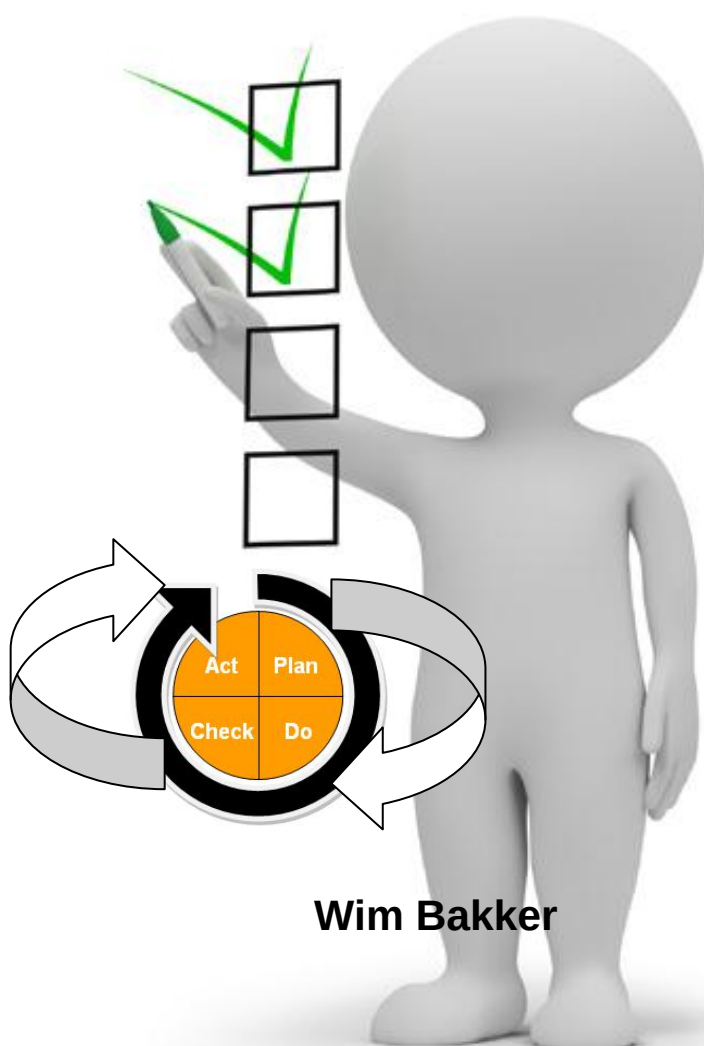


Plan van Aanpak Dynamische RI&E



Wim Bakker

Dynamische RI&E

Plan van Aanpak Implementatie

Wim Bakker

Warffum

Augustus 2014

www.frieslandcampina.com

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport over een uitgevoerd project om te komen tot een plan van aanpak voor de implementatie van een dynamische RI&E.

Het project is uitgevoerd in het kader van het afstuderen aan de Hogere Veiligheidskunde Opleiding (HVO) van Copla Opleiding en Training. De opleiding ben ik in januari 2013 gestart. Ik kijk met tevredenheid terug.

Nog voordat ik de MVK-opleiding zou afronden deed zich de mogelijkheid al voor om de HVK-opleiding in Appingedam te volgen. Voor mij een thuiswedstrijd en de gewenste aanvulling op de post-HBO opleiding Arbeidshygiëne die door mij in 2009 werd afgerond.

De overstap naar arbeidsveiligheid werd door mij dus al eerder gemaakt. Op mijn eerste curriculum vitae zegge medio 1999 was al vermeld dat ik 'iets met Arbo deed'. Het vakgebied heeft me 'gepakt' en niet meer losgelaten.

Sinds 2011 ben ik werkzaam als Safety-officer op twee kaasproductielocaties van de BG Cheese Butter en Milkpowder: FC Cheese Bedum en FC Cheese Gerkeslooster.

Een jaar lang heb ik me volledig mogen focussen op de locatie Gerkeslooster, vooral om de veiligheidsprestaties, waaronder het aantal verzuimongevallen (LTA's) te verbeteren. Op 1 mei jl. eindigde deze mooie en leerzame periode. Gerkeslooster is weer 'on track'. Op dit moment mag ik me weer voor de volle 100% inzetten voor locatie FC Cheese Bedum.

Bij mijn terugkeer in Bedum merkte ik al snel dat een aantal zaken stil waren komen te liggen, waaronder ook het proces rondom de RI&E. Voor mij een uitgelezen moment om nu 'de koe bij de hoorns te vatten', het risicomanagementproces nog eens goed te analyseren en het weer nieuw leven in te blazen!

Dit rapport is geschreven voor het (locatie)management en medewerkers van FC Cheese Bedum en mijn 'sponsors' binnen de SHE-afdeling van de BG Cheese, Butter & Milkpowder.

Mijn dank gaat uit naar de mensen die een bijdrage hebben geleverd tijdens het uitvoeren van het project, het onderzoek en het opstellen van dit rapport. Speciale dank gaat uit naar collega's binnen de BG en in het bijzonder binnen de locaties FC Cheese Bedum en FC Cheese Gerkeslooster.

Medewerkers van Copla Opleiding en Training en NIVI opleidingscentrum bedank ik voor de goede zorg en de geboden service tijdens de opleidingsperiode.

Tenslotte, 'last but not least', bedank ik mijn HVK-studiegenoten (locatie Appingedam) voor een interessante leergang op niveau, nuttige feedback, intervisie en een verdergaande blik op het veiligheidskundige werkveld. De bijeenkomsten waren meer dan nuttig en zullen door mij nog worden gemist ☺ We houden contact!

Wim Bakker
Warffum, augustus 2014

'We hebben jarenlang aangemoedigd om snel te werken. Maar dat is niet de juiste volgorde; eerst veilig, dan pas snel en efficiënt'

*'Waar het gaat om veiligheid zijn we een lerende organisatie.
Wij moeten nog veel aftasten met elkaar hoe we veiligheid hoger op de agenda krijgen en hoe we met elkaar ervoor zorgen dat we veiliger gaan werken'.*

'Ik hoop dat we met elkaar zo ver zijn dat we niet alleen maar het gevoel hebben dat het moet, maar dat we willen'

*Dhr. T. Verhoeven, Director Operations BG Cheese Butter & Milkpowder
(november 2013)*



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting	7
1 Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Doelstelling	10
1.4 Wijze van onderzoek.....	10
1.5 Beperkingen.....	10
1.6 Opbouw rapport	10
2 Methode	11
2.1 Literatuuronderzoek	11
2.1.1 Wet-, en regelgeving	11
2.1.2 Managementsysteem-eisen FrieslandCampina.....	11
2.1.3 Vakliteratuur dynamische RI&E.....	12
2.2 Werkplekonderzoek.....	13
2.2.1 Managementreview	13
3 Resultaten.....	14
3.1 Literatuuronderzoek	14
3.1.1 Eisen wet-, en regelgeving	14
3.1.1 Eisen managementsysteem FoQus-SHE	14
3.1.2 Eisen en kenmerken dynamische RI&E	17
3.1.3 Stappenplan implementatie	19
3.2 Werkplekonderzoek.....	19
4 Conclusies.....	22
4.1 Uitwerking en verdeling stappen.....	22
4.2 Stappen strategisch niveau	23
4.3 Stappen operationeel niveau	24
5 Aanbevelingen	26
5.1 Aanbevelingen strategisch niveau (stappen 1-7).....	26
5.2 Aanbevelingen operationeel niveau (stappen 8-14).....	27
5.3 Consequenties en verwachte effecten.....	29
Bijlage 1: Achtergronden FrieslandCampina (context)	32
Bijlage 2: Arbocatalogi	35
Bijlage 3: RI&E-format FrieslandCampina.....	38
Bijlage 4: Managementreview ('praatplaatjes')	39
Bijlage 5: Wet-, en regelgeving (uitkomst literatuurstudie).....	43
Bijlage 6: WCOM Safety pilaar activiteiten	45
Bijlage 7: Beoordeling RI&E, proces (managementsysteem-eisen).....	48
Bijlage 8: Knipsels vakliteratuur Dynamische RI&E.....	59
Bijlage 9: Stappenplannen RI&E.....	61
Bijlage 10: Vergelijking huidige RI&E proces - Dynamische RI&E.....	62
Bijlage 11: Instructie Dynamische RI&E (1 ^e aanzet).....	63
Discussiegroep	66

Samenvatting

Dit rapport behandelt een plan van aanpak voor de implementatie van een dynamische RI&E binnen FrieslandCampina Cheese Bedum. Het doel van implementatie is risicobeheersing op een 'natuurlijke' manier te verankeren in de dagelijkse bedrijfsvoering waarbij ongevallen, schades en risico's structureel worden voorkomen.

Het idee achter de dynamische RI&E is dat het mee ontwikkelt met het veiligheidsniveau en op ieder gewenst moment een beeld geeft van actuele risico's en de mate van beheersing daarvan. Het RI&E-proces heeft hierbij ook het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces.

De vraag vooraf (de probleemstelling) is als volgt geformuleerd:

Op welke wijze kan binnen FrieslandCampina Cheese Bedum een dynamische RI&E worden geïmplementeerd, waarbij het inventariseren en evalueren van risico's het karakter krijgt van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces.

De achtereenvolgende hoofdstukken gaan in op;

- de huidige context, waaronder het veiligheidsprogramma van FrieslandCampina;
- de gekozen werkwijze van onderzoek en resultaten,
- de beoordeling van de situatie vergeleken met kenmerken eisen en goede praktijken ten aanzien van een dynamische RI&E,
- een aantal conclusies; verwerkt in een plan van aanpak voor implementatie, aangevuld met aanbevelingen voor een vervolgaanpak.

Een aantal belangrijke conclusies uit het onderzoek zijn:

- niet aan alle wettelijke RI&E-verplichtingen wordt voldaan.
- de RI&E schiet tekort om te kunnen spreken van een dynamische RI&E,
- het huidige RI&E-proces belemmert daardoor mogelijk het doorgroeien naar een volgende ontwikkelingsfase (proactief).
- voor een succesvolle implementatie van een dynamische RI&E is het van belang een stappenplan te volgen, waarbij het de bedoeling is dit om te bouwen tot een continu verbeterproces (Plan-Do-Check-Act-cyclus), waarbij
- wel moeten een aantal stappen van het Plan van Aanpak nog een invulling krijgen. Hiervoor zijn aanbevelingen gedaan.

Een belangrijk advies is het eigenaarschap, het nadenken en dialoog met betrekking tot de RI&E te stimuleren door de RI&E een lijnverantwoordelijkheid te maken.

Belangrijk is hierbij aandacht te hebben voor het ontwerp van regelkringen en het volledig doorlopen van de PDCA-cyclus. Na een incident of verandering (werkzaamheden, wet- en regelgeving, maatregel) moet automatisch en direct een actie volgen, gekoppeld aan de RI&E (regelkring op operationeel niveau). Alle risico's zullen uiteindelijk onder controle worden gebracht en de dynamische RI&E blijft actueel. Na verloop van tijd ontwikkelt de RI&E zich als 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces (de dynamische RI&E!)

Verklarende woordenlijst

AI-blad	Arbo-informatieblad
Beleidsrisico's	Risico's waaraan medewerkers blootgesteld kunnen worden wanneer er bepaalde beleids-onderwerpen niet geregeld zijn in de organisatie.
Best-practise	Goede praktijk of werkwijze waarvan men veronderstelt dat deze in de eigen praktijk overgenomen kan worden
BG	Afkorting voor Business Group (of divisie), in dit rapport divisie Cheese Butter en Milkpowder
Direct risico	Risico's waar een medewerker direct het gevolg van ondervindt. Het kan een oorzaak zijn van een ongeval/incident. Hierbij kan gedacht worden aan beknellingsgevaar, valgevaar, ongevallen door het verkeerd bedienen van arbeidsmiddelen, aanrijdgevaar.
Eigenaarschap	Motivatatie of verantwoordelijkheidsgevoel om een specifieke bijdrage te leveren ten aanzien van een (gemeenschappelijk) doel.
FC	Afkorting voor FrieslandCampina
Indirect risico	Risico's waar een medewerker niet direct het gevolg van ondervindt. Het gaat om risico's waarbij men mogelijk ziek wordt. Hierbij kan gedacht worden aan blootstelling aan geluid, lasrook, fysieke belasting, gevaarlijke stoffen, fysische factoren.
KPI	Key Performance Indicator, prestatie-indicator
LMRA	Laatste Minuut Risico Analyse
OC	Afkorting voor Onderdeels-commissie, de lokale personeelsvertegenwoordiging.
PDCA-cirkel	Regelkring; Plan Do Check Act – verbetercyclus
Fine & Kinney	Wegings-, of rankingmethode voor het wegen van (arbeids)risico's
Regelkring	PDCA-cirkel (Deming); regelkring procesbesturing
RI&E	Risico inventarisatie en Evaluatie
SHE	Safety, Health & Environment (Veiligheid, Gezondheid en Milieu)
TRA	Taak Risico Analyse
WCOM	World Class Operations Management
WCOM-stuurgroep	Team van pilaarleiders, locatiemanagementteam

1 Inleiding

De cultuur verandert binnen FrieslandCampina, waarbij een focus op efficiency van de productie verschuift naar een cultuur waarin 'safety' top prioriteit is. Veiligheid is momenteel één van de belangrijkste onderwerpen in de dagelijkse bedrijfsvoering. De directe aanleiding is een aantal zeer ernstige incidenten, waaronder ook enkele met dodelijke afloop.

Binnen de BG Cheese Butter & Milkpowder is in 2011 gestart met het uitrollen van een organisatie-breed Safety Awareness programma. Er is een focus gelegd op cultuur en gedrag. Het credo is sindsdien: 'We werken veilig, of we werken niet!'

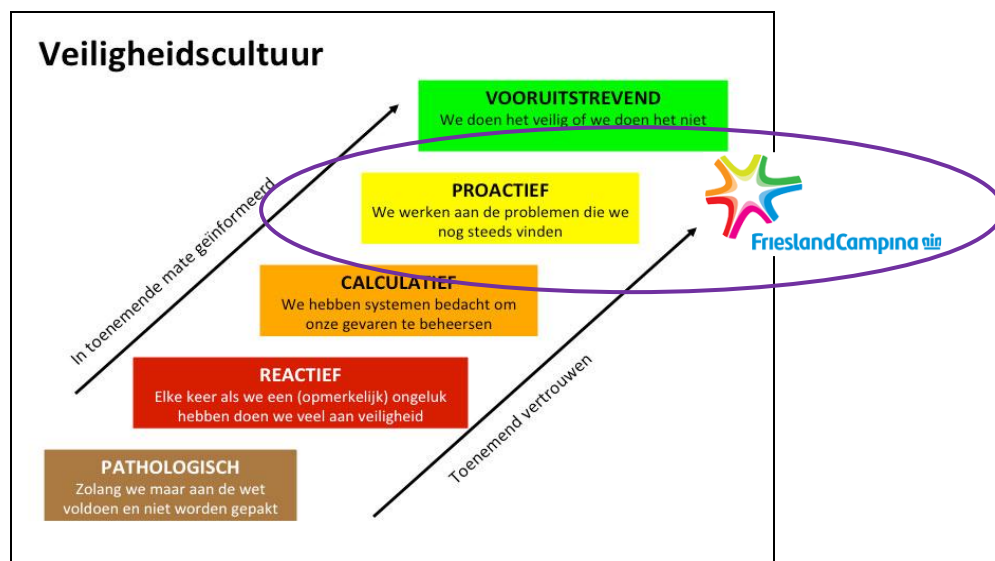
Elk jaar worden BG-prioriteiten vastgesteld en opgenomen in het 'Safety programma'. Van locaties wordt opvolging verwacht en een bijdrage in het ontwikkelen van veiligheidsstandaarden of zogenoemde 'best-practices'. De BG streeft naar standaardisatie.

Een vast onderwerp in het Safetyprogramma is de RI&E, een methode waarmee periodiek, op een gestructureerde wijze een organisatie wordt doorgelicht op risico's voor veiligheid en gezondheid. Gelet wordt op aanwezige gevaren en gevaarsbronnen en of deze tot risico's kunnen leiden. Voor 2014 heeft de BG een doel gesteld een 'best-practise' te ontwikkelen voor een dynamische RI&E die beschikbaar komt voor locaties binnen de BG.

Het idee achter de dynamische RI&E is dat het continu mee ontwikkelt met het veiligheidsniveau van de organisatie. Het geeft op ieder gewenst moment een beeld van actuele risico's en de mate van beheersing daarvan. Het proces van inventariseren en evalueren van risico's heeft hierbij het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces.

Bij het uitvoeren van een RI&E moet rekening gehouden worden met de cultuurfase van het bedrijf. Het bepaalt in sterke mate de aanpak van de RI&E. Een dynamische RI&E kan helpen om naar een hogere trede op de cultuurladder te komen omdat blijkt dat de cultuur, door het uitvoeren van de RI&E, in zekere mate beïnvloedbaar is.

FrieslandCampina ambieert een proactieve veiligheidscultuur. Een cultuur waarin het initiatief voor het verbeteren van veiligheid en het primaire proces bij alle medewerkers ligt. Proactieve organisaties hechten veel waarde aan een op preventie gerichte RI&E (AI-61).



Figuur 1.1. Ambitieniveau FrieslandCampina (cultuurladder)

In bijlage 1 is achtergrondinformatie opgenomen die de context verder toelicht.

1.1 Aanleiding

De locatie FrieslandCampina Cheese Bedum wil de dynamische RI&E implementeren om de volgende redenen:

- Invulling doelstelling BG; ontwikkelen best-practise voor een dynamische RI&E,
- Voldoen aan wettelijke eisen, BG-doelstellingen en interne (FrieslandCampina) eisen,
- Verbetering prestaties risicomanagementcyclus (PDCA),
- Voldoen aan de FrieslandCampina ambitie: doorgroeien naar het proactieve niveau,
- Voorkomen van ongevallen in incidenten.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

Op welke wijze kan binnen FrieslandCampina Cheese Bedum een dynamische RI&E worden geïmplementeerd, waarbij het inventariseren en evalueren van risico's het karakter krijgt van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces.

1.3 Doelstelling

De doelstelling die uit de probleemstelling volgt is als volgt geformuleerd:

Het vaststellen van een plan van aanpak voor de implementatie van een dynamische RI&E, met daarin beschreven de te volgen stappen, richtlijnen en goede praktijken om de dynamische RI&E op een passende wijze in te voeren.

Het doel van het implementeren is risicobeheersing op een 'natuurlijke' manier verankeren in de dagelijkse bedrijfsvoering, waarbij uiteindelijk verliezen zoals ongevallen, schades, risico's structureel kunnen worden voorkomen.

1.4 Wijze van onderzoek

Om de benodigde informatie te verzamelen is gekozen voor een uitgebreide literatuurstudie, gecombineerd met een werkplekonderzoek. In hoofdstuk 2 wordt dit verder toegelicht.

1.5 Beperkingen

Het project heeft zich gericht op de initiële RI&E van FC Cheese Bedum. De uitkomsten zijn hierop gebaseerd. Wel kunnen de aanbevelingen (hoofdstuk 5) nuttig zijn voor andere productie-, of verpakkingslocaties binnen de BG. Dit zijn de locaties die een soortgelijke werkwijze hanteren op dit moment, zoals locatie FC Cheese Gerkesklooster.

1.6 Opbouw rapport

Het rapport is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Het hierop volgende hoofdstuk beschrijft de methoden van onderzoek. Het derde hoofdstuk bevat de resultaten. In hoofdstuk 4 zijn de conclusies verwerkt. In het vijfde en laatste hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan voor het plan van aanpak voor de implementatie van de dynamische RI&E.

2 Methode

Om te komen tot een plan van aanpak én advies is gestart met een literatuuronderzoek met daarop volgend activiteiten in het kader van werkplekonderzoek.

Een toelichting op het 'hoe' en 'waarom' wordt in dit hoofdstuk gegeven.

2.1 Literatuuronderzoek

2.1.1 Wet-, en regelgeving

Het doel van de studie op wet-, en regelgeving is in eerste plaats het vaststellen van wat de wetgever met de RI&E beoogd. Daarnaast moet worden vastgesteld wat de kenmerken zijn van een (volledige) RI&E.

De studie op actuele wet-, en regelgeving is vooral uitgevoerd om de eisen ten aanzien van de RI&E, op wettelijke basis, vast te stellen. Er is beoordeeld of er in de huidige situatie wettelijk verplichte onderdelen missen (non-compliance). Een reden is dat FrieslandCampina te allen tijde wil voldoen aan wettelijke eisen, waaronder eisen vanuit Arbowetgeving. Wanneer niet aan wettelijke eisen wordt voldaan hebben correctiemaatregelen prioriteit.

Op inhoud zijn geraadpleegd de Arbowet, het Arbobesluit, de Arboregeling en de relevante Arbocatalogi¹. Op de relevante Arbocatalogi wordt in bijlage 2 een korte toelichting gegeven.

De *Arbowet*, vermeld in artikel 5 'Inventarisatie en evaluatie van risico's' de algemene verplichtingen die gelden. In het *Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbobesluit)* is bepaald dat voor een aantal onderwerpen een nader omschreven (verdiepende) RI&E-verplichting noodzakelijk is (H7 Arbobesluit). In de *Arbeidsomstandighedenregeling (Arboregeling)* zijn aanvullende regels gesteld ten aanzien van procedures voor het systematisch identificeren van ongewenste gebeurtenissen en evaluaties van de risico's van zware ongevallen. Ook regelt de Arboregeling het toetsen van de RI&E op volledigheid en betrouwbaarheid en het gebruiken van huidige inzichten.

Arbo informatiebladen met relevantie zijn ook bestudeerd op paragrafen met een uitleg van wet-, en regelgeving. Geraadpleegd zijn de bladen AI-01, AI-45 en AI-61 (zie voor titels de literatuurlijst).

2.1.2 Managementsysteem-eisen FrieslandCampina

Een beoordeling op het managementsysteem en de eisen die het stelt aan de RI&E is uitgevoerd in vorm van een audit. In de beoordeling is gekeken naar wat FrieslandCampina tot nu toe heeft gedaan met betrekking tot de RI&E, en welke eisen het stelt aan het (lokale) RI&E-proces; het proces van het inventariseren en evalueren van risico's.

Centraal in de systeembeoordeling staat de RI&E van FrieslandCampina Cheese Bedum. De RI&E is een Excel-database wat in 2011 als standaard is verheven binnen de BG. Als wegingsmethode voor de risico evaluatie wordt hierin *Fine & Kinney* gebruikt. Een afbeelding van het blanco RI&E-format en Fine & Kinney is opgenomen in bijlage 3.

¹ Geraadpleegd zijn: Arbocatalogus Zuivel (www.zuivel.dearbocatalogus.nl) en de Arbocatalogus Kaaspakhuisbedrijven (www.werkenkaas.nl)

Het invullen van de RI&E Excel-database is in 2011 uitgevoerd door de lokale personeels-vertegenwoordiging (OC) in samenwerking met de SHE-deskundige, van de BG-afdeling QA & SHE (hoofdkantoor). Het document is afgestemd met de SHE-medewerker van de locatie.

Voor een beoordeling van managementsysteem-eisen en de invulling ervan in de praktijk, is een audittool (de FoQus-SHE audittool) toegepast. De tool is gebaseerd op de normen OHSAS 18001, ISO-14001, FrieslandCampina standaarden en bevat een score-systeem gebaseerd op cultuuraspecten uit het *Hearts & Minds-programma*.

De systeemeisen zijn in de tool gekoppeld aan vier niveaus (reactief, organisatorisch, proactief en generatief). Door FrieslandCampina zijn de ze als volgt omschreven:

Niveau 1 (reactief): Het SHE systeem is in ontwikkeling en voornamelijk gericht op het oplossen van knelpunten. Het SHE beleid is ad-hoc. Er wordt wel voldaan aan primaire wettelijke verplichtingen.
Niveau 2 (organisatorisch): Er bestaat een SHE systeem dat op papier voldoet aan de primaire eisen van ISO 14001, OHSAS 18001 en FoQus. Verbetering vindt plaats en concrete acties zijn in uitvoering. SHE acties worden nog veel door SHE professionals uitgevoerd.
Niveau 3 (proactief): Het SHE systeem functioneert goed en heeft een prominente plaats in de bedrijfsvoering. Acties gaan verder dan de wettelijke eisen en zijn gebaseerd op continue verbetering. SHE verantwoordelijkheid ligt in de lijnorganisatie.
Niveau 4 (generatief): Het SHE systeem is integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, functioneert volledig en SHE heeft eerste prioriteit. Het beleid is gebaseerd op een duidelijke strategie en visie en is gericht op preventie.

Figuur 2.1. Omschrijving FoQus-SHE ontwikkelingsniveaus cultuur (FrieslandCampina)

In de beoordeling zijn registraties meegenomen. Geraadpleegd zijn incidentenrapporten (meldingen ongevallen en gevaarlijke situaties) en verslagen van inspecties, observaties, audits en uitgewerkte risicobeoordelingen. Er is gelet op prestaties en gedrag als het gaat om het doorlopen van verbetercycli (PDCA, Plan Do Check Act)

Naast een check op de RI&E en managementsysteem-eisen is het doel van de audit een indruk te krijgen van de huidige ontwikkelfase van de organisatie en een beeld van de samenhang tussen de RI&E, het managementsysteem en ontwikkelfase (veiligheidscultuur).

De uitkomsten zijn input voor de managementreview. Deze management-activiteit is binnen het project een onderdeel van het werkplekonderzoek (zie paragraaf 2.2.1).

2.1.3 Vakliteratuur dynamische RI&E

Een studie op vakliteratuur en artikelen is uitgevoerd met als doel het vinden van informatie over de dynamische RI&E. Er is gelet op de kenmerken, inhoudelijke eisen en richtlijnen voor de implementatie en gebruik. Het doel is ook het vaststellen van goede praktijken.

Er is gekeken welke stappen FrieslandCampina zou moeten nemen om een dynamische RI&E te implementeren. Er is gelet op beschikbare tools, werkwijzen of stappenplannen die geschikt zijn als leidraad. Dit vormt dan tot een plan van aanpak voor implementatie of het omzetten van de huidige RI&E naar een (meer) dynamische RI&E.

2.2 Werkplekonderzoek

Naast een beoordeling op 'het papier', zijn werkplekken bezocht met de RI&E en de audittool 'in de hand'. Met deze documenten zijn werkplekinspecties en observaties uitgevoerd.

Het doel van de inspecties is een beeld te krijgen van de volledigheid van de RI&E. Simpelweg door te kijken naar de activiteiten die plaatsvinden, de arbeidsmiddelen die worden gebruikt en de functies of medewerkers die de aanwezige arbeidsmiddelen bedienen. Dit is vergeleken met de inventarisatie uit de RI&E.

Het doel van de observaties is inzicht te krijgen in de bekendheid van de RI&E onder medewerkers en (direct) leidinggevendenden. Ook zijn de observatiegesprekken bedoeld om een beeld te krijgen in hoe medewerkers veiligheid beleven en omgaan met risico's tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. In de gesprekken is vooral gesproken over:

- gevaren en risico's bij standaard en bij onvoorziene werkzaamheden (storingen)
- het omgaan met risicovolle taken en onveilige situaties
- het bewust of onbewust uitvoeren van onveilige handelingen,
- het uitvoeren van risicobeoordelingen (TRA, LMRA, Fine en Kinney),
- bekendheid met methodieken en uitgevoerde verdiepingen.

Met medewerkers is bedacht welke mogelijke gevaarlijke situaties er kunnen ontstaan op de afdeling, bij bepaalde werkzaamheden. Dit is vergeleken met de inhoud van de RI&E.

2.2.1 Managementreview

Als onderdeel van werkplekonderzoek is een managementreview uitgevoerd. Het doel is een beoordeling te doen op de werking van het SHE-managementsysteem met een terugblik over een voorgaande periode. In het kader van het afstudeerproject 'dynamische RI&E' is een nadruk gelegd op de RI&E en de (huidige) veiligheidscultuur. Er is met het locatieteam (LT) gediscussieerd over de *ontwikkelfase* van de locatie en stappen voor verbetering.

Een inhoudelijk dialoog is gevoerd aan de hand van (uitgeprinte) sheets, voor het proces 'praatplaatjes' genoemd. Deze schetsen een beeld van de prestaties van de locatie als het gaat om het risicomanagement (RI&E) en voortgang in continu verbeteren.

De inhoud van de sheets is gebaseerd op de gezamenlijke uitkomsten van de literatuurstudie het werkplekonderzoek (werkplekinspecties) en de gesprekken met medewerkers.

Met de managementreview op deze wijze uitvoeren is geprobeerd het bewustzijn te vergroten bij het management en draagvlak te krijgen voor verbetervoorstellen betreffende de (dynamische) RI&E en hiermee samenhangende processen. Er is gesproken in termen van 'waar staan we?' 'wat moeten de vervolgstappen zijn' en 'welke acties zetten we uit?').

Een selectie van sheets ('praatplaatjes') is ter verduidelijking opgenomen in bijlage 4.



Figuur 2.2. Voorbereiding SHE-managementsysteem FrieslandCampina

3 Resultaten

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van wat er uit het onderzoek is gekomen. Er volgt een toelichting op de resultaten uit literatuur-, en werkplekonderzoek.

3.1 Literatuuronderzoek

3.1.1 Eisen wet-, en regelgeving

Er is vastgesteld wat de wetgever met de RI&E beoogt, namelijk het bereiken dat in bedrijven op een *structurele wijze* aandacht wordt besteed aan arbeidsomstandigheden en dat *planmatig* aan verbeteringen wordt gewerkt.

Kenmerkend voor de RI&E is dat het een overzicht bevat van aanwezige risico's en een plan van aanpak. Als het nodig is voor een juiste beoordeling van het risico, zal een *verdiepend onderzoek* moeten worden uitgevoerd.

Het *evalueren* gaat over het beoordelen van de ernst en omvang van de risico's. In AI-blad 1 wordt beschreven dat met evalueren bedoeld wordt op het vergelijken met wetgeving, normen en vakinhoudelijke richtlijnen en het bepalen van het relatieve belang van geconstateerde risico's. Hiervoor zijn meerdere methoden te gebruiken, waaronder een gebruikelijke methode als die van *Fine en Kinney*.

Een (dynamische) RI&E zal binnen de wettelijke kaders moeten passen. Het betekent onder andere dat deze een vorm moet hebben waarop de medezeggenschap instemming kan uitoefenen, toetsbaar moet zijn en qua opzet gericht moeten zijn op risicobeheersing.

Uit de literatuurstudie op wet-, en regelgeving blijkt dat FrieslandCampina Cheese Bedum een aantal RI&E-verplichtingen onvoldoende heeft ingevuld. Volgens de Arbowet is de RI&E onvolledig omdat bepaalde verdiepende RI&E's niet zijn uitgevoerd of niet zijn opgenomen in de RI&E (of Plan van Aanpak).

De RI&E is inhoudelijk niet getoetst door een gecertificeerd *kerndeskundige*. Een laatste toetsing zou meer dan 5 jaar geleden plaatsgevonden hebben. De frequentie van toetsing is niet vastgesteld (beleid niet vastgelegd). Eens in de drie jaar was gebruikelijk. Op basis van de opzet en inhoud is het de vraag of de RI&E toetsbaar is en of het een toetsing doorstaat. Het blijkt dat de beleidsrisico's onvoldoende zijn beschreven in de RI&E.

De frequentie van actualiseren staat niet vast. Het is een ad hoc activiteit die door de SHE-medewerker wordt uitgevoerd. De RI&E wordt bij wijzigingen niet direct bijgewerkt. Vanuit Arbowet bezien is dit aan te merken als een wettelijke overtreding; mogelijke gevaren en risico's worden niet onderkend, blijven onbenoemd en worden niet aangepakt.

Een overzicht van beoordelingspunten op wet-, en regelgeving is opgenomen in bijlage 5. Het is gebaseerd op een 10-tal RI&E-eisen.

3.1.1 Eisen managementsysteem FoQus-SHE

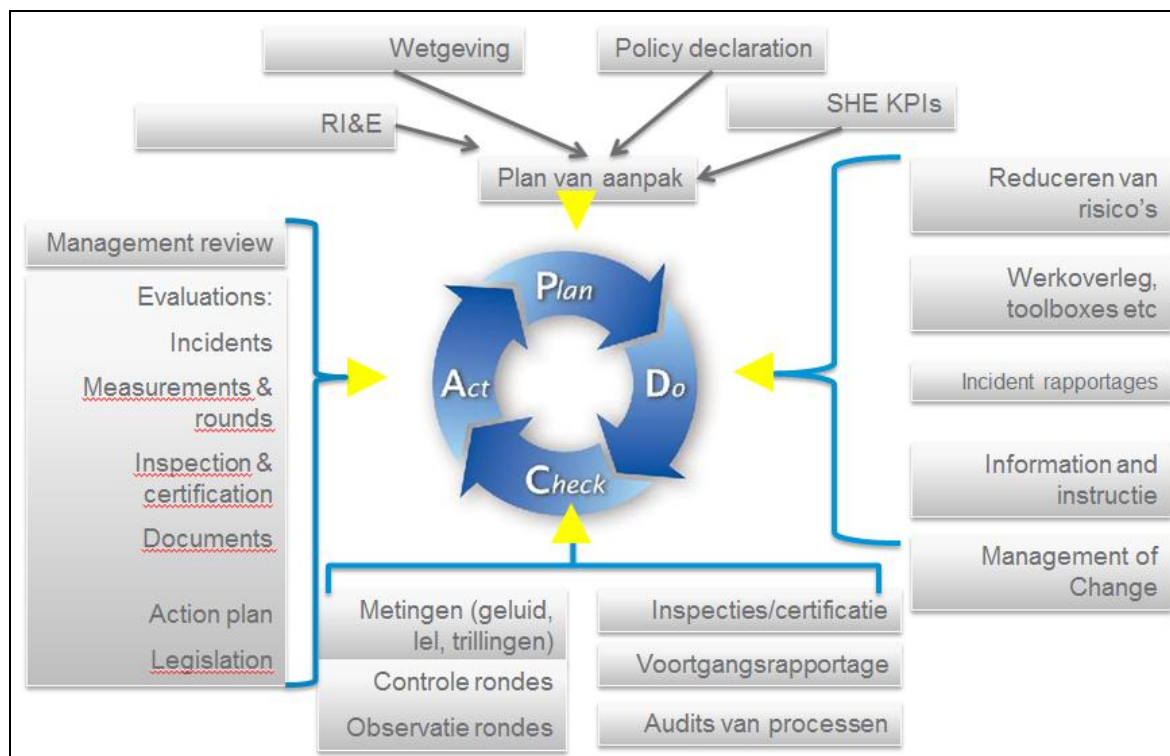
De interne managementsysteem-eisen die worden gesteld aan de (dynamische) RI&E komen voort uit twee verschillende systemen:

- FoQus-SHE managementsysteem van FrieslandCampina en,
- het WCOM-managementsysteem.

Het FoQus-SHE managementsysteem is dé norm. De eisen zijn op OHSAS 18001 en ISO-14001-normen gebaseerd en gekoppeld aan FrieslandCampina standaarden of policies. Deze worden FoQus-SHE standaarden genoemd.

De policy, de S001 'Management of Labour Safety Risk Analysis', van de afdeling Corporate Public & Quality Affairs gaat specifiek over de RI&E.

Het managementsysteem van FC Cheese Bedum is gebaseerd op het FoQus-SHE managementsysteem. Het bestaat op dit moment uit verschillende procedures en instructies, zowel corporate, BG-, als ook locatie-procedures. In de onderstaande afbeelding (figuur 3.1) is het FoQus-SHE managementsysteem gevisualiseerd.



Figuur 3.1. SHE-managementsysteem FrieslandCampina

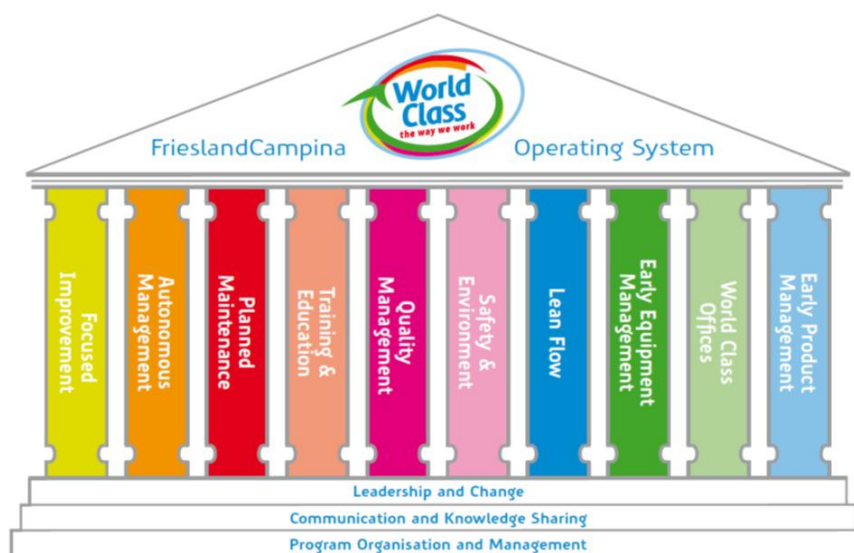
WCOM is een LEAN-methode, een continu verbeterprogramma die binnen FrieslandCampina wordt gevolgd. De afkorting WCOM staat voor World Class Operations Management. Het systeem is ontwikkeld om op een gestructureerde manier de prestaties van een bedrijf te verbeteren. Hiervoor moeten prestatiemetingen uitgevoerd worden op resultaten. Dit gebeurt aan de hand van prestatie-indicatoren; meetbare eenheden die een aanwijzing geven, veelal in relatie tot een vastgestelde norm. FrieslandCampina heeft WCOM omarmd als 'The Way we Work'.

Met de integratie van de managementsystemen FoQus-SHE en WCOM Safety is in 2013 een verband gelegd waarbij FoQus-SHE de veiligheidscultuur meet op verschillende aspecten ('wat is de status van het bedrijf') en de Safety Pilaar werkt aan 'hoe te verbeteren'.

Een FoQus-SHE audit kijkt naar het proces van veiligheid, de Safety Pilaar audit kijkt naar het verbeterproces betreffende veiligheid; een cultuur van continu verbeteren.

Alles wat op het gebied van WCOM gebeurd valt onder een pilaarstructuur. Elke pilaar heeft zijn eigen onderwerp waarbinnen de problematiek van het onderwerp wordt aangepakt.

Kenmerkend hierbij is het toepassen van stappenplannen, zogenoemde 'routes' door verbeter teams. Voor het werken aan veiligheid is een Safety Pilaar ingesteld op de locatie die de routes volgt. WCOM-Safety eisen met betrekking tot RI&E zijn te vinden in de Safety pilaar route. In bijlage 6 is de pilaar route opgenomen en is de WCOM praktijk geschetst.



Figuur 3.2. WCOM-managementsysteem, pilarenstructuur

Wat FrieslandCampina tot nu toe heeft gedaan op het gebied van de RI&E en het omgaan met risico's voldoet overall aan het organisatorische niveau, niveau 2 op de cultuurladder. Er is een systeem dat op papier voldoet. Dit blijkt uit de beoordeling (audit) en het werkplekonderzoek.

FrieslandCampina Cheese Bedum laat in de afgelopen periode (2013-2014) geen duidelijke groei zien in resultaten. Er is sprake van gelijkblijvend resultaat in de afgelopen twee jaren. Op enkele onderdelen (WCOM) is er zelfs sprake van een lichte terugval. Verbeteringen vinden plaats, concrete acties zijn in uitvoering maar leveren geen winst op in auditresultaat.

De PDCA-cyclus wordt moeizaam doorlopen. Er is geen gedefinieerd proces voor formele en regelmatige beoordelingen van het managementsysteem (inclusief de RI&E) en het realiseren van doelstellingen. Er zijn geen KPI's gekoppeld aan de RI&E en/of het plan van aanpak. Bij relevante wijzigingen worden bijvoorbeeld niet automatisch risicoanalyses gemaakt. Het managementsysteem groeit niet mee met de RI&E (en andersom).

Het management ziet een oorzaak in de grote druk om te veranderen, vooral door ontwikkelingen in de markt, en veranderingen binnen FrieslandCampina als organisatie. Ook wordt het toegerekend aan de veranderingen binnen de eigen locatie, waaronder personele veranderingen, onder andere binnen het locatieteam zelf (ook een uitkomst van de managementreview).

Zwaarwegend is dat SHE acties en risicobeoordelingen niet in de lijnorganisatie maar door SHE worden uitgevoerd. Een volgende stap moet volgens de systeemeisen (FoQus-SHE en WCOM), het betrekken van de lijnorganisatie, de medewerkers zijn. Een concrete volgende stap is om de RI&E (WCOM benoemd hiervoor Fine & Kinney) naar de lijn, de medewerkers

te brengen, waardoor ook bewustzijn toeneemt. De SHE medewerker zou, volgens de eisen, alleen ingeschakeld moeten worden voor specialistisch advies. Zover is het nu nog niet.

Een weergave van de managementsysteem-beoordeling is opgenomen in bijlage 7. De ingevulde beoordelingslijsten zijn aan de bijlage toegevoegd.

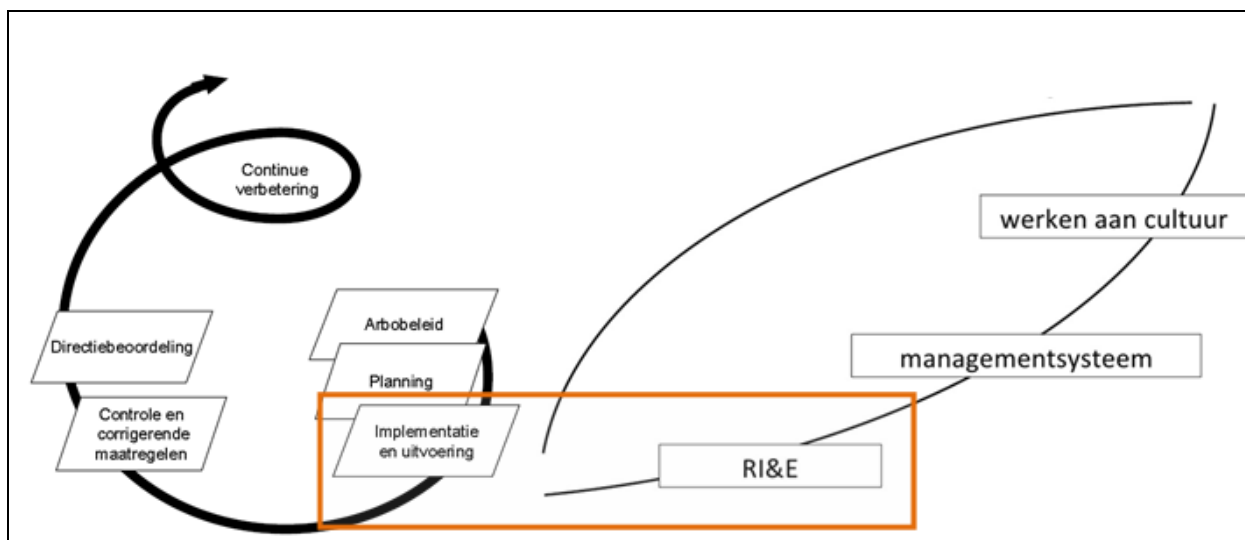
3.1.2 Eisen en kenmerken dynamische RI&E

De RI&E is een dynamische regelkring als de afstemming op andere regelkringen optimaal én flexibel is. Het gaat hierbij om regelkringen op het lagere operationele niveau ('inspectie, uitvoering') en de regelkringen op het hogere strategisch niveau ('beleid, managementsysteem, managementreview'). De regelkringen op de lagere niveaus vormen de input voor die op de hogere niveaus. Omgekeerd geldt ook, dat de regelkringen op hogere niveaus de uitgangspunten leveren voor de regelkringen op lagere niveaus.

Het goed functioneren van 'het geheel' aan regelkringen vraagt om een uitgekiend ontwerp, samenhang en communicatie tussen de niveaus. De organisatie zal hierin keuzes (moeten) maken.

Volgens het AI-blad 61 hangen de keuzes af van meerdere factoren. Belangrijke factoren zijn bijvoorbeeld de omvang en de complexiteit van de organisatie, de complexiteit van werkprocessen, de samenstelling van het personeel en de omstandigheden waarin een bedrijf verkeert.

Voor een dynamische RI&E zullen de keuzes gericht moeten zijn op de rode draad: een natuurlijk proces in het omgaan met risico's. Bij een dynamische regelkring is eenvoudig wel het devies en krijgen vakmanschap en het delen van kennis en ervaring veel ruimte.



Figuur 3.3. Regelkring Arbomanagementsysteem (OHSAS 18001) en plaats van de RI&E

Een belangrijke uitkomst uit de literatuurstudie is dat er geen universeel recept bestaat voor het ontwerp van een dynamische RI&E en de wijze waarop de implementatie moet gaan plaatsvinden. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden.

In de verschillende artikelen over de dynamische RI&E zijn opvattingen gevonden over wat onder een dynamische RI&E wordt verstaan, wat ook de kenmerken zijn. Bijlage 8 is een weergave van 'knipsels' waaruit dit blijkt.

Goede praktijken of 'best-practices' worden genoemd in de artikelen. Een ervaring uit de praktijk is ook een valkuil; dat wordt aangenomen dat procedures die anderen hebben bedacht, ook bij de eigen organisatie zullen werken. De zogenoemde 'best-practices' worden overgenomen zonder te onderzoeken of het past bij de eigen organisatie.

Vaak is er nog een 'gebruiksaanwijzing' of een specifiekere aanpak nodig om er winst van te hebben. Dit geldt ook voor de dynamische RI&E. De werkwijze zal aan moeten sluiten bij de veiligheids-dynamiek van de organisatie.

De literatuurstudie op vakinhoudelijke artikelen heeft wel geresulteerd in een bruikbare set van kenmerken, eisen en goede praktijken met betrekking tot de dynamische RI&E. Deze zijn beschreven in de onderstaande kaders:

Opsomming kenmerken Dynamische RI&E

- 1) Eigenaarschap RI&E in lijn
- 2) RI&E ontwikkeld continu mee met het veiligheidsniveau
- 3) RI&E-proces krijgt karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces
- 4) Regelkring waarbij de risicomanagementcyclus wordt doorlopen
- 5) Doorontwikkeling risicomanagement waarin PDCA-cirkel te herkennen is
- 6) Nadenken en dialoog over risico's wordt op gang gebracht
- 7) Geeft op ieder gewenst moment een beeld van actuele risico's en de mate van beheersing daarvan
- 8) RI&E geeft inzicht in verbeter-, en actiepunten
- 9) 'het managementsysteem ontwikkeld met de RI&E mee, structureert en borgt de *dialoog* en vormt daarmee een brug tussen de RI&E en een gewenste cultuurverandering'.

Figuur 3.4. Kenmerken dynamische RI&E

Opsomming eisen of 'goede praktijken' Dynamisch RI&E

Eis:

- 1) moet binnen de kaders van de wet vallen
- 2) een vorm hebben waarop de medezeggenschap instemming kan uitoefenen
- 3) toetsbaar zijn
- 4) gericht zijn op risicobeheersing

'Goede praktijk': Dynamische RI&E zal

- 1) het productieproces minimaal moeten belasten,
- 2) aan moeten aansluiten bij de veiligheids-dynamiek op de werkvloer
- 3) gericht moeten zijn op lijnverantwoordelijkheid,
- 4) voortdurend een actueel risicobeeld geven,
- 5) bestaande beheerssystemen moeten bevatten,
- 6) vastgelegd moeten zijn in een database,
- 7) te rapporteren zijn op verschillende organisatieniveaus (bedrijf, afdeling),
- 8) risicotrends zichtbaar kunnen maken en daarmee
- 9) sturing kunnen geven aan alle organisatieniveaus.

Figuur 3.5. Eisen en goed praktijken dynamische RI&E

3.1.3 Stappenplan implementatie

Om te komen tot een succesvolle implementatie van een dynamische RI&E is het belangrijk een stappenplan te volgen. De start is hierbij projectmatig, waarbij het de bedoeling is dit om te bouwen tot een continu verbeterproces.

Volgens AI 61 bestaat de essentie van elk stappenplan voor het uitvoeren van een RI&E steeds uit een aantal basisstappen, te weten:

- voorbereiding,
- gevaren identificeren (gevaarbronnen en gevaarlijke situaties),
- bepalen of die gevaren tot risico's kunnen leiden,
- grootte van de risico's bepalen (de 'evaluatie'),
- verbetervoorstellen doen om risico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen,
- een plan van aanpak maken met een prioritering van de voorgestelde maatregelen

Een aantal stappenplannen die gevonden zijn, zijn opgenomen in bijlage 9.

Omdat het voor de dynamische RI&E van belang is om de aanpak van de RI&E af te stemmen op de bestaande veiligheidscultuur is het stappenplan uit het Dossier Risico inventarisatie en Evaluatie (www.arbokennisnet.nl) verkozen als leidraad.

In stap 2 'Ontwikkelingsfase bepalen' van het stappenplan wordt hier rekening mee gehouden. In deze stap zit de beoordeling op de ontwikkeling van de veiligheidscultuur, aan de hand van de cultuurladder.

Het stappenplan bestaat uit veertien opeenvolgende stappen met een toelichting en zelfs suggesties per stap. Bijvoorbeeld om te besluiten in welke mate medewerkers betrokken worden bij het opstellen van de RI&E.

Een aantal stappen blijkt, als uitkomst van het onderzoek, voor FC Cheese Bedum al ingevuld te zijn. Voor de implementatie van een dynamische RI&E is voor de overige stappen nog een passende invulling nodig. In hoofdstuk 4 (Conclusies) wordt dit aan de hand van status en het stappenplan uitgelegd.

3.2 Werkplekonderzoek

Het werkplekonderzoek (werplekinspecties, observaties en uitvoeren managementreview) is uitgevoerd met het beschikbaar komen van informatie uit de literatuurstudie en de check op uitvoering in de praktijk, van de RI&E en van het managementsystemen. Hiermee is vastgesteld hoe RI&E-processen lopen binnen FC Cheese Bedum.

Een vergelijking met een aantal duidelijke kenmerken, eisen, richtlijnen of goede praktijken voor een dynamische RI&E, laat nog aantal 'gaps' zien. Een toelichting op de figuren 3.4 en 3.5 is opgenomen in bijlage 10. Voor het invullen van een plan van aanpak is dit van belang. Met de aandachtspunten moet rekening worden gehouden.

De aandachtspunten zijn:

Eigenaarschap RI&E niet in lijn, niet gericht op lijnverantwoordelijkheid

De lijnorganisatie is in de praktijk niet direct betrokken bij de RI&E. Lijnverantwoordelijken nemen niet deel aan het RI&E-proces voor wat betreft het inventariseren en evalueren van risico's en zijn met de inhoud van de RI&E niet bekend.

Van eigenaarschap op dit lijnniveau is geen sprake. De SHE-medewerker en de lokale personeelsvertegenwoordiging (OC) zijn 'eigenaar' en in de praktijk ook de 'trekkers'. De

managementsysteem-eisen laten zien dat dit een volgende stap moet zijn. Opmerking: dit is gecommuniceerd in de managementreview.

Beeld van risico's, actualiteit en de mate van beheersing

De RI&E geeft op dit moment een beeld van gevaren en risico's en een beeld van voorgestelde verbeter-, en actiepunten. Het geschetste risicobeeld en de mate van beheersing in de huidige RI&E verschilt nog met het beeld wat medewerkers hebben. Bepaalde risicovolle taken worden gemist.

Uit een inspectie van werkplekken, apparatuur en arbeidsmiddelen blijkt dat belangrijke onderdelen nog worden gemist in de RI&E. Niet alle objecten zijn beschreven. Specifieke gevaren en latente risico's van bepaalde arbeidsmiddelen zijn niet genoemd.

Beleidsrisico's zijn niet gekoppeld aan de RI&E-database. De inventarisatie en evaluatie hiervan ontbreekt (uitkomst literatuurstudie: huidige RI&E, wetgeving).

Nieuw geïntroduceerde risico's die kunnen leiden tot ongevallen zijn mogelijk niet in beeld omdat wijzigingen niet automatisch worden meegenomen in de RI&E. Met als gevolg dat de nodige maatregelen achterwege blijven.

Standaardprocedures, voorschriften en werkplekinstructies ontbreken voor risicovolle taken. De risicovolle taken zijn niet volledig geïnventariseerd. AI-blad 45 zegt hierover dat dan een TRA moet worden opgesteld om de werkzaamheden veilig te kunnen uitvoeren.

RI&E-proces als 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces

Het RI&E-proces heeft niet het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces. In de praktijk blijkt het voor de locatie lastig om de PDCA-cyclus volledig te doorlopen. De stappen 'Check' en de 'Act' van de regelkring blijven achter of zelfs achterwege. Het management onderschrijft dit (uitkomst managementreview). In de praktijk zien we dit terug bij regelkringen op operationeel niveau ('inspectie') en regelkringen op tactisch en strategisch niveau (managementsysteem, beleid).

In de praktijk vindt het zelfstandig uitvoeren van een TRA in de lijnorganisatie niet plaats. Als gevolg hiervan zijn er ook maar weinig TRA's opgesteld. De methodiek is intern bekend aan het raken. De SHE-medewerker wordt nu gevraagd dit te doen. Het ontbreekt de lijnorganisatie aan kennis wanneer deze methodiek toe te passen. LMRA (Laatste Minuut Risico Analyse) raakt bekend. Het is geen automatisme voor alle medewerkers het principe van 'eerst denken, dan doen' te hanteren. Risico's worden dan niet onderkend of de medewerker blijft zich onbewust van de risico's.

De risk assessment-methodieken TRA en LMRA worden niet gelinkt aan de RI&E. Er is op dit moment geen samenhang tussen de methodieken RI&E, TRA en de LMRA zichtbaar.

Koppeling informatie aan RI&E, database of managementsystemen

Meldingen van incidenten (ongevallen en gevaarlijke situaties) of meldingen naar aanleiding van inspecties, observaties of wijzigingen van wet-, en regelgeving worden niet automatisch gekoppeld of opgenomen in de RI&E. Dit geldt ook voor de maatregelen die getroffen zijn. Het gevolg hiervan is dat het managementsysteem niet mee ontwikkeld en andersom ook de RI&E zich niet door ontwikkeld. Resultaten van onderzoek van incidenten (ongevallen of onveilige situaties) worden niet standaard doorvertaald naar risico's in de RI&E.

De gedragscomponent is onderbelicht in de RI&E. De RI&E heeft vooral aandacht voor de bekende technische en organisatorische aspecten. Het gedrag van medewerkers is een belangrijk aandachtsgebied. Uit registraties van observaties en eigen observaties blijkt dat daar nog een groot verbeterpotentieel aanwezig is. In de praktijk heeft dit aandacht, maar dit

onderwerp komt nog weinig aan bod in de RI&E. Technische en organisatorische knelpunten zijn in dat opzicht beter in kaart gebracht.

Het managementsysteem structureert en borgt ook de dialoog nog onvoldoende om een brug tussen de RI&E en gewenste cultuurverandering (naar proactieve fase) te kunnen vormen. Wanneer het lukt om de informatie systematisch te koppelen ontstaat er een systeem waarbij wordt gewerkt aan het verbeteren van cultuur.

Communicatie, rapportage binnen organisatieniveaus

Communicatie over de RI&E ontbreekt, is onvoldoende. In de afgelopen periode is er over de RI&E niet of nauwelijks gerapporteerd, bijvoorbeeld over trends. Er vindt geen zichtbare terugkoppeling plaats van de status van RI&E-doelstellingen. Zo wordt er niet gecommuniceerd over doelstelling vanuit het BG-veiligheidsprogramma ('hoeveel RI&E-punten met risicoscore > 270 zijn er opgelost of hoeveel punten > 200 zijn opgelost).

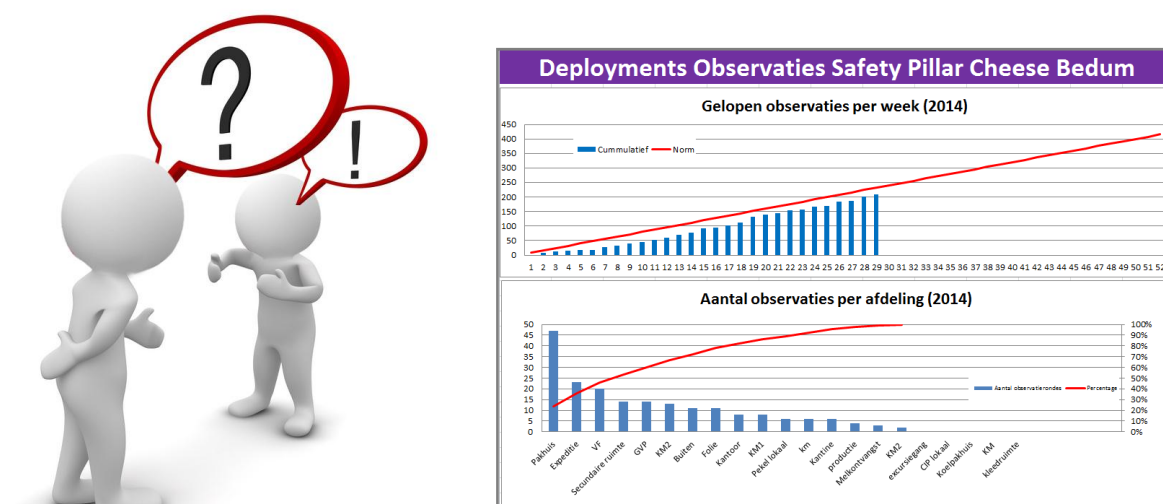
Een KPI gekoppeld aan de RI&E of het Plan van Aanpak is niet vastgesteld. Dit is geen eis, maar wel een pré wil de locatie proactief zijn. Als gevolg hiervan wordt niet actief gestuurd.

De interne communicatie beperkt zich in hoofdzaak tot de KPI's over het aantal ongevallen. Dit zijn *lagging* KPI's (ongevallen met en zonder verzuim) en (*leading* KPI's aantal meldingen gevaarlijke situaties en aantal uitgevoerde observaties). Met andere woorden reactieve doelstellingen.

Nadenken en dialoog over risico's

Het nadenken en dialoog over risico's is op gang gebracht door het Safety Awareness Programma, gestart in 2012. Op dit moment wordt het 'in de lucht gehouden' door (geplande) observatierondes, teamactiviteiten onder de Safety Pilaar en het delen van incidenten binnen de BG en binnen de locatie en voorlichtingscampagnes. Een beperkt aantal medewerkers is hierin uitvoerend. Van 'olievlekwerking' is geen sprake.

Observatierondes worden gelopen door locatieteamleden en staffunctionarissen waaronder de lokale SHE-medewerker. De resultaten van gedragsobservaties worden niet standaard doorvertaald naar risico's in de RI&E.



Figuur 3.6: Observatierondes worden gelopen door locatieteamleden

4 Conclusies

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn meerdere conclusies te trekken. Deze zijn teruggebracht naar een aantal hoofdconclusies. Samen met de andere uitkomsten uit hoofdstuk 3 Resultaten, is een stappenplan voor implementatie bepaald. Dit plan is beschreven in de paragrafen 4.1 en 4.2.

Compliance wet-, en regelgeving

Een belangrijke conclusie is dat de huidige invulling van de RI&E op wet-, en regelgeving onvoldoende is. Compliance met wet-, en regelgeving is niet geborgd. De RI&E is niet getoetst door een gecertificeerd kerndeskundige, mist noodzakelijke verdiepingen (onder andere beleidsrisico's) en de nodige actualiteit. Op kort termijn zijn acties noodzakelijk ter verbetering.

RI&E-proces, lijnverantwoordelijkheid, eigenaarschap

Er wordt nog niet voldaan aan een aantal belangrijke kenmerken, eisen, richtlijnen of goede praktijken van een dynamische RI&E. Belangrijke aandachtspunten zijn betrokkenheid lijnorganisatie, lijnverantwoordelijkheid en eigenaarschap. De uitvoering van de dynamische RI&E moet gaan plaatsvinden in lijn, op afdelingen op de werkplekken.

Een conclusie is dat wat tot nu toe is gedaan op het gebied van de RI&E en het omgaan met risico's voldoet aan het organisatorische niveau, niet aan het ambitieniveau van FrieslandCampina (proactieve niveau).

Planmatige aanpak / benadering

De implementatie van een dynamische RI&E is geen willekeurige ad hoc activiteit. Het vereist een planmatige benadering. Een stappenplan moet worden ingevuld en gevolgd. De start is projectmatig, waarbij het de bedoeling is dit om het om te bouwen tot een continu verbeterproces (Plan-Do-Check-Act-cyclus). Zie verder paragrafen 4.1. en 4.2.

Bijdrage dynamische RI&E

Een dynamische RI&E zorgt voor een natuurlijk proces in het omgaan met risico's. Het helpt het ontwikkelen (verbeteren) van het managementsysteem. Het zorgt voor een structurele verbetering van resultaten (FoQus-SHE en WCOM-audits) en zal ook bijdragen aan de verdere verbetering van de veiligheidscultuur.

Met de implementatie wordt een belangrijke stap gemaakt richting de proactieve fase.

4.1 Uitwerking en verdeling stappen

Het stappenplan bevat veertien stappen, welke opgedeeld zijn op basis van de inhoud en te nemen besluiten.

De stappen 1 t/m 7 zijn toebedeeld aan het strategische niveau. Dit speelt zich af op managementniveau (BG en locatiemanagement).

De stappen 8 t/m 14 toebedeeld aan het tactische en het operationele niveau. Hier gaat het vooral om de uitvoering op de werkplek (paragraaf 4.1.2.); lijnorganisatie en 'de werkvloer'

4.2 Stappen strategisch niveau

Stap 1: Doel bepalen

Toelichting: 'Startpunt is helderheid in wat het doel is met het invoeren van de dynamische RI&E. Het doel is sterk bepalend voor wat een zinvolle aanpak is'.

Deze stap is ingevuld. 'Voldoen aan wet-, en regelgeving en managementsysteem-eisen, door risicobeheersing op een 'natuurlijke' manier te verankeren in de organisatie. Stap maken richting proactieve fase, invulling visie '0' ongevallen'.

Stap 2: Ontwikkelingsfase bepalen

Toelichting: Beoordeelontwikkeling veiligheidscultuur, aan de hand van de cultuurladder.

Deze stap is ingevuld. De locatie bevindt zich op het organisatorische (calculatieve of het berekenend) niveau van de cultuurladder. De ambitie van FrieslandCampina is om het proactieve niveau te bereiken in 2017. Tijdens de managementreview is een discussie gevoerd over de te nemen (proactieve) stappen.

Stap 3: Keus: uitbesteden en/of zelf doen

Deze stap is ingevuld. In 2011 is al de keuze gemaakt om de RI&E in eigen beheer uit te voeren met een (kwaliteits-)check door de SHE-deskundige van de BG (hoofdkantoor). Verdiepende onderzoeken waarvoor intern geen expertise beschikbaar is, gaat de locatie uitbesteden. Bijvoorbeeld het uitvoeren van metingen of arbeidshygiënisch onderzoek.

Stap 4: Eigenaarschap bepalen

Deze stap is nog **niet ingevuld**. Eigenaarschap van de RI&E moet in de lijn komen. Dit is één van de kenmerken of eisen voor de implementatie van een dynamische RI&E. Een aanbeveling volgt in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 5: Bedenk over welke afdelingen de RI&E gaat

Toelichting op deze stap: Doe dit in samenwerking met belanghebbenden; management (locatieteam), preventiemedewerker, personeelsvertegenwoordiging).

Deze stap is ingevuld. In 2011 is besloten dat de RI&E over alle afdelingen moet gaan. Voor de dynamische RI&E zal geen ander keuze worden gemaakt.

Stap 6: Ga na welke informatie al beschikbaar is

FC Cheese Bedum heeft informatie beschikbaar om te koppelen of om mee te in de RI&E, wat voldoet aan richtlijnen en goede praktijken met betrekking tot een dynamische RI&E. Niet alle mogelijkheden worden benut. Een aanbeveling volgt in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 7: Kondig de RI&E aan

Voor FC Cheese Bedum is het gebruikelijk om de start van projecten te communiceren binnen de locatie. Deze stap wordt ingevuld wanneer de implementatie van een dynamische RI&E op uitvoeringsniveau start. Een aanbeveling volgt in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

4.3 Stappen operationeel niveau

Stap 8: Voer de RI&E uit

Deze stap kent een invulling, de huidige RI&E, echter het proces van inventariseren en evalueren van risico's heeft niet het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces. Dit zal gedurende de implementatie van de dynamische RI&E vorm (moeten) gaan krijgen. Dit vraagt een geheel andere aanpak, een andere manier van werken, een andere rolverdeling waarbij de lijnorganisatie en medewerkers van de 'werkvloer' meer betrokken gaan worden. Aanbevelingen hierop volgen in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 9 en 10: Stel prioriteiten voor, en bespreek prioriteiten met betrokken werknemers

Deze stap heeft een invulling. Prioriteiten worden gesteld op basis van Fine & Kinney-risicoscores (op BG-niveau en op lokaal niveau).

Het risico om 'verkeerde' prioriteiten te stellen is wel aanwezig. De RI&E is onvolledig, sluit onvoldoende aan bij de praktijk en ervaringen van medewerkers. Niet geïnventariseerde gevaren en risico's 'staan niet op de kaart', worden niet gewogen (Fine & Kinney) met als gevolg dat ze niet op een prioriteitenlijst komen. In het ergste geval kunnen niet geïnventariseerde risico's leiden tot ongevallen omdat maatregelen niet getroffen zijn. Een aanbeveling op prioritering (stap 9 en stap 10) volgt in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 11. Maak een plan van aanpak

Deze stap is door FrieslandCampina ingevuld door van de RI&E een selectie te maken van risicopunten met een risicoscore van > 270 in 2013 en > 200 (in 2014). Dit is conform de doelstellingen van de BG Safety programma. Binnen een jaar moeten deze punten worden opgelost of teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau. Afdelingsmanagers (locatieteamleden) zijn verantwoordelijk voor de opvolging van punten die de eigen afdeling(en) aan gaan.

Het Plan van Aanpak beperkt zich op dit moment tot alleen de directe risico's. Een aandachtspunt ter verbetering: beleidsrisico's moeten worden meegenomen.

Stap 12: Communiceer de resultaten

Toelichting op deze stap:

Goede communicatie is geen doel op zich, maar belangrijk om voldoende draagvlak te krijgen.

Het is gebruikelijk om behaalde resultaten te communiceren binnen de locatie. Deze stap moet nog worden ingevuld zodra de dynamische RI&E 'in bedrijf' is. Een aanbeveling hierop wordt gedaan in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 13: Bewaak de afgesproken acties

Toelichting bij deze stap: Het is essentieel dat goed bewaakt wordt of afgesproken acties worden uitgevoerd en of ze het beoogde effect hebben.

Deze stap heeft een invulling. De bewaking van afgesproken acties is geregeld, maar verloopt moeizaam, is niet geborgd. Een terugkoppeling vindt onvoldoende plaats. Bij het gebrek aan lijnverantwoordelijkheid ligt dit nog bij de huidige 'eigenaren' de SHE-medewerker en de lokale personeelsvertegenwoordiging (OC) en de Safety Pilaar. Een aanbeveling wordt gedaan in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Stap 14: Bewaak de actualiteit van de RI&E

Toelichting bij deze stap:

Wanneer processen wijzigen, of (vakinhoudelijke) inzichten over risico's wijzigen, mag verwacht worden dat de RI&E voor die zaken wordt bijgesteld.

Deze stap is ingevuld, maar schiet te kort. Met een dynamische RI&E komt hier duidelijk een verandering in. Belangrijke aanbevelingen om de actualiteit te verbeteren (of te borgen) volgen in hoofdstuk 5 'Aanbevelingen'.

Over het volledig en actueel zijn van een RI&E wordt in het AI-blad 45 gezegd dat het een illusie is te denken dat een risico-identificatie 100% van de risico's in kaart brengt. Niet geïdentificeerde risico's blijven mogelijk, maar moeten zo veel mogelijk worden voorkomen. Het vraagt continu aandacht.

5 Aanbevelingen

In hoofdstuk 5 'Conclusies' is beschreven uit welke stappen de implementatie bestaat. Niet alle stappen zijn al ingevuld of hebben een aanvulling of andere invulling nodig. In paragraaf 5.1 volgt hierop het advies. De al ingevulde stappen worden verder buiten beschouwing gelaten.

In paragraaf 5.2 worden tenslotte de financiële consequenties en de verwachte effecten van de implementatie van de dynamische RI&E beschreven.

5.1 Aanbevelingen strategisch niveau (stappen 1-7)

Compliance wet-, en regelgeving

Geadviseerd wordt te zorgen voor compliance aan wet-, en regelgeving (zie aanbevelingen paragraaf 5.3) ten aanzien van de RI&E. Plan hiervoor acties in (op te nemen in Plan van Aanpak van de RI&E).

- Plan de toetsing door een gecertificeerd kerndeskundige. Spreek daarnaast een termijn af voor het opnieuw laten toetsen van de dynamische RI&E.
- Plan de managementreview in om het proces, compliance wet-, en regelgeving, te bewaken (regelkring op strategisch niveau).
- Plan acties op geconstateerde afwijkingen op wet-, en regelgeving. Neem deze op in het Plan van Aanpak van de RI&E (met een hogere prioriteit).

Aanvulling op RI&E; beleidsrisico's

De dynamische RI&E gaat over alle afdelingen en alle bedrijfsprocessen met veiligheids-relevantie (stap 5). Geadviseerd word, voor de volledigheid, bij de inventarisatie en evaluatie ook beleidsrisico's mee te nemen. *Suggesties hierbij:*

- Betrek de SHE-medewerker, HR-Manager en de OC hier in. Zij kunnen de nodige invulling hier aan geven.
- Gebruik bijlage 3 van het AI-blad 01 'Arbo-, en verzuimbeleid' als referentie.

Eigenaarschap, lijnverantwoordelijkheid

Geadviseerd wordt eigenaarschap met betrekking tot de RI&E te stimuleren door de RI&E een lijnverantwoordelijkheid te maken (stap 4). Betrek de lijn, de medewerkers bij het opstellen en onderhouden van de RI&E.

Geadviseerd word de dynamische RI&E in lijn, gezamenlijk met de lijnverantwoordelijke en de medewerkers van de afdeling periodiek uit te voeren (stap 8).

Betrek de medewerkers ook bij het aandragen van oplossingen of het uitvoeren en evalueren van maatregelen. Geef medewerkers een rol bij de uitvoering van de maatregelen.

Omdat de dynamische RI&E door medewerkers zelf worden uitgevoerd zal het nadenken en de dialoog over risico's op gang worden gebracht. Ook zal het *eigenaarschap* met betrekking tot de RI&E wordt vergroot. Dit voldoet aan de managementsysteem-eisen voor niveau 3 (het proactieve niveau).

Geadviseerd wordt de huidige RI&E database te blijven gebruiken (stap 6).

Met enkele beperkte ingrepen kan dit als dynamische RI&E worden gebruikt. Het is al een uitgebreide inventarisatie en evaluatie van risico's. Geadviseerd wordt de noodzakelijke verdiepingen zichtbaar te maken en aan de RI&E te koppelen. Suggesties hierbij:

- Overweeg kolommen toe te voegen voor verdere verdiepingen op bijvoorbeeld wet-, en regelgeving, type arbeidsmiddelen en functies.
- Koppel de inventarisatie en evaluatie van beleidsrisico's aan de RI&E-database.

Geadviseerd word mee te nemen in de dynamische RI&E (stap 6);

- trends uit incidenten (ongevallen en meldingen gevaarlijke situaties), observaties, en resultaten uit inspecties en audits,

Geadviseerd wordt de uitvoering van de dynamische RI&E altijd van tevoren te melden bij de medewerkers (stap 7). Vertel hoe medewerkers betrokken worden en wat er van ze wordt verwacht. Gebruik bestaande communicatiemiddelen (werkoverleg, beeldkrant en de nieuwsbrieven).

Regelkring op strategisch niveau

Geadviseerd wordt de managementreview als regelkring op strategisch niveau in te richten. Zet de dynamische RI&E op de agenda. Stel tijdens de review de effectiviteit van de dynamische RI&E vast en spreek acties af, stuur bij wanneer nodig. *Suggesties hierbij:*

- Verhoog de frequentie van de managementreview als moment van check, dialoog en om tussentijds te kunnen sturen in het proces ('keep the fire burning').
- Betrek de lijn (direct leidinggevenden; ploegleiders) in de review. Koppel belangrijke resultaten altijd terug aan medewerkers.
- Laat de input voor de managementreview komen uit de regelkringen op operationeel niveau (check door Safety pilaar).

5.2 Aanbevelingen operationeel niveau (stappen 8-14)

Uitvoering 'op de vloer'

Geadviseerd wordt de RI&E na ieder incident, verandering in werkzaamheden, wet- en regelgeving, wijziging of uitvoering van een maatregel te evalueren en bij te stellen (regelkring op operationeel niveau). Uiteindelijk zullen alle risico's onder controle worden gebracht en blijft de dynamische RI&E actueel (stap 14). Zo werkt de dynamische RI&E!

WCOM-aanpak

Geadviseerd wordt de dynamische RI&E uit te voeren binnen bestaande systemen, bij voorkeur binnen de bestaande WCOM-pilaarstructuren, bijvoorbeeld met verbeterteams.

Suggesties hierbij:

- *Selecteer een pilotgebied (binnen een afdeling) om de methodiek toe te passen.*
- *Rol de methodiek (na evaluatie en eventuele verbetermaatregelen) uit over andere gebieden ('olievlekwerking').*

Toelichting:

Op strategisch niveau, kan door de WCOM-stuurgroep (dit is het managementteam van de locatie), de voortgang van het RI&E-proces worden bewaakt. Het plan van aanpak wordt dan meegenomen in de Safety-pilaar, welke om de circa 2 weken bij elkaar komt.

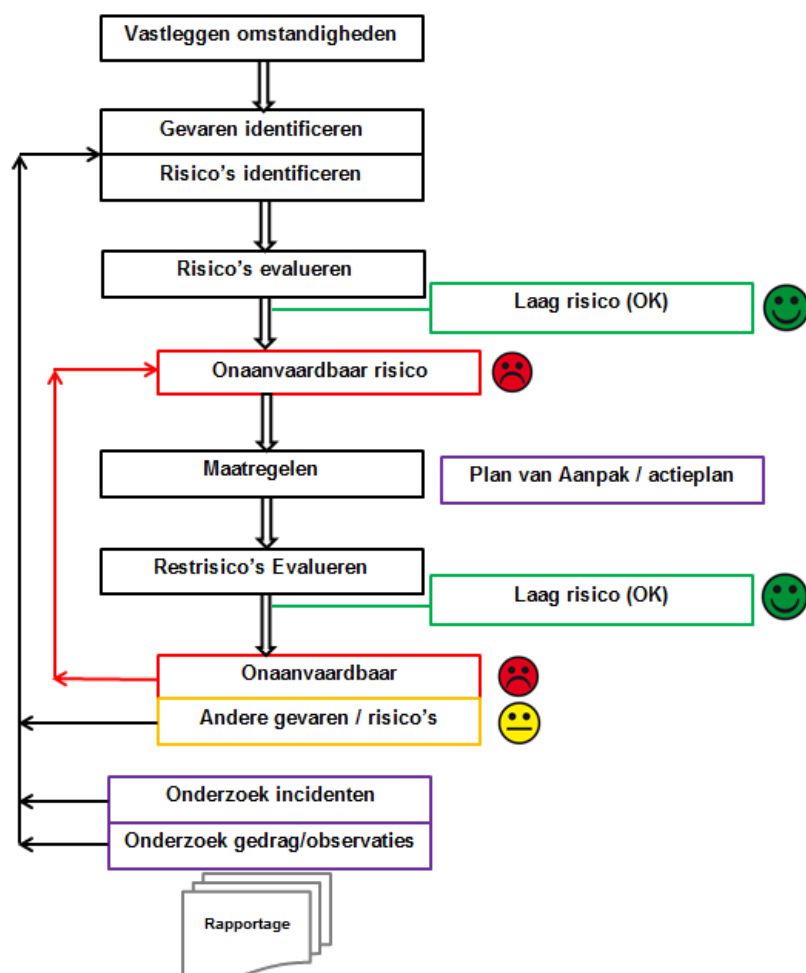
Hiermee is geborgd dat acties opgepakt worden en er structureel aandacht is voor verbetering en het doorlopen van de PDCA-cyclus (*regelkring op operationeel niveau*).

Prestatie-indicatoren (meten van prestaties, resultaat)

Overweeg tenminste één KPI af te spreken, een *leading* indicator, waarmee prestaties ten aanzien van de dynamische RI&E kunnen worden 'gemeten'. Bespreek dit binnen de Safety pilaar, doe een voorstel richting het management.

Geadviseerd wordt een 'route', handleiding of instructie te maken voor de uitvoeringfase. Dit helpt een lijnverantwoordelijke ofwel de medewerkers de stappen te begrijpen en op een juiste wijze uit te voeren. De risico-inventarisaties en evaluaties vinden dan ook op gelijke wijze plaats binnen afdelingen.

Het dynamisch RI&E-proces wordt in principe volgens onderstaand stroomschema uitgevoerd. Dit is een eerste aanzet voor een instructie. In bijlage 11 is deze te raadplegen.



Figuur 5.1. Stroomschema uitvoering Dynamische RI&E

Prioriteiten stellen

Geadviseerd wordt de lijnverantwoordelijken zelf aan de slag te laten gaan met het stellen van prioriteiten (stap 9). Het betrekken van medewerkers bij de prioritering van maatregelen zorgt voor draagvlak en dialoog. Gebruik Fine & Kinney (het is een FrieslandCampina standaard). *Suggesties* ten aanzien van prioriteiten stellen:

- Gebruik *trendanalyses* (zogenoemde 'deployments') voor het vaststellen van de *aandachtsgebieden*.
- Maak een *top 3* per afdeling. Dit geeft een duidelijke focus op wat men echt wil bereiken. Als de top 3 voldoende is aangepakt, kan een volgende groep van 3 van prioriteiten worden afgesproken.
- Kijk voor prioriteiten ook naar 'laag hangend fruit', de 'quick wins': 'wat kan snel opgelost worden, en/of 'waar worden werknemers blij van?' Dat vergroot het draagvlak voor de methode omdat sneller resultaten worden geboekt.

- *Interessant is om de risico's en kansen op het gebied van gedrag in kaart te brengen (bijvoorbeeld op afdelingsniveau, functieniveau) en maatregelen op te nemen in het Plan van Aanpak van de RI&E.*

Risico-communicatie

Communiceer behaalde resultaten (stap 12) naar medewerkers, collega's. Voor een dynamisch proces is het belangrijk met communicatie, het nadenken over risico's en het voeren van dialoog te stimuleren. Er moet sprake zijn van een regelmatige cyclus van bijstellen en bespreken. Arbo-informatieblad 50 'Communiceren over risico's' is in dit kader interessant op inhoud te bestuderen.

5.3 Consequenties en verwachte effecten

Een RI&E zal getoetst moeten worden door een gecertificeerde kerndeskundige of arbodienst. De kosten van deze exercitie zijn vastgesteld op € 3000, =. Met een dynamische RI&E kunnen de kosten worden verlaagd en/of worden uitgesmeerd over een langere periode. De actualiteit en kwaliteit zijn immers geborgd.

Een dynamische RI&E zal tijd vragen van betrokkenen. Het bijhouden kost, geschat, ongeveer 2 tot 4 dagdelen per maand. Deze tijdsbesteding verdient zich terug door een compleet en actueel overzicht van risico's en beheersmaatregelen. Voor arbo investeringen kunnen keuzes goed worden onderbouwd en de juiste prioriteiten worden gesteld.

De methode zorgt met risicobeheersing voor veiligere werkplekken en veiligheidsbewustzijn. Het ontwikkelt zich door het nadenken en dialoog over risico's. Als gevolg hiervan zullen het aantal incidenten, verzuimen en schades en de hiermee samenhangende kosten structureel gaan dalen.

In eerste instantie is de RI&E de basis voor beheersmaatregelen en de input en het vliegwiel voor het managementsysteem, wat nog verbeteringen vraagt. Naarmate het dynamische karakter toeneemt, verandert de relatie van de RI&E met het managementsysteem. Eerst ondersteunend aan het systeem, dan deel uitmakend van het systeem, en ten slotte samenvallend met het systeem. Dat wil onder meer zeggen dat in een dynamische RI&E ook kritische vragen aan de orde kunnen komen over de bouwstenen, de regelkringen en het functioneren van het managementsysteem (bijvoorbeeld tijdens de beoordeling in de managementreview).

De methode zorgt voor het structureel voldoen aan de eisen van Arbo wet- en regelgeving en eisen uit eigen managementsystemen. Een indicatie van de FoQus-SHE-auditscore is ter indicatie beschreven in bijlage 8. In ieder geval wordt een belangrijke stap gemaakt richting een proactieve veiligheidscultuur (ambitie FrieslandCampina). Niet wettelijke eisen, maar de eigen ambities worden in de toekomst meer leidend.

Literatuurlijst

Alphen, W. van (2014). Arboinformatieblad 61, Risico-inventarisatie en –evaluatie, methoden en valkuilen (2^e editie). Den Haag. SDU uitgevers.

Alphen, W. van, Whitepaper, 10 eisen waaraan een RI&E aan moet voldoen (april 2014). www.imaonline.nl, Kerckebosch Uitgeverij, Studiecentrum.

Arborendement, Themadossier Risico-inventarisatie en Evaluatie (2012). Rotterdam; Rendement uitgeverij.

Berghe, W. van der (2011), Het juiste cijfer, meerwaarde creëren met geschikte prestatie-indicatoren (1^e druk). Leuven / Den Haag ; Acco Nederland.

Frijters, G.J. (2010). Brainsafe; In 5 stappen naar een sterke veiligheidscultuur (1^e druk). Etten-Leur; D&F Group B.V.

Haffmans, J. (2013). Pielen aan je mobieltje, Gebruiksaanwijzing voor een dynamische RI&E, artikel vakblad Arbo, maart 2013.

McChesney, C., Covey, S., Hulling, J., met Westering, R. van (2013). De 4 disciplines van uitvoering (1^e druk). Amsterdam/Antwerpen; Business Contact.

Nederlands Normalisatie instituut (NEN), Beleidscommissie 302 'Arbeid' (2013), NTA 8544 Tips voor en praktijkvoorbeelden van verbetering van veiligheidsgedrag, Delft; NEN.

Paul, J. (2013). Arbo informatieblad 01, Arbo en verzuimbeleid, een onmisbare pijler voor duurzame inzetbaarheid (14^e editie). Den Haag. SDU Uitgevers.

Slager, S. (2013). Arbo informatieblad 45, Risicobeheersing, Taakrisicoanalyse, Laatste Minuut Risicoanalyse (LMRA), Werkvergunningensysteem (2^e editie). Den Haag. SDU Uitgevers.

Reuter, K. (2013) Handleiding Dynamische RI&E. 's-Hertogenbosch; ValQ Training en Advies.

Velde van der, C., Zwaard, W. (2013). Van Risico-inventarisatie naar Cultuurverandering; De Menselijke factor in risicomanagement (1^e druk). Alphen aan de Rijn; Vakmedianet.

Wold, W., Rakt, van de, J. (2012) Management of Labour Safety Risk Analysis, standard S001, (versie 1.1), Corporate Public & Quality Affairs; FrieslandCampina.

□ Arbokennisdossier RI&E (www.arbokennisnet.nl).

<http://fr.slideshare.net/Arbo-online/rie-cultuur-dag-pm-kluwer-13415824>

Bijlagen

Bijlage 1: Achtergronden FrieslandCampina (context)

Veiligheid staat sinds 2010 hoog op de agenda binnen FrieslandCampina. Naar aanleiding van een aantal ernstige ongevallen, waarvan enkele met dodelijke afloop is in 2010 gestart met een organisatie-breed veiligheidsprogramma, getiteld Safety Awareness Programma.

In 2011 is de divisie Cheese Butter & Milkpowder (CBM) gestart met het programma, waarin veiligheidscultuur en gedrag centraal staan. Het credo is: 'We werken veilig, of we werken niet'. Binnen FrieslandCampina is Veiligheid prioriteit nummer 1.

Binnen de BG hebben zich in de afgelopen jaren ook een aantal zeer ernstige ongevallen voorgedaan; met dodelijke afloop en/of irreversibel letsel (zie inzet).



Figuur B1.1: Ernstige ongevallen BG CBM 2008 - 2013

Nog steeds gebeuren er incidenten: ongevallen met en zonder verzuim en incidenten, calamiteiten waarbij (zeer) gevaarlijke situaties optreden.

Directeur Operations BG Cheese Butter & Milkpowder (Dhr. T. Verhoeven) over veiligheid binnen FrieslandCampina:

'We hebben op iedere 200.000 gewerkte uren gemiddeld 1 LTA (Lost Time Accident of verzuimongeval). Er zijn echter bedrijven die er de helft of tot een derde onder zitten. Zo ver willen wij ook zijn in 2020'.

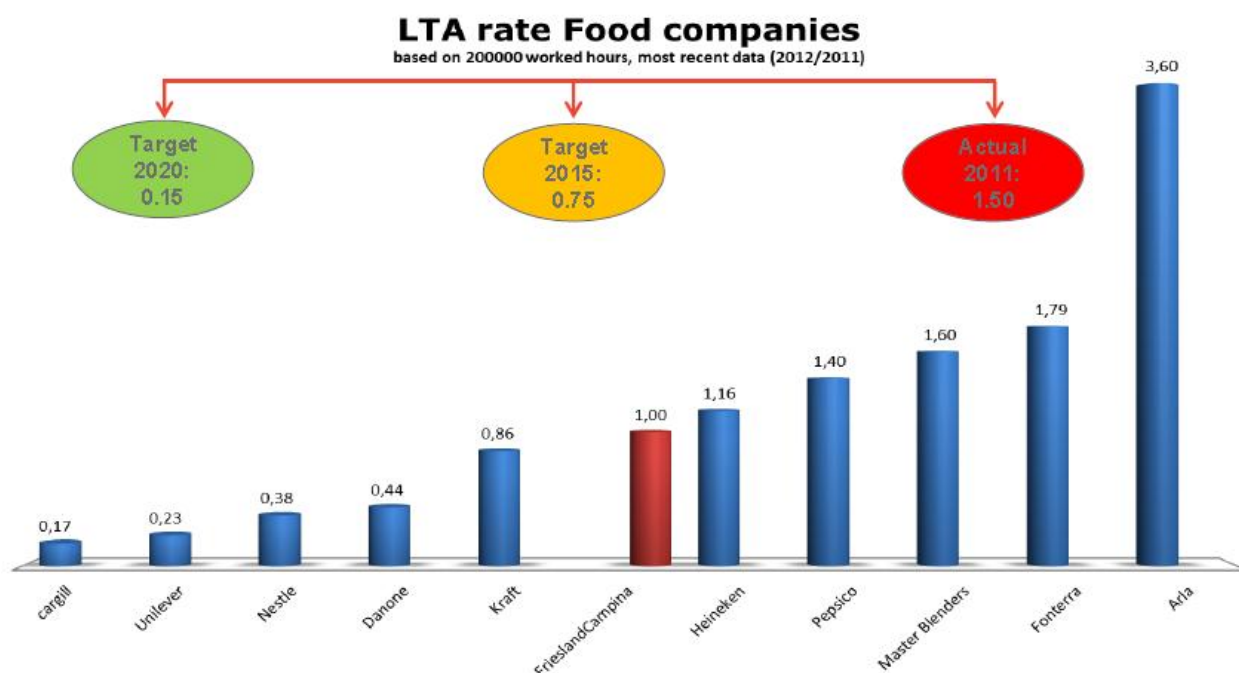
'We hebben jarenlang aangemoedigd om snel te werken. Maar dat is niet de juiste volgorde; eerst veilig, dan pas snel en efficiënt'

'Waar het gaat om veiligheid zijn we een lerende organisatie. Wij moeten nog veel aftasten met elkaar hoe we veiligheid hoger op de agenda krijgen en hoe we met elkaar ervoor zorgen dat we veiliger werken.'

'Ik hoop dat we met elkaar zo ver zijn dat we niet alleen maar het gevoel hebben dat het moet, maar dat we willen'

Over de ambitie van FrieslandCampina:

'Onze ambitie is dat we in 2020 een LTA-rate hebben van maximaal 0,15', In 2015 willen we op 0,75, dus we willen ieder jaar ongeveer 10% omlaag'.

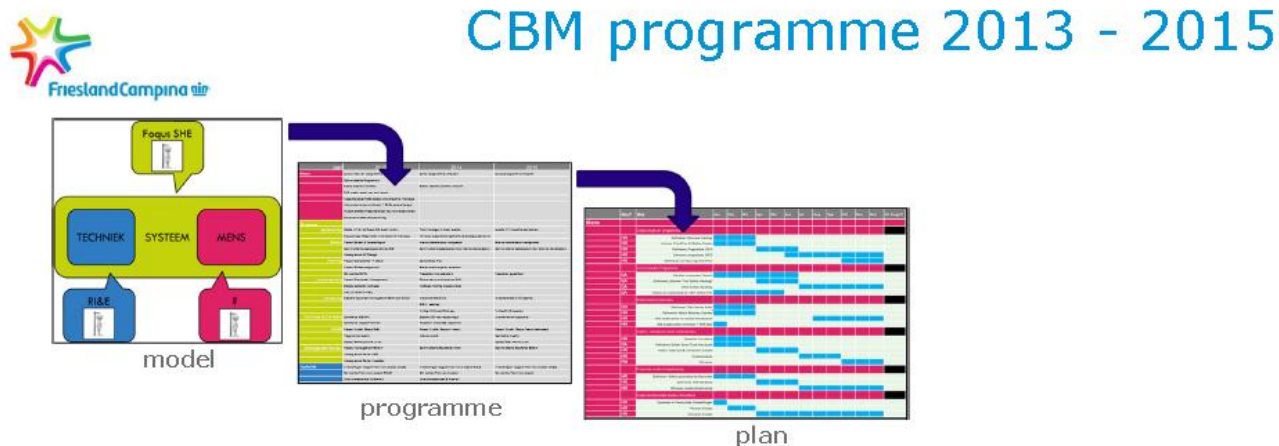


Figuur B1.2: Vergelijking ongevallen BG CBM ten opzichte andere bedrijven (T. Verhoeven)

Door de toenemende aandacht voor veiligheid is er wel een verbetering zichtbaar. Een aantal locaties bereikt de 'mijlpaal' van 1 jaar LTA-vrij (Lost Time Accident, verzuimongeval). FrieslandCampina Cheese Bedum is dit gelukt in 2012. Na 1 LTA in juli 2013, is de mijlpaal op 17 juli 2014 weer bereikt. FrieslandCampina Cheese Gerkeslooster is het nog niet gelukt, maar is hard op weg. In augustus 2014 kan deze mijlpaal worden bereikt.

Het **Safety Programma** van de BG Cheese Butter & Milkpowder 2014 is een meerjarenprogramma Safety voor de BG CBM. Het programma is noodzakelijk om op te leveren om de FC ambitie (volwassenheid van organisatie op niveau 3 (gemeten met SHE FoQus) en LTA rate max. 0.75 in 2015 te realiseren.

Het is opgedeeld in 'mens', 'systeem' en 'techniek':



Figuur B1.3: Safetyprogramma; opbouw

Mens (o.a. cultuurprogramma uitvoeren, inspectie/observatie-ronde, leiderschapstraining)

Systeem FoQus-SHE managementsysteem:
Leiderschap, Beleid, Planning, Implementatie, Uitvoering, Controle & Correctie, Audits, Management Review

Techniek (o.a. investeringen Plan van Aanpak (RI&E), uitrol standaarden & thema's, QA/SHE advies Plan van Aanpak (RI&E)

Figuur B1.4: Safetyprogramma; inhoud 'Mens', 'Systeem' en 'Techniek'

Jaarplan BG CBM 2014

Het plan en de prioriteiten voor 2014 zijn in onderstaande afbeeldingen opgenomen. Alle locaties geven een invulling aan de plannen.

De aanduidingen S(nummer) duiden op standaarden die ontwikkeld worden of (inmiddels) ontwikkeld zijn. De implementatie van LOTOTO en werkvergunningen is uitgevoerd (prioriteiten 2013).

De RI&E is een vast onderdeel van de plannen. In de 'deliverables' 2014 is bij de RI&E aangegeven het delen van de BP (best-practise) voor de dynamische RI&E. De best-practise wordt vervolgens tot standaard verheven (werkwijze standaardisatie).





Top 9 priorities Safety at locations

Ook de thema's voor nieuwe locaties



- Awareness training all employees
- Observatie rounds training LT/management



- Risico inventarisatie & evaluation is up to date



- Observation rounds are carried out
- Unsafe situations are registered and followed up



- Ongevallenbord in place



- RFC communication material is used



- Safety Expert appointed at the location



- Foqus SHE audit done
- Insight in Foqus SHE system



- LOTOTO implemented



- LTA and MTA reporting in HFM

Deliverables Safety CBM 2014 (1 of 3)



Nr GSP	Topic	Type	BG CBM deliverable	Prod/Pack CBM deliverable
5	Life Saving/ Golden rules	GSP	CBM = P & PL Policy Material regarding Contractor Management, LOTOTO, Working Permit Implementation plan CBM for 3	Implementation ready for LOTOTO, Contractor management, Working Permit
6	Safety Awareness	GSP	Toolbox meetings offices Development new comm mate MT present during local SHE SHE CBM steering committee Updates in MT's/reporting Management Review	
7	Observation rounds	GSP	MT makes observation to New personnel trained	
8	ATEX S30	GSP	Instruction Use checklist to monitor implementation	
13	Storage of chemicals S32	GSP	Use checklist to monitor implementation Training	



Deliverables Safety CBM 2014 (2 of 3)

Nr GSP	Topic	Type	BG CBM deliverable	Prod/Pack CBM deliverable
14	Permit to Work S31	GSP	Instruction, Flow Training Use checklist to monitor implementation	Fully implemented
18	Reporting & Information tools	GSP	Implementation plan Training	Fully implemented
19	Foqus SHE manual	GSP	CBM = P Communication & Clarification of manual in context of CBM documents	Awareness Know content
20	Foqus SHE audit tool	GSP	CBM = P Communication & Clarification of questionnaire in context of WCM safety route	Awareness
21	Foqus SHE audit process	GSP	CBM = P Trained auditors Clarification context WCOM Safety Pillar & Foqus SHE (for auditors)	-
26	Uniform KPI dashboard	GSP	CBM = P & PL Develop pilot dashboard Perform Pilot Develop dashboard ICT tool in alignment with existing ICT tools Guideline & training material Roll out plan	Support pilot Start implementation

27	Contractor Management S29		Training Develop sup Use checklist to monitor implementation	
-	RI&E S001	CBM	Review S001 Instruction From BP to standard	
-	Legal compliance	CBM	Policy & Instruction Implementation plan	
-	WCOM Safety New Route	CBM	Improve MP Safety	

Standardisation
Sustainably used
BP sharing (dynamic RI&E)

Fully implemented

Fully implemented

Bijlage 2: Arbocatalogi

Arbocatalogi spelen een steeds belangrijkere rol bij het uitvoeren van risico-inventarisaties. Terwijl de arbowetgeving zich steeds meer beperkt tot meer algemene doelvoorschriften, worden in de Arbo catalogi meer middelvoorschriften gegeven en kan per branche maatwerk worden geboden (*bron AI-61: Risico inventarisatie en Evaluatie*)

Eigenlijk zijn de Arbo catalogi zelf risico-inventarisaties, maar dan op branche-niveau. De branche heeft gekeken naar de gevaren en risico's die als grootste gemene deler binnen de branche aanwezig zijn. Deze zijn qua risicogrootte gewogen. De belangrijkste risico's zijn vervolgens onder de loep genomen en er is bekeken welke maatregelen ('barrières') daar het beste bij passen en het meest effectief zijn om die risico's te reduceren. Deze grootste risico's (de prioritaire risico's) met bijbehorende effectieve maatregelen, zijn in de Arbo catalogi beschreven. Deze zijn vervolgens getoetst door de Inspectiedienst SZW (voorheen Arbeidsinspectie) en als 'norm' verklaard voor de betreffende branche.

De twee relevante Arbocatalogi voor FrieslandCampina zijn momenteel de Arbo catalogus voor kaaspakhuisen ('Kaaspakhuisbedrijven') en de Arbo catalogus Zuivel. Voor een uitgebreide toelichting zijn de Arbo catalogi vrij toegankelijk via de internetlinks www.werkenkaas.nl en www.zuivel.dearbocatalogus.nl.

Startscherm www.werkenkaas.nl



De Arbocatalogus Kaaspakhuisbedrijf is bedoeld voor werknemers en werkgevers van groothandels in kaas, zoals bedoeld in de CAO voor het Particulier Kaaspakhuisbedrijf. Deze Arbocatalogus is tot stand gekomen door samenwerking tussen werknemersorganisaties FNV en CNV en de werkgeversorganisatie VNK. In deze Arbocatalogus kunt u tools en praktische oplossingen vinden. Dit zijn oplossingen voor knelpunten die u tegenkomt in uw werk op het gebied van fysieke belasting, geluid, beeldschermwerk, intern transport, klimaat, gevaarlijke stoffen en machineveiligheid.

Ook de afspraken die gemaakt zijn door werkgevers en werknemers over de wijze waarop zij aan de door de overheid en de arbeidsinspectie gestelde voorschriften kunnen voldoen kunnen hierin gevonden worden onder "minimum eisen".

Startscherm www.zuivel.dearbocatalogus.nl

Arbocatalogus Zuivelindustrie (NZO)

Over Ons | Sitemap | Actueel | Contact

Trefwoord zoeken

Deze catalogus

Weelkom op de arbocatalogus van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO)

Deze arbocatalogus biedt u een overzicht van mogelijke oplossingen voor arborisico's (verwonden, overbelasting e.d.) die zich in de zuivelindustrie bij verschillende werkzaamheden kunnen voordoen.

Dit is het eerste deel van de arbocatalogus en geeft arbo-oplossingen voor de werkzaamheden die in de voorfabriek worden uitgevoerd bij de productie van kaas, boter, poeder of dagv.

De catalogus geeft een overzicht van oplossingen voor de risicogroepen, lichamelijke belasting, werken met machines, werken met reinigingsmiddelen (logen en zuren) en schadelijk geluid.

Deze arbocatalogus is tot stand gekomen in een samenwerking tussen bedrijven uit de branche en de vakbonden FNV en CNV.

Wie hebben er meegewerkt?
Aan deze arbocatalogus hebben verschillende partijen meegewerkt. Welke dat zijn vindt u op deze pagina.

Wat kunt u zoal vinden in de catalogus?
Deze arbocatalogus is meer dan een digitaal oplossingsboek. Om meer te weten over de inhoud, kunt u gaan naar de sitemap of kijken in de leeswijzer.

Voor wie is de catalogus bedoeld?
Deze arbocatalogus is bedoeld voor zowel werkgevers als werknemers van bedrijven uit de zuivelindustrie. Het betreft die bedrijven waar kaas, boter, zogenaamd dagverse zuivelproducten of melkpoeder geproduceerd worden.

Risicogroep

- Lichamelijke belasting (43)
- Machineveiligheid (28)
- Schadelijk geluid (5)
- Gevaarlijke stoffen (39)

Handeling

- Bedienen machines (40)
- Inspecteren van tanks (24)
- Oplossen 1e lijns onderhoud en storingen (23)
- Orderverzamenen inpakken (22)
- Handmatig reinigen (18)
- meer...

Soort Informatie

- Oplossing (77)
- Risico (33)
- Handeling (14)

Handeling

- Bedienen machines (40)
- Inspecteren van tanks (24)
- Oplossen 1e lijns onderhoud en storingen (23)
- Orderverzamenen inpakken (22)

Handmatig reinigen (18)

- Handmatig reinigen (18)
- Omschakelen van productstromen (14)
- Reinigen van werkomgeving (14)
- Geautomatiseerd reinigen (11)

Risico's die algemeen op de werkplek voor kunnen komen (11)

- Aankoppelen losslang RMO (8)
- Aankoppelen losslang bulkvragen zuurloog (8)
- Aankoppelen losslang bulkvragen poeders (4)

Colofon | Disclaimer | Gebruiksvoorwaarden

footer menu

De Arbo catalogus Zuivel van de Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) biedt een (beknopt) overzicht van mogelijke oplossingen voor arborisico's die zich in de zuivelindustrie bij verschillende werkzaamheden kunnen voordoen.

Dit is (slechts) het eerste deel van de Arbo catalogus en geeft arbo-oplossingen voor de werkzaamheden die worden uitgevoerd bij de productie van kaas, boter, poeder of dagvers. De catalogus geeft een overzicht van oplossingen voor de risicogroepen, lichamelijke belasting, werken met machines, werken met reinigingsmiddelen (logen en zuren) en schadelijk geluid. Deze Arbo catalogus is tot stand gekomen in een samenwerking tussen bedrijven uit de branche en de vakbonden FNV en CNV.

Aan deze Arbo catalogus hebben verschillende partijen meegewerkt namens werkgevers van de brancheorganisatie de bedrijven: DOC Kaas, Bel Leerdammer, FrieslandCampina, Cono Kaasmakers, Rouveen Kaasspecialiteiten.

Fine & Kinney (bron RI&E-format FrieslandCampina CBM)

38 van 68

Bijlage 4: Managementreview ('praatplaatjes')

Deze bijlage bevat sheets, praatplaatjes die zijn opgesteld en inhoudelijk besproken zijn tijdens de managementreview (regelkring strategisch niveau). Bij de review zijn alle locatieteamleden betrokken. De inhoud is gebaseerd op prestaties in vergelijking tot managementsysteem-eisen, eisen ten aanzien van de (dynamische) RI&E en de veiligheidscultuur. Met smileys zijn de prestaties benoemd op basis van de beoordelingen (literatuur-, en werkplekonderzoek) .



Impressie management review SHE





Management Review

Planning risicomanagement 3.1 t/m 3.8

Procedure = OK Doel = RIE intern geactualiseerd + PVA <u>Wat ging goed:</u> ☐ Initiële RI&E beschikbaar, volgens standaard ☐ Milieu Risico Analyse beschikbaar (beheer DOMO) ☐ RI&E > 270 lopende, KPI, nagenoeg alle opgelost ☐ HAZOP(training), TRA, LMRA in praktijk gestart... LMRA (Laatste Minut Risico Analyse) <u>Voordat je aan het werk gaat! CHECK of het veilig kan</u> 1. Weet ik welk werk ik moet uitvoeren en hoe? 2. Ken ik de eventuele gevaren en heb ik de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen genomen? 3. Ben ik in het bezit van de juiste (werk)vergunningen? 4. Is de werkomgeving VEILIG? En werk ik met de juiste middelen/verreedschappen? 5. Is de werkomgeving veranderend nadat ik weg ben geweest? 6. Weet ik wat ik moet doen in geval van calamiteiten? Niet alle vragen JA -> STOP! Volg de instructies op aan de achterzijde	Proces = OK / NOK Resultaat ytd: RIE geactualiseerd + PVA <u>Wat moet / kan beter:</u> ☐ RI&E is niet getoetst ☐ Verdiepende <u>RI&E's</u> ontbreken, w.o. RI&E in kader richtlijn arbeidsmiddelen (machines) ☐ Opvolging incidenten en Observaties ligt bij Safety Pilar, blijft achter. ☐ Eigenaarschap onvoldoende in lijn (niveau 3) ☐ Medewerkers onbekend inhoud RI&E
---	--

Source: FoQus-SHE auditrapportage, observaties, Close Out Meeting (november 2013)

Voorgestelde verbeteracties:

- ☐ Getoetste RI&E door kerndeskundige (in 2014). PLAN: juni 2014
- ☐ Verdiepende RI&E Machineveiligheid bestaande installaties; uitwerking. PLAN CB 2015.



13



Management Review

Planning risicomanagement 3.1 t/m 3.8

Procedure = OK

Proces = OK / NOK

Doel = Risicobeoordeling FoQus-SHE > 2.0

Resultaat ytd: 2.3

Wat ging goed:

☐

O: werken op hoogte, vallen, struikelen, werken met chemie.
 LT leden hebben een kaartje met prioriteiten. Dit is van vorig jaar. Prio zijn toch enigszins veranderd. Geen nieuw kaartje, heftuuck verkeer was er een -> verkeersplan is nu nagenoeg geïmplementeerd. Bij ontwerp nieuwe installaties rekening houden met veiligheid, dus bordessen op hoogte
 Milieu, vorig jaar salpeterzuur klep lekkage. milieu heeft niet zelfde focus als arbo
 O: Medewerkers zijn niet op de hoogte van inhoud en status RI&E
 O: Verdiepde risico inventarisaties ontbreken, zoals b.v. RI&E in kader richtlijn arbeidsmiddelen (machines).
 V: Verdiepde RI&E uitvoeren.
 V Medewerkers actief op de hoogte stellen van de risico's van locatie en werk

Wat moet / kan beter:

- ☐ PDCA
- ☐ Communicatie risico's (let op: nieuwe medewerkers, UZK's, Asito,.....)

Source: FoQus-SHE auditrapportage, observaties, Close Out Meeting (november 2013)

Voorgestelde verbeteracties:

☐



14



Management Review

Planning risicomanagement 3.1 t/m 3.8

Procedure = OK

Proces = OK / NOK

Doel = Risicobeoordeling (FoQus-SHE) > 2.0

Resultaat ytd: 2.3

Wat ging goed:

☐

Toevoegen van aanvullende / verdiepde RI&E's is nu geen onderdeel van RI&E. RI&E wordt nu niet getoetst door kern deskundige (Erik is niet geregistreerd). Nu geen plan om dit in 2014 aanvullende RI&E uit te voeren (machineveiligheid / CE / richtlijn arbeidsmiddelen).

V: De leidinggevenden meer informeren over de risicoanalyses en risico's en W&R registers

V: RI&E laten toetsen door Kerndeskundige

De dynamische RI&E

HOE HOU JE RI&E PROCEDURES LEVEND EN ACTUEEL EN HOE ZORG JE ERVOOR DAT ER DRAAGVLAK BIJ VERSCHILLENDE DOELGROEPEN IS VOOR VOORTDOUREND EN ACTIEF VERBETEREN?

Source: FoQus-SHE auditrapportage, observaties, Close Out Meeting (november 2013)

Voorgestelde verbeteracties:

☐



15



Management Review

Monitoring en correctie: Ongevallen, incidenten (visie)

Procedure = OK/NOK

Proces = NOK

Goal = visie '0 ongevallen'

Resultaat ytd = niet haalbaar

Wat ging goed:

☐

Wat moet beter:

☐ Haalbare doelstellingen, bewustzijn risico's (T O G)



31



Management Review

Monitoring en correctie: Veiligheidscultuur (aspecten, MTO)

Procedure = OK

Proces = OK / NOK

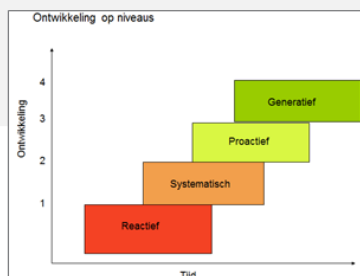
Goal = versterken veiligheidscultuur

Result ytd = op niveau

Wat ging goed:

☐ Binnen Focus SHE is de veiligheidscultuur in de norm 'verweven' (echter niet direct te extraheren)

☐



Wat moet / kan beter:

- ☐ Eigenaarschap, motivatie en voorbeeldgedrag
- ☐ Elkaar aanspreken
- ☐ Discipline: orde en netheid
- ☐ Versterken 'systematische' elementen (niveau 2)

Opmerking:

Voor het bepalen van relevante cultuuraspecten is gekeken naar onderdelen uit het Hearts & Minds model waaronder: Openheid en leervermogen, Eigenaarschap, motivatie en voorbeeldgedrag, Elkaar aanspreken, Discipline: orde en netheid, gebruik PBMs

Source: CBM QA 2013 MTO, 'Meten Cultuuraspecten (Onderdeel CBM Safety Programma 2013)

Verbeteracties:

☐ ...

36



Management Review

Ontwikkelingsfase; aspecten: 'praatplaatje'

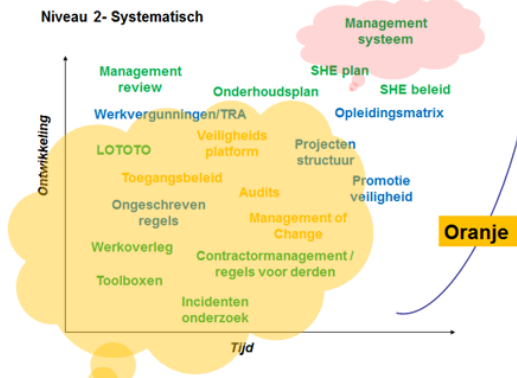
Procedure = OK

Proces = OK / NOK

Goal = > systematische - proactieve fase (3)

Result ytd = stap naar proactief (>2 FoQus)

Niveau 2- Systematisch



Wat moet / kan beter:

- ☐ Managementsysteem
- ☐ Toepassing (nieuwe) standaarden (LOTOTO, werkvergunningen,): rollen
- ☐ Opleiding, training (nieuwe) medewerkers
- ☐ Inzet promotiemiddelen (plan, strategie; ...)
- ☐ Incidentenonderzoek: MTA's, gevaarlijke situaties (next step), milieucalamiteiten.

Source:

Verbeteracties:

- ☐
- ☐

42



Management Review

Ontwikkelingsfase; aspecten: 'praatplaatje'

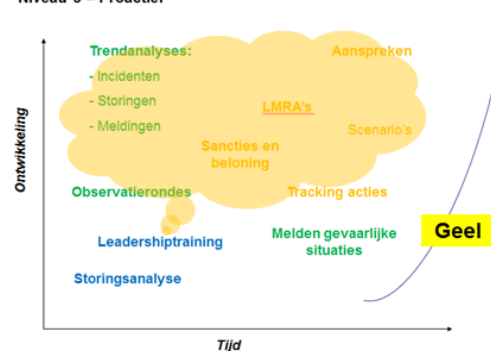
Procedure = OK / NOK

Proces = NOK

Goal = > stappen naar proactieve fase (3)

Result ytd = stap naar proactief (>2)

Niveau 3 - Proactief



Wat moet / kan beter:

- ☐ Aanspreken (elkaar, wijze waarop,...)
- ☐ Eigenaarschap (volledig) in lijn
- ☐ Toepassing LMRA (laatste minuut risico analyse)
- ☐ Sancties, beloning (?)
- ☐ Tracking acties, arbomeldingen,....

Source:

Verbeteracties:

- ☐
- ☐

43

Bijlage 5: Wet-, en regelgeving (uitkomst literatuurstudie)

Compliance check op basis van whitepaper '10 eisen waaraan een RI&E moet voldoen'

Literatuur: wettelijk kader RI&E Bron: 10 eisen waar aan een RI&E moet voldoen	Huidige status
'Als bepaalde verdiepende RI&E's nog niet zijn uitgevoerd (terwijl deze wel noodzakelijk zijn) is de RI&E nog niet volledig'.	voldoet niet
'Als een RI&E niet voorzien is van een plan van aanpak, is deze niet compleet. Zonder een volledig ingevuld plan van aanpak waarin de gekozen prioriteiten van het management zijn aangegeven en een tijdsplan met verantwoordelijken voor de uitvoering, is de RI&E niet compleet'.	voldoet enigszins
'Een betrouwbare RI&E betekent dat gepresenteerde gegevens een reëel beeld geven van de gevaren en risico's en niet slechts gebaseerd zijn op de subjectieve mening van één of slechts enkele mensen. Wanneer bijvoorbeeld gewerkt wordt met vragenlijsten, gesprekken of interviews zullen de persoonsgebonden zaken cijfermatig onderbouwd moeten zijn. Ook moet er in dat geval een voldoende hoge respons moet zijn. De betrouwbaarheid stelt ook eisen aan het aantal ruimtes en werkplekken dat in het kader van de RI&E wordt bezocht. Daarbij dient eveneens sprake te zijn van een representatieve steekproef'.	voldoet enigszins
'Een RI&E dient actueel te zijn, wat strikt genomen betekent dat het als werkdocument wordt bijgehouden (een zogenaamd 'levende document'). Afspreken dat de RI&E bijvoorbeeld elk jaar wordt aangepast, kan dus eigenlijk niet'. Stel dat de RI&E in januari geactualiseerd is en in maart van datzelfde jaar wordt een nieuwe machinelijn in gebruik genomen. Dat betekent dat de RI&E op dit punt direct moet worden bijgewerkt. Stel dat dit niet gebeurt en de actualisatie inderdaad pas in januari van het volgende jaar plaatsvindt, dan is dat een wettelijke overtreding. Immers worden mogelijke gevaren en risico's niet onderkend, ze blijven onbenoemd en worden niet aangepakt. Wanneer later in dat jaar een ongeval plaatsvindt met die machine, komt het bedrijf er niet mee weg te roepen dat bij de eerstvolgende actualisatie van de RI&E de betreffende machinelijn zou worden meegenomen. Dat had direct na de plaatsing (en liever ook al voorafgaand aan de plaatsing) van die nieuwe machinelijn moeten gebeuren, waarna mogelijk direct al risico-reducerende maatregelen hadden moeten worden getroffen om de kans op ongevallen te verminderen.	voldoet niet
Naast actuele ontwikkelingen op de werkvloer, moeten ook actuele inzichten in de RI&E opgenomen worden. Verouderde maatregelen mogen niet geadviseerd worden. De meest recente inzichten om bepaalde risico's te voorkomen dan wel te beperken zijn te vinden in de betreffende branche-RI&E's, de overeenkomstige arbocatalogi, arbokennisdossiers, richtlijnen en Arbo-Informatiebladen.	voldoet enigszins
'De OR heeft instemmingsrecht over belangrijke arbozaken. Daarbij behoort dat de OR vooraf instemt met de wijze waarop de RI&E gedaan wordt (de scope, hoe en wat, de mate van betrokkenheid van de werknemers, de termijn, enz.) en met het ingevulde plan van aanpak. De OR dient zoveel mogelijk op het niveau van de onderneming te acteren. Dit betekent dat zij dus niet te gedetailleerd moet gaan kijken: het gaat om de hoofdgedachte. Ook bij het instemmen met het plan van aanpak gaat het om het plan van aanpak op ondernemingsniveau en niet op de deelplannen per afdeling of gebouw. In de RI&E rapportage moet zijn aangegeven hoe de OR bij de RI&E betrokken is geweest.	voldoet enigszins
In de RI&E moet een beschrijving staan welke preventieve taken aan medewerkers worden toegewezen en welke deskundigheid (ervaring en 'uitrusting') bij die 'preventiemedewerkers' voor het uitvoeren van die taken vereist is. Ook staat beschreven hoe medewerkers toegang hebben tot deskundige personen. Dit kunnen die zogenaamde preventiemedewerkers zijn. Daarnaast kan het ook gaan om een of meer kerndeskundigen. Medewerkers moeten weten bij wie zij terecht kunnen met vragen op arbogebied. Ten slotte moet er in de RI&E voldoende aandacht zijn voor bijzondere groepen, voor zover deze aanwezig zijn binnen het bedrijf. Voorbeelden van bijzondere groepen: Jeugdigen, Ouderen, zwangere vrouwen, etnische minderheden, minder validen, derden, schoonmaakpersoneel, alleenwerkers, thuiswerkers, stagiaires en uitzendkrachten.	voldoet enigszins
In een RI&E moet zowel aan beleidsmatige zaken als aan de concrete risico's op de werkvloer aandacht besteedt worden. Beleidsmatig omdat bekeken moet worden hoe de organisatie de zaken formeel geregeld heeft, welke spelregels zijn afgesproken (procedures e.d.), hoe de verantwoordelijkheden en zaken als voorlichting en toezicht geregeld zijn. Maar uiteindelijk gaat het om de feitelijke handelingen op de werkvloer. Juist op de werkvloer zijn de gevaarsbronnen aanwezig en worden de risico's gelopen. Daar vinden ongevallen plaats en zijn mogelijk onbedoelde blootstelling aan gevaarsbronnen die ook op termijn tot letsel kunnen leiden. Door de screening op de werkvloer tijdens de RI&E wordt geverifieerd of de afgesproken beleidszaken daar wel voldoende worden nageleefd.	voldoet enigszins

Uit de RI&E blijkt welke risico's wel en nog niet afdoende zijn beheerst. Om de gevolgen van de resterende risico's (in afwachting van verdere reductie van die risico's door het uitvoeren van het plan van aanpak) te beperken, dient in de RI&E een advies te staan over de omvang en vaardigheden van de bedrijfshulpverleningsorganisatie. Daarbij moet uitgegaan worden van de zogenaamde maatgevende scenario's: de ergste situaties die in het bedrijf kunnen optreden. Op basis van het plaatsvinden van deze worst case situaties moet de BHV organisatie adequaat zijn toegerust en kunnen optreden. De RI&E dient hier uitsluitend over te geven. Wanneer in de loop van de tijd de risico's in het bedrijf verder gereduceerd worden (door het uitvoeren van het plan van aanpak met verbetermaatregelen) kan dat tot gevolg hebben dat met een minder zware BHV-organisatie kan worden volstaan (immers de risico's zijn kleiner) en kan ook verzekeringstechnisch een goedkopere verzekering worden afgesloten.	voldoet enigszins
In de RI&E moet aandacht gegeven worden aan ongevallen, ziekteverzuim en beroepsziekten. Aanvullend daarop moet een advies staan over de aan te bieden (periodieke) arbeidsgezondheidskundige onderzoeken (PAGO's). Immers op basis van de geïnventariseerde risico's kan ingeschat worden welke gezondheidseffecten daaruit zouden kunnen ontstaan bij ongewijzigd beleid. Om inzicht te krijgen in de lichamelijke toestand van betreffende werknemers en de ontwikkeling hierin in de loop van jaren te kunnen volgen (monitoren) kunnen (en moeten) deze arbeidsgezondheidskundige onderzoeken worden aangeboden. Verplicht aan te bieden PAGO's betreffen onder andere: jeugdige werknemers, nachtarbeid, gevaarlijke stoffen, asbest, biologische agentia, beeldschermwerk, geluid, trillingen, kunstmatige optische straling, duikarbeid, lood.	voldoet niet
Medische checks Naast PAGO's kunnen ook breder gerichte medische checks worden aangeboden (de zogenaamde preventieve medische onderzoeken). Deze zijn in tegenstelling tot de PAGO's niet wettelijk verplicht, maar kunnen ook bijzonder nuttig zijn om een goed gezondheidsbeeld van de werknemers te verkrijgen (op groepsniveau). Vervolgens kan daarop het te voeren beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, bewegings- en voedingspatronen bepaald worden.	voldoet enigszins
In de RI&E dient duidelijk te staan beschreven of met bepaalde zaken wel of geen wettelijke voorschriften zijn overtreden. Bepaalde gevaren en risico's moeten namelijk direct worden aangepakt omdat hiervoor duidelijke wettelijke minimumvoorschriften bestaan. Het langer laten bestaan van deze gevaren en risico's door deze in een plan van aanpak met een weegfactor onder te brengen die gefaseerd wordt uitgevoerd, kan eigenlijk niet. De wetgeving is hierover echter niet geheel duidelijk en is zelfs enigszins misleidend. Aan de ene kant staan er stellige (deterministische) voorschriften in (geboden en verboden en regels waar men zich aan moet houden). Aan de andere kant wordt gesuggereerd dat alle gevaren en risico's via een risico-inventarisatie mogen worden gewogen (probabilistische benadering) en gefaseerd mogen worden aangepakt. Deze laatste benadering wordt in vrijwel alle branche-RI&E's gehanteerd. Bedrijven kunnen hiervan het slachtoffer worden als degene die de RI&E uitvoert dit beeld niet scherp heeft en vervolgens de bedrijven verkeerd adviseert. In veel RI&E-rapporten wordt dit niet duidelijk aangegeven. Bepaalde zaken moeten dus juist niet gewogen worden (geëvalueerd worden qua grootte van het risico), maar moeten direct worden aangepakt omdat deze een directe overtreding vormen van bepaalde wettelijke minimum-voorschriften.	voldoet enigszins
Het toetsen van de RI&E is bedoeld om een bepaalde kwaliteitsborging te verkrijgen. Immers iedereen mag een RI&E uitvoeren, dat hoeft dus niet door deskundigen gedaan te worden. Om toch te bereiken dat er een kwalitatief goed product wordt afgeleverd die aan de gestelde eisen voldoet, is het systeem bedacht dat, wanneer er niet al een of meer gecertificeerde kerndeskundigen aan de uitvoering van de RI&E heeft meegewerkt, deze daarna wel moet worden getoetst. Hebben er wel een of meer gecertificeerde kerndeskundigen aan meegewerkt, dan hoeft toetsing natuurlijk niet. Immers door hun inbreng bij de uitvoering is de kwaliteit ook al geborgd. Toetsing zou dan dubbel op zijn.	voldoet niet
Het opstellen van een plan van aanpak, inclusief uitvoerings-termijnen en namen van de verantwoordelijken om de (in de RI&E-rapportage) gesignaleerde risico's zoveel mogelijk te beheersen.	voldoet enigszins
Alle medewerkers in de gelegenheid stellen het rapport te lezen.	voldoet
Uitzendbureaus en onderaannemers, waar regelmatig contact mee is, informeren over de risico's waar uitzendkrachten en gedetacheerde medewerkers mogelijk aan worden blootgesteld.	voldoet niet

Bijlage 6: WCOM Safety pilaar activiteiten

In de bijlage staat de route van de WCOM-Safety-pilaar. Het geeft een indruk van de activiteiten die een pilaar uitvoert.

De stappen (1 t/m 7) in de pilarroute geven een indruk van het ontwikkelingsniveau (continu verbeteren veiligheid, veiligheidstandaarden) volgens het WCOM-programma. Per stap zijn deeltappen benoemd die een verfijning geven van de activiteiten.

De RI&E komt in de route terug, in stap 1 voor een eerste uitvoering van de RI&E. Het gaat hier om de initiële RI&E, niet om een verdiepende RI&E. In stap 2 zie je de RI&E ook terug, weliswaar in andere bewoordingen. In 2.6. gaat het om vormen van verdiepende RI&E's (machines). Bij stap 3, onder 3.4 is integratie Fine en Kinney scores in de RI&E benoemd.

'Alles' zal in de RI&E vergeleken moeten worden, zo zegt de route. Het lijkt op het gedachtegoed van de dynamische RI&E. De praktijk is nu anders. In stap 4, onder 4.2. is de (her-)evaluatie opgenomen net als in stap 5.2.

Fine & Kinney neemt in de route een prominente plaats in. Dit is een afgesproken standaard binnen FrieslandCampina. Het is in overeenstemming met de eisen uit het FoQus-SHE-managementsysteem. Voor de dynamische RI&E is de methodiek een vereiste.

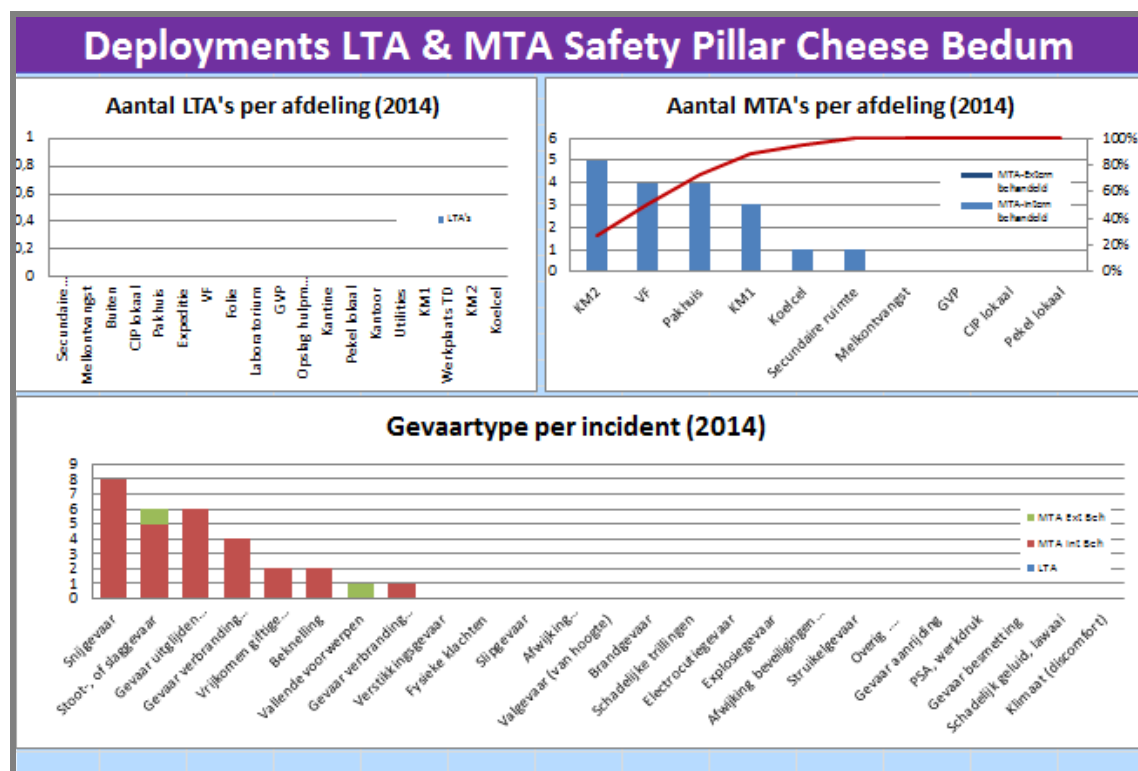
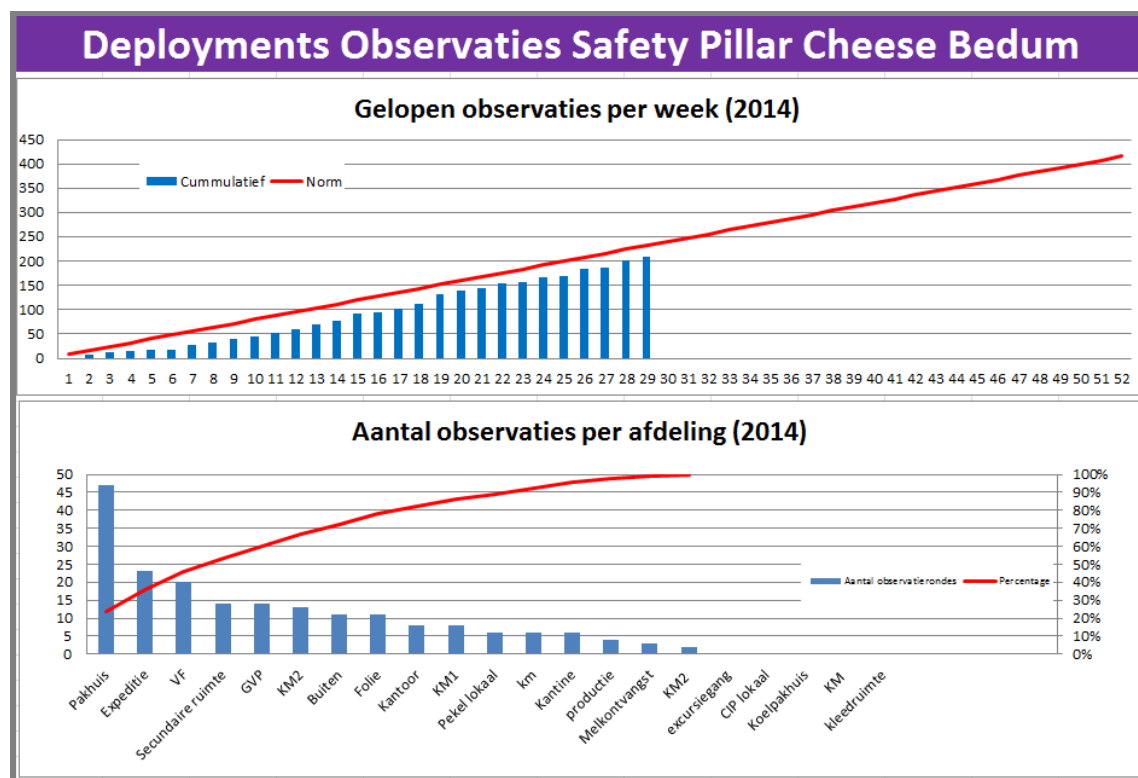
Opmerking: de stappen 1 t/m 7 behoeven niet achter elkaar te worden ingevuld (eerst 1, dan 2, ... etc.). In de praktijk wordt aan verschillende stappen tegelijk gewerkt.



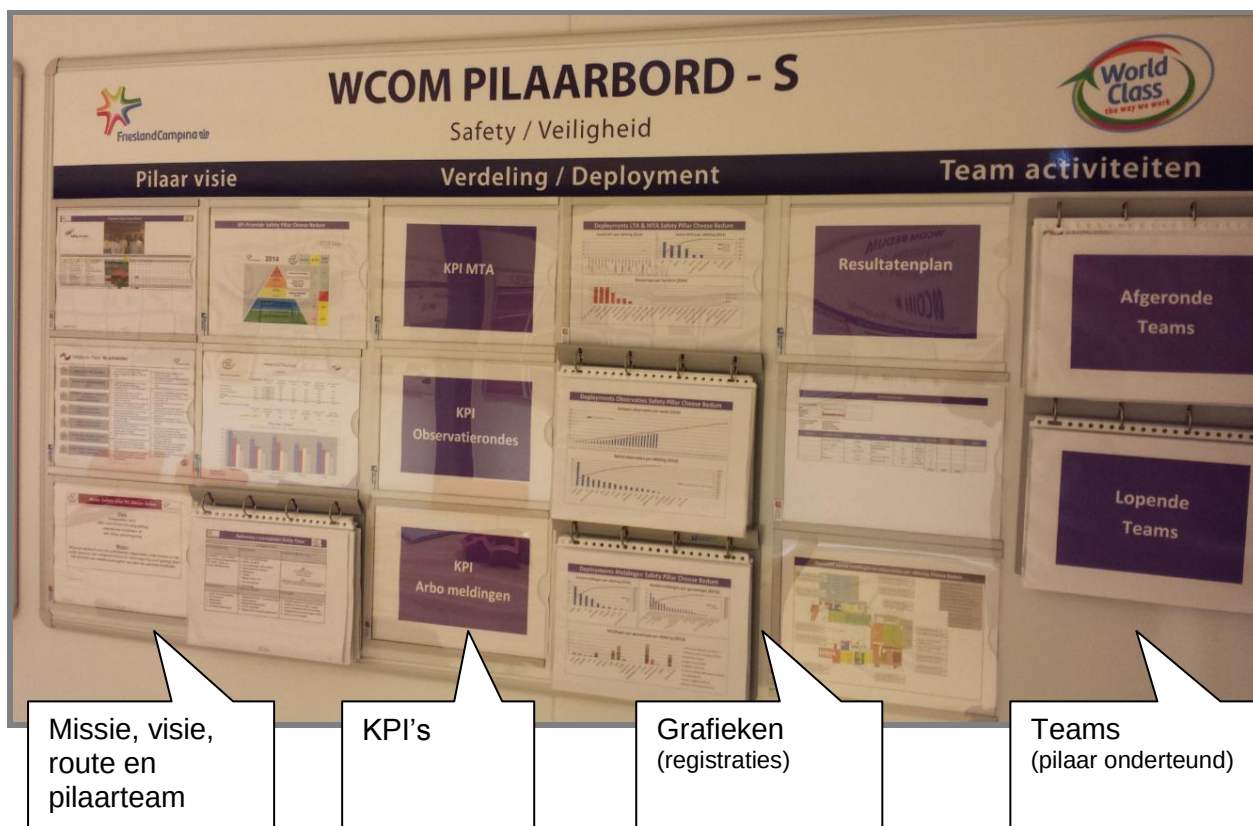
Route Safety Pilaar (2013). Bron: Brown paper Safety Pilaar (Solving Efeso, FrieslandCampina)

In de praktijk worden door de Safety pilaar een aantal zaken bijgehouden, waaronder zogenoemde deployments of verdelingen. Dit zijn grafieken die gebruikt worden voor (trend)analyse en het vaststellen van aandachtsgebieden. Deze zijn gelinkt aan afgesproken KPI's. Twee voorbeelden van KPI's observaties (leading) en ongevallen (lagging).

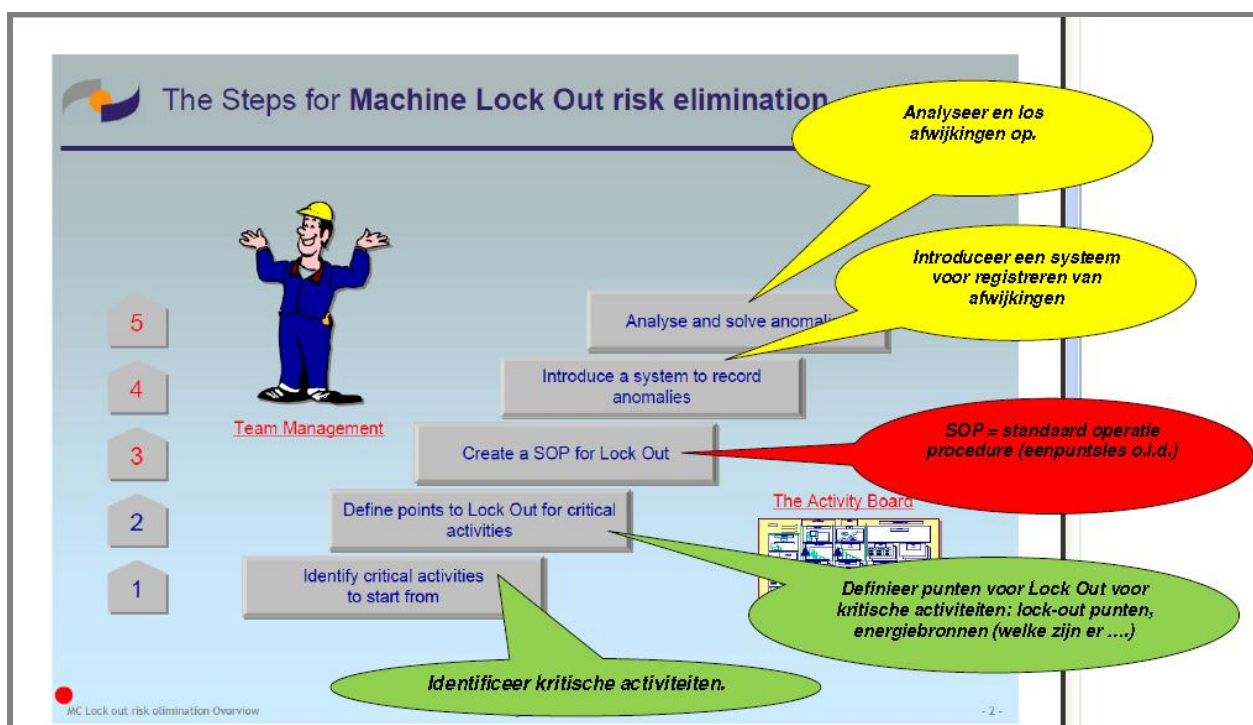
Voor de RI&E is er geen 'deployment' of KPI afgesproken.



De voortgang van de pilaaractiviteiten en de resultaten van teams worden bijgehouden op een Safety-pilaarbord. Dit hangt in de centrale hal bij alle andere WCOM-pilaarborden.



Teams zich vooral gericht op thema's als LOTOTO (Lock Out, Tag Out en Try Out) en gladheid. Een WCOM-route voor LOTOTO is voor de teams beschikbaar om te komen tot werkstandaarden voor het veiligstellen van installaties of machines.



Bijlage 7: Beoordeling RI&E, proces (managementsysteem-eisen)

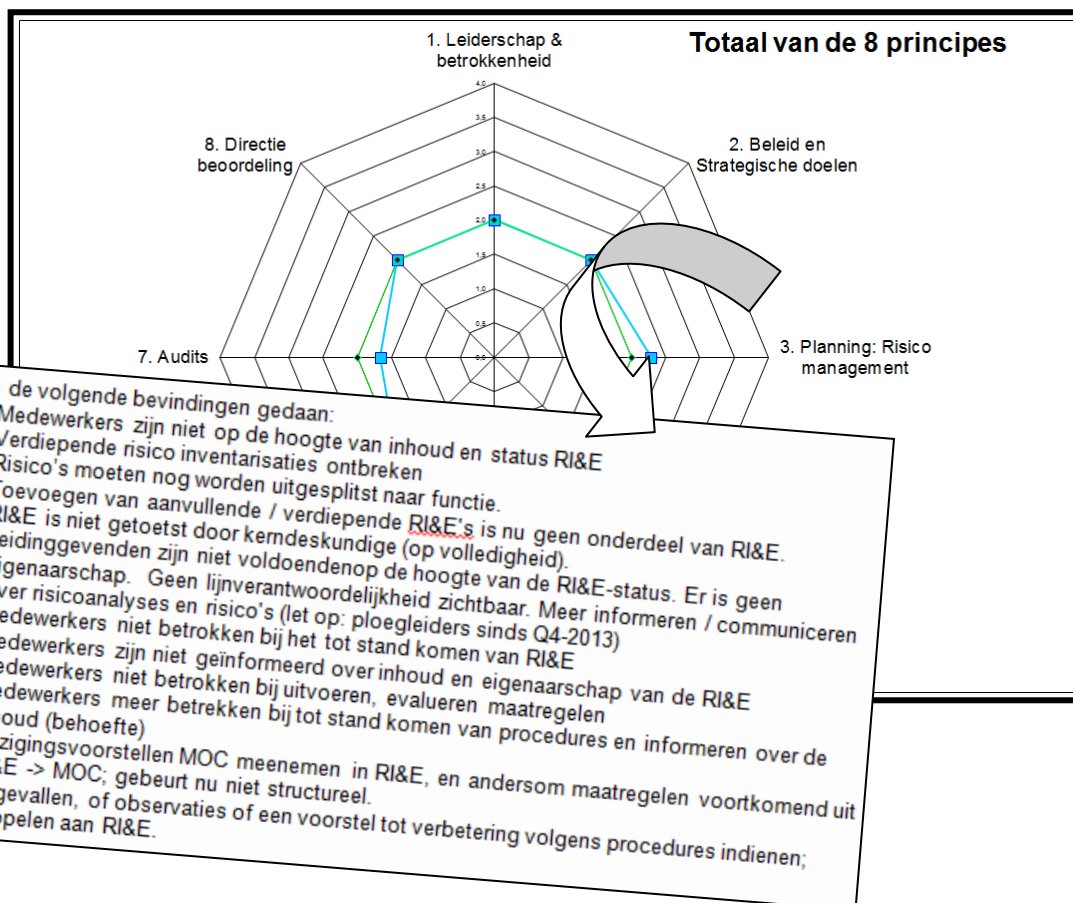
Een RI&E-beoordeling is uitgevoerd op het FoQus-SHE managementsysteem. Het resultaat van de uitvoering is een overall beoordeling een 2.0 wat inhoudt dat de locatie op alle onderdelen totaal gemeten op niveau 2 zit van de cultuurladder.

De scores per onderdeel H3 'Planning: Risicomanagement', H4 'Implementatie en H5 'Uitvoering' zijn opgenomen in onderstaand overzicht. De scores zitten tussen 2.0 en 2.2. Het zijn uitkomsten op basis van de RI&E-processen op dit moment.

Niveau 2 (organisatorisch): Er bestaat een SHE systeem dat op papier voldoet aan de primaire eisen van ISO 14001, OHSAS 18001 en FOQUS. Verbetering vindt plaats en concrete acties zijn in uitvoering. SHE acties worden nog veel door SHE professionals uitgevoerd.

Resultaten documentatieaudit (huidige RI&E)

Onderdeel	NORM	SHE
1. Leiderschap & betrokkenheid	2	2,0
2. Beleid en Strategische doelen	2	2,0
3. Planning: Risico management	2	2,1
4. Implementatie	2	2,2
5. Uitvoering	2	2,0
6. Controle en corrigerende maatregelen	2	2,0
7. Audits	2	1,7
8. Directie beoordeling	2	2,0
Overall	2	2,0



Ter indicatie!

De beoordeling is opnieuw uitgevoerd maar nu met het idee dat een dynamische RI&E geïmplementeerd is. Het resultaat is dan een overall beoordeling een **2.5** wat inhoudt dat de locatie met alleen de RI&E-aanpassingen een stap maakt richting de proactieve fase.

Niveau 2 (organisatorisch): Er bestaat een SHE systeem dat op papier voldoet aan de primaire eisen van ISO 14001, OHSAS 18001 en FOQUS. Verbetering vindt plaats en concrete acties zijn in uitvoering. SHE acties worden nog veel door SHE professionals uitgevoerd.

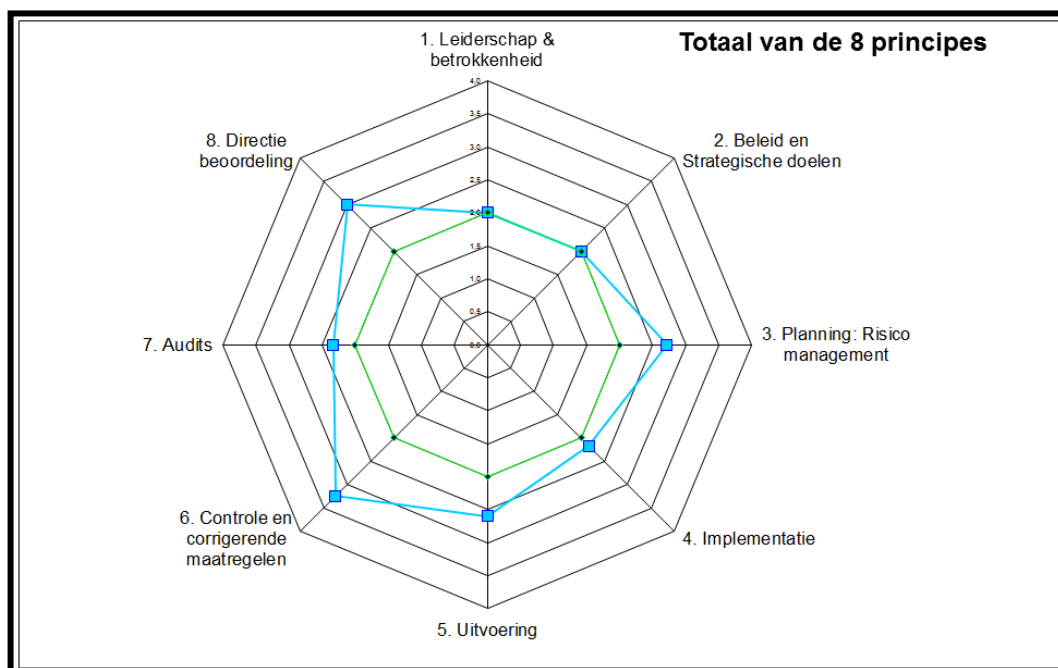
Niveau 3 (proactief): Het SHE systeem functioneert goed en heeft een prominente plaats in de bedrijfsvoering. Acties gaan verder dan de wettelijke eisen en zijn gebaseerd op continue verbetering. SHE verantwoordelijkheid ligt in de lijnorganisatie.

De scores per onderdeel H3 'Planning: Risicomanagement', H4 'Implementatie en H5 'Uitvoering' zitten dan op 2.7, 2.2 en 2.6. Verwacht wordt dat andere onderdelen zullen meegroeien, bijvoorbeeld 'Leiderschap en betrokkenheid' (i.v.m. opvolgen lijnverantwoordelijkheid).

Resultaten documentatieaudit (verwachte situatie met een dynamische RI&E)

Onderdeel	NORM	SHE
1. Leiderschap & betrokkenheid	2	2,0
2. Beleid en Strategische doelen	2	2,0
3. Planning: Risico management	2	2,7
4. Implementatie	2	2,2
5. Uitvoering	2	2,6
6. Controle en corrigerende maatregelen	2	3,3
7. Audits	2	2,3
8. Directie beoordeling	2	3,0
Overall	2	2,5

De ingevulde beoordelingslijst, audittool is toegevoegd. Hierin zijn de **geel gearceerde rijen** gescoord rekening houdende met de kenmerken van de dynamische RI&E.



Ingevulde beoordelingslijsten huidige situatie

Deze bijlage is een weergave van de beoordelingen op de managementsysteem- eisen ten aanzien van risicobeheersing (uitvoering RI&E-processen). De beoordeling is uitgevoerd met de FoQus-SHE audittool. Opmerking: afkorting WPO = werkplekonderzoek.

Rood = Reactief, Oranje = Organisatorisch, Lichtgeel = Proactief, Lichtgroen = Generatief

Audit vragen (literatuur / documentatie / WPO)	Niveau	Aanwezig (1=ja, 0=nee)	Opmerking
3. Planning: Risicomanagement (Hfst. 4.3)			
3.1 Identificatie van gevaren (methoden) (§ 4.3.1)			
Vinden er periodiek risico -inventarisaties plaats op gebied van arbo, veiligheid en milieu	1	1	Opmerking; initiële RI&E (2011), update adhoc
Worden er verdiepende risico inventarisaties studies uitgevoerd (machine veiligheid, geluid, gevaarlijke stoffen, etc)	1	1	Enkele voorbeelden aanwezig. Niet dekkend voor alle (prioritaire) risico's. O.a. geen machine-RI&E, gevaarlijke stoffen, ...
De medewerkers zijn aantoonbaar geïnformeerd over de HSE risico's van hun werkplek	2	1	Aandachtspunt: niet bekend met RI&E (idem service contractor schoonmaak)
Bij risicovolle situaties worden verdiepende risicoanalyse methodieken toegepast (Zoals: TRA, HAZOP, LMRA, FMEA studies).	2	1	In beperkte mate. Enkele TRA, LMRA niet zichtbaar. Methodieken zijn relatief nieuw bij medewerkers.
Wordt de Fine Kinney (RFC standaard)/ SIL methode gebruikt voor het beoordelen van risico's?	2	1	Fine & Kinney is standaard (zit in RI&E). Toepassing op 'werk/loer' minimaal (methode onbekend bij operators)
Beschrijft het MS de procedures voor het identificeren van verschillende type SHE risico's (arbo / machine veiligheid, projecten, etc)	2	1	Procedure aanwezig (algemeen van opzet)
Toepassing van bovengenoemde methodieken (TRA, HAZOP, etc) is gekoppeld aan het wijzigingsstelsel (MoC). De methodieken zijn beschreven in het MS	2	1	Niet zo verwoord. SHE-aspecten zitten wel als aandachtspunt in procedure
Wordt geanticipeerd op alle nieuwbouw en modificaties? <i>Toelichting: Uitvoeren van deel-RI&E t.b.v. V&G plannen.</i>	3	1	V&G-plan (TRA of andere vorm)
Worden alle (nieuwe) risico's die worden gemeld / gesignaleerd verwerkt in het relevante risico - register.	3	1	Aandachtspunt! Niet alle wijzigingen worden automatisch meegenomen!
Zijn de risico's uitgesplitst naar functieniveau en hebben de betrokkene input daaraan geleverd?	3	0	Nee. Deels TRA gemaakt.

3.3 Documentatie van risicobeoordeling (§ 4.3.1)			
Beschrijft het MS de procedures voor het analyseren van risico's?	1	1	
Worden de risicoanalyses gecontroleerd, beheerd en gedocumenteerd (eigenaar, versienummer, archivering)?	1	1	Aandachtspunt; koppeling met MS of RI&E (niet gemaakt voor alle verdiepingen, analyses); Met 1 gescoord, zou ook een 0 kunnen zijn.
Is er vastgelegd wanneer de procedures herzien en geschreven dienen te worden?	2	1	
Zijn tekortkomingen uit de analyses opgenomen in een actielijst of verbeterplan?	2	1	
Is er duidelijk vastgelegd wanneer er sprake is van een te groot risico?	3	1	Beleid (BG) overgenomen door locatie, is <270 vanuit F&K (2013)
Zijn hoog risico activiteiten (uit het register) ook daadwerkelijk gestopt of aangepast?	3	1	De vraag is of alle risico's geïnventariseerd zijn en opgenomen zijn in de huidige RI&E
Kenmen en begrijpen leidinggevendende de risicoanalyses en registers?	3	0	
Zijn de risicoanalyses en registers actueel en bevatten zij ook nieuwe activiteiten (projecten)?	4	0	Verbeterpunt
Wordt het regelmatig gecontroleerd of alle maatregelen nog steeds goed en probleemloos zijn geïmplementeerd?	4	0	Verbeterpunt
Hebben alle niveaus van de organisatie toegang tot alle SHE gerelateerde informatie die verzameld werd tijdens de risico- en hazardanalyse?	4	0	Toegang is er, alleen moeilijk vindbaar (Intranetomgeving), niet duidelijk gecommuniceerd.
Is iedereen binnen de organisatie op eigen initiatief bezig met het zoeken en identificeren van hazards op het SHE gebied?	4	0	
Is het risicoregister standaard onderdeel van de managementreview?	4	0	Word wel benoemd als onderwerp (maar is marginaal)

4.2 SHE deskundigheid/Capaciteit (§ 4.4.2)			
Is SHE volledig begrepen en in de lijn geïmplementeerd?	3	0	Nee.
Wordt de SHE adviseur alleen ingeschakeld voor specialistisch advies?	3	0	Nee, SHE is ook vooral uitvoerend. TRA's etc.
Is het in het MS vastgelegd wat de capaciteit en de bezetting is tijdens normale operationele omstandigheden?	3	0	Nee, niet beschreven.
4.3 Risicobeperkende maatregelen			
Zijn beheersmechanismen met betrekking tot bekende risico's geïdentificeerd?	1	1	
Zijn personen verantwoordelijk voor het beheren van de mechanismen met betrekking tot bekende risico's geïdentificeerd?	1	1	Aandachtspunt: communicatie RACI / eigenaarschap
Zijn significante risico's gekoppeld aan een set beheersmaatregelen (bijvoorbeeld RI&E of aspectenregister)?	2	1	Aandachtspunt: lagere risico's, restrisico's; hiervoor zijn geen beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt in RI&E.
Zijn de beheersmaatregelen gericht op preventie van gelijksoortige incidenten dan wel herstel?	2	1	
Is het niveau van de maatregelen evenredig aan de risico's?	2	1	
Wordt door middel van scenario's aangetoond dat de significante risico's worden beheerst?	3	0	

5.1 Documentatie beheersing van SHE MS			
Zijn de relevante SHE procedures zowel in het bedrijf als in de afdelingen beschikbaar?	1	1	
Is er een SHE MS handboek(elektronisch) beschikbaar voor het gehele bedrijf?	2	1	
Is het SHE MS compleet en het voldoet het aan de normen? Is er een procedure voor document en registratie (goedkeuring, plek, beheersing dat documenten beheerd worden gedurende wettelijke termijnen) beheer aanwezig?	2	1	
Zijn de tekortkomingen in het SHE MS gedefinieerd en is er een verbeterplan is opgesteld?	2	1	
Worden documenten beheerst?	2	1	
Is het SHE MS is compleet, bekend, wordt het onderhouden en bijgehouden en garandeert het continue verbetering op het gebied van SHE?	3	0	Niet alle wijzigingen worden automatisch meegenomen in het MS. Systeem is moeilijk vindbaar voor medewerkers. PDCA-cycli worden moeilijk doorlopen, vooral de stappen Check en de Act. Samenhang TRA's, procedures, nieuwe instructie kan beter.
Garandeert het MS continue verbetering op het gebied van SHE?	3	0	
Wordt de certificerende / auditerende instantie actief gestuurd om er voor te waken dat de audits van een voldoende kwalitatief niveau zijn?	3	0	N.v.t.

5.3 Procedures en werkinstructies (§ 4.4.6)			
Zijn er SHE standaarden en -procedures en zijn ze bekend bij toezichthouders?	1	1	Aandachtspunt (niet alle procedures zijn bekend)
Dekken deze standaarden en procedures de belangrijkste operationele SHE risico's af?	1	1	
Worden SHE standaarden en -procedures consistent en begrijpelijk toegepast?	2	1	
Ontwikkelen SHE-personeel of -adviseurs de SHE standaarden en -procedures samen een team van specialisten en een enkele medewerker?	2	1	
Bestaan er duidelijke, relevante SHE standaarden en procedures voor alle risicovolle werkzaamheden? Zijn ze makkelijk te vinden?	3	0	Niet makkelijk vindbaar
Kan het uitvoerend personeel zelf het initiatief nemen tot het opstellen of aanpassen van procedures?	3	0	
Indien wijzigingen optreden nemen de medewerkers zelf initiatief om de procedure aan te passen?	3	0	

5.4 Wijzigingen (§ 4.4.6)			
Worden wijzigingen alleen uitgevoerd nadat deze formeel zijn gedocumenteerd en goedgekeurd door het management?	1	1	
Hebben de wijzigingen alleen betrekking op de installaties?	1	1	
Is er een wijzigingenprocedure, is de afbakening duidelijk beschreven en is de toepassing consistent?	2	1	
Heeft de procedure met name betrekking op projecten?	2	1	
Worden bij relevante wijzigingen SHE risicoanalyses toegepast?	2	0	
Zijn medewerkers actief betrokken bij het wijzigingsproces?	3	0	
Bevatten procedures taken, acties, risico identificatie en verantwoordelijkheden op alle niveaus (inclusief contractors)?	3	0	
Worden alle wijzigingen, ook organisatorische en werkwijzen, beoordeeld?	3	0	
Wordt er naar trends binnen en buiten de branche gekeken bij wijzigingen?	4	0	
Suggesties voor eventuele verbeteringen komen in het meerderdeel vanuit de medewerkers.	4	0	
Het risicoprofiel van FC neemt niet toe bij wijzigingen (duurzaam, imga, financiën, veiligheid, milieu, etc)	4	0	

6.1 Monitoren van de prestaties (§ 4.5.1)			
Is er een monitoringsysteem voor SHE-prestaties?	1	1	
Zijn de wettelijk verplicht parameters opgenomen in dit systeem?	1	1	
Worden de belangrijkste SHE parameters, zoals ongevallen en emissiegegevens, gemonitord?	2	1	
Worden de gegevens van de SHE parameters gecommuniceerd?	2	1	Aandachtspunt: RI&E communicatie
Worden de gegevens gebruikt om de implementatie van het MS te meten?	2	1	
Worden de registraties gedocumenteerd en bewaard?	2	1	
Beginnen afdelingen SHE KPI's te ontwikkelen om de implementatie van het SHE MS te meten?	3	0	Geen KPI's op dit niveau (alleen incidentgerelateerd en aantal meldingen gevaarlijke situaties en observaties)
Worden de SHE KPI's duidelijk gecommuniceerd naar en (indien nodig) besproken met alle medewerkers? Worden ze ook gedocumenteerd?	3	0	
Worden gegevens gecommuniceerd met stakeholders?	3	0	
Worden er diverse KPI's en doelen gebruikt om de implementatie van <u>alle elementen</u> van het SHE MS te meten?	4	0	

6.2 Inspecties (§ 4.5.1)			
Er worden inspecties en keuringen uitgevoerd?	1	1	
Worden de belangrijkste wettelijke inspecties en keuringen uitgevoerd?	1	1	
Worden de wettelijke verplichte inspecties en keuringen uitgevoerd en formeel beoordeeld?	2	1	
Liggen er procedurele afspraken over frequentie en opvolging vast?	2	1	
Zijn inspecties gericht op werkplekken?	2	1	
Zijn inspecties gericht op de doelstellingen en risico's en leveren ze input voor de KPI's? <i>Toelichting: Op basis van evaluatie van de inspecties.</i>	3	1	
Worden er gedragsobservaties uitgevoerd?	3	1	niet volgens plan van 300 voor 2013
Voeren alle leidinggevenden samen met de medewerkers de observaties uit?	3	0	
Zijn de medewerkers zelf bezig met het identificeren van knelpunten?	4	0	
Wordt er gemeten of de doelstellingen worden gehaald en vindt er (indien nodig) bijsturing plaats?	4	0	
Voeren alle medewerkers observaties en inspecties uit?	4	0	

6.3 Corrigeren/afwijken (gevaarlijke) situaties (§ 4.5.2)			
Is het bekend welke procedures moeten worden gevolgd als er niet aan wetgeving wordt voldaan of er gevaarlijke situaties optreden?	1	1	
Worden incidenten en afwijkingen aan de Arbeidsinspectie of bevoegd gezag gemeld als deze onder de rapportageplicht vallen?	1	1	
Worden gevaarlijke situaties en ongevallen intern gemeld?	1	1	
Zijn er procedures voor melding en aanpassing van afwijkingen?	2	1	
Worden afwijkingen opgenomen in een registratiesysteem?	2	1	
Worden alleen ernstige afwijkingen gemeld en systematisch afgehandeld?	2	1	Afhandeling afwijkingen, meldingen blijft achter (geen prioritisering).
Durven medewerkers elkaar aan te spreken op onveilige handelingen?	3	0	
Wordt er een trendanalyse van storingen daadwerkelijk gebruikt om procesverbetering door te voeren?	3	0	
Wordt structureel onderzocht hoe afwijkingen te voorkomen?	3	0	
Worden afwijkingen door alle medewerkers gemeld en vastgelegd?	4	0	
Wordt er alleen afgeweken van procedures als hier door het management toestemming voor wordt gegeven?	4	0	
Worden er bij afwijkingen naar verschillende opties gekeken en wordt er systematisch een afweging gemaakt op basis van risico's?	4	0	
Worden er waar mogelijk procedures aangepast?	4		

6.4 Incidentenrapportage- en opvolging (§ 4.5.3)			
Worden er alleen ernstige incidenten gemeld en onderzocht?	1	1	
Worden incidenten onderzocht?	1	1	
Worden bevindingen uit onderzoeken lokaal verspreidt en worden verbeteracties matig opgevolgd?	1	1	
Beperkt onderzocht zich tot directe oorzaken?	1	1	
Zijn er procedures opgesteld voor het rapporteren en onderzoeken van incidenten?	2	1	Procedures zijn aanwezig. Uitvoering kan beter (en meer in lijn)
Communicatie naar stakeholders			
Is er een incidentenregistratie systeem?	2	1	
Voeren SHE personeel en toezichthouders de onderzoeken uit waarbij de rest van de medewerkers minimaal wordt betrokken?	2	1	
Is er een proces om de aanbevelingen te volgen ?	2	1	In praktijk loopt dit moeizaam.
Wordt het proces van rapporteren en onderzoeken goed begrepen en ook toegepast bij minder ernstige incidenten en worden basisoorzaken gevonden?	3	0	
Zijn toezichthouders getraind in incidentenonderzoek waarbij medewerkers worden betrokken?	3	0	
Worden de geleerde lessen goed gecommuniceerd?	3	0	
Worden bevindingen uit onderzoeken gedocumenteerd en opgelost waarbij de verantwoordelijkheid in de lijn wordt gelegd?	4	0	
Is alle informatie opgeslagen en oproepbaar en geven medewerkers en contractors voor het proces verbetervoorstellen?	4	0	
Heeft iedereen (medewerkers, contractors et c) toegang tot de relevante informatie zodat ze eventuele SHE problemen kunnen voorkomen?	4	0	

Managementreview:

8.1 Beoordeling (§ 4.6)			
Vindt een directiebeoordeling plaats?	1	1	
Wordt er een jaarlijks management review door het management gehouden?	2	1	
Zijn de aspecten van de beoordeling vastgelegd?	2	1	
Worden verbeteringen en wijzigingen van het MS vastgesteld?	2	1	
Wordt de review gepubliceerd, kunnen de medewerkers zien wat de resultaten zijn?	2	1	2011 is gedaan, laatste versie is geweest. Plan dit weer in een nieuwsbrief te zetten. (Chees on the menu)
Is er een gedefinieerd proces voor formele en regelmatige beoordelingen van het SHE MS en het realiseren van doelstellingen?	3	0	
Wordt de organisatie hierbij betrokken (binnen de business group)?	3	0	
Worden de trends in KPI's beoordeeld en naar pro-actieve acties omgezet?	3	0	
Wordt de organisatie hierbij betrokken (binnen FC breed)?	4	0	
Wordt er rekening gehouden met (komende) veranderingen?	4	0	

Met de implementatie van de dynamische RI&E zullen er meer punten gescoord kunnen worden op het proactieve niveau (lichtgeel gearceerd) of het generatieve niveau (lichtgroen gearceerd).

Er is een inschatting gemaakt van een score met een dynamische RI&E; van 2.0 naar tenminste 2.5 (zie bijlage 6). De beoordelingslijsten zijn hieronder opgenomen.

Ter verduidelijking zijn de gescoorde niveaus met geel gearceerd.

Ingevulde Beoordelingslijsten op basis van een dynamische RI&E

3. Planning: Risicomanagement (Hfst. 4.3)			
3.1 Identificatie van gevaren (methoden) (§ 4.3.1)			
Wordt geanticipeerd op alle nieuwbouw en modificaties? <i>Toelichting: Uitvoeren van deel -RI&E tbv V&G plannen.</i>	3	1	V&G-plan (TRA of andere vorm)
Worden alle (nieuwe) risico's die worden gemeld / gesignaleerd verwerkt in het relevante risico - register.	3	1	Aandachtspunt! Niet alle wijzigingen worden automatisch meegenomen!
Zijn de risico's uitgesplitst naar functieniveau en hebben de betrokkene input daaraan geleverd?	3	1	Nee. Deels TRA gemaakt. RI&E op functieniveau plannen, afronden (in DRI&E)
Bestaat er een werkend beleid van beheersmaatregelen, inclusief follow up procedures?	3	1	Aandachtspunt. PDCA / regelkring
Zijn alle risico's acceptabel en zijn de medewerkers bij het bepalen hiervan betrokken?	4	1	Kern DRI&E is betrekken medewerkers; zelf uit laten voeren (eigenaarschap, draagvlak)
Wordt er bij strategische beslissingen het SHE risico meegewogen?	4	1	Wordt in DRI&E uitgevoerd (managementreview, stuurgroep WCOM, ...). Cyclus kan regelmatig worden doorlopen in deze overlegvormen; structuur is er.
Bestaat er een duidelijk gedefinieerd proces voor het evalueren en verbeteren van de bestaande risico identificatie methoden?	4	1	Wordt in DRI&E uitgevoerd (managementreview regelkring op strategisch niveau)
Zijn de risico management procedures en documenten continue geactualiseerd naar de werkelijke situatie?	4	1	Wordt in DRI&E uitgevoerd (continu geactualiseerd, verbeterd)
3.3 Documentatie van risicobeoordeling (§ 4.3.1)			
Is er duidelijk vastgelegd wanneer er sprake is van een te groot risico?	3	1	Beleid (BG) overgenomen door locatie, is <270 vanuit F&K (2013)
Zijn hoog risico activiteiten (uit het register) ook daadwerkelijk gestopt of aangepast?	3	1	De vraag is of alle risico's geïnventariseerd zijn en opgenomen zijn in de huidige RI&E
Kennen en begrijpen leidinggevenden de risicoanalyses en registers?	3	1	Kern DRI&E lijnverantwoordelijkheid, het met medewerkers uitvoeren van RI&E (eigenaarschap, draagvlak) opvolgen van afwijkingen en beheersmaatregelen waaronder instructies / eenpuntslessen (EPL's)
Zijn de risicoanalyses en registers actueel en bevatten zij ook nieuwe activiteiten (projecten)?	4	1	Kenmerk DRI&E uitgevoerd (actueel, continu bijgewerkt, verbeterd)
Wordt het regelmatig gecontroleerd of alle maatregelen nog steeds goed en probleemloos zijn geïmplementeerd?	4	1	Kenmerk DRI&E uitgevoerd (doorlopen PDCA-cyclus)
Hebben alle niveaus van de organisatie toegang tot alle SHE gerelateerde informatie die verzameld werd tijdens de risico- en hazardanalyse?	4	1	Toegang is er, alleen moeilijk vindbaar (Intranetomgeving), niet duidelijk gecommuniceerd.
Is iedereen binnen de organisatie op eigen initiatief bezig met het zoeken en identificeren van hazards op het SHE - gebied?	4	1	Kern DRI&E lijnverantwoordelijkheid, het met medewerkers uitvoeren van RI&E (eigenaarschap, draagvlak) teams. Iedere medewerker heeft een bijdrage (of mogelijkheid een bijdrage te leveren.
Is het risicoregister standaard onderdeel van de managementreview?	4	1	De managementreview is een regelkring op strategisch niveau. De RI&E is opgenomen in de review (ontwerp regelkring).
4.2 SHE deskundigheid/Capaciteit (§ 4.4.2)			
Is SHE volledig begrepen en in de lijn geïmplementeerd?	3	1	Nee. Met een DRI&E wordt de eigenaarschap verplaatst in lijn. Lijnverantwoordelijkheid. Rol SHE-medewerker kan anders worden ingevuld (meer coachend)
Wordt de SHE adviseur alleen ingeschakeld voor specialistisch advies?	3	1	
Is het in het MS vastgelegd wat de capaciteit en de bezetting is tijdens normale operationele omstandigheden?	3	0	Nee, niet beschreven.

4.3 Risicobeperkende maatregelen			
Wordt door middel van scenario's aangetoond dat de significante risico's worden beheerst?	3	1	Evaluatie, Check in DRI&E geborgd.
Zijn alle beheersmaatregelen met betrekking tot risico's ondergebracht bij verantwoordelijke partijen?	3	1	Evaluatie, Check in DRI&E geborgd; lijnverantwoordelijkheid.
Zijn prestatie-eisen voor de handhaving van de mechanismen gedefinieerd?	3	0	Optioneel KPI op RI&E zetten
5.1 Documentatie beheersing van SHE MS			
Is het SHE MS is compleet, bekend, wordt het onderhouden en bijgehouden en garandeert het continue verbetering op het gebied van SHE?	3	1	Kenmerk DRI&E uitgevoerd (actueel, continu bijgewerkt o.b.v. wijzigingen, verbeterd). PDCA-cycli zal beter worden doorlopen, vooral de stappen Check en de Act waar FC Bedum moeite mee heeft.
Garandeert het MS continue verbetering op het gebied van SHE?	3	1	
Wordt de certificerende / auditerende instantie actief gestuurd om er voor te waken dat de audits van een voldoende kwalitatief niveau zijn?	3	0	N.v.t.
5.3 Procedures en werkinstructies (§ 4.4.6)			
Bestaan er duidelijke, relevante SHE standaarden en procedures voor alle risicovolle werkzaamheden? Zijn ze makkelijk te vinden?	3	1	DRI&E; zal bijdragen in ontwikkelen van standaarden, daarmee ontwikkeling van het MS. Wanneer (nieuwe) risicovolle situaties worden geïnventariseerd worden deze geëvalueerd (TRA, anders)
Kan het uitvoerend personeel zelf het initiatief nemen tot het opstellen of aanpassen van procedures?	3	1	Mogelijkheid is er. DRI&E; lijnverantwoordelijkheid, eigenaarschap verbeterd
Indien wijzigingen optreden nemen de medewerkers zelf initiatief om de procedure aan te passen?	3	1	DRI&E; lijnverantwoordelijkheid, eigenaarschap verbeterd
5.4 Wijzigingen (§ 4.4.6)			
Is er een wijzigingenprocedure, is de afbakening duidelijk beschreven en is de toepassing consistent?	2	1	
Heeft de procedure met name betrekking op projecten?	2	1	
Worden bij relevante wijzigingen SHE risicoanalyses toegepast?	2	1	DRI&E; zal bijdragen in geborgd toepassenrisicoanalysemethodieken ten aanzien van (nieuwe) risicovolle situaties (TRA, anders)
Zijn medewerkers actief betrokken bij het wijzigingsproces?	3	1	
Bevatten procedures taken, acties, risico identificatie en verantwoordelijkheden op alle niveaus (inclusief contractors)?	3	1	
Worden alle wijzigingen, ook organisatorische en werkwijzen, beoordeeld?	3	1	Aandachtspunt binnen DRI&E
Wordt er naar trends binnen en buiten de branche gekeken bij wijzigingen?	4	0	
Suggesties voor eventuele verbeteringen komen in het meerderdeel vanuit de medewerkers.	4	1	
Het risicoprofiel van FC neemt niet toe bij wijzigingen (duurzaam, imga, financiën, veiligheid, milieu, etc)	4	0	

6.1 Monitoren van de prestaties (§ 4.5.1)			
Beginnen afdelingen SHE KPI's te ontwikkelen om de implementatie van het SHE MS te meten?	3	1	Optioneel KPI op RI&E zetten
Worden de SHE KPI's duidelijk gecommuniceerd naar en (indien nodig) besproken met alle medewerkers? Worden ze ook gedocumenteerd?	3	1	Zit in stappenplan implementatie DRI&E om te communiceren over resultaten (evt KPI's)
Worden gegevens gecommuniceerd met stakeholders?	3	1	Stakeholders intern, extern ook mogelijk (o.a. servicecontractors)
Worden er diverse KPI's en doelen gebruikt om de implementatie van <u>alle elementen</u> van het SHE MS te meten?	4	0	
Worden de SHE KPI's gebruikt om bij te sturen en zijn de KPI's onderdeel van verbeterplannen en medewerkerbeoordeling?	4	0	
6.2 Inspecties (§ 4.5.1)			
Zijn inspecties gericht op de doelstellingen en risico's en leveren ze input voor de KPI's? <i>Toelichting: Op basis van evaluatie van de inspecties.</i>	3	1	
Worden er gedragsobservaties uitgevoerd?	3	1	niet volgens plan van 300 voor 2013
Voeren alle leidinggevenden samen met de medewerkers de observaties uit?	3	1	Lijnverantwoordelijkheid (kenmerk DRI&E)
Zijn de medewerkers zelf bezig met het identificeren van knelpunten?	4	1	
Wordt er gemeten of de doelstellingen worden gehaald en vindt er (indien nodig) bijsturing plaats?	4	1	Optioneel KPI op RI&E zetten
Voeren alle medewerkers observaties en inspecties uit?	4	0	Optioneel DRI&E
6.3 Corrigeren/afwijken (gevaarlijke) situaties (§ 4.5.2)			
Durven medewerkers elkaar aan te spreken op onveilige handelingen?	3	0	
Wordt er een trendanalyse van storingen daadwerkelijk gebruikt om procesverbetering door te voeren?	3	0	
Wordt structureel onderzocht hoe afwijkingen te voorkomen	3	1	Lijnverantwoordelijkheid, eigenaarschap (kenmerk DRI&E), zit in stappenplan implementatie DRI&E.
Worden afwijkingen door alle medewerkers gemeld en vastgelegd?	4	1	Ontwikkeling door DRI&E (op termijn)
Wordt er alleen afgeweken van procedures als hier door het management toestemming voor wordt gegeven?	4	0	
Worden er bij afwijkingen naar verschillende opties gekeken en wordt er systematisch een afweging gemaakt op basis van risico's?	4	1	Ontwikkeling door DRI&E (op termijn)
Worden er waar mogelijk procedures aangepast?	4	1	Kenmerk DRI&E (op termijn)
6.4 Incidentenrapportage- en opvolging (§ 4.5.3)			
Wordt het proces van rapporteren en onderzoeken goed begrepen en ook toegepast bij minder ernstige incidenten en worden basisoorzaken gevonden?	3	1	Kenmerk DRI&E (op termijn)
Zijn toezichthouders getraind in incidentenonderzoek waarbij medewerkers worden betrokken?	3	1	Ontwikkeling door DRI&E (op termijn)
Worden de geleerde lessen goed gecommuniceerd?	3	1	Kenmerk DRI&E: communicatie
Worden bevindingen uit onderzoeken gedocumenteerd en opgelost waarbij de verantwoordelijkheid in de lijn wordt gelegd?	4	1	Ontwikkeling door DRI&E (op termijn); koppeling aan RI&E (maatregelen)
Is alle informatie opgeslagen en oproepbaar en geven medewerkers en contractors voor het proces verbetervoorstellen?	4	1	Ontwikkeling door DRI&E (op termijn); koppeling aan RI&E (maatregelen)
Heeft iedereen (medewerkers, contractors et c) toegang tot de relevante informatie zodat ze eventuele SHE problemen kunnen voorkomen?	4	0	

7.1 Auditplanning (§ 4.5.5)			
Bestaat er een auditplan en –proces?	2	1	
Vinden er systeemaudits plaats?	2	1	
Is er enige betrokkenheid door toezichthouders bij het auditen?	2	1	
Is er een procedure om periodiek de naleving van wet- en regelgeving te bepalen?	2	1	
Worden verbeterpunten z.s.m. uitgevoerd?	2	1	Kenmerk DRI&E (op termijn); zit ook in stappenplan, doorlopen PDCA: zelf op laten lossen van verbeterpunten in lijn. Aandacht voor quick wins, laag hangend fruit.
Wordt het auditproces door de medewerkers ervaren als een instrument voor verbetering?	3	1	
Worden audits minimaal jaarlijks uitgevoerd?	3	1	
Zijn de toezichthouders eigenaar van het auditproces waarin medewerkers en onafhankelijke afdelingen meedoen?	3	1	
Zijn de aanbevelingen gedocumenteerd en worden ze opgelost?	3	1	In DRI&E, Plan van Aanpak (per afdeling)
Worden verbeterpunten naar prioriteit uitgevoerd?	3	1	Prioriteiten worden gesteld door lijnverantwoordelijke medewerkers i.s.m. medewerkers. Toepassen F&K als hulpmiddel.

8.1 Beoordeling (§ 4.6)			
Is er een gedefinieerd proces voor formele en regelmatige beoordelingen van het SHE MS en het realiseren van doelstellingen?	3	1	Kenmerk DRI&E (op termijn); zit ook in stappenplan, regelmatig doorlopen PDCA. Managementreview is regelkring, afgestemd en van input voorzien door lagere regelkringen (in lijn, op operationeel niveau).
Wordt de organisatie hierbij betrokken (binnen de business group)?	3	1	
Worden de trends in KPI's beoordeeld en naar pro-actieve acties omgezet?	3	1	Plan van Aanpak DRI&E
Wordt de organisatie hierbij betrokken (binnen FC breed)?	4	0	
Wordt er rekening gehouden met (komende) veranderingen?	4	0	

Bijlage 8: Knipsels vakliteratuur Dynamische RI&E

Succesfactoren (1)
Verschil >x2

- Actieve betrokkenheid van medewerkers: dialoog
- Bedrijfsproces zijn verbonden. Hier komen de hoofdkenmerken van de dynamische RI&E samen: evaluatie op basis van de veiligheidsaspecten, het betrekken van het lijnmanagement door ze via workflows verantwoordelijk te maken voor veiligheidsbeoordelingen, het bewaren van de historie van verbeteringen zichtbaar (gemaakt) worden. Een eerste versie van dit software management
- KPI's voor management output
- Enthousiaste, creatieve medewerkers voldoende arbeidsomstandigheden
- Systematische planning

RI&E als dynamisch bedrijfsproces
Het inventariseren en evalueren van risico's krijgt steeds meer het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces dat het bedrijf ook als zodanig moet organiseren. Niet wettelijke eisen, maar eigen ambities van de organisatie kunnen leidend zijn (236).

dynamische RI&E gebruikt om snel wisselende arbeidsrisico's te beheersen en zo risicobeheersing integreert in het bedrijfsproces.

dynamische RI&E als verbindend medium

Overige instrumenten:
Een relatief nieuwe ontwikkeling is de zogenaamde dynamische RI&E die de bedrijfsvoering zelf als uitgangspunt neemt van de veiligheidsbeheersing, en voornamelijk ingaat op de mate waarop de bedrijfsvoering slaagt in die beheersing. Door ook te kijken naar achterliggende basisrisicofactoren (Groeneweg, 1998) is het mogelijk om binnen het bedrijf een intrinsiek veiligere situatie te bereiken. Basisrisicofactoren zijn structurele organisatorische gebreken die bijvoorbeeld 'substandaard' handelen tot gevolg hebben en kan leiden tot ongewenste situaties of ongevallen. De maatregelen moeten erop gericht zijn om de basisrisicofactoren weg te nemen.

D_RIE
18

Dynamische RI&E
Zijzelf ziet daarom veel meer in een dynamische RI&E. "Die werkt bijvoorbeeld niet met checklists, maar met interviews. En hij richt zich niet op het hele bedrijf, maar op bepaalde afdelingen. Het doel van zo'n RI&E is om te sparren met mensen, werknemers te betrekken bij veiligheid. Dan zie je dat bedrijven doorgroeien naar de volgende fase. Ook zonder bezoek van de Arbeidsinspectie."

Statements dynamische RI&E
Als een organisatie erin slaagt om de vier stappen van de regelkring regelmatig vloeiend en snel te doorlopen, dan groeit daaruit de gewenste proactieve veiligheidscultuur.
We zoeken een gebruiksaanwijzing waarmee een RI&E deel wordt van een dynamiserende regelkring.
Direct corrigeren van veiligheidsrisico's is desondanks op vele werkvloeren niet vanzelfsprekend, omdat de gewoonte niet bestaat of de procedure ontbreekt. Medewerkers wachten op initiatief van de leidinggevende, de leidinggevende wacht op de uitkomst van de RI&E... Dus is het devies: direct herinvoeren die gewoonte om meteen te reageren op signalen van onveilige situaties.

Een RI&E uitvoeren ...
... is de risicomanagement cyclus doorlopen

Het 'Delftse model' in het kort

- Breng alle bedrijfsprocessen met veiligheidsrelevantie in kaart en zorg voor gecontroleerde samenhang.
- Bedenk een werkwijze die de werkvloer stimuleert om eigen veiligheidsoplossingen te kiezen.
- Inspecteer periodiek welke knelpunten desondanks ontstaan, wijs actienemers aan en blijf consequent in de navolging.
- Zorg voor een structuur waarin alle elementen zijn vastgelegd. Die kan softwarematig zijn, maar voor kleinere bedrijven ook op basis van werkafspraken en/of een handboek.

Cultuurverandering

De rode draad
een natuurlijk proces in het omgaan met risico's

De RI&E is een verplichting vanuit de arbeidsomstandigheden wet. Dat maakt het vaak een 'moetje'. Wij zijn van mening dat Het is niet voor niets dat normen, zoals VCA en OHSAS

De dynamische RI&E

HOE HOU JE RI&E PROCEDURES LEVEND EN ACTUEEL EN HOE ZORG JE ERVOOR DAT ER DRAAGVLAK BIJ VERSCHILLENDE DOELGROEPEN IS VOOR VOORTDOUREND EN ACTIEF VERBETEREN?

Dynamische RI&E (onze interpretatie)

- De dynamische RI&E is een fase in een organisatieontwikkeling
- Daarbij ontwikkelt een organisatie zich in het omgaan met haar risico's

Een dynamische RI&E moet:

- » rapporteerbaar zijn op verschillende organisatieniveaus (bedrijf, afdeling);
- » risicotrends zichtbaar kunnen maken;
- » daarmee sturing kunnen geven aan alle organisatieniveaus.

Een dynamische RI&E moet:

- » binnen de wet passen; een vorm hebben waarop de medezeggenschap instemming kan uitoefenen;
- » toetsbaar zijn; gericht zijn op risicobeheersing;
- » het productieproces minimaliseren;
- » belasten; aansluiten bij de veiligheidsdynamiek op de werkvloer;
- » gericht zijn op lijnverantwoordelijkheid; voortdurend een actueel risicobeeld geven;
- » bestaande beheerssystemen bevatten;
- » vastgelegd zijn in een database;

RI&E als dynamisch regelkring

De RI&E als een dynamische regelkring als de afstemming op de twee andere regelkringen optimaal en flexibel is. Het gaat enerzijds om de regelkring op operationeel niveau ('inspectie') en anderzijds om de regelkring op strategisch niveau (managementsysteem, beleid). Het goed functioneren van 'het geheel' vraagt om een uitgekend ontwerp van regelkringen. Bij een dynamische regelkring is eenvoudig het devies en krijgen vakmanschap en het delen van kennis en ervaring veel ruimte (236).

uw onderwijsorganisatie... of wat dacht u van RI&E rapportage... handig toch? Een keer per jaar! Het leerproces zit dan in de dialoog op het voor iedereen...

u al eens gedacht aan een RI&E opgebouwd in modules of thema's? Of op afdelingsniveau? Op dezelfde manier als een medewerker tevredenheidsonderzoek en mooi passend bij de uitvoering van een PMO?



Bijlage 9: Stappenplannen RI&E

Enkele gevonden stappenplannen geschikt als leidraad en uitvoering van de RI&E zijn hieronder aangegeven. In vergelijking met de andere plannen van aanpak onderscheid het stappenplan van het kennisdossier; Dossier Risico inventarisatie en Evaluatie van www.arbokennisnet.nl zich op het onderdeel 'ontwikkelingsfase bepalen' in stap 2.

Stappenplan RI&E

Stap	Dossier Risico inventarisatie en Evaluatie (versie 2012)	Stap	AI blad 61 (2e editie 2014)
1	Doel bepalen	1	Beeld van het bedrijf vormen
2	Ontwikkelingsfase bepalen	2	Intakegesprek
3	Keus: uitbesteden en/of zelf doen	3	Projectplan voor uitvoeringsfase
4	Eigenaarschap bepalen	4	Documentatiestudie bedrijf
5	Bedenk over welke afdelingen de RI&E gaat	5	Communicatie
6	Ga na welke informatie beschikbaar is	6	Vragenlijsten/interviews
7	Kondig de RI&E aan	7	Rondgang, eigen observatie
8	Voer de RI&E uit	8	Opstellen RI&E-rapportage
9	Stel prioriteiten voor	9	Bepalen risicoklasse
10	Bespreek de prioriteiten met betrokken werknemers	10	Opstellen Plan van Aanpak
11	Maak een plan van aanpak	11	Van concept naar definitief rapport
12	Communiceer de resultaten	12	Toetsen van de RI&E
13	Bewaak de afgesproken acties	13	Evalueren procesgang
14	Bewaak de actualiteit van de RI&E	14	Uitvoeren Plan van Aanpak
		15	Bewaken van de follow-up
		16	Uitvoeren verdiepende RI&E's

Stap	AI blad 61 (H9); essentie stappenplan. (OHSAS 18001; 4.31; Gevarenidentificatie, risicobecoördinatie en vaststellen beheersmaatregelen)	Stap	Van RI&E naar Cultuurverandering (Zwaard, van der Velde, 2013)
1	Voorbereiding	1	Doelstellingen formuleren
2	Gevaren identificeren (gevaarbronnen en gevaarlijke situaties)	2	Risico's inventariseren
3	Bepalen of gevaren kunnen leiden tot risico's	3	Risico's evalueren
4	Grootte van de risico's bepalen (de 'evaluatie')	4	Maatregelen bedenken
5	Verbetervoorstellen doen om de risico's tot een aanvaardbaar niveau te brengen	5	Plannen opstellen en uitvoeren
6	Plan van Aanpak maken met prioritisering van de voorgestelde maatregelen	6	Resultaten evalueren

Stap	AI blad 61 (H9); de hoofdlijnen.
1	Gevaren
2	Risico's
3	Grootte inschatten van risico's
4	Opstellen aanvullende maatregelen (Plan van Aanpak)

Bijlage 10: Vergelijking huidige RI&E proces - Dynamische RI&E

Beoordeeld is in hoeverre het huidige RI&E en het RI&E-proces voldoet aan de kenmerken, eisen en goede praktijken voor een dynamische RI&E. De kaders uit 3.1.2. (Figuur 3.4. en figuur 3.5) zijn hierop ingevuld. Het resultaat:

Vergelijking huidige RI&E proces - Dynamische RI&E

- Eigenaarschap RI&E (nog) niet lijn
- RI&E ontwikkeld *enigszins* mee met het veiligheidsniveau
- RI&E-proces nog geen karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces
- Regelkring waarbij de risicomanagementcyclus wordt doorlopen is aanwezig. Echter worden de stappen Check en Act niet vloeiend of niet doorlopen.
- Doorontwikkeling risicomanagement waarin PDCA-cirkel te herkennen is niet duidelijk zichtbaar
- Nadenken en dialoog over risico's wordt op gang gebracht, echter niet met de RI&E als onderwerp, wel enigszins met observaties Veiligheid en werkoverleg.
- Geeft een beeld van risico's en de mate van beheersing daarvan, echter is het beeld niet actueel; belangrijke gevaren en risico's worden gemist.
- RI&E geeft inzicht in verbeter-, en actiepunten.
- 'Managementsysteem ontwikkelt niet voldoende met de RI&E mee, structureert en borgt de *dialoog* onvoldoende en vormt daarmee niet een brug tussen de RI&E en een gewenste cultuurverandering'.

Vergelijking huidige RI&E-proces – eisen, 'goede praktijken' Dynamisch RI&E

Eis:

- Valt binnen de kaders van de wet; echter geen 100% compliance.
- Heeft een vorm waarop medezeggenschap instemming kan uitoefenen.
- Is toetsbaar wanneer op inhoud wordt verbeterd (o.a. beleidsrisico's).
- Is gericht op risicobeheersing.

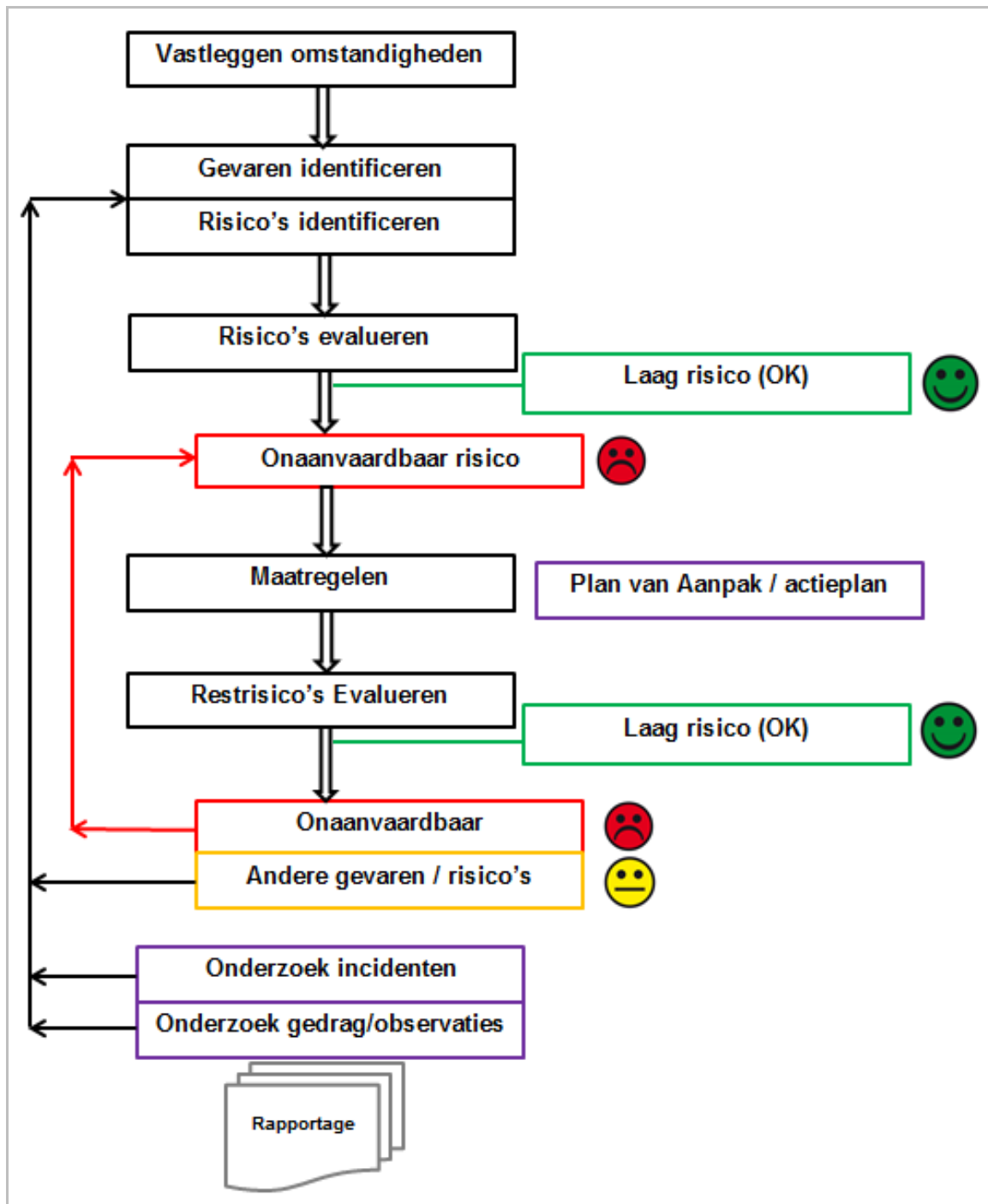
Goede praktijken:

- Belast het productieproces minimaal
- Sluit onvoldoende aan bij de veiligheids-dynamiek op de werkvloer.
- Is niet gericht op lijnverantwoordelijkheid.
- Geeft niet voortdurend een actueel risicobeeld: wijzigingen worden niet automatisch meegenomen.
- Bevat niet (alle) bestaande beheerssystemen, koppelingen zijn niet gemaakt met managementsysteem of beheersmaatregelen.
- Is vastgelegd in een database.
- Is te rapporteren op verschillende organisatieniveaus (bedrijf, afdeling), maar dit gebeurt niet of onvoldoende.
- Risicotrends kunnen zichtbaar worden gemaakt, maar dit gebeurt echter nog niet of in onvoldoende mate, hierdoor
- Onvoldoende sturing aan alle organisatieniveaus.

Bijlage 11: Instructie Dynamische RI&E (1^e aanzet)

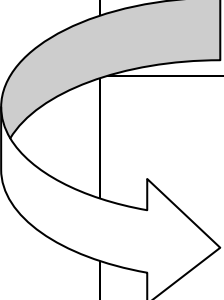
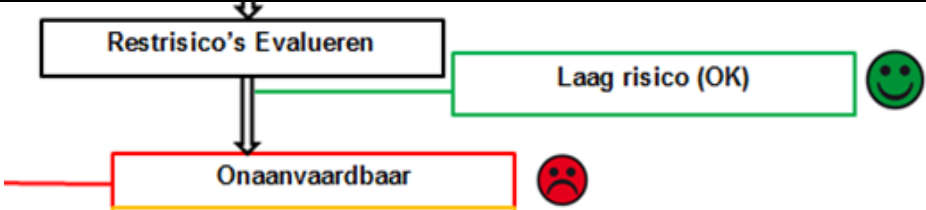
In deze bijlage wordt de werkwijze van de dynamische RI&E met een stroomschema gevisualiseerd. De uitvoering van de dynamische RI&E vindt op operationeel niveau plaats. Het is feitelijk een uitsplitsing van stap 8 'Voer de RI&E uit', uit het stappenplan van hoofdstuk 5 (zie inzet).

Een lijst van taken is toegevoegd om mee te nemen in de uitvoering.



Werkwijze Dynamische RI&E

Concept	
	<pre> graph TD A[Vastleggen omstandigheden] --> B[Gevaren identificeren Risico's identificeren] B --> C[Risico's evalueren] </pre>
	Breng met de operationele verantwoordelijke van de afdeling de activiteiten in kaart.
	Stel vast welke arbeidsmiddelen gebruikt worden bij het uitvoeren van de activiteit.
	Bedenk met betrokken medewerker(s) welke mogelijke gevaarlijke situaties er bij het uitvoeren van de activiteit met arbeidsmiddel plaats kan vinden.
	Houd bij het inventariseren ook rekening met andere, onvoorzien omstandigheden (winter, zomer, donker, licht ... maar ook storingen etc.)
	Evalueer met Fine & Kinney (met meerdere mensen) en bepaal de risicoscore
	<pre> graph TD A[Risico's evalueren] --> B[Laag risico OK] A --> C[Onaanvaardbaar risico] C --> D[Maatregelen] D --> E[Plan van Aanpak / actieplan] </pre>
	Inventariseer met medewerkers welke maatregelen al getroffen zijn en welke nog getroffen kunnen worden om het beoordeelde risico te verkleinen. Check oplossingen 'best-practises' andere locaties / Arbo catalogus
SHE	Bepaal a.d.h.v. de <i>arbeidshygiënische strategie</i> de volgorde van de maatregelen.
	Stel vast welke van de maatregelen al ingevoerd zijn en welke nog niet.

	Bepaal per maatregel wat het restrisico is na het invoeren ervan.
	
	Van de maatregelen kan nu vastgelegd worden hoe deze gemonitord dan wel geborgd worden (procedures of formulieren).
	Neem de nog niet ingevoerde maatregelen op in RI&E.
	Verwerk nadat een maatregel uit het plan van aanpak is uitgevoerd dit weer in de RI&E. Uiteindelijk zullen alle risico's onder controle worden gebracht.
	Maak bij wijzigingen in wet- en regelgeving of in activiteiten een toevoeging en werk het plan van aanpak bij 
	N.a.v. een incident (ongeval, calamiteit) of constatering uit een (werkplekinspectie of observatieronde Veiligheid) kan terug gekeken worden naar de RI&E. 
	Bepaal of het risico onderkend is in de RI&E, is het verkeerd geschat? Waren de maatregelen niet adequaat of zijn ze niet nageleefd?
	De RI&E is eenvoudig aan te passen door het risico te wijzigen of toe te voegen en maatregelen te bedenken en in te voeren. Zo ontstaat er een dynamisch document wat altijd actueel en up-to-date is. De dynamische RI&E!
SHE, HR	Inventariseer de beleidsrisico's, raadpleeg Arbo Informatie blad 1 (AI-1). Uitvoering door SHE, HR informeren OC
	Toets per onderwerp of het geregeld is en hoe het geborgd is (in een procedure)
	Als zaken nog niet, of nog niet goed genoeg, geregeld zijn beschrijf je de actie die genomen moet worden en vermeld je het in het plan van aanpak. 

Discussiegroep

Als onderdeel van het onderzoek is een discussiegroep gestart (LinkedIn) met als start de volgende vragen:



Welke tool, of welke werkwijze past u toe om uw RI&E dynamischer te krijgen? Wat is volgens u een dynamische RI&E? Ik ben heel...

Wim Bakker
Safety-officer at FrieslandCampina

Like • Comment • Unfollow • posted 1 second ago

De discussie is nog raadpleegbaar.

Er zijn een aantal reacties binnen gekomen op de discussie (t/m 01-08-2013):

bedrijfsarts bij Arbo Advies

= wat een RI&E (Risico Inventarisatie & -Evaluatie) zou moeten zijn

Elke gelegenheid aangrijpen om de noodzaak van in RI&E genoemde aanpassingen te adstrueren.

Beste Wim,

Ik hou wel van een 'evidence based' RI&E die dynamisch wordt bijgehouden. Dat doe ik door de bedrijfsarts opdracht te geven om bij een consult met een zieke arbeidsongeschikte werknemer aan te geven of er sprake is van een werkgerelateerde oorzaak (dat zou in 20% van de gevallen voorkomen volgens het NCvB) en dan vervolgens aan te geven of deze oorzaak ook daadwerkelijk in de RI&E is onderkend. Als de oorzaak niet in de RI&E wordt genoemd, dan wil ik een voorstel voor aanpassing van de RI&E van de bedrijfsarts zien. Zo heb je na verloop van tijd goede managementinformatie of risico's ook in het echt bestaan, welke impact ze hebben (incidentie en verzuimduur) en welke prioriteit ze verdienen. groet Herman Evers / de Sociaal Accountant.

Wij gebruiken de RIE manager van Humatix. Om de RI&E dynamisch te krijgen/houden is het zaak dat deze door direct betrokkenen wordt opgemaakt, en dat de knelpunten/maatregelen in breder verband voorgelegd en besproken worden. Het publiceren van de RI&E op het -indien aanwezig- intranet kan helpend zijn. Daar wij een landelijke organisatie zijn wordt per regio aan de regiodirecteur gerapporteerd wat knelpunten en te nemen maatregelen zijn zodat prioriteiten tijdig begroot kunnen worden. Tenslotte denk ik dat je vanuit jouw functie altijd de aanjager zult moeten zijn. De ervaring leert dat er vaak weer aandacht voor de RI&E ontstaat als er een incident/ongeval heeft plaatsgevonden.

Adviseur Arbo en Riskmanagement | Trainer | Coach at BMD Advies Oost

Binnenkort beschikbaar: Sufficio RI&E. De dynamische maatwerk RI&E. Die actueel te houden is! Volg Sufficio.nl en BMD Advies.

Jan Harmen Kwantes

Projectleider bij InPreventie

Toevallig werd deze vraag vorige maand ook op InPreventie.nl gesteld (<http://www.inpreventie.nl/kennis/preventiewerk/risico-inventarisatie-rie/vraag-en-antwoord/hoe-maak-ik-een-ri-e-dynamisch>). Ik ben benieuwd naar meer ervaringen!

Lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Informele Zorg Twente

Beste Wim, nu ook te downloaden via de Apple app store is Riegitaal (www.riegitaal.nl).

Riegitaal maakt gebruik van checklisten die naar wens zijn aan te passen. Ook kan je volledig nieuwe eigen checklisten aanmaken. Verder kunnen documenten, foto's en video's toevoegen worden aan een dossier om je oordeel te onderbouwen. Tevens is Riegitaal gekoppeld aan een database met wet- en regelgeving.

Om het eigen beleid vast te leggen in Riegitaal, is het mogelijk een risicoanalyse uit te voeren. De risicoanalyse wordt automatisch vertaald naar een toezichtmatrix. Aan de hand van het naleefgedrag wordt de daadwerkelijke kans berekend. Met dit overzicht kan bepaald worden of het gewenst is om de controleniveaus aan te passen.

Kijk vooral op de website voor alle functionaliteiten.

Succes Berend

Organisatie adviseur / consultant / arbeids- en organisatiedeskundige / onderzoeker / trainer / coach

Beste Wim, vanuit Preventpartner voeren we nu de RIE uit met behulp van een grote groep medewerkers van de organisatie zelf (werkvloer). Vaak hebben die prima idee over wat er wel

Unlike • Reply privately • Flag as inappropriate • 21 days ago

