benadering, kosten-baten technieken.

In sommige situaties zijn doelstellingen vanuit gemeenschappelijke deelbelangen

te verwezenlijken. Verbeteringen van de kwaliteit van de arbeid is in dat geval ook vanuit economisch of technisch oogpunt nuttig. Dit komt bijvoorbeeld voor als hogere kwaliteitscriteria aan een produkt een nauwkeuriger controle nodig maken, waarvoor opleiding en een betere (schoon, stil, goed verlicht) arbeidssituatie noodzakelijk is. Arbeidsplaatsverbeteringen vergen soms nauwelijks materiele investeringen, terwijl ze voor de kwaliteit van de arbeid wel van belang zijn. Het gaat hier bijv. om maatregelen in de sfeer van verbeteringen van de overlegstructuur, duidelijkere procedures, betere informatie. In andere situaties kan dit gemeenschappelijk deelbelang ontbreken of kan er sprake zijn van strijdige belangen, bv. wanneer maatregelen op korte termijn vooral geld kosten en op het eerste gezicht nauwelijks baten opleveren.

Bij het samenvallen van economisch-technische criteria enerzijds en sociale criteria anderzijds, kunnen de konkrete maatregelen in de overlegsfeer voorbereid en uitgevoerd worden. Deze werkzaamheden kunnen aan deskundigen gedelegeerd worden. De direkt betrokken partijen (werknemers, leiding) hebben hierbij vooral een kontrolerende en toetsende rol.

In geval er van belangentegenstellingen sprake is, moet er onderhandeld worden. Het zwaartepunt in de werkzaamheden blijft bij de betrokken partij zelf liggen, totdat er overeenstemming over doelstellingen en tempo van verbetering is bereikt.

Globale informatie over de kwaliteit van de arbeid is in het bedrijf op veel plaatsen aanwezig. Personeelszaken is bekend met de organisatie van de arbeid; een Technische Dienst is op de hoogte van de stand van de techniek; Inkoop moet weten met welke grond- en hulpstoffen er gewerkt wordt; de ondernemingsraad en de kommissie VGW weten hoe werknemers het werk ervaren; Personeelszaken en de Bedrijfsgezondheidsdienst beschikken over de ziekteverzuimgegevens. In een enkel geval is er een werkplekonderzoek uitgevoerd of hebben werknemers zelf onderzoek verricht.

Het is belangrijk deze kennis bij elkaar te brengen. In een verkennende, gezamenlijke bespreking kan een eerste overzicht worden samengesteld van de veiligheids-, gezondheids- en welzijnsaspecten van het werk.

In dit stadium ligt de nadruk van de werkzaamheden bij de werknemers (vertegenwoordigers) en de bedrijfsleiding. Zij kunnen dit delegeren naar eigen deskundigen (kommissie VGW, Veiligheidskommissie, stafdiensten)

Instrumenten voor deze eerste inventarisatie zijn:

- *verzuimregistratie:* verzuimgegevens en WAO-gegevens laten zien op welke afdelingen en arbeidsplaatsen het verzuim (te) hoog is of waar verhoudingsgewijs veel werknemers de WAO ingaan. Aandacht voor de kwaliteit van de arbeid is daar gewenst. Deze gegevens zeggen echter nog weinig over de aard van de problemen.
- *eigen onderzoek:* naar klachten werknemers m.b.v. bestaande of zelfgemaakte checklisten.
- *exit interviews:* met medewerkers die vertrekken.
- *werkoverleg:* het thema kwaliteit van de arbeid kan op de agenda worden gezet.

Deze eigen interne inventarisatie kan aangevuld worden met onderzoek van specifieke deskundigen zoals BGD, Arbeidsinspectie. + BVD

+ inspecties door Iq.norg.

2 Het draaiboek

Met behulp van de resultaten van de eerste inventarisatie kan vervolgens vastgesteld worden welke knelpunten voorrang bij de aanpak moeten krijgen.

Bij deze prioriteitstelling kunnen de volgende onderwerpen spelen

- *de aard, ernst van de knelpunten*
Begonnen moet worden met de aanpak van knelpunten die het meeste risico voor de gezondheid of het welzijn van de werknemers vormen.
- *aantal betrokken arbeidsplaatsen*
- *inpassing in andere maatregelen*
Bekeken kan worden of de aanpak van knelpunten niet meegenomen kan of moet worden in andere projecten
- *kosten-baten afweging*
Er kan een begin worden gemaakt met de aanpak van knelpunten, die zich naar verwachting snel zullen terugverdienen. De financiële ruimte blijft dan zoveel mogelijk beschikbaar voor maatregelen die zich minder snel of niet zullen terugverdienen.

Deze werkwijze leidt tot een programma van aanpak, waarin staat aangegeven welke problemen met de kwaliteit van de arbeid wanneer aangepakt worden. Bij de opstelling van een dergelijk programma kunnen deskundigen op dit terrein (betrokken werknemers, PZ, BGD) op onderdelen een adviesrol spelen. Indien aanwezig kan de commissie VGW het programma toetsen aan de hand van de eerder vastgestelde algemene beleidsdoelstellingen. De vaststelling kan geschieden in de overlegvergadering of bij afwezigheid van een OR in een Arbo-commissie.

In de Arbo-wet wordt de rol van deskundigen beschreven. Volgens die wet zijn de taken van bijvoorbeeld de Bedrijfsgezondheidsdienst:

- *het doen van aanbevelingen met betrekking tot beleid op de terreinen [veiligheid] en gezondheid*
- *het meehelpen bij het opstellen van jaarplannen*
- *het op de hoogte blijven van ontwikkelingen op het vakgebied en van de ervaringen die met Arbo-beleid worden opgedaan.*

Door wijzigingen in de Arbo-wet is de verantwoordelijkheid voor het welzijnsterrein in de lucht komen te hangen en niet opgehangen aan een specifieke deskundige of dienst. Daarmee valt de verantwoordelijkheid voor dit terrein in feite onder de werkgever. De Bedrijfsgezondheidsdienst heeft in het Arbo-beleid een aantal algemene, inhoudelijke en beleidsmatige taken. Het werkplekonderzoek van de Bedrijfsgezondheidsdienst kan dienen als basis voor het opstellen van plannen. Resultaten van periodiek-bedrijfsgeneeskundig onderzoek kunnen richting geven aan te nemen maatregelen. Vooral knelpunten in de kwaliteit van de arbeid als monotone arbeid, gebrek aan zelfstandigheid etcetera, moet meer systematisch onderzoek worden verricht. Nu de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor deze problematiek meer bij de werkgever is gelegd, is het wenselijk dat bijvoorbeeld de afdeling Personeelszaken onderzoek gaat doen naar de inhoud en organisatie van werk, het welbevinden van werknemers.

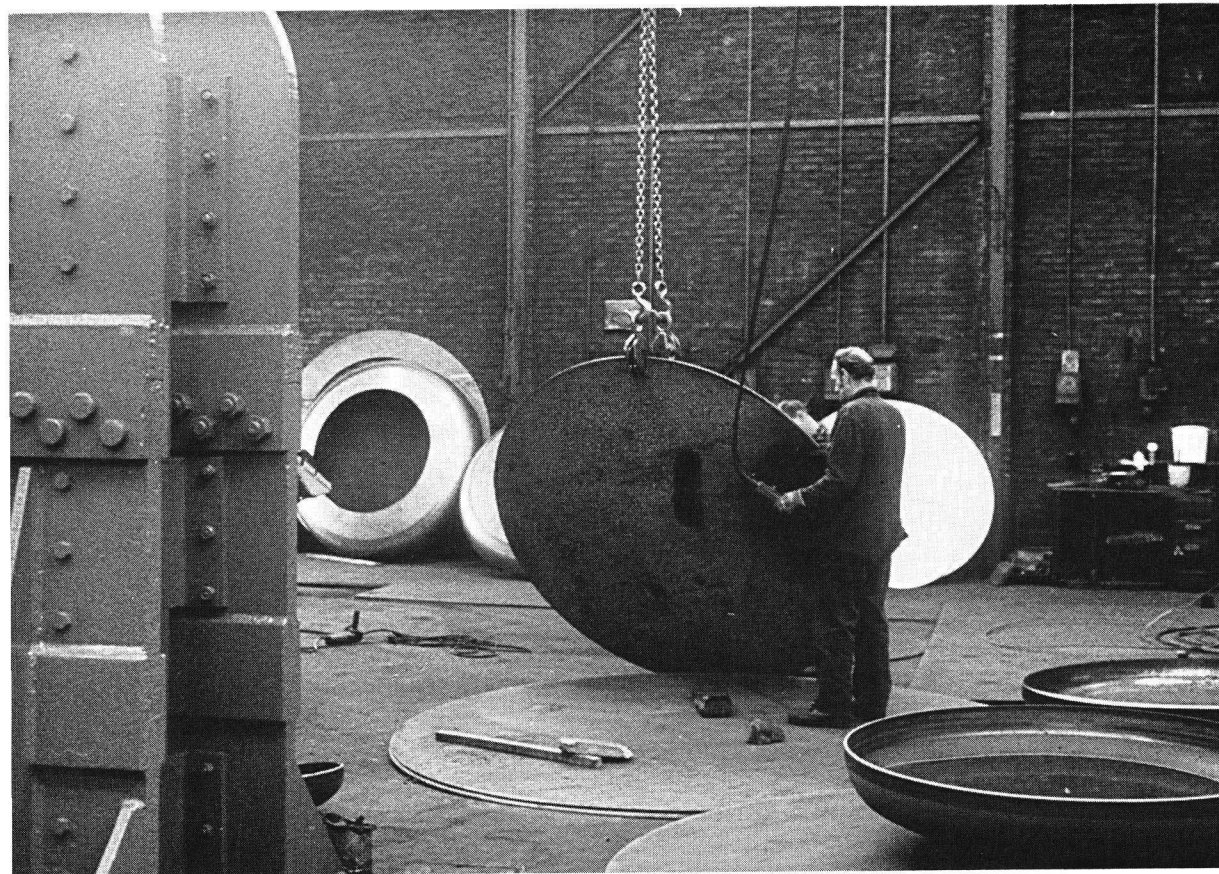
zoals ook
verg

dan ... ?

3 Werkwijze en organisatie

Voor het aanpakken van knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn kan de bedrijfsleiding gebruik maken van de kennis die op het gebied van arbeidsomstandigheden en welzijn op het bedrijf of daarbuiten voorhanden is. Werknemers zullen in deze aanpak een actieve rol kunnen spelen.

Onderling overleg en samenwerking tussen de direkt betrokken partijen is een belangrijk middel in het beleid. De leiding zal wel gelegenheid moeten geven



voor onderling overleg in het bedrijf en voor scholing en vorming op Arbo-gebied. Deskundigen werken met zowel de werkgever als de werknemers samen en stellen hun kennis in dienst van beide partijen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Arbeidsinspectie, die zich tijdens haar bezoek kan laten vergezellen door zowel werknemer- als werkgeververtegenwoordigers en voor de BGD, die aan ondernemingsraad en directie kan rapporteren.

Bij overeenstemming over de algemene doelstellingen en het actieprogramma kan de voorbereiding en realisatie van maatregelen in handen worden gegeven

moet

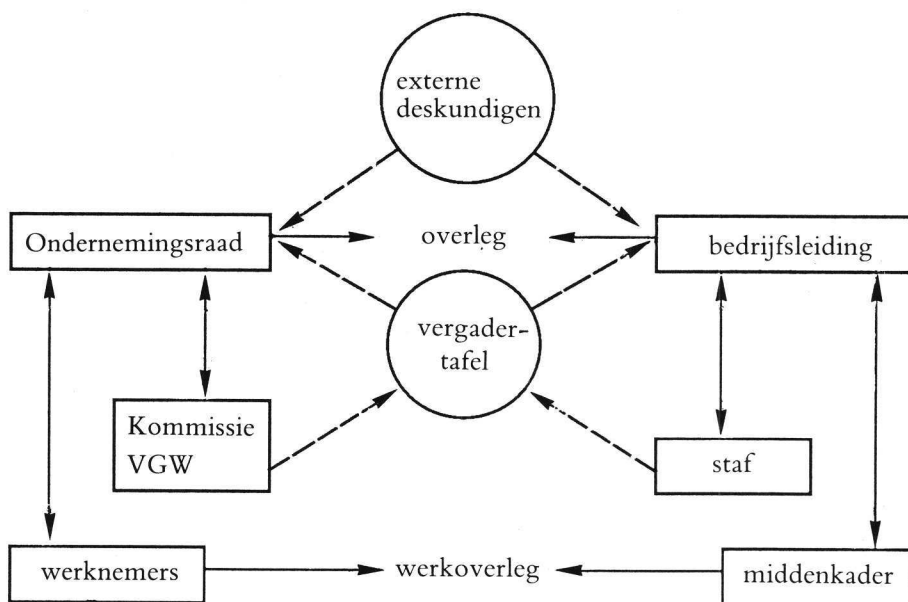
van de belangrijkste betrokken disciplines: technische, financiële en sociale. Dit kan gebeuren in de vorm van geregeld overleg of een commissie of projectteam. Al naar gelang de omstandigheden (aard van het project, mate van overeenstemming over opdracht) kunnen hier werknemers uit de afdelingen of de OR zelf bij betrokken zijn. Bij een complex project of bij een grote mate van overeenstemming kan de inbreng van betrokken werknemers ook op een andere wijze dan direkte deelname aan het overleg worden georganiseerd. Het zonder meer laten deelnemen aan overleg van ongeschoolde en buitenlandse werknemers is ook niet effectief. De inbreng van deze groepen verdient aparte aandacht.

Belangrijk is ook de inbreng en betrokkenheid van de afdelingsleiding bij de voorbereiding van maatregelen. Zij zijn deskundig en moeten in een later stadium meewerken aan de uitvoering van maatregelen.

Op onderdelen kunnen specifieke deskundigen van binnen of buiten het bedrijf (BGD, Arbeidsinspectie) bij de voorbereiding worden ingeschakeld.

De organisatie van het Arbo-beleid

Een evenwichtige structuur voor de organisatie van het Arbo-beleid in bedrijven met een OR kan dus de volgende vorm aannemen:



- advies of toetsing
— overleg

Deze structuur veronderstelt de aanwezigheid van organen als stafdiensten, ondernemingsraad, commissie VGW, werkoverleg. In situaties waarin deze ontbreken kan het overleg plaatsvinden met sleutelfiguren die een vergelijkbare plaats in de organisatie innemen.

Bij de instelling van een commissie die het veranderingsproces gaat sturen, is het van belang duidelijk aan te geven:

- a) de algemene uitgangspunten en doelstellingen van het beleid;*
- b) de prioriteiten die gelden bij de aanpak van de knelpunten, (als daar in een eerder stadium al overeenstemming over is bereikt);*
- c) de middelen (tijd, menskracht, faciliteiten, geld) die beschikbaar zijn;*
- d) De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de commissie: gaat het alleen om een brede inventarisatie van oplossingen en maatregelen of ook om de keuze voor bepaalde maatregelen;*
- e) de tijdsplanning.*

Vanzelfsprekend biedt een ruim budget meer mogelijkheid voor het realiseren van maatregelen dan beperkte middelen. Dit is echter geen absoluut gegeven. Veel knelpunten kunnen zonder omvangrijke investeringen weggenomen worden. Dit zijn vaak niet de minst belangrijke knelpunten. De omvang van de beschikbare middelen is verder mede afhankelijk van de verwachte opbrengsten van de maatregelen. In bijna geen enkel bedrijf bestaat inzicht in de te verwachten opbrengsten van de maatregelen gericht op arbeidsplaatsverbetering, onder andere door gebrek aan overleg over het onderwerp met de betreffende deskundigen en aan analyse-instrumenten. In de meeste gevallen worden de maatregelen nauwelijks in verband gebracht met beleidsindikatoren zoals ziekteverzuim, verloop, en helemaal niet met produktie-uitval, afval en storingen etcetera.

Daarbij dient nog te worden opgemerkt dat gebleken is dat bij bedrijven, die actief zijn op het Arbo-gebied, kosten vanwege de verwachte opbrengsten een minder grote rol spelen in de overwegingen dan bij bedrijven, die weinig ervaring hebben met investeren in kwaliteit van de arbeid.

De werkzaamheden van een commissie kunnen beginnen met een nauwkeuriger onderzoek op arbeidsplaatsniveau naar de aard en achtergrond van de knelpunten die als eerste aangepakt moeten worden. Hiervoor staat het ArbeidsSituatieAnalyse-instrument ter beschikking. Hieruit kan ook afgeleid worden in welke richting oplossingen gezocht moeten worden. Het is vooral in dit stadium belangrijk de aanwezige deskundigheid zoveel mogelijk in te schakelen:

- Technische Dienst: voor het technische aspect
- PZ: voor arbeidsinhoud, evt. voor overleg met betrokken werknemers, opleidingsaspect.
- BGD: voor veiligheids- en gezondheidsrisiko's in het werk
- Arbeidsinspectie: informatie over wettelijke normen
- Veiligheidskundige
- afdelingsleiding: voor specifieke oplossingen en toepassingen
- commissie VGW
- werknemers en speciale groepen werknemers (ongeschoolde vrouwen, buitenlandse werknemers, jongeren).

Bij specialistische onderwerpen (toxicologie, ergonomie, lawaai, arbeidsinhoud) zal het soms nodig zijn deskundigen van buiten in te schakelen.

De maatregelen die zo worden voorgesteld, kunnen door een commissie VGW getoetst worden vanuit het eerder vastgestelde programma. Vaststelling van de maatregelen vindt plaats in overleg met de ondernemingsraad of Arbo-commissie.

De voortgang van de werkzaamheden kan een agendapunt van de overlegvergadering zijn.

Als de betrokken werknemers zelf niet direkt aan het overleg deelnemen moet de terugkoppeling met deze groep nadrukkelijk geregeld worden. Dit kan via aparte overlegbijeenkomsten (door PZ) georganiseerd worden of door het op de agenda van het werkoverleg (via afdelingsleiding) te plaatsen.

4 Besluitvorming

De verantwoordelijkheid om maatregelen, die vanuit het gezichtspunt van een goede kwaliteit van de arbeid noodzakelijk zijn, al dan niet uit te voeren ligt bij de bedrijfsleiding. Bij de besluitvorming hierover behoren economische, technische en sociale criteria een gelijkwaardige rol te spelen.

Een ondernemingsraad heeft in het kader van de subsidieregelingen arbeidsplaatsverbetering van de overheid en meer algemeen in het kader van de Wet op de OndernemingsRaden advies- of instemmingsbevoegdheid bij dit soort maatregelen.

Bij de besluitvorming moeten de afwegingen die gemaakt zijn aan de direkt betrokkenen bekend worden gemaakt. Dit is vooral belangrijk als werknemers of vertegenwoordigers een actieve rol in de ontwikkeling van de maatregelen hebben gespeeld of als maatregelen worden uitgesteld of afgewezen.

5 Uitvoeren van maatregelen

Beslissen en uitvoeren is twee, zeker als het om arbeidsplaatsverbetering gaat. *Voor de realisatie van maatregelen is daarom een goede uitvoeringsorganisatie van belang. Het zwaartepunt bij de uitvoering hoort bij de verschillende nivo's in de lijn te liggen: afdelings-chef, ploegbaas. De verantwoordelijkheid hiervoor kan dus niet bij dezelfde organisatie liggen, die de maatregelen heeft voorbereid. Eerder ingestelde commissies kunnen, evenals de OR en een aanwezige VGW-commissie, wel een belangrijke rol spelen bij de voortgangskontrolle en evaluatie van de maatregelen.*

6 Evaluatie

De evaluatie van het Arbo-beleid betekent het vaststellen van de effecten van het beleid en het bijstellen van het beleid.

De vraag luidt of de uitgevoerde maatregelen een antwoord zijn op de eerder geïnventariseerde knelpunten.

Als dit zo is kan men dan doorgaan op de ingeslagen weg en kan het Arbo-beleid gekontinueerd worden. Als dit niet zo is, moeten de oorzaken en belemmeringen in kaart worden gebracht. Bij het opstellen van nieuwe beleidsdoelen en het vaststellen van de middelen en werkwijze moet hiermee rekening worden gehouden.

Op verschillende manieren kan gemeten worden of de getroffen maatregelen effect hebben op de kwaliteit van de arbeid:

- *Vragen aan betrokken werknemers. Werknemers kunnen aangeven in hoeverre de maatregelen klachten hebben weggenomen.*

- Registreren en het ziekteverzuim. Op de langere termijn kan het verbeteren van arbeidsplaatsen leiden tot een daling van het ziekteverzuim. De verzuimcijfers zijn dan een indikator voor de resultaten.
- Onderzoek op de werkplek
Deskundigen kunnen metingen verrichten op de werkplek en aangeven in hoeverre de situatie verbeterd is.



DEEL III

Beleidsinstrumenten

8 METEN EN WETEN: DE SYSTEMATISCHE ANALYSE VAN EEN ARBEIDSSITUATIE

Uit de praktijkvoorbeelden die in dit boek zijn beschreven blijkt hoezeer de betrokken partijen binnen de afzonderlijke arbeidsorganisaties kunnen verschillen in hun visie op knelpunten in de kwaliteit van de arbeid. Zowel de richting als het succes van het beleid worden mede hierdoor bepaald.

Natuurlijk is elke verbetering winst. Maar duidelijk is wel dat er meer resultaten kunnen worden geboekt, voor mens en bedrijf, als de analyse van knelpunten systematisch verloopt volgens uitgangspunten en criteria die door alle betrokkenen vooraf zijn geaksepteerd.

In dit hoofdstuk wordt daarvoor een methode gepresenteerd. Een praktijkvoorbeeld dient hierbij als uitgangspunt. Het laat zien op welke wijze in de praktijk, onder andere door het ontbreken van een gemeenschappelijk kader, de zaak vast kan lopen. Hoe er conflicten kunnen ontstaan, waardoor de resultaten voor alle betrokkenen tegenvallen. Van belang in dit voorbeeld is vooral de wijze waarop problemen met de kwaliteit van de arbeid van verschillende zijden in het bedrijf zijn geïnterpreteerd. Vervolgens wordt de mogelijkheden van een meer systematische methode besproken en uitgewerkt.

1 De methode van Top

Het gaat in het voorbeeld om het bedrijf Top en daarin met name om het werk van de persbedieners. Maar eerst worden enkele kenmerken van de arbeidsomstandigheden in hun afdeling kort beschreven.

Het werk van de persbediener

In de betreffende hal hebben werknemers te maken met een aantal knelpunten:

- *het geluidsnivo is overal zeer hoog (meer dan 90 decibel);*
- *het stinkt in de hal door verdamping van oplosmiddelen in de oven. Bij het opbrengen van het vloeibare rubber komen ook hinderlijke stofdeeltjes in de lucht terecht;*
- *in de zomer is het snel heet in de hal, vooral bij de ovens;*
- *het tocht;*
- *het werk kan nogal eens onveilig zijn (snijgevaar door scherp blik, onveilige ladders en verkeerd opgestelde vaten met vloeibaar rubber e.d.).*

In de hal staan drie produktielijnen waar telkens 5 mensen werken. Het produktieproces ziet er als volgt uit: platen blik worden per heftruck aangevoerd. Deze platen worden machinaal tot stroken verknijpt. De stroken gaan naar een

pers, waar het produkt uitgestanst wordt. De produkten gaan via een transportband naar een machine waar automatisch een rubberafdichting wordt aangebracht. De produkten gaan daarna door de droogoven, waarna ze gecontroleerd en verpakt worden. De persbediener werkt aan de pers en fungeert als ploegbaas van vier andere werknemers aan een lijn. Men werkt in drielooftendienst.

Verschillende beoordelingen

In bedrijf Top zijn alle betrokkenen het er wel over eens dat de kwaliteit van het werk van de persbedieners te wensen over laat. De aandacht voor dit probleem raakt niettemin op de achtergrond. Enerzijds komt dit doordat er tegelijk ook veel problemen over andere functies en afdelingen aan de orde komen. Anderzijds, en daar gaat het hier om, redeneren alle betrokkenen vanuit hun eigen positie en komen zo tot geheel verschillende diagnoses. *Er is geen gezamenlijke basis. Wat men precies onder arbeidsomstandigheden of de kwaliteit van de arbeid verstaat, loopt uiteen.*

De VGW-kommissie van de OR gaat uit van de inventarisatie van klachten van individuele werknemers. Zij richt zich vooral op de belangen van de werknemers. Zeer uiteenlopende zaken komen daarbij aan de orde. Door het hoge lawaainivo kan men moeilijk kommuniseren; aan een bepaalde produktielijn bestaat geen mogelijkheid de band te verlaten in verband met koffie of WC; men wil een bidruimte voor Turkse werknemers, in sommige afdelingen zijn er problemen met de chef enz. Via de gebruikelijke kanalen (afdelings-chef of OR) komen deze zaken niet (meer) naar buiten.

De bedrijfsgezondheidsdienst heeft een algemeen werkplekonderzoek uitgevoerd in de hal. Per functie zijn gezondheidsbedreigende factoren in kaart gebracht.

Het management kijkt vooral naar problemen in de produktie, de hoge kosten door slechte kwaliteit, veel afval en uitval en het hoge ziekteverzuim. Men ziet in het hoge lawaainivo op de produktieafdelingen een van de oorzaken van deze problemen. De afdeling personeelszaken signaleert een hoog ziekteverzuimpercentage. Zij verklaart dit vanuit de mentaliteit van het produktiepersoneel, het gebrek aan werkoverleg en het hoge lawaainivo. Voor de laatste twee problemen dient het bedrijf volgens deze afdeling snel naar oplossingen te zoeken.

De oplossing

Hoewel men het er in het begin dus over eens is dat er problemen zijn en dat die ook aangepakt moeten worden, bestaat er geen gezamenlijke visie op de aard en de ernst van de problemen en op de richting waarin de oplossingen gezocht moeten worden. Er wordt bijvoorbeeld geen overzicht gemaakt van alle knelpunten die zich in de functie van een persbediener voordoen.

Om een oplossing te vinden wordt een kommissie ingesteld, waarin de meeste betrokkenen (met uitzondering van één van de deskundige diensten, de BGD) zitten. De kommissie maakt zelf geen nieuwe analyse van de arbeidssituatie. De verschillende bestaande overzichten worden naast elkaar gelegd. Voor de aanpak moet een keuze tussen de verschillende knelpunten worden gemaakt. Hierbij worden de volgende afwegingen gemaakt:

- a. de technische dienst moet met de ter beschikking staande kennis in staat zijn oplossingen te vinden;
- b. de oplossing moet voor subsidie in aanmerking komen;

c. de oplossing moet passen in technische plannen van het bedrijf.

Deze werkwijze heeft tot gevolg dat eventuele problemen met de inhoud van de functies buiten beschouwing blijven. Het blijkt (nog) niet mogelijk de wel aanwezige kennis en ervaring op dit terrein te organiseren en te benutten bij het zoeken naar oplossingen.

Het geluid en de aanwezigheid van ongezonde dampen krijgen op deze wijze prioriteit in de aanpak. Alle betrokkenen zijn het hierover, weliswaar vanuit verschillende uitgangspunten, eens. De maatregelen die het bedrijf wil nemen, zijn: de omkasting van machines tegen lawaai en het afzuigen van dampen.

2 Een gemeenschappelijk referentiekader

Hoewel in het bedrijf Top iedereen op een andere golflengte zat, werden er wel verbeteringen bereikt. Deze betroffen echter niet het werk zelf, maar aspecten van de algemene werkomgeving in de betrokken hal. Voor de persbediener betekende dit dat zijn problemen aanvankelijk wel erkenning hadden gevonden, maar dat de kwaliteit van zijn werk uiteindelijk nauwelijks veranderde en in sommige opzichten zelfs verslechterde, zoals straks zal blijken.

Het ontbrak hier aan een door iedereen gedeeld referentiekader en aan een methode voor een systematische inventarisatie van knelpunten.

Uitgangspunten

Het is voor effectief Arbo-beleid dus van belang over een methode te beschikken die:

- * *aan alle betrokkenen één en hetzelfde referentiekader biedt. Hiertoe behoren een gemeenschappelijke definitie van kwaliteit van de arbeid en de gezichtspunten van waaruit men met elkaar praat.*
- * *behulpzaam is bij het verzamelen van informatie over kwaliteit van de arbeid. Welke aspecten van het werk moeten in kaart gebracht worden en hoe kan dat op een systematische manier worden gedaan?*
- * *behulpzaam is bij het beoordelen van de op deze wijze verkregen informatie. Wanneer is er nu wel of geen sprake van knelpunten in de kwaliteit van de arbeid?*
- * *behulpzaam is bij het vinden van oplossingen voor de geconstateerde knelpunten.*

In het onderstaande wordt dit nader uitgewerkt.

Bij het in kaart brengen van de kwaliteit van de arbeid zijn drie uitgangspunten van belang.

- 1 *De methode moet een hulpmiddel zijn bij de uitvoering van Arbo-beleid. Het kan dit beleid niet vervangen, maar moet het ondersteunen. Met andere woorden, het geeft geen pasklare antwoorden en oplossingen, maar vertelt hoe betrokkenen in het bedrijf zelf tot antwoorden en oplossingen kunnen komen. Uitgangspunt is dat alle betrokkenen, ieder vanuit de eigen positie en ervaring, deskundig zijn op het gebied van kwaliteit van de arbeid. Deze verschillende deskundigheden worden als het ware door de gebruikte methode georganiseerd.*
- 2 *Bij het in kaart brengen van de kwaliteit van de arbeid moet van een brede definitie worden uitgegaan. Zowel materiële als immateriële aspecten van de arbeid moeten aan bod komen. Hierdoor worden zowel de veiligheidsrisiko's, als de gezondheidsrisiko's als de welzijnsrisiko's van een arbeidssituatie in kaart gebracht.*
- 3 *Het onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid is gericht op het beschrijven en beoordelen van het werk zelf en niet van de mensen, die het werk uitvoeren. Het werk zelf, de*

organisatie ervan en de arbeidsomstandigheden staan centraal, omdat juist deze elementen bij een herontwerp van een deel van het produktieproces te veranderen zijn.

Problemen kunnen natuurlijk ook veroorzaakt worden door de mensen b.v. doordat ze de veiligheidsvoorschriften niet kennen of niet in acht nemen, of doordat ze onvoldoende gekwalificeerd zijn voor hun functie.

Oplossingen moeten dan gericht zijn op die mensen zelf, bv. door ze op te leiden. Voor een effectieve aanpak is het echter vooral van belang problemen, die samenhangen met het werk, de organisatie ervan en de omstandigheden waaronder het uitgevoerd moet worden, te inventariseren.



Uit het voorbeeld Top blijkt dat het Arbo-beleid nog veel 'aansluitingsproblemen' kent. Naast de aansluiting bij het overige bedrijfsbeleid zijn dat aansluitingsproblemen tussen de verschillende opvattingen over knelpunten in de kwaliteit van de arbeid en tussen de verschillende fasen van het Arbo-beleid. Hetzelfde is ook al

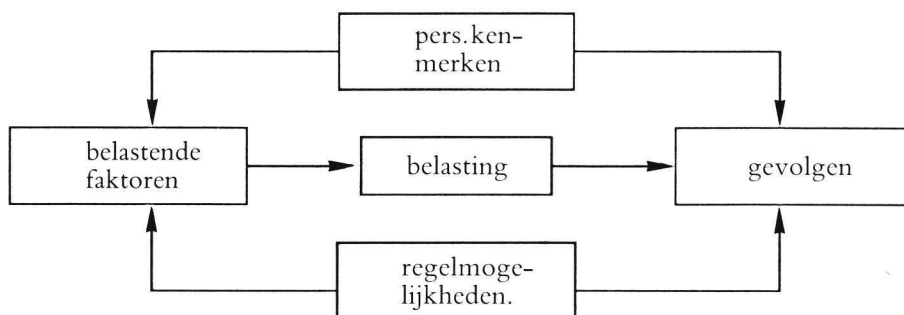
in eerdere hoofdstukken gekonstateerd. Al met al blijkt dat de bedrijfspraktijk ten aanzien van het Arbo-beleid een veelvormig verschijnsel is:

- bij het Arbo-beleid zijn *verschillende partijen* betrokken: OR en bedrijfsleiding, achterban en middenkader, commissies zoals de VGW-commissie, de veiligheidscommissie, en dergelijke, deskundige diensten zoals Personeelszaken, de Bedrijfsgezondheidsdienst en de Technische Dienst enz.;
- het Arbo-beleid kent *verschillende fasen*: inventariseren van problemen, analyseren en beoordelen, prioriteitsbepaling, besluitvorming, uitvoering van maatregelen en evaluatie;
- het Arbo-beleid kan op *verschillende uitgangssituaties* betrekking hebben: in het ene geval is het de bedoeling om bestaande knelpunten te inventariseren en te verbeteren (men reageert dus op bestaande situaties). In het andere geval is het de bedoeling om bij het ontwerpen van nieuwe functies vooraf rekening te houden met aspecten van kwaliteit van de arbeid (men anticipeert dus op toekomstige situaties om problemen te vermijden). Dit laatste kan het geval zijn, wanneer een bedrijf een afdeling gaat reorganiseren, of wanneer een nieuwe hal wordt gebouwd, wanneer nieuwe produktiemiddelen worden aangeschaft of wanneer een bedrijf nieuwe of andere produkten gaat maken.

Het is ondoenlijk en ook onverstandig, om voor al deze partijen, fasen en uitgangssituaties verschillende methoden te ontwikkelen. Een gemeenschappelijk Arbobeleid op basis van een gezamenlijke discussie, zou bovendien onmogelijk worden. *Vandaar het belang van een referentiekader en systematiek die gelijk blijven ongeacht de partij die het toepast, de fase waarin het toegepast wordt en de uitgangssituatie waarin het wordt gebruikt.*

Beoordel: Hoe kunnen arbeidsplaatsen systematisch verbeterd worden?
(Hoe kan de kwaliteit van de arbeid in kaart gebracht worden?)

Arbeidsbelasting is het resultaat van een proces waarin meerdere factoren een rol spelen. Wanneer mensen werken, worden ze bloot gesteld aan belastende factoren. Dit heeft een directe uitwerking op hun lichamelijke en geestelijke gesteldheid. Dit wordt arbeidsbelasting genoemd. Op den duur kan deze belasting tot positieve of negatieve gevolgen leiden. De aard van deze gevolgen is enerzijds afhankelijk van persoonskenmerken: de een is sterker dan de ander, heeft meer zelfvertrouwen etc. Anderzijds is het afhankelijk van de regelmogelijkheden die het werk biedt: bv. om het werktempo te variëren, gebruik te maken van beschermingsmiddelen.



Het is van belang die belastende factoren en regelmogelijkheden in kaart te brengen, die tot negatieve gevolgen kunnen leiden. *Fysieke overbelasting is een gezondheidsrisiko en psychische overbelasting een welzijnsrisiko. Wanneer het werk geen of weinig leermogelijkheden bevat, is er eveneens sprake van een welzijnsrisiko.* Ook hier gaat het steeds om kenmerken van het werk en niet om kenmerken van personen. → *Hoe zit het dan met de persoons kenmerken?*

Als vooral naar de aard van het werk gekeken wordt en minder naar de mensen, dan worden arbeidssituaties die overbelastend kunnen zijn, gekenmerkt door een specifieke structuur: *de regelmogelijkheden die mensen hebben zijn niet afgestemd op de problemen waarmee ze gekonfronteerd worden.* Dit betekent dat informatie verzameld moet worden over de aard van de problemen en over de aard van de regelmogelijkheden.

X Het is duidelijk, dat mensen in hun werk met heel verschillende soorten problemen te maken kunnen krijgen. Ze kunnen betrekking hebben op de uitvoering van het werk zelf. En daarnaast kunnen ze betrekking hebben op de onderlinge verhoudingen met collega's of onder- en bovengeschikten, op de arbeidsvoorwaarden zoals werkzekerheid en promotiemogelijkheden en op de combinatie van het werk met het leven buiten fabriek of kantoor (b.v. ploegendienst, werkende moeders).

Tafo-
logie De eerste stap bij het in kaart brengen van de kwaliteit van de arbeid is het beschrijven van een arbeidssituatie.

Anders gezegd: eerst moet de informatie verzameld worden, op basis waarvan in een volgende stap de arbeidssituaties beoordeeld kunnen worden.

De beschrijving van een arbeidssituatie bestaat uit drie onderdelen:

- een beschrijving van de functie, dus van wat mensen feitelijk moeten doen. Dit is de funktiesamenstelling. Deze geeft aan uit welke taken een functie bestaat;
- een beschrijving van de voorwaarden waaronder deze functie wordt uitgevoerd, voor zover deze betrekking hebben op veiligheids- en gezondheidsrisiko's zoals geluid, toxische stoffen enz.
- en hetzelfde t.a.v. de welzijnsrisiko's. → *Waarom apart?*

De beschrijving van arbeidssituaties kan weergegeven worden in de vorm van een matrix. Op de horizontale lijnen daarvan staan de verschillende (ge-groepeerde) factoren weergegeven die risiko's kunnen opleveren voor de gezondheid of het welzijn van de werknemers. Op de verticale lijn staan de verschillende arbeidsopgaven of taken die tot de betreffende functie behoren.

De tweede stap is de *beoordeling* van de aldus verkregen informatie: in hoeverre is er sprake van gezondheids- en welzijnsrisiko's? De gezondheidsrisiko's worden beoordeeld op basis van algemene normen die vertaald zijn in specifieke, min of meer duidelijk omschreven criteria. Voor de bepaling van welzijnsrisiko's zijn wel algemene normen of richtlijnen aanwezig, maar deze zijn (nog) niet vertaald in specifieke, duidelijk omschreven criteria. Het is daarom van belang om aan te geven hoe de algemene richtlijnen naar konkrete situaties kunnen worden vertaald. Op deze wijze kunnen de bij het Arbo-beleid betrokken mensen zelf bepalen of en in hoeverre er in de door hen onderzochte arbeidssituaties sprake is van welzijnsrisiko's.

De derde stap is tenslotte het *oplossen* van de gekonstateerde knelpunten of risiko's. De systematische beschrijving en analyse kan hierbij op twee manieren

behulpzaam zijn. Ten eerste kunnen de risico's nadat ze voor een gehele functie beschreven zijn, ook per afzonderlijke taak in kaart worden gebracht. Hierdoor is het mogelijk direct de "bron" van het knelpunt aan te wijzen. In de tweede plaats kan de manier waarop een functie met behulp van de matrix beschreven wordt, afgestemd worden op de theorie en de praktijk van industriële ontwerpprocessen. Hierdoor kan de communicatie-kloof tussen ontwerpers en technici enerzijds en "Arbo-mensen" anderzijds worden overbrugd.

De beschrijving van de functie

Er bestaan verschillende manieren om functies te beschrijven. Deze verschillen al naar gelang de doelstelling die men nastreeft.

Voor een functie-beschrijving in het kader van een eigen Arbo-beleid, die bovendien voor alle betrokkenen een uitgangspunt kan vormen, lijkt een werkwijze die aansluit bij de theorie en de praktijk van het ontwerpproces goede mogelijkheden te bieden. Ontwerpers beschouwen productieprocessen als een verzameling deelprocessen en taken die onderverdeeld kunnen worden naar de bijdrage of functie die ze hebben voor het productieproces. *De volgende indeling van processen en taken is gebruikelijk:*

- voorbereidende processen
- uitvoerende processen
- ondersteunende processen en
- bestuurlijke processen.

Ontwerpen betekent o.a. het op een specifieke manier ordenen, groeperen en verdelen van deze processen en taken. Zo kan men:

- de uitvoering of fabricage volgens een lijnprincipe ontwerpen (mensen voeren achter elkaar verschillende bewerkingen uit zoals bijvoorbeeld aan een lopende band), of volgens een bewerkingsprincipe ontwerpen (mensen die eenzelfde bewerking uitvoeren worden bij elkaar gezet, bijvoorbeeld in een draaierij, een frezerij of een montage-afdeling) of volgens een produktprincipe ontwerpen (een produktiegroep voert alle bewerkingssoorten uit die vereist zijn voor het maken van een produkt of produktonderdeel;
- de voorbereiding en ondersteuning centraliseren of gedeeltelijk decentraliseren en
- de bestuurlijke processen centraliseren of decentraliseren.

Deze verschillende ontwerpprincipes hebben verschillende gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid en vooral voor die van de functie-inhoud. Wanneer bijvoorbeeld bestuurlijke processen gecentraliseerd zijn, zullen de mensen op de vloer weinig of geen bestuurlijke taken hebben. Bij een *functiebeschrijving* kan deze indeling eveneens gevolgd worden. Van een functie worden achtereenvolgens beschreven:

- de voorbereidende taken
- de uitvoerende taken
- de ondersteunende taken en
- de bestuurlijke taken.

Deze vier arbeidstaken kunnen nader worden onderverdeeld.

Voorbereidende taken kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- het materiaal en gereedschap waarmee gewerkt wordt;
- de machine of automaat waarmee gewerkt wordt en
- de methode van werken.

Er kunnen nog verdere onderverdelingen aangebracht worden. Zo kan de voorbereiding ten aanzien van het materiaal bestaan uit het *berekenen, het bestellen, het aanvoeren en de ingangskontrol*e. Bij de *uitvoerende* taken maakt het veel verschil of ze handmatig, gemechaniseerd of geautomatiseerd worden uitgevoerd. *Het vullen en leeghalen van een machine kan bijvoorbeeld gebeuren:*

- met de hand of met behulp van gereedschap, bijvoorbeeld een tang;
- met een machine, bijvoorbeeld het sturen van een portaalkraan;
- met een automaat, bijvoorbeeld een robot.

voorbeeld van een Funktiesamenstellingslijst.

1 *Voorbereidende taken*

- | | |
|---|---|
| ten aanzien van de machine: | <ul style="list-style-type: none"> • ombouwen, inrichten • instellen |
| ten aanzien van materiaal en gereedschap: | <ul style="list-style-type: none"> • bepalen, berekenen ervan • bestellen • aanvoeren • ingangskontrole |
| ten aanzien van de werkwijze: | <ul style="list-style-type: none"> • bepalen aard bewerkingen, volgorde, methode |

2 *Uitvoerende taken*

- | | |
|---------------------------------|--|
| vullen/leeghalen; positioneren: | <ul style="list-style-type: none"> • met de hand of gereedschap • sturen machine • starten automaat (schakelen) |
| bewerken: | <ul style="list-style-type: none"> • met de hand of gereedschap • sturen machine • starten automaat |
| kontrole (van de bewerking): | <ul style="list-style-type: none"> • direkt • indirekt • automatisch |
| korrektie (van de bewerking): | <ul style="list-style-type: none"> • handmatig of met gereedschap • bijstellen, regelen • automatisch |

3 *Ondersteunende taken*

- onderhoud
- reparatie
- administratie
- eind- of kwaliteitskontrole

4 *Bestuurlijke taken*

- routine-regeling
 - periodiek regelen
-

De functiebeschrijving van de persbediener uit de onderneming Top kan aan de hand van deze funktiesamenstellingslijst als volgt beschreven worden:

1 Voorbereidende taken.

- T.a.v. de machine: instellen. Het proefdraaien en controleren van de machine, het controleren van de blikstroken, de messen, de rubbercompoundafstelling, de decorstelling. Het oliepeil van de machine wordt gecontroleerd en zo nodig worden onderdelen gesmeerd. Soms is er oponthoud uiteenlopend van een kwartier tot een paar uur, bijvoorbeeld wanneer de messen moeten worden vervangen.
- T.a.v. het materiaal: ingangskontrolé. Bij het vullen, d.w.z. invoeren van de stroken blik in de pers worden deze zo nu en dan gecontroleerd, met name op decorinstelling. Daarvoor moet de strook eerst worden opgelicht.

2 Uitvoerende taken

- vullen. Om het half uur moet de pers van een nieuwe hoeveelheid blikstroken worden voorzien.
- controleren. Dit bestaat enerzijds uit algemene kontrolé: kijken of er niets fout gaat. Daarnaast wordt regelmatig het geperste produkt gecontroleerd op maat en decorinstelling.
- korrigeren. Het bijstellen en verhelpen van kleine storingen vormt een belangrijk onderdeel van deze functie
 Bijstelwerkzaamheden komen o.a. voor bij de messen. Storingen verhelpen betekent onder meer stof en vuil van de transportband verwijderen, de bovenmessen vervangen, ondermes vernieuwen en problemen bij de roller oplossen. Men gebruikt verschillend handgereedschap bij het bijstellen en repareren.

3 Ondersteunende taken

- Eenvoudig gebruikersonderhoud, zoals olie bijvullen en schoonhouden van de werkplek.

4 Bestuurlijke taken

- Routine. Kleine problemen kunnen met kollega's (knipper, transporteur, ovenist en inpakker) opgelost worden. Grotere problemen worden aan de ploegbaas doorgegeven, die verantwoordelijk is voor de oplossing ervan.
- Periodiek. Een maal in de drie maanden vindt werkoverleg plaats.

Deze vorm van functiebeschrijving houdt rekening met het feit dat elk bedrijf een eigen taalgebruik en terminologie hanteert. Om erachter te komen wat er precies in een functie moet worden uitgevoerd, kan dan ook dit "eigen taalgebruik" gevolgd worden. Dit betekent dat de manier waarop de gewenste informatie verkregen wordt, zeer flexibel is, afhankelijk van de lokale situatie. Echter, datgene wat beschreven moet worden, is sterk gestandaardiseerd. Met andere woorden: als antwoord op de vraag hoe de functie in elkaar zit moeten de rubrieken van de functiebeschrijvingen gevolgd worden.

Het toepassen van de funktiesamenstellingslijst veronderstelt dus enige bekendheid met het bedrijf en de onderzochte functie. *In principe kan iedereen de samenstellingslijst al of niet met behulp van een handleiding toepassen.* Men kan dus zijn of haar eigen functie op deze wijze omschrijven. Of men – dat wil zeggen leden

van de VGW-kommissie, de BGD, PZ – kan de functie van anderen op deze wijze omschrijven. In het laatste geval is er meestal wel bedrijfsmateriaal over de functies ter voorbereiding aanwezig. Functieclassificatieomschrijvingen bieden in dit opzicht bijvoorbeeld veel informatie, zij het niet in dezelfde terminologie.

De gezondheidsrisiko's

Het onderzoek van de gezondheidsrisiko's van een arbeidssituatie richt zich op:

- de werkomgeving
- de functies in een afdeling of hal

Het gaat hier, zoals gezegd, om het bepalen van het risico van schade aan of hinder voor de lichamelijke gezondheid en niet om het bepalen van de gezondheid van de werknemers.

Door het werk worden lichamelijke eisen gesteld aan de werknemers. Dit wordt fysieke arbeidsbelasting genoemd. Deze belasting kan een positief effect hebben: dan spreekt men over trainingseffekten. Er kunnen ook negatieve belastingengevolgen optreden. Dan spreekt men over schade aan de lichamelijke gezondheid (bijvoorbeeld doofheid ten gevolge van lawaai). Van belang is nu om de factoren in arbeidssituaties te beschrijven die tot gezondheidsschade kunnen leiden.

Deze belastende factoren kunnen voorkomen in de werkomgeving, zoals het klimaat. Soms zijn ze aan een functie gebonden, zoals de belasting die de persbediener ervaart bij het vullen van de pers met stroken blik. Er zijn tenslotte ook factoren, die zowel in de werkomgeving als in de functie een rol spelen; bijvoorbeeld de dampen uit de oven (omgeving) en de dampen van schoonmaakmiddelen bij het reinigen van de machine (functie).

De volgende belastende factoren kunnen onderscheiden worden:

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| 1. chemische stoffen | 7. zwaar werk |
| 2. geluid | 8. werkhouding |
| 3. trillingen | 9. eenzijdige spierinspanning |
| 4. verlichting | 10. werktijden |
| 5. straling | 11. gevaarlijke situaties |
| 6. klimaat | |

→ verantwoordmg? ^{te veel}
→ omkeerbaad? ^{te weinig}

Van de eerder beschreven taken in een functie, worden nu de belastende factoren stapsgewijs in kaart gebracht en vervolgens beoordeeld op het risico.

Het beschrijven van belastende factoren

Een arbeidssituatie bestaat uit de werkomgeving en de functie die onderzocht wordt.

Per onderdeel, dus zowel voor de werkomgeving als voor de taken van een functie, worden de belastende factoren beschreven:

- aan- of afwezigheid van belastende factoren
- in welke vorm komen ze voor
- in welke mate komen ze voor
- wat zijn de bronnen (of wat is de bron)

Voor de functie persbediener ziet een dergelijke beschrijving er voor de faktor geluid (faktor 2) als volgt uit:

De werkomgeving

In de hal waar de persbediener werkt, vormt geluid, zoals op veel andere plaatsen in de metaalindustrie, een belangrijk knelpunt.

Er zijn drie hoofdvragen:

vraag 1: is er geluid (lawaaï) op de afdeling? Het gaat hier dus niet om het geluid dat met de functie samenhangt, met andere woorden, het geluid dat de persbediener van 'zijn eigen' pers ondervindt. (Dit onderscheid is van belang voor het bepalen van de aard van de maatregelen ter vermindering van het geluid: het vaststellen van de bron van de belastende faktor.)

vraag 2: indien ja, is er dan sprake van monotoon geluid, pieken, dreunen enz.?

vraag 3: worden de bestaande normen overschreden?

vraag 4: waar komt het geluid vandaan?

Vanzelfsprekend kunnen de antwoorden meer of minder gedetailleerd worden gegeven. Een lid van een VGW-kommissie, een afdelingschef en een personeelsfunktionaris beschikken over voldoende deskundigheid om een globale omschrijving te geven van de knelpunten. Hun antwoorden hebben vooral een signalerende functie. In een aantal gevallen, dat wil zeggen ten aanzien van een aantal factoren, zal nader onderzoek door een deskundige, in dit geval de bedrijfsarts, de Arbeidsinspectie of het GAK wenselijk zijn. In die gevallen moet aandacht worden besteed aan het kiezen van de juiste meetmethoden. Bij de onderstaande beantwoording van de vragen over het geluid in de omgeving van de persbediener wordt verondersteld dat dit nadere onderzoek heeft plaatsgevonden.

Voor de hal waar de persbediener werkt, worden de volgende gegevens genoteerd:

vraag 1: het gemiddelde geluidsnivo is 97 decibel A. De spraakverstaanbaarheid op een meter afstand is 0 (dat wil zeggen ook door hard te schreeuwen versta je elkaar niet);

vraag 2: er komen pieken voor, en wel van 103 decibel A;

vraag 3: ja, zie de antwoorden op vraag 1 en 2;

vraag 4: drie andere persen; drie skroll-machines; afzuiging van de ovens; transportgeluid.

De functie

Eerder is beschreven hoe een functie uiteengerafeld wordt in zijn onderdelen: de taken. Dit kwam ook terug in de beschrijving van de functie van de persbediener. Ter illustratie wordt hier faktor 8: werkhouding beschreven voor de taak: vullen van de pers.

Er zijn twee hoofdvragen:

vraag 1: in welke basishouding wordt deze opgave uitgevoerd;

vraag 2: welke bijzondere werkhoudingen komen er in deze opgave voor;

Ook hierbij kunnen de antwoorden meer of minder gedetailleerd worden gegeven:

Voor het vullen van de pers door de persbediener levert dit op:

vraag 1: de basiswerkhouding is staan, langer dan 2 uur, afgewisseld met lopen (niet machinegebonden);

vraag 2: tweemaal per uur wordt een gewicht van circa 25 kg. (zie ook faktor 7: tillen) over enkele meters gesjouwd. De stapel lange stroken blik is 125 cm. lang en moeilijk te hanteren

Aan de hand van dit voorbeeld is geschetst op welke manier gezondheidsrisiko's in kaart gebracht kunnen worden. De mate van gedetailleerdheid waarmee men werkt, hangt onder andere af van de toepassing die men voor ogen heeft. Bij een eenvoudige inventarisatie van knelpunten zijn minder precieze gegevens nodig dan bij het beschrijven van de aard van de knelpunten, om daarmee tot oplossingen te komen.

Het beoordelen van gezondheidsrisiko's

De volgende stap is het beoordelen van gezondheidsrisiko van de beschreven belastende factoren.

Er kunnen drie nivo's van beoordeling gebruikt worden:

- a) geen bijzonderheden: er worden geen normen overschreden*
- b) onderzoek gewenst: er worden bepaalde gezondheidkundige richtlijnen overschreden, of er is meer onderzoek nodig om risico's uit te sluiten*
- c) actie nodig: er worden (wettelijke of gezondheidkundige) normen of richtlijnen overschreden.*

*Rijkt op
toekomstige
aanpak!*

Dit is een grove indeling. Een fijnere indeling zou een nauwkeurigheid suggereren die met de meeste meetmethoden en bij de meeste normen niet bestaat. *Het is bovendien niet in de eerste plaats de bedoeling om bewijsvoering voor gezondheidsschade te leveren, maar om een indicatie voor actie, voor het treffen van maatregelen, te geven.* Deze drie nivo's zijn afgeleid uit de bestudering van wetenschappelijke literatuur over de grenswaarden per faktor, waarbij gezondheidsschade kan optreden. Bij veel factoren zijn slechts richtlijnen te geven, omdat exakte grenswaarden niet zijn vast te stellen.

Over (gezondheidkundige) grenswaarden is niet alleen in de bedrijfspraktijk, maar ook in de wetenschap permanent discussie. Al of niet wettelijk vastgestelde waarden verschuiven daarbij voortdurend, te denken valt bijvoorbeeld aan de MAC-waarden.

De gegevens die in de beschrijving van de belastende factoren worden genoteerd, kunnen worden beoordeeld aan de hand van een lijst met criteria¹. Daarmee kan aan een faktor nivo (a), (b) of (c) worden toegekend, waarmee wordt aangegeven dat er geen risico voor de gezondheid bestaat (nivo a), dat er sprake is van een situatie die nadere aandacht (en onderzoek of meting) verdient (nivo b) of dat actie (ingrijpen, verbetering) noodzakelijk is omdat de gebruikelijke normen worden overschreden (nivo c).

Ter illustratie worden de grenswaarden gegeven voor de beoordeling van geluid (produktiewerk).

<i>nivo a)</i>	< 80	decibel A
<i>nivo b)</i>	80 – 90	decibel A
<i>nivo c)</i>	> 90	decibel A

Per belastende faktor kan op deze wijze het gezondheidsrisiko worden vastgesteld. Daarbij is het zoals uit de voorbeelden blijkt, mogelijk om

onderscheid te maken naar arbeidsbelasting die voortkomt uit de werkomgeving dan wel uit de functie zelf.

In het algemeen kan in een Arbo-overleg worden volstaan met een algemene rapportage over de arbeidsbelasting in en rond een functie.

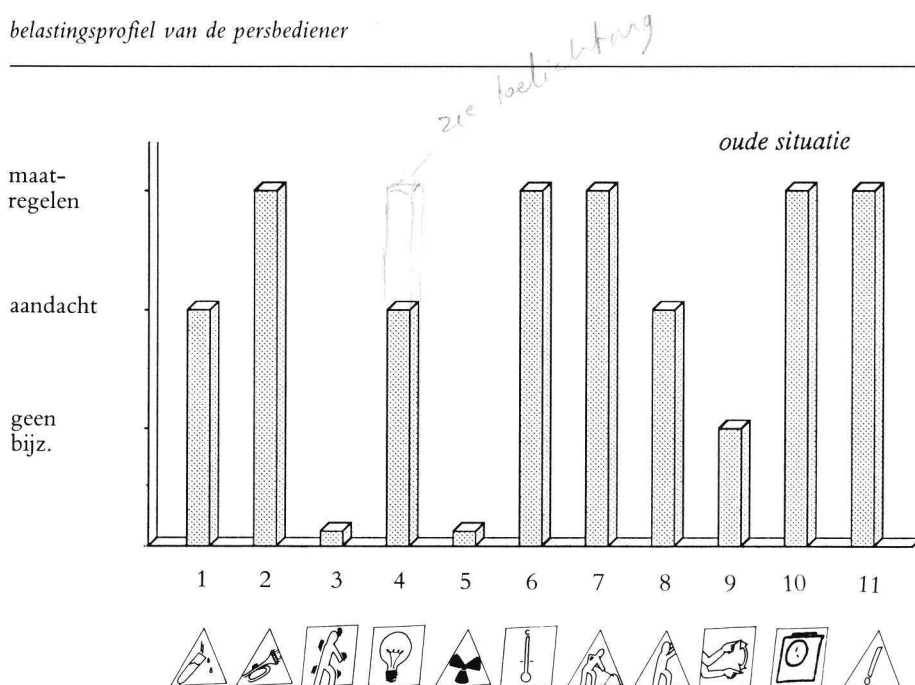
De rapportage

Gelet op het algemene doel, een bijdrage te leveren aan een zakelijke discussie over de kwaliteit van de arbeid in een bedrijf, is het maken van een duidelijke rapportage van belang. Deze rapportage bestaat uit een grafische weergave van de arbeidsbelasting. Het gezondheidsrisiko werd uitgedrukt in de niveo's a, b en c. Dit wordt per faktor met een staafje aangegeven. Zo ontstaat het "belastingsprofiel" van een functie.

Door dit totaalplaatje worden de knelpunten in een onderzochte functie en in de werkomgeving direct zichtbaar. Het belastingsprofiel wordt voorzien van een toelichting bij de gesignaleerde knelpunten.

Ter illustratie wordt hier het gemeten belastings-profiel van de persbediener afgedrukt. Hierin zijn de beoordelingen van de afzonderlijke arbeidstaken uit de functie en van de werkomgeving samengevat.

belastingsprofiel van de persbediener



Toelichting:

- faktor 1: *chemische stoffen*. Nader onderzoek naar de aard van de uit de oven vrijkomende dampen en de rondzwevende stofdeeltjes (lakharen) is nodig (*nivo b*);
- faktor 2: *geluid*. Het gemiddelde geluidsnivo bedraagt 97 decibel A. Er zijn pieken van 105 decibel A, afkomstig van een andere bron (schaar). Hiermee wordt de geluids/lawaainorm overschreden (*nivo c*);
- faktor 3: *niet van toepassing*, komt niet voor; *Waarom deze wel een klein risico?*
- faktor 4: *verlichting*. Doordat daglichttoetreding ontbreekt wordt de P-blad-richtlijn overschreden (*nivo c*);
- faktor 5: *niet van toepassing*, komt niet voor;
- faktor 6: *klimaat*. Er zijn problemen met de klimaatregeling: te warm in de zomer en tocht (*nivo c*);
- faktor 7: *zwaar werk*. Het te ~~willen~~ gewicht van de blikstroken (25 kilo) overschrijdt de NIOSH-tilnorm (*nivo c*);
- faktor 8: *werkhouding*. De werkhouding is niet optimaal doordat de persbediener met een gewicht van 25 kg. moet lopen (*nivo b*);
- faktor 9: *eenzijdige spierinspanning*. Spierinspanning komt voor maar is niet eenzijdig (*nivo a*);
- faktor 10: *werktijden*. De werktijden zijn ongunstig door het voorkomen van nachtarbeid (*nivo c*);
- faktor 11: *gevaarlijke situaties*. Er komt een aantal gevaarlijke situaties voor: snijrisiko bij stroken blik, rijdende vorkheftrucks zijn niet hoorbaar vanwege het algemene lawaai, onveilige opstelling van de vloeibare rubbervaten, onveilige ladders (*nivo c*).

Slotopmerkingen

Ten behoeve van het Arbo-overleg kan de rapportage van de inventarisatie worden aangevuld met een lijst van voorzieningen en maatregelen die in een bedrijf aanwezig kunnen zijn ter voorkoming van gezondheidsschade, zoals beschermingsmiddelen (brillen, lawaaihoofdbanden en dergelijke) en hulpwerktuigen (hijsgereedschap en dergelijke). Ook hygiënische en ergonomische voorzieningen horen hierbij.

Veelal zijn dergelijke voorzieningen de eerste, soms ook de enige manier om tot vermindering van het gezondheidsrisiko te komen.

De welzijnsrisiko's

Welzijn wordt bevorderd door psychische arbeidsbelasting te vermijden en door leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen.

Psychische arbeidsbelasting ontstaat wanneer mensen tijdens hun werk voortdurend met problemen geconfronteerd worden die ze niet kunnen oplossen, omdat ze niet over de mogelijkheden daartoe beschikken. Hierdoor komen ze onder druk te staan en kunnen ze klachten ontwikkelen, die op den duur tot ziekteverschijnselen kunnen leiden. *De oorzaken of achtergronden hebben enerzijds te maken met de mensen zelf en hun vaardigheden. Anderzijds hangen ze samen met de organisatie van het werk: welke mogelijkheden biedt de organisatie van het werk om regelend op te treden, wanneer zich problemen voordoen.*

De verschillende soorten problemen worden onderscheiden naar de 'bron'. Dus

problemen kunnen betrekking hebben op:

- *arbeidsorganisatie*

- *de arbeidsopdracht*, bv deze is te zwaar (werkdruk) of deze is onduidelijk of tegenstrijdig (bv. tegelijkertijd snel werken en goede kwaliteit opleveren);
- *het arbeidsmateriaal*, bv. de grondstoffen waarmee men moet werken zijn niet van goede kwaliteit, of worden niet op tijd of niet in de vereiste hoeveelheid aangeleverd;
- *de arbeidsmiddelen*, bv omdat ze ergonomisch onverantwoord zijn ontworpen.
- *de arbeidshandelingen*, b.v. eenzijdige karakter;
- *de arbeidsomgeving*, bv omdat men hinder ondervindt van het lawaai (koncentratie - en/of kommunikatie - moeilijkheden) e.d.

- *zeggenschap*

Bij de regelmogelijkheden wordt een onderscheid gemaakt tussen de mogelijkheden, die mensen in staat stellen zelf hun problemen op te lossen en de mogelijkheden om op anderen een beroep te doen. Van het eerste is sprake als mensen beschikken over voldoende autonomie, d.w.z. zelfstandigheid t.a.v. tempo, methode en volgorde van werken. T.a.v. de mogelijkheden om bij andere mensen aan te kloppen is een onderverdeling mogelijk. Men kan ten eerste om ondersteuning vragen. Dit veronderstelt dat het werk de mogelijkheid tot samenwerking en sociale contacten biedt. Ten tweede kan het betekenen, dat men met anderen in contact treedt om iets gedaan te krijgen, bv. de levering van ander materiaal, een aanpassing van de machine, een verlaging van de produktienorm e.d. Omdat het in dit geval altijd gaat om overleg met anderen om iets geregeld te krijgen, worden dit bestuurlijke taken genoemd. Deze kunnen een periodiek bestanddeel zijn van het werk, bv. in de vorm van systematisch werkoverleg. Ze kunnen ook een kontinu, d.w.z. dagelijks terugkerend bestanddeel vormen van het werk. Het gaat dan om funktionele contacten, die meer inhouden dan het ontvangen en/of doorgeven van informatie.

Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

De leermogelijkheden van een functie worden in belangrijke mate bepaald door de volledigheid van de functie en door de complexiteit van de verschillende taken binnen een functie. Onder een volledige functie verstaan we een functie die (minimaal) bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en controlerende taken. Leren doe je vooral van je eigen fouten en door zelf je werk voor te bereiden.

Daarnaast zijn de leermogelijkheden van een eenvoudige taak snel uitgeput.

Het zal duidelijk zijn dat de aanwezigheid van regelmogelijkheden van invloed zijn op de leermogelijkheden van een functie. Autonomie, vooral t.a.v. methoden, bevordert leermogelijkheden omdat het zelfstandige beslissingen vereist. Samenwerking en sociale contacten zijn een voorwaarde voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden en bestuurlijke taken betekenen dat men zich ook met afdelingszaken bezig houdt.

De leeraspekten zijn op hun beurt weer van invloed op het proces van psychische arbeidsbelasting. Een volledige functie betekent automatisch afwisseling in zowel lichamelijk als geestelijk opzicht en voorkomt dus eenzijdige (over-) belasting. Hetzelfde kan gezegd worden van een complexe functie. Men moet dan niet alleen dingen doen met de hand (zoals bij montage arbeid aan de lopende band) of dingen observeren met de zintuigen (zoals bij controle arbeid aan de lopende band), maar ook de tijd nemen om na te denken hoe men iets moet doen of wat men moet doen als iets fout gaat.

Waarom niet?
Nou, Nou?

De informatie, die nodig is voor het beoordelen van welzijnsrisiko's bestaat uit de volgende drie onderdelen:

- 1 wat moeten mensen doen (de funktiesamenstelling)?*
- 2 met welke problemen worden ze geconfronteerd (de probleeminventarisatie)?*
- 3 over welke regelmogelijkheden beschikken ze en wat is de complexiteit van de verschillende taken?*

De problemen worden per taak geïnventariseerd volgens de eerder gegeven ordening naar arbeidstaak, -materiaal, -middel, -handeling en -omgeving. Dus bij de functie van de persbediener worden zowel voor de voorbereidende taken (instellen en ingangskontrolle) als voor de uitvoerende taken (vullen, controleren en corrigeren) de problemen geïnventariseerd. Werken onder tijdsdruk was b.v. een probleem bij de uitvoerende taken.

De funktiesamenstelling is al eerder behandeld. Daaraan kan men zien of de functie een volledige functie is en of ze bestuurlijke taken bevat.

Autonomie, koöperatie en complexiteit worden ook per taak geïnventariseerd. Autonomie kan betrekking hebben op methoden, tempo en volgorde. Bij de beschrijving wordt een driedeling gehanteerd. Bijvoorbeeld de autonomie ten aanzien van de volgorde is

- ruim, wanneer men zelf kan bepalen, wanneer men met een taak begint (+)*
- beperkt, wanneer men dat in principe wel kan, maar het in de praktijk aan beperkingen onderhevig is ($\pm$)*
- niet, wanneer men dat niet zelf kan bepalen (–).*

De persbediener heeft bv. geen volgorde autonomie bij het instellen (dat moet aan het begin van de ploeg gebeuren), bij het vullen (dat moet om het half uur gebeuren) en bij het corrigeren (dat moet gebeuren wanneer er iets fout gaat). Koöperatie heeft betrekking op functionele contacten, de mogelijkheden tot samenwerking in de vorm van ondersteuning en de mogelijkheden tot sociale communicatie, d.w.z. contacten die niet op het werk betrekking hebben. Ook hier wordt bij de beschrijving een driedeling gehanteerd.

Bijvoorbeeld samenwerkingsmogelijkheden zijn:

- ruim, wanneer men altijd wanneer dat nodig is elkaar kan helpen of zelfs het werk van elkaar kan overnemen (+)*
- beperkt, wanneer dat in principe wel kan, maar in de praktijk aan beperkingen onderhevig is ($\pm$)*
- niet, wanneer dergelijke mogelijkheden afwezig zijn (–).*

De persbediener bijvoorbeeld heeft ruime samenwerkingsmogelijkheden bij het instellen en corrigeren: als dat moeilijkheden oplevert worden de problemen samen met de ploegbaas opgelost. Dat is dus zowel vanuit het gezichtspunt van belasting als van leren gunstig. De persbediener heeft daarentegen geen samenwerkingsmogelijkheden bij het vullen: niemand kan dat van hem overnemen.

De informatie over de funktiesamenstelling en de aspecten autonomie, koöperatie en complexiteit kunnen tesamen in de vorm van een matrix weergegeven worden.

matrix van de welzijnsrisiko's van de persbediener	Sociale aspekt			Autonomie			komplexi- teit
	funkt. kontakten	samen- werking	sociale kommu- nikatie	methode	tempo	volgorde	
1 Voorbereiding							
instellen	+	+	±	+	+	—	+
ingangskontrolé	+	n.v.t.	—	—	n.v.t.	+	+
2 Uitvoering							
vullen	+	—	—	+	±	±	—
kontrolleren	—	n.v.t.	—	+	+	+	—
korrigeren	+	±	—	+	±	—	+
3 Ondersteuning							
gebruikersonderhoud		n.v.t.	+	+	+	+	—
4 Besturing							
routine	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
periodiek							
Totaal	±	±	—	+	+	±	+

De matrix met de welzijnsrisiko's van de functie persbediener kan op *twee manieren* gelezen worden: *vertikaal* en *horizontaal*. In het eerste geval vormen de *aspecten* het uitgangspunt en is te zien welke aspecten in de functie hoog of laag scoren. *In dit geval scoren vooral de mogelijkheden tot sociale communicatie laag*. Dit wordt veroorzaakt door het hoge lawaainivo en door de gehanteerde pauzeregeling. Het systeem van vliegende schaft maakt het onmogelijk om samen met kollega's te pauzeren.

In het tweede geval vormen de *arbeidstaken* het uitgangspunt en is te zien hoe een arbeidstaak op alle aspecten scoort. Dit is belangrijk omdat vooral de combinaties van aspecten informatie opleveren voor de beoordeling van welzijnsrisiko's.

Vooruitlopend op het beoordelingsprofiel, zijn de belangrijkste taken: *Instellen* scoort hoog op bijna alle aspecten. Vanuit een leeraspekt zijn ten eerste vooral belangrijk de combinatie van complexiteit en autonomie t.a.v. methode (de leermogelijkheden worden minder wanneer de complexe taak op voorgeschreven wijze uitgevoerd zou moeten worden) en ten tweede de ondersteuningsmogelijkheden: wanneer het instellen problemen oplevert worden deze *samen met de ploegbaas* opgelost. Autonomie t.a.v. tempo en ondersteuningsmogelijkheden zijn ook gunstig voor de belasting.

Vullen scoort laag op complexiteit en ondersteuning en beperkt op autonomie t.a.v. volgorde. Deze taak biedt weinig leermogelijkheden. De autonomie t.a.v. methode is hier vooral relevant voor de belasting: door deze autonomie kan de persbediener zijn tilbelasting zelf reguleren. De combinatie van gebrek aan ondersteuningsmogelijkheden en weinig autonomie t.a.v. volgorde veroorzaakt vaak *tijdsdruk*. Het komt nl. voor dat corrigeren zoveel tijd in beslag neemt of op zo'n ongunstig moment valt, dat het vullen in gedrang komt. Dit wordt een reëel probleem doordat niemand het vullen kan overnemen.

De combinatie van controleren en corrigeren scoort overwegend hoog. Vanuit leeroogpunt is hier de combinatie van autonomie en complexiteit en de aanwezigheid van ondersteuning gunstig. Het gebrek aan autonomie t.a.v. volgorde is hier problematisch doordat ondersteuningsmogelijkheden bij het vullen ontbreken.

Routinebesturing (funktionele kontakten) is hoofdzakelijk beperkt tot het doorgeven van problemen aan ploegbaas of chef.

Periodieke besturing mag, gezien het feit dat een keer in de drie maanden werkoverleg plaats vindt, *die naam nauwelijks hebben*.

Voor de beoordeling van welzijnsrisiko's kunnen geen kwantitatieve criteria ontwikkeld worden zoals dat bij gezondheidsrisiko's het geval is. Ongeacht het soort werk dat men verricht, kan men het nivo van geluid aangeven dat mensen kunnen hebben zonder doof te worden. Voor de welzijnsaspecten kan dit niet. Men kan de hoeveelheid benodigde autonomie, de kontaktmogelijkheden etc. niet bepalen zonder naar de aard van het werk en de daarin voorkomende problemen te kijken. Dit verschilt van bedrijf tot bedrijf. *Dat betekent, dat welzijnsnormen de vorm aannemen van algemeen geformuleerde richtlijnen of ontwikkelingsnormen, die vervolgens door de bedrijven zelf toegepast en vertaald moeten worden naar de eigen konkrete situatie*. Daarom kan de volgende werkwijze gehanteerd worden. Eerst worden de welzijnsnormen of richtlijnen vertaald in een vijftal algemene welzijns- of kwaliteitsvragen. Elk van deze vragen heeft zowel met de psychische arbeidsbe-

Deze vijf vragen kunnen dus het hele
matrix-gedoe vervangen? Licht me praktischere
mij ook!

100

lasting, als met de geboden leermogelijkheden te maken. De vragen zijn achtereenvolgens:

1. Is de functie een 'gehele' functie?

Een 'gehele' functie wil zeggen: een eenheid van voorbereiden, uitvoeren en controleren. Een gehele functie vermindert de psychische belasting omdat het zorgt voor afwisseling in zowel geestelijk als lichamelijk opzicht. Bovendien zijn leermogelijkheden aanwezig omdat het eigen werk voorbereid en gecontroleerd kan worden.

2. Bevat de functie bestuurlijke taken?

Bestuurlijke taken zijn informatie doorgeven, ervaringen uitwisselen, instrueren, uitleggen, overleggen, informatie opvragen etc. Deze werkzaamheden kunnen tot de dagelijkse routine-werkzaamheden behoren ten behoeve van de voortgang van de productie. Bestuurlijke taken kunnen ook in de vorm van deelname aan periodiek overleg en besluitvorming tot de taken van een functie behoren.

Omdat op deze wijze problemen op en tussen afdelingen besproken en opgelost kunnen worden vermindert het de psychische belasting en vergroot het de betrokkenheid bij het werk. Bovendien geeft het mensen de kans om hun sociaal-organisatorische vaardigheden te gebruiken en verder te ontwikkelen.

3. Is het sociale aspect voldoende vertegenwoordigd?

Onder sociaal aspect wordt verstaan: de mate waarin mensen kunnen samenwerken (d.w.z. elkaar kunnen ondersteunen en de mogelijkheden voor sociale communicatie. Geïsoleerde arbeid of onvoldoende mogelijkheden om elkaar bij het werk letterlijk en figuurlijk te kunnen ondersteunen zijn van negatieve invloed op de psychische arbeidsbelasting. Bovendien is het sociale aspect van invloed op de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Ondersteuning betekent niet alleen dat men elkaars taken verlicht, maar ook dat men elkaar iets leert, kennis en inzichten doorgeeft.

4. Bevat de functie voldoende autonomie?

Onder autonomie wordt verstaan de zelfstandigheid die mensen hebben bij het bepalen van de methode en tempo van werken en van de volgorde waarin werkzaamheden uitgevoerd worden. Gebrek aan autonomie is een belangrijke stressfactor in het werk: gebrek aan autonomie betekent immers dat men het werk altijd op dezelfde wijze of in hetzelfde tempo moet doen. Men kan het werk dan niet variëren en aanpassen aan de eigen wisselende behoeften en omstandigheden. Men beschikt ook niet over de handelingsruimte om problemen, wanneer ze zich voordoen, op te lossen.

Bovendien betekent gebrek aan autonomie het ontbreken van de mogelijkheid om op basis van eigen inzicht beslissingen te nemen. Het verhindert het toepassen of verder ontwikkelen van aanwezige bekwaamheden.

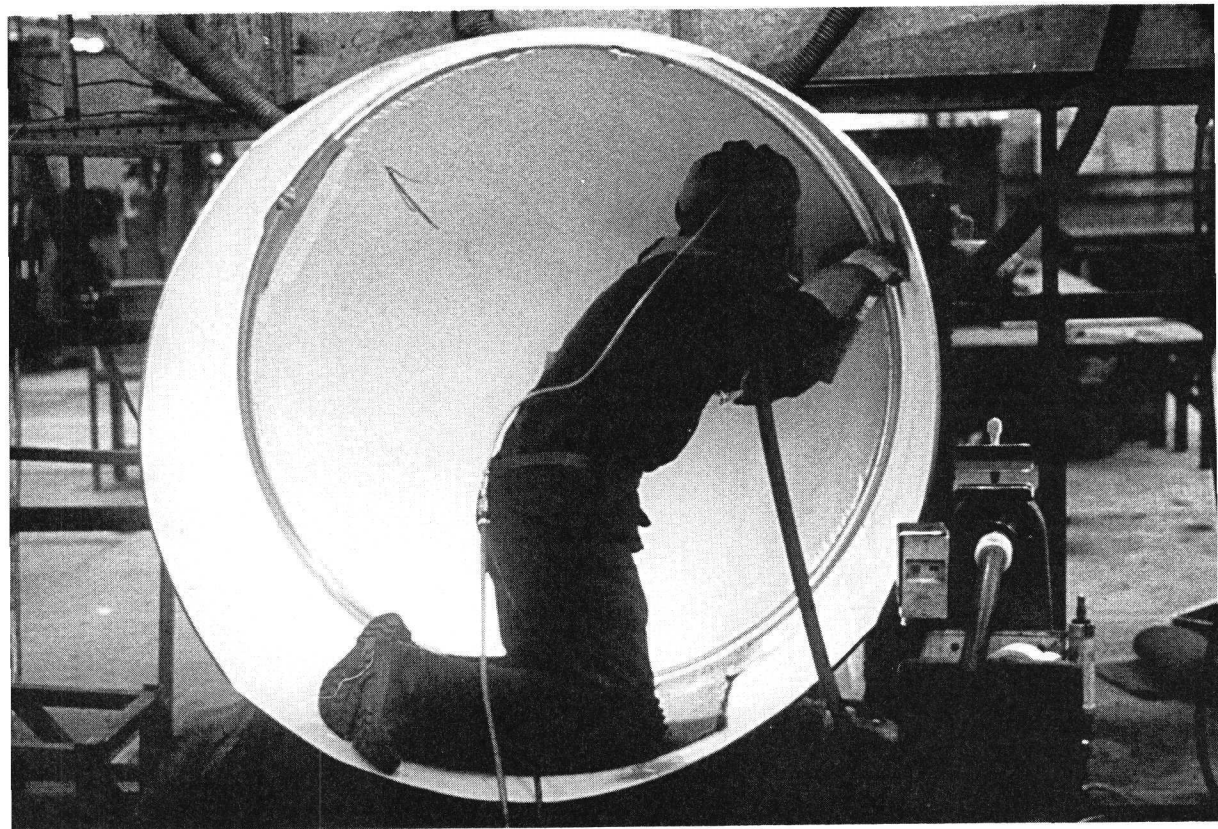
5. Is de functie voldoende complex?

Belastingaspect: een complexe functie voorkomt eenzijdige belasting bv. die ontstaat als men altijd, zonder na te hoeven denken, dezelfde arbeid uit moet voeren. Deze eenzijdige belasting kan zowel op de bewegingen (bv. montagearbeid aan de lopende band) als op de zintuigen (bv. controle arbeid aan de lopende band) betrekking hebben.

Leeraspect: pas wanneer autonomie betrekking heeft op voldoende complexe arbeidsta-ken, zijn optimale leermogelijkheden geboden.

Deze kwaliteitsvragen vormen algemene richtlijnen, aan de hand waarvan welzijnsrisi-ko's beoordeeld én arbeidssystemen herontworpen kunnen worden. Omdat het hier algemene richtlijnen betreft moet nader uitgewerkt worden hoe deze vragen in konkrete situaties beantwoord kunnen worden. Bij de beantwoording kunnen drie nivo's onderscheiden worden:

- a *voldoende*; in de meeste gevallen kan hier volstaan worden met de informatie uit de matrix, alhoewel het soms nodig zal zijn de probleeminventarisatie erbij te betrekken.
- b *beperkt voldoende*, voor verbetering vatbaar of nader onderzoek noodzakelijk. Voor de beantwoording van deze vraag moet in een aantal gevallen de informatie uit de matrix gekombineerd worden met de probleeminventarisatie.
- c *onvoldoende*, wanneer een aspect niet of slechts in zeer geringe mate aanwezig is; de informatie hiervoor kan uit de matrix worden gehaald;



Anders dan bij gezondheidsbedreigende factoren zoals lawaai, is het niet mogelijk zeer strak omschreven "grenswaarden" te geven voor deze beoordeling. Wel is het mogelijk nauwkeurig aan te geven wat er onder voldoende, beperkt en onvoldoende verstaan moet worden. Voor het *welzijnsaspect 1*: volledigheid van een functie kan een volgende uitwerking worden gemaakt:

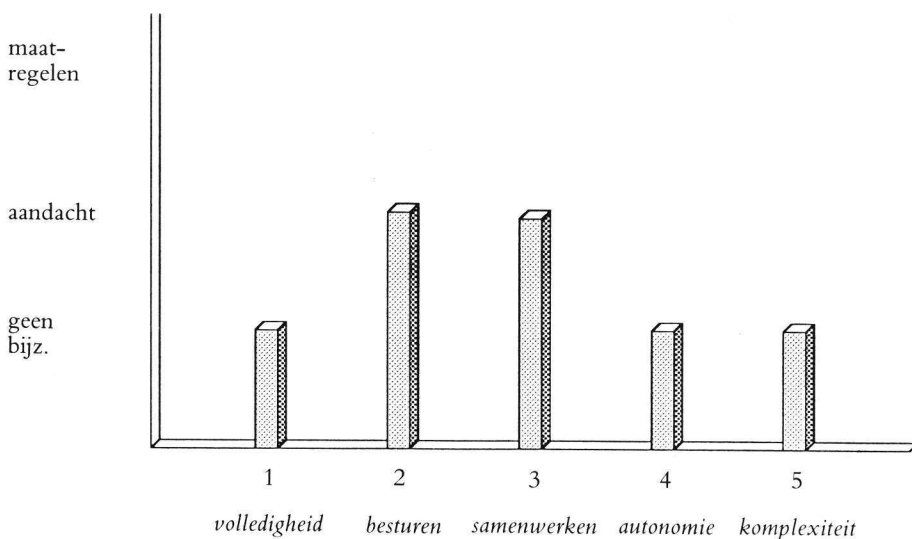
- *onvoldoende*: alleen uitvoerende taken
- *beperkt voldoende*: uitvoering, gekombineerd met of werkvoorbereiding, of controlerende taken.
- *voldoende*: zowel voorbereiden, als uitvoeren als controleren.

De rapportage over de welzijnsrisiko's kan op dezelfde manier opgezet worden als die over de gezondheidsrisiko's. Een duidelijke en volledige rapportage is hier wellicht nog belangrijker, omdat met name de beoordeling en prioriteitsstelling rond welzijnsrisiko's een punt van discussie vormen bij het Arbo-beleid.

Een grafische weergave van de beoordeling in een "welzijnsprofiel" is behulpzaam bij het structureren van de discussie over de prioriteiten in de aanpak van de kwaliteit van de arbeid.

Voor de functie van persbediener is een welzijnsprofiel van de oude arbeidssituatie afgedrukt.

welzijnsprofiel van de persbediener



1. Volledigheid. Instellen, vullen, controleren en corrigeren vormen een logisch samenhangend geheel. Dat biedt goede voorwaarden voor leermogelijkheden en zorgt ook voor afwisseling in zowel lichamelijk als geestelijk opzicht.

2. Besturen. Dit is beperkt voldoende en voor verbetering vatbaar. Vanuit het perspectief van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zou het de voorkeur verdienen meer procesregulerende taken te delegeren. Dit zou bv. bereikt kunnen worden door de verantwoordelijkheid over de lijnproductie aan de gehele lijnbezetting te delegeren en de functies aan de lijn onderling uitwisselbaar te maken. Werkoverleg zou in deze een belangrijke functie moeten gaan vervullen. Vanuit het perspectief van belasting verdient het aanbeveling Arbo-zaken tot een vast agendapunt van dit overleg te maken.

3. Het sociale aspect is ook voor verbetering vatbaar. Dit betreft vooral de mogelijkheden tot sociale communicatie. Deze worden beperkt door het hoge lawaainivo en door de ongunstige pauzeregeling: doordat een systeem van vliegende schaf wordt gehanteerd kan men nooit samen met collega's pauzeren.

Ondersteuningsmogelijkheden zijn voldoende aanwezig bij instellen en corrigeren: als de persbediener er niet uit komt wordt de ploegbaas erbij gehaald en het probleem samen opgelost. Dat is zowel van leer- als vanuit belastingsgezichtspunt gunstig. Aandacht verdient echter de geringe ondersteuningsmogelijkheid bij het vullen. Het ontbreken hiervan wordt een probleem wanneer het corrigeren zoveel tijd in beslag neemt of juist op het tijdstip uitgevoerd moet worden, wanneer de machine gevuld moet worden. Het probleem ontstaat doordat de persbediener niet zelf kan bepalen wanneer hij vult en corrigeert (geringe autonomie t.a.v. volgorde) en er geen ondersteuningsmogelijkheden zijn wanneer het vullen in het gedrang komt.

4. Autonomie. T.a.v. de methode en tempo is voldoende. Autonomie t.a.v. methode van instellen en corrigeren is vanuit leeraspect belangrijk. Bij de autonomie t.a.v. de methode van het vullen is het leeraspect irrelevant. Het gaat immers om een eenvoudige taak. Wel is het zo dat de persbediener op deze wijze zijn tilbelasting zelf kan reguleren. De autonomie t.a.v. volgorde is beperkt maar zoals we gezien hebben leidt dit alleen tot problemen bij het vullen, vanwege de geringe ondersteuningsmogelijkheden.

5. Het complexiteitsnivo van de functie is voldoende. Moeilijke en makkelijke taken wisselen elkaar af. Leermogelijkheden zijn aanwezig door de combinatie van autonomie t.a.v. methode en complexiteit bij zowel instellen als corrigeren. Ook eenzijdige belasting (alleen doen of waarnemen of denken) wordt op deze manier vermeden.

3 Vergelijking en konklusies

In deze paragraaf wordt een vergelijking getrokken tussen de manier waarop met de gebruikelijke middelen in een bedrijf een arbeidsplaatsverbeteringsproject wordt opgezet en de manier waarop dit met de hier gepresenteerde methode kan worden gedaan.

Deze vergelijking richt zich op de eerder genoemde aansluitingsproblemen in het Arbo-beleid tussen:

- de verschillende partijen
- de verschillende definities en doelen en
- de verschillende inzet van de betrokkenen in de onderscheiden fasen van het proces.

Het praktijkvoorbeeld laat zien:

- 1) dat verschillende partijen, vanuit verschillende achtergronden en met verschillende definities van knelpunten in de arbeidsomstandigheden bij het proces van arbeidsplaatsverbetering betrokken zijn.
- 2) dat de betrokkenheid van de verschillende partijen per fase verschilt. Bij de inventarisatie spelen de (klachten van de) werknemers een belangrijke rol. Bij het afbakenen van het probleem zijn management, OR en deskundigen actief; bij de uitvoering van oplossingen is de Technische Dienst actief.
- 3) dat – mede hierdoor – het onderwerp van de verbetering en de maatregelen wordt ingeperkt tot materiële factoren in de werkomgeving. Gekozen wordt voor afzuiging van dampen en het omkassen van de persen.
- 4) dat er niet wordt geëvalueerd in hoeverre de maatregelen geslaagd zijn en welke knelpunten er zijn blijven liggen.

Met welk beeld van de kwaliteit van de arbeid zou dit bedrijf hebben kunnen werken indien een methodiek als hier gepresenteerd ter beschikking had gestaan?

Aan het begin van een meer systematische aanpak staan, net als in het voorbeeld, signalen als klachten, hoog ziekteverzuim, efficiency-problemen en bv. de resultaten van een werkplekonderzoek van de BedrijfsgezondheidsDienst.

(Stap 1) De beschrijving van de arbeidssituatie.

Op basis van de globale indicatoren (zoals ziekteverzuim per afdeling) wordt een afdeling nader bekeken. De aanwezige functies worden systematisch beschreven: per taak. Volgens een vast schema en vaste instructies worden welzijnsaspecten beschreven. De gezondheidsaspecten worden zowel voor de werkomgeving als voor de functie als voor de taken in die functie in kaart gebracht. Dit kan door (of in samenwerking met) de leden van een Arbo-overlegkommissie worden gedaan. Het kan ook aan deskundigen, zoals de BGD, of de personeelsfunktionaris worden uitbesteed. Bij een probleeminventarisatie worden altijd de werknemers betrokken. In ieder geval worden de resultaten met hen besproken en zonodig bijgesteld. Het is effectiever als de werknemers actief bij de inventarisatie betrokken worden.

Hieruit ontstaat een beeld van de feitelijke situatie (de voormeting).

(Stap 2 en 3) De beoordeling van gezondheidsrisiko's en welzijnsrisiko's. De gegevens worden vervolgens beoordeeld, d.w.z., de risico's worden vastgesteld. Dit kan gebeuren aan de hand van richtlijnen zoals hier gepresenteerd, maar ook op basis van eigen discussie in het Arbo-overleg. De betrokkenen brengen hierbij ieder hun eigen deskundigheid en ervaring in. Er kan nu een welzijnsprofiel en een gezondheidsprofiel worden opgesteld. In deze profielen worden de knelpunten duidelijk zichtbaar. Aan de hand van deze profielen kunnen prioriteiten worden vastgesteld, waarna maatregelen vastgesteld kunnen worden. Hierbij zullen zowel de Technische Dienst, als het Arbo-overleg of deskundigen een inbreng kunnen hebben. Dit is belangrijk, omdat de ontwerpers van oplossingen duidelijke aanwijzingen moeten hebben over de gewenste resultaten van oplossingen (bijvoorbeeld het aantal decibels geluidsvermindering, de samenstelling van een nieuwe functie, enz.) Oplossingen mogen bovendien natuurlijk niet tot andere knelpunten in de arbeidssituatie leiden.

Wanneer de maatregelen zijn uitgevoerd, worden ze geëvalueerd, door opnieuw een beschrijving en een beoordeling van de welzijns- en gezondheidsrisiko's uit te (laten) voeren (nameting). Op deze wijze kan men nauwkeurig controleren of maatregelen het gewenste effect hebben en of de maatregelen niet tot nieuwe problemen hebben geleid.

Doordat alle betrokkenen (werknemers, management, deskundigen en technici) in alle fasen van het proces, met dezelfde systematiek werken, is de effectiviteit en de kans op succes groter.

Ter illustratie worden hierna de resultaten van beide benaderingen weergegeven.

In de probleeminventarisatie van de Arbo-kommissie in het bedrijf Top komen o.a. de volgende punten voor:

- toxische dampen en gassen
- machinegebonden arbeid
- monotoon werk
- communicatieproblemen bij het dragen van oorkappen
- lawaai

- klimaat klachten
- geen werkoverleg
- geen bidruimte voor Turken

Een profiel van afzonderlijke funkties, waarin na analyse van knelpunten verschillende prioriteiten toegekend kunnen worden, is niet gemaakt.

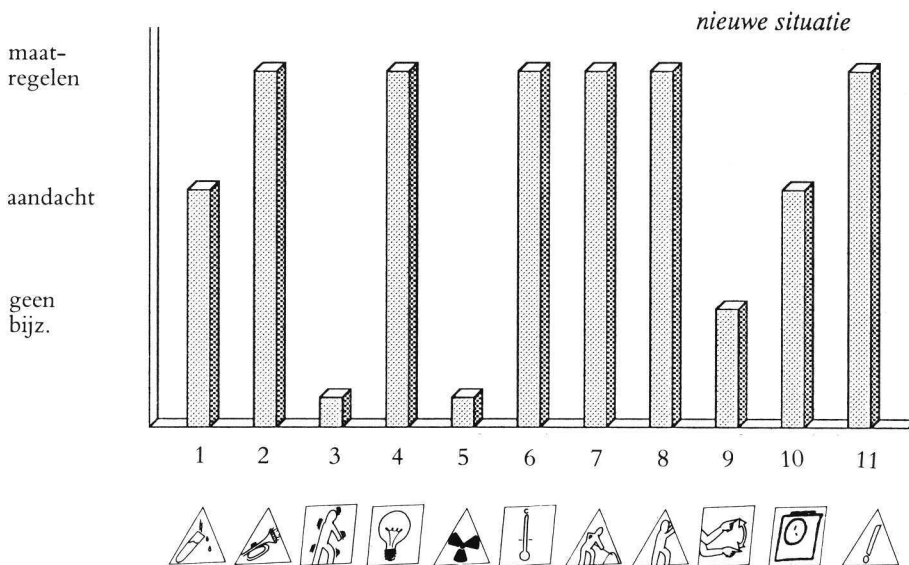
De maatregelen die het bedrijf heeft uitgevoerd zijn beperkt gebleven tot:

- omkasting van enkele machines
- afzuiging aan de oven

Er heeft geen evaluatie plaatsgevonden.

Bij een meer systematische methode worden alle knelpunten gedocumenteerd²⁾. Op grond daarvan komen mogelijk maatregelen binnen bereik. In bedrijf Top blijkt dan dat maatregelen niet onverdeeld gunstig zijn voor het werk van de persbediener.

belastingsprofiel van de persbediener



1 Een aantal gezondheidsrisiko's zijn onverminderd aanwezig (de factoren 4, 6, 7 en 11).

2 De arbeidsplaatsverbeteringsmaatregelen moeten op het punt van de afzuiging (faktor 1) nog nader onderzocht worden. Het gemiddelde geluidsnivo (faktor 2) is weliswaar gedaald (van 97 tot 90 dBA). Echter: ook 90 decibel ligt nog op nivo C. Bovendien zijn de frekwente lawaaipieken onverminderd aanwezig. Voor het efficiënt bedienen van de persen, is het handig om de deuren van de omkasting open te zetten, c.q. te laten; waardoor het nivo nog steeds 97 dBA is. Belangrijk is dat de werkhouding door de omkasting slechter is geworden. De persbediener moet nu de stroken van 25 kg met gebogen rug, en uitgestrekte armen in de pers leggen. Door afstemming van de geluidsmaatregel op de ergonomische eisen had dit voorkomen kunnen worden.

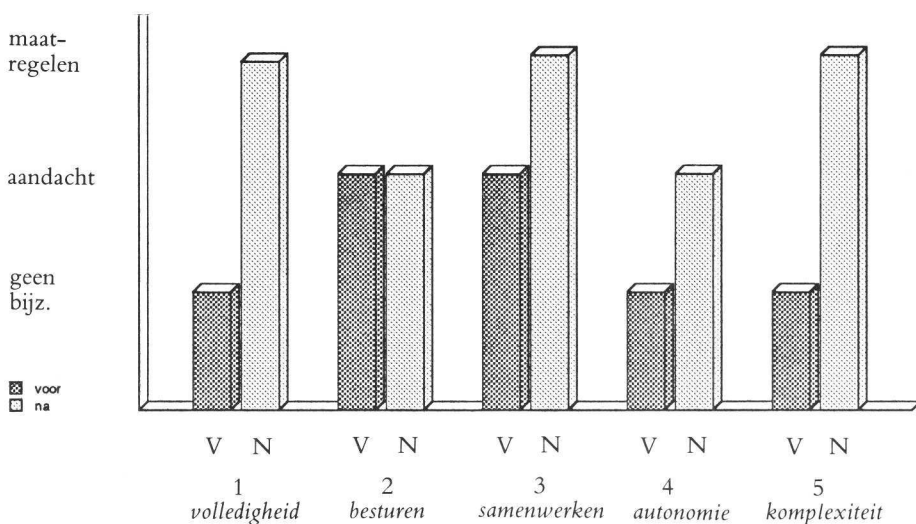
3 Door andere veranderingen in de arbeidssituatie zijn zowel verbeteringen als verslechteringen in de kwaliteit van de arbeid opgetreden.

Het gezondheidsrisiko is op het punt van werktijden (faktor 10) afgenomen door de afschaffing van de nachtarbeid.

Het bewerkstelligen van een gemeenschappelijk referentiekader en het systematiseren van de inventarisatie van knelpunten had er toe kunnen leiden dat de inspanningen, die het bedrijf zich heeft getroost, tot betere resultaten hadden geleid.

Dit wordt nog eens onderstreept door een verandering in de organisatie van het werk die tijdens het proces van arbeidsplaatsverbetering heeft plaatsgevonden. Naast het ontwikkelen van een beleid gericht op arbeidsplaatsverbetering vond, los daarvan, ook een ontwikkeling plaats in de organisatie van het werk. Voor de persbediener is dit neergekomen op een verdeling van zijn taken tussen hem en een andere persoon, die de functie van lijn-operator kreeg toebedeeld.

welzijnsprofiel van de persbediener



In de oorspronkelijke situatie was er sprake van een gehele functie: de combinatie van voorbereiden/instellen, controleren en corrigeren vormde een afgerond geheel dat zowel leermogelijkheden als afwisseling bood. Doordat het instellen en corrigeren naar het takenpakket van de lijnoperator zijn verschoven, is hier in de nieuwe situatie geen sprake meer van.

In de oude situatie was het sociale aspect redelijk tot goed vertegenwoordigd, vooral door het grote aantal functionele contacten dat onderhouden moest worden. In de nieuwe situatie komt, door het wegvallen van instellen en corrigeren minder samenwerking voor. In die zin is de arbeid geïsoleerder

geworden. In de oude situatie beschikt de persbediener over een hoge mate van autonomie ten aanzien van methode: het instellen en corrigeren zijn activiteiten die zelfstandig en op basis van eigen inzicht uitgevoerd worden. Door het wegvallen van deze activiteiten beperkt de autonomie van de persbediener zich nu tot die over het tempo. De complexiteit van de functie is verdwenen in de nieuwe situatie. Ook het zelfstandig plannen en bedenken van de werkwijze bij instellen en corrigeren is verdwenen. Een dergelijke verslechtering had vermeden of op z'n minst bediscussieerd kunnen worden. Immers een systematische methode maakt het mogelijk om van te voren de gevolgen te bepalen van een verandering in de functie-inhoud. In dit geval is dat heel eenvoudig, omdat de matrix uit de voormeting heel goed laat zien, wat er met de functie gebeurt als de taken instellen en corrigeren daaruit verwijderd worden, zonder dat daar nieuwe taken voor in de plaats komen.

NOTEN

- zit er niet bij!
- 1 Het criterium-boek geeft een indeling op basis van gezondheidkundige overwegingen. Het is dus geen boek waarin een eindoordeel te vinden is. Ook wordt er geen uitspraak gedaan over prioriteiten. Het is nu eenmaal niet mogelijk om lawaai met ploegendienst of met hitte te vergelijken. Het doel van het boek is echter om een eerste – en wetenschappelijk onderbouwd – aangrijpingspunt te bieden in de discussie over knelpunten in de kwaliteit van de arbeid.
 - 2 Een systematiek, die aan alle hier besproken uitgangspunten en voorwaarden voldoet, is bij het NIA in het kader van het BEAproject ontwikkeld. Dit is de ASA-methode, wat staat voor ArbeidsSituatie Analyse. Een boek over deze methode is te bestellen bij het NIA, evenals het eerder besproken criterium-boek.

9 DE EKONOMISCHE BETEKENIS VAN ARBEIDSPLAATSVERBETERING

In discussie over arbeidsplaatsverbetering wordt vaak gesproken over de kosten ervan. Dikwijls vormen ze een struikelblok voor verdere voortgang. Dat is jammer, want tegenover kosten staan vaak ook baten. Minder lawaai betekent voor de persbediener minder overlast. Dus zijn er voor hem baten. Het bedrijf heeft moeten investeren in de omkasting. Voor het bedrijf zijn er dus kosten. Eenvoudig gezegd: de kosten zijn voor het bedrijf, de baten zijn voor de werknemer.

Hier lopen we tegen een wijd verspreid misverstand aan. De betrokken persbediener kan vanwege de afgenomen overlast beter werken. En te verwachten is ook dat hij minder gezondheidsrisiko's loopt en dus minder vaak ziek is. Als er gevaar dreigt kan hij nu veel gemakkelijker kollega's waarschuwen of zelf gewaarschuwd worden. Dat betekent dat ook het risico van ongevallen vermindert. Op die manier vermindert de kans op schade voor mens en bedrijf. Naast baten voor mensen levert een investering in arbeidsplaatsverbetering dus ook baten op voor de arbeidsorganisatie. In de Arbeidsomstandighedenwet wordt het economisch effect van arbeidsplaatsverbetering opgevoerd als criterium om er wel of niet aan te beginnen. Vanzelfsprekend is het dan van belang om zowel de kosten als de baten goed te kunnen schatten. Of, als het even kan, zelfs precies te berekenen. De beschikbaarheid van deze informatie verkleint tegenstellingen en bevordert het zakelijk overleg.

Overeenstemming over de aard van knelpunten in de arbeidssituatie is, zeker met behulp van een systematische inventarisatie, betrekkelijk snel en gemakkelijk te bereiken. Voor mogelijke oplossingen ligt dit moeilijker: hierbij spelen bijvoorbeeld de technische haalbaarheid en de inpassing in andere ontwikkelingen een rol. Over de financiële aspecten van arbeidsplaatsverbetering is ten slotte het minst eenvoudig overeenstemming te bereiken.

De vaststelling van de financiële ruimte voor investeringen in de kwaliteit van de arbeid behoort tot de bevoegdheden van het management. Er ontstaat bij beperkte middelen voortdurend een spanning tussen wat in de ogen van werknemers en betrokken deskundigen sociaal noodzakelijk is en wat door de bedrijfsleiding als financieel haalbaar wordt beschouwd. Eenduidige normen ontbreken echter. De financiële ruimte wordt vastgesteld op grond van de verwachte kosten van maatregelen. Overleg hierover vindt zelden plaats. De inschatting ervan en beslissingen hierover worden betwist of juist benadrukt, afhankelijk van het belang dat men hecht aan de doorvoering van bepaalde maatregelen.

Over het direkte nut of lange termijn effect dat arbeidsplaatsverbetering op bedrijfsresultaten heeft bestaan nog veel misverstanden. Bij het management lijkt de opvatting te overheersen dat maatregelen gericht op verbetering van de kwaliteit van de arbeid in de meeste gevallen vooral een kostenverhogend effect hebben.

Financiële overwegingen zijn dan ook dikwijls doorslaggevend bij de beslissing om noodzakelijke maatregelen niet door te voeren of uit te stellen.

Deze opvatting kan echter nauwelijks met harde beleidsgegevens ondersteund worden. In de praktijk blijkt namelijk dat:

- hoewel de kosten van maatregelen nauwkeurig bekend zijn*
- inzicht in de opbrengsten van deze maatregelen (anders dan subsidies, WIR-premie en rentevoordeel) nauwelijks aanwezig zijn.*

Het verband tussen arbeidsplaatsverbetering enerzijds en beleidsindikatoren als verzuimpatronen, arbeidsongeschiktheidscijfers, verloop, storingen, klachten en retourzendingen anderzijds worden zelden gelegd. Gegevens over de kosten van deze indicatoren (kosten van een verzuimgeval van een verzuimdag etcetera) zijn bij uitzondering voorhanden.

Ondanks dit gebrek aan inzicht in de mogelijke economische baten van de maatregelen, spelen financiële overwegingen zoals gezegd een overheersende rol. De beslissing om op financiële gronden arbeidsplaatsverbeteringen niet door te voeren of uit te stellen is dus in de meeste gevallen niet gebaseerd op een afweging van kosten enerzijds en verwachte baten anderzijds, maar vooral op het kostenaspect.

Een volledige bedrijfseconomische waardering van arbeidsplaatsverbetering wordt zelden gemaakt. Een goede analysemethode hiervoor ontbreekt. Een economische analyse van APV blijft in de praktijk beperkt tot een konventionele beoordeling van een investering: investeringsbedrag, installatie- en onderhoudskosten enerzijds en premies, subsidies en rentevoordeel anderzijds. Voor een volledig beeld van de kosten en baten van arbeidsplaatsverbetering is echter een uitgebreidere beoordeling nodig. Een beoordeling die ook rekening houdt met de verwachte effecten van de maatregelen op de arbeidstijd (ziekteverzuim, verloop), de machinetijd (storingen, in- en omsteltijden) en het grondstoffengebruik (uitval, afval, retourzendingen).

Uit eigen onderzoek blijkt dat waar arbeidsplaatsverbeteringen zijn gerealiseerd, de resultaten hiervan ook vanuit bedrijfseconomisch gezichtspunt interessant kunnen zijn als ook met deze effecten rekening wordt gehouden.

De kwaliteit van het overleg over arbeidsplaatsverbetering is gediend met de toepassing van een schattingsmodel waarmee om te beginnen relevante baten kunnen worden geïnventariseerd en besproken. Een volgende stap kan zijn de kwalificering van mogelijke baten om ten slotte tot het financiële saldo van de voorgestelde maatregelen te komen.

1 Kosten Baten Analyse

Bij een kosten-batenanalyse worden maatregelen gericht op arbeidsplaatsverbetering opgevat als investeringen. Bij de schatting van de baten van deze investering moet echter met méér mogelijke effecten rekening worden gehouden dan bij gangbare investeringsselectieprocessen.

Bij een kosten-batenanalyse gaat het niet zozeer om de vraag hoe bepaalde effecten tot stand komen, maar vooral of die effecten zullen optreden en in welke omvang. Voor een kosten-batenanalyse is het absolute kostennivo, dat bij een bepaalde toestand van de produktiemiddelen en organisatie van het werk hoort, evenmin interessant. Het gaat vooral om veranderingen (verhogingen c.q. verlagingen) in de kosten, voorzover deze het resultaat van de maatregelen zijn. De aard en omvang van de effecten moeten op enigerlei wijze te kwantificeren zijn. Betrouwbare regels om vooraf precies vast te stellen wat de effecten zullen zijn, bestaan echter niet. Een kosten-batenanalyse moet dan ook gebaseerd zijn op schattingen van de aard en omvang van de effecten.

Hierbij staan wel hulpmiddelen ter beschikking:

- uit eigen ervaring kan bekend zijn wat de voornaamste knelpunten zijn in de kwaliteit van de arbeid en wat mogelijke oplossingen hiervoor zijn;
- uit rapporten van interne deskundigen (PZ, TD, kommissie VGW) of externe deskundigen (BGD, GAK) kan opgemaakt worden welke maatregelen vereist zijn om bepaalde knelpunten weg te nemen;
- ervaringen met eerder doorgevoerde projecten aan de hand waarvan een schatting van de effecten van maatregelen gemaakt kan worden;
- de aard van de maatregelen zelf. Maatregelen op het gebied van fysieke arbeidsomstandigheden zullen geen effect hebben op klachten over monotonie en daarmee samenhangende problemen als demotivatie, verloop etcetera.

Hoewel dus het vaststellen van aard en omvang (en in veel gevallen ook van de waarde) van effecten afhankelijk is van de beschikbaarheid van relevante gegevens en schattingen, moet bedacht worden dat veel andere investeringsbeslissingen eveneens op basis van verwachte effecten gebeuren en om die reden aan dezelfde beperkingen onderhevig zijn.

2 Werkwijze

Voor de uitvoering van een kosten-batenanalyse van maatregelen gericht op arbeidsplaatsverbetering is een methodiek en een checklist ontwikkeld. Met behulp hiervan kan het positieve dan wel negatieve saldo van de maatregelen worden berekend.

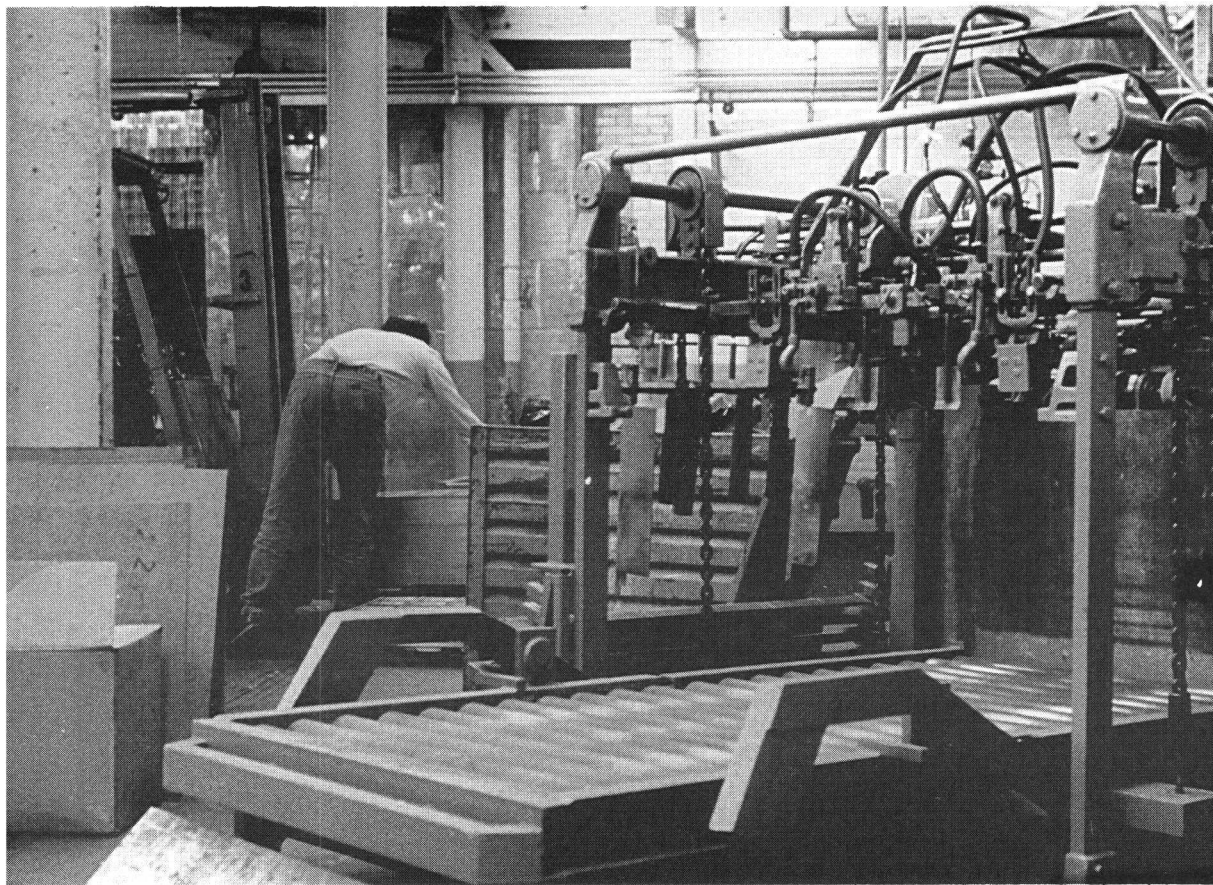
De analyse vindt plaats in vijf stappen:

1. vaststellen en omschrijven van de te analyseren maatregelen
2. schatten van de kosten van de maatregelen
3. schatten van de effecten van de maatregelen op:
 - a. de arbeidstijd (i.c. verloop en verzuim)
 - b. de hoeveelheid produkt (i.c. afval, uitval, retourzending)
 - c. de machinetijd (i.c. storingen, in- en omsteltijden)
4. bepalen van de kosten per eenheid effect (uit stap 3)
5. berekening van het saldo.

Indien voor een onderdeel geen eenduidige schatting te maken valt, kan met een optimistische (lage kosten, hoge opbrengsten) en een pessimistische (hoge kosten, lage opbrengsten) worden gewerkt.

De methodiek zorgt ervoor dat alle relevante veranderingen worden geïnventariseerd en gekwantificeerd.

De methodiek is in opzet uitputtend als het gaat om de te maken kosten en de te verwachten opbrengsten-soorten. Echter, zowel de aard van de maatregelen als



de daarmee samenhangende effecten zijn van project tot project verschillend. Afhankelijk van de aard van de maatregelen kunnen sommige onderdelen worden overgeslagen of moeten onderdelen gedetailleerder worden nagelopen.

De maatregelen

Voor de analyse is het van belang om duidelijk zicht te hebben op de aard van de maatregelen. Voor zover mogelijk moeten maatregelen in hun onderlinge samenhang geanalyseerd worden. In sommige gevallen worden projecten

gepresenteerd alsof ze zijn samengesteld uit onderling nauwelijks samenhangende maatregelen. Het is echter nodig de maatregelen te groeperen tot naar hun aard samenhangende groepen maatregelen. Dit maakt het mogelijk de gevolgen nauwkeuriger aan de maatregelen toe te rekenen.

De kosten

Het vaststellen van de kosten van de maatregelen begint met de eenmalige *implementatiekosten* (i.c. het *investeringsbedrag*). Deze kosten kunnen een aantal vormen aannemen:

- *voorbereiding, advies etcetera*
- *aanschaf en installatie van machines en apparatuur*
- *(ver)bouw van bedrijfsruimten*
- *kursussen*
- *mutaties in begin-tussen- en eindvoorraden*
- *aanloopverliezen*

Het is van belang om te weten *in welke termijn deze kosten afgeschreven worden*. In de praktijk variëren afschrijvingsperioden van drie jaar (voor installaties) tot dertig jaar (voor gebouwen). Bij maatregelen in de immateriële sfeer, zoals opleidingskosten en bij mutaties in voorraden is het moeilijk om tot een redelijke afschrijvingstermijn te komen. Voor de hoogte van deze investeringskosten zijn *relevante subsidieregelingen*, de WIR en het daarmee samenhangende rentevoordeel van belang.

Een volgende categorie betreft de *exploitatiekosten*: de kosten die samenhangen met het gebruik en toepassen van de maatregel. Voor materiële voorzieningen kan hierbij gedacht worden aan *energie, bediening, reparatie en onderhoud*; bij immateriële projecten aan *vergaderkosten, bijscholing etcetera*.

Samengevat zijn naast de bovenstaande initiële kosten ook de volgende aandachtspunten van belang:

- *de afschrijvingstermijnen*
- *relevante subsidieregelingen*
- *rente voor- en nadelen*
- *exploitatiekosten:*
 - *energie, bediening, reparatie, onderhoud e.d.*
 - *vergaderkosten, bijscholing e.d.*

De effecten

Er worden een zevental mogelijke effecten van maatregelen gericht op arbeidsplaatsverbetering in de analyse betrokken. Vier hebben betrekking op de werktijd (*verloop, verzuim, storingen, in- en omstellen*) en drie op de hoeveelheid produkt (*afval, uitval en klachten*). Deze categorieën hangen samen met de produktiviteit van een afdeling. De categorieën verloop en verzuim hebben betrekking op de arbeidstijd van werknemers, de categorieën storingen en in- en omstellen op de machinetijd.

Van elk van deze categorieën wordt per groep van maatregelen nagegaan of er invloed is te verwachten voorzien van een motivering van deze verwachting.

Indien er sprake is van een verwacht effect, wordt dit gekwantificeerd: het aantal keren dat later iets meer of minder zal voorkomen en hoeveel langer of korter later een geval zal duren.

Voorwaarde bij dit alles is wel dat er inzicht moet zijn in het bedrijfsproces, de maatregelen en de bestaande situatie om de aannemelijkheid van de antwoorden te kunnen aangeven.

<i>Verloop</i>	Bij verloop is het van belang een aantal oorzaken te onderscheiden, zoals – ontslagname door werknemer – interne overplaatsing op eigen verzoek – afkeuring t.g.v. arbeidsongeschiktheid Dit onderscheid is relevant voor de bepaling van de kosten van verloop die voor elk van deze oorzaken verschillend zijn.
<i>Verzuim</i>	Bij verzuim worden twee oorzaken onderscheiden: – ziekte – ongeval Per groep van maatregelen wordt ook hier weer nagegaan of er effecten op het verzuim te verwachten zijn en zo ja in welke omvang. Er wordt onderscheid gemaakt in het aantal verzuimmeldingen (ongevallenmeldingen) en de duur per geval.
<i>Machinestoringen</i>	Het gaat bij machinestoringen om veranderingen in het aantal de duur van de storingen, voorzover deze zijn toe te schrijven aan het beter kunnen functioneren van werknemers in hun functie als gevolg van de arbeidsplaatsverbetering. Veranderingen in storingspatronen die door louter technische oorzaken plaatsvinden zijn in de analyse als onderhoud of reparatie meegenomen.
<i>In- en omsteltijden</i>	Hier kunnen dezelfde opmerkingen worden gemaakt als bij machinestoringen.
<i>Afval</i>	Bij afval gaat het om het grondstoffengebruik voorzover dit bij de arbeidsplaats waar de maatregelen op gericht zijn een rol speelt. Hierover kunnen verder dezelfde opmerkingen worden gemaakt als bij de machinestoringen.
<i>Uitval</i>	Het gaat hier om de hoeveelheid produkt of halffabrikaat dat minder afgekeurd wordt door werknemers of kwaliteitsdienst, voorzover tenminste deze verandering het gevolg is van het anders (beter) werken van werknemers in de nieuwe arbeidssituatie. Bij arbeidsplaatsen waar één groot produkt en bij arbeidsplaatsen waar een groot aantal verschillende produkten wordt bewerkt, kan beter in het aantal uren capaciteitsbeslag worden gerekend. Bij uitval is het ook van belang om vast te stellen of afgekeurde produkten nog zodanig hersteld kunnen worden dat ze alsnog goedgekeurd worden.

Klachten

Klachten van afnemers worden in deze analyse gebruikt als indikator voor de kwaliteit van het produkt. Verder gelden hier dezelfde opmerkingen als bij machinestoringen en uitval.

De kosten per effekt

De volgende stap is het vaststellen van het kostenbedrag voor elk van de verwachte effecten. Voor sommige tarieven kan teruggegrepen worden op administratieve gegevens (grondstofprijzen, machine-uurtarief). Dit geldt vooral voor de categorie storingen, afval en uitval. Voor andere effecten zullen tarieven opgesteld moeten worden.

Bij verloop en verzuim gaat het er bijvoorbeeld om de gebruikelijke werkwijze c.q. de procedure in kaart te brengen:

- welke werkzaamheden verricht worden bij vervanging;
- welke zijn de kosten van deze werkzaamheden en van de vervanging;
- welke materialen (formulieren, introductiekursussen, bedrijfskleding etc) worden gebruikt;
- welke zijn de kosten van deze materialen.

Op deze wijze wordt in zekere zin een tarief berekend.

Uiteraard hoeft dit tarief alleen voor die factoren bepaald te worden waarbij konsekwenties zijn aangeduid.

Verloop

Bij de bepaling van het tarief voor verloop moet onderscheid gemaakt worden tussen het vrijkomen van een arbeidsplaats en het opnieuw bezetten daarvan. Beide stappen kunnen ieder weer op verschillende wijze worden ingevuld.

Bij het vrijkomen spelen de hiervoor genoemde oorzaken (ontslag, overplaatsing en afkeuring) een rol. Bij ontslag gaat het om één of meer gesprekken met de afdelingschef c.q. funktionarissen en het vervullen van de nodige activiteiten in verband met in- en externe regels. Bij overplaatsing zal dit zich doorgaans ook, maar in minder uitgebreide vorm, voordoen. Bij afkeuring wordt de standaardprocedure uitgebreid met begeleiding (eventueel) en met aanvulling op het salaris.

Bij het opnieuw vervullen van de arbeidsplaats maakt het verschil of er intern iemand wordt geworven dan wel extern. Interne vervulling is doorgaans simpeler maar verschuift als het ware het probleem, omdat de opengevallen plaats ook weer vervuld moet worden. In beide gevallen gaat het om werving, selectie, introductie, opleiding, inwerken en kennismaken.

Hierbij gaat het dus steeds om de kosten per geval: Bij vervanging doen zich een aantal voor de kosten belangrijke keuzemogelijkheden voor, zoals:

- wel/niet vervangen, o.a. afhankelijk van de bedrijfsdruk
- tijdelijk/permanent
- in/extern

Verzuim

Bij verzuim gaat het om kosten per geval en per dag. Bij verzuim verschillen de kosten per melding voor ziekte resp. ongeval niet sterk. Bij een ongeval tijdens het werk treedt tijdverlies op bij de kollega's en afdelingsleiding. De personeelsadministratie moet een aantal noodzakelijke werkzaamheden verrichten. Bij ernstige ongevallen moet hiervan melding worden gemaakt bij de Arbeidsin-

specie, eerste hulp worden geboden en eventueel een ambulance worden besteld. Bij een geval van ziekte komt enige tijd na het normale aanvangstijdstip van de werkzaamheden de melding binnen. Er ontstaat dan werk voor de personeelsadministratie en de afdelingsleiding. Eventuele vrijwillige sociale lasten gelden voor beide situaties evenals de twee dagen eigen risico, voorzover die niet door een bedrijfsvereniging worden overgenomen.

Bij de kosten per dag gaat het opnieuw om een aantal keuzemogelijkheden: wel/niet, in/extern vervangen. Bij interne vervanging kan gedacht worden aan een reserve-pool, kollega's of de chef, e.d. Bij externe aan uitzendkrachten, e.d. Uiteraard moeten hier de baten van vergoeding door de bedrijfsvereniging niet vergeten worden.

Bij de berekening van de kosten van het produktieverlies vanwege verzuim door ziekte of ongevallen moet rekening worden gehouden met de bezettingsgraad van de machines: soms draaien deze niet op volle capaciteit. Er moet in dat geval een ander tarief voor deze kostenpost worden berekend.

Machinestoring

Hier gaat het bij de kosten per geval, om het aantal werkuren van één of meer monteurs en eventueel andere meewerkende werknemers en om verbruikt materiaal. Voor elk daarvan is een tarief vast te stellen.

Daarnaast levert de storing ook produktieverlies op, waarvan de omvang afhankelijk is van de bedrijfsdrukke.

In/omsteltijden

Afgezien van het verbruikte materiaal worden de kosten per keer in- en omstellen resp. verloren produktietijd op dezelfde manier bepaald als bij de machinestoringen.

Afval

De kosten per eenheid afval komen overeen met de tot dan toe gemaakte kosten: inkoop-opslag-rente e.d., eventueel verminderd met de opbrengst bij verkoop.

Uitval

De kosten van uitval verschillen nogal voor het geval de fouten wel of niet hersteld kunnen worden.

Ingeval ze niet hersteld kunnen worden gaat het om alle kosten die al toegerekend (hadden moeten) zijn, eventueel verminderd met de opbrengst bij verkoop als afval.

Wanneer er wel mogelijkheden voor herstel zijn, dan gaat het om de reparatiekosten. bovendien kan er sprake zijn van een noodzakelijke verlaging van de verkoopprijs van het eindprodukt.

Klachten

De kosten van klachten worden bepaald door het behandelen van de klachten en vervolgens het al dan niet geven van genoegdoening aan de klant. Of een klacht al dan niet gegrond is, maakt niet uit voor het eerste deel van de kosten: de klacht moet worden aangenomen, bestudeerd en beoordeeld.

Als de klacht niet (eventueel uitsluitend kommercieel) gegrond is, zal dat toch aan de klant duidelijk gemaakt moeten worden, met het risico van verminderde afzet in de toekomst.

Als de klacht echter wel gegrond is zal de klant tevreden gesteld moeten worden: vervanging door een ander exemplaar, herstel van het produkt, restitutie van een deel van de verkoopprijs, e.d.

Berekening van het saldo

Met behulp van de gegevens uit de voorgaande stappen, kan een saldo bepaald worden.

De implementatiekosten kunnen op grond van de gehanteerde afschrijvingstermijnen tot jaarbedragen herrekend worden. Vervolgens kunnen de WIR, subsidies en daaruit voortvloeiende rentevoordelen worden toegerekend.

Met behulp van de inventarisatie van de effecten (stap 3) en de berekening van de kosten per eenheid effect (stap 4) kunnen de waarden van de effecten berekend worden. De kosten (kostenstijging door een effect) en de baten (kostendaling door een effect) kunnen gegroepeerd worden.

Door optelling is het resultaat van de kosten-batenanalyse vast te stellen.

Is het saldo negatief dan is het project vanuit bedrijfseconomisch perspectief niet interessant: de maatregelen kosten meer dan ze zullen opbrengen. Dit wil niet zeggen dat deze maatregelen vanuit een ander perspectief niet wenselijk of noodzakelijk kunnen zijn. Wanneer om andere dan bedrijfseconomische (bv. sociale, niet te kwantificeren) doelen toch tot bepaalde maatregelen wordt overgegaan dan vormt het negatieve saldo van een kosten-batenanalyse een aanduiding van de waarde die een onderneming er kennelijk voor over heeft om dat bepaalde doel te bereiken.

Is het saldo positief dan kan berekend worden in hoeveel jaar het investeringsbedrag terugverdiend is. Het kan zijn dat de berekende terugverdientijd langer is dan de beoogde werkingsduur van de maatregelen. In dit geval is het project vanuit bedrijfseconomisch gezichtspunt eveneens oninteressant. Als de terugverdientijd korter is dan de beoogde projectperiode kunnen de maatregelen, afhankelijk van het gewenste rentementspercentage als interessant worden beschouwd.

3 Samenvatting van de resultaten van enkele Kosten-Batenanalyses

In zes van de acht bij het BEA-project betrokken bedrijven is een kosten-batenanalyse van de voorgestelde maatregelen volgens deze systematiek uitgevoerd.

De investeringsbedragen liggen tussen de f 325.000, = en f 850.000, =.

De exploitatiekosten stijgen als gevolg van de maatregelen in alle ondernemingen. De kostenstijging ligt in de orde van grootte van het investeringsbedrag (over de looptijd van het project gezien).

In de onderneming Apparaat leveren de maatregelen direkt een positief resultaat op, ook voor de exploitatiekosten: door de efficiëntere produktiewijze kan in dezelfde tijd méér worden geproduceerd.

Op grond van een beperkt, konventionele kostenanalyse van de maatregelen is dit project al interessant en is er sprake van een aantrekkelijke investering.

De aanvullende kosten-batenanalyses laten zien dat er bij de andere projecten in

alle gevallen sprake is van kostenbesparingen (baten) als gevolg van de verwachte effecten van de maatregelen op het ziekteverzuim, het verloop en de betere benutting van machinetijd en grondstoffen.

In de helft van de gevallen is er sprake van een positief eindresultaat en zijn de maatregelen dus ook vanuit bedrijfseconomisch gezichtspunt interessant. De terugverdientijd ligt in deze gevallen tussen de vier en zes jaar. Dit betekent dat de investeringen in ongeveer de helft van de vastgestelde financiële looptijd van het project worden terugverdiend. Als de terugverdientijd wordt opgevat als een risico-indikator, betekenen deze resultaten dat de maatregelen gericht op arbeidsplaatsverbetering in deze gevallen slechts in beperkte mate een financieel risico vormen.

Vooraf het verloop, het verzuimpercentage en het aantal machinestoringen wordt door de maatregelen positief beïnvloedt.

4 Samenvatting

In het Arbo-beleid kan een kosten-batenanalyse op verschillende manieren een rol spelen. De analyse is van betekenis bij de voorbereiding van de besluitvorming over de realisatie van maatregelen. Voor de onderbouwing van zowel afzonderlijke maatregelen als van een pakket van maatregelen kan een kosten-batenanalyse de noodzakelijke aanvullende gegevens verschaffen.

De vaststelling van de aard van de knelpunten in de kwaliteit van de arbeid en van de prioriteit waarmee deze moeten worden aangepakt, moet in eerste instantie aan de hand van de arbeidssituatieanalyse gebeuren. Op deze wijze ontstaat een programma met de beleidsdoelstellingen van het Arbo-beleid. Bij het overleg over concrete maatregelen spelen vervolgens technische haalbaarheid van oplossingen en financiële ruimte een rol. De kwaliteit van het overleg en van de besluitvorming is met een dergelijke brede onderbouwing van maatregelen gediend. Voorgestelde maatregelen kunnen getoetst worden op hun sociale prioriteit, technische haalbaarheid en financiële consequentie.

Een kosten-batenanalyse kan ook bij de evaluatie van het gewenste beleid een rol spelen. Na doorvoering van maatregelen wordt met behulp van deze techniek vastgesteld wat de verschillende maatregelen hebben bijgedragen aan het kostenniveau. Het gaat dan niet meer om schattingen vooraf, maar de feitelijke vaststelling van de gemaakte kosten en de gerealiseerde baten.

Een uitgebreide publikatie over de hier besproken kosten-batenanalyse is verkrijgbaar bij het NIA onder de titel: Baten de kosten?



EEN SELEKTIE UIT DE NIA-PUBLIKATIES

januari 1988

PRAKTIJKREEKS

De Arbeidsomstandighedenwet, V.Vrooland, 2e (gewijzigde) druk, oktober 1984, 84 blz. f 14,25 (best.nr 035X)

Met wettekst.

Arbeid en gezondheid in de jaren tachtig, V.Chr.Vrooland, mei 1984, 64 blz. f 11,50 (best.nr 0317)

Arbeid en gezondheid, de arbeidsomstandighedenwet, werkgevers, werknemers en overheid, het overleg binnen de onderneming.

Kwaliteit van arbeid en organisatie, B.G.M.Ris, V.Chr.Vrooland (red.), R.J.van Amstel, H.H.W.den Hartog, W.Masselink en C.G.Zandvliet, mei 1984, 104 blz. f 13,75 (best.nr 0309)

Veranderen in de praktijk.

Het gebruik van ziekteverzuimregistratie in de praktijk, J.G.J.Burger en R.Prins, mei 1984, 64 blz. f 12,50 (best.nr 0287)

FORUMREEKS

Automatiseren gaat niet vanzelf, H.O. Steensma en V.Chr. Vrooland (red.), maart 1987, 200 blz. f 42,50 (best. no. 0554).

Een overzicht van nieuwe theorie, praktische invoeringservaringen en toekomstig beleid.

Ziekteverzuimbeleid, werk en gezondheid, H.O. Steensma en V.Chr. Vrooland (red.), april 1986, 80 blz. f 12,75 (best.nr 0507)

Drie voorbeeldprojecten.

Sociale innovatie en automatisering, V.Chr. Vrooland (red.), april 1986, 80 blz. f 12,75 (best.nr 0499)

Naar doelmatigheid en kwaliteit van de arbeid.

Arbeid en arbeidsomstandigheden, V.Chr. Vrooland (red.), april 1986, 100 blz. f 14,- (best.nr 0481)

Een internationale beleidsoriëntatie.

WETENSCHAPPELIJKE RAPPORTEN

Werken en zwangerschap: een zware bevalling? D.E. Lenshoek, R.J. van Amstel, H. Tuynenburg en H.J. Kruidenier, september 1986, 92 blz. f 11,50 (exkl.adm.kosten) (best.nr 0909)

Structuur en ontwikkeling van het ziekteverzuim tijdens de zwangerschap en direkt na de bevalling. Uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ISBN 90 363 9590 9.

Zwangerschap, moederschap in combinatie met betaalde arbeid, R.J. van Amstel, D.E. Lenshoek en H.J. Kruidenier, september 1986, 216 blz. f 25,- (exkl.adm.kosten) (best.nr 0917)

Een onderzoek onder vrouwen met een kind van 0-1 jaar in Nederland, naar de arbeidsmarktparticipatie tijdens de zwangerschap en na de bevalling en naar de wijze waarop men het geven van borstvoeding heeft gekombineerd met het werk. Uitgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ISBN 90 363 9591 7.

Winst voor werk en organisatie, H.O. Steensma, V.Chr. Vrooland (red.) e.a., april 1986, 180 blz. f 16,50 (best.nr 0465)

Nieuwe wegen voor bedrijfsleven en overheid.

Vernieuwing van werk en organisatie, W. Masselink en C.G. Zandvliet, april 1986, 104 blz. f 16,25 (best.nr 0473)

Een voorbeeld uit de industrie.

De ontwikkeling van het verzuim in Nederland, B.J. Vrijhof, mei 1986, 92 blz. f 14,75 (best.nr 0511)

Een evaluatie van de vergelijkbaarheid en de bruikbaarheid van de beschikbare cijfers.

Weekpatronen, B.J.Vrijhof, februari 1985, 100 blz. f 14,75 (best.nr 0384)

De invloed van het weekend op het ziekteverzuim.

De duur van verzuimgevallen, B.J.Vrijhof, maart 1985, 76 blz. f 13,50 (best.nr 0392)

Suggesties voor een indeling.

Nulverzuim, B.J. Vrijhof, november 1987, 63 blz. f 19,-- (best. no. 589).

Een interessant aspect van het ziekteverzuim?

JAARLIJKSE UITGAVEN

Inventarisatie 1986, L.M.Konijnenberg, november 1986. 156 blz. f 20,25 (best.nr 0538)

Een inventarisatie van onderzoek naar de relatie mens-werk-gezondheid.

Kwantitatief ziekteverzuimonderzoek, P.G.Willemsen, januari 1986, 31 blz. f 7,50 (best.nr 0211)

Literatuuroverzicht.

Ziekteverzuim 1981-1985, B.J.Vrijhof en S. Andriessen, oktober 1986, 88 blz. f 12,-- (best.nr 0520)

Cijfers uit het informatiesysteem van de stichting CCOZ.

Ziekteverzuim 1985-1986, trends, representativiteit, verschillen tussen hoofd- en handarbeiders, risikogroepen, personeelsverloop, B.J. Vrijhof, oktober 1987, 80 blz. f 19,50 (best. no. 570).

Arbeidsongevallen 1986, kengetallen bij 412 bedrijven en instellingen, S. Wolters, augustus 1987, 27 blz. f 16,50 (best. no. 562).