

# GEZONDER WERKEN: MINDER VERZUIM!

HANDLEIDING VOOR INTEGRALE  
GEZONDHEIDSBEVORDERING OP HET WERK

P.P.M. Janssen  
F.J.N. Nijhuis  
E.C.M.P. Lourijsen  
W.B. Schaufeli

MET MEDEWERKING VAN:

M.L.G.H. Lendfers  
M.A.J. Kompier  
R.W.M. Gründemann  
K. Van Gorp

Rijksuniversiteit Limburg | Maastricht



Universiteit Utrecht

Oprichtgevers:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Met subsidie van de arbeidsongeschiktheidsfondsen AAF/AoF

## COLOFON

UITGAVE VAN HET NEDERLANDS INSTITUUT  
VOOR ARBEIDSONMSTANDIGHEDEN NIA  
MEI 1996  
ISBN: 90-6365-116-3

### AUTEURS:

DR. PETER P.M. JANSSEN  
PROF.DR. FRANS J.N. NIJHUIS  
DRS. ELLIS C.M.P. LOURIJSEN  
PROF.DR. WILMAR B. SCHAUFELI

### MET MEDEWERKING VAN:

DRS. MARIE-LOUISE G.H. LENDFERS  
PROF.DR. MICHIEL A.J. KOMPIER  
DRS. ROB W.M. GRÜNDEMANN  
DRS. KARIN VAN GORP

### MET DANK AAN:

PROF.DR. STAN M. MAES  
DR. FRANCE KITTEL  
DIEGENEN DIE ALS MEELEZER EEN BIJDRAGE  
HEBBEN GELEVERD AAN DE TOTSTANDKOMING  
VAN DE TEKST

### EINDREDACTIE:

DRS. LIESBETH M.E. JAGER

### ONTWERP OMSLAG:

MARIELLE VAN DER HULST, AMSTERDAM

### ONTWERP BINNENWERK:

MARIT VAN DER MEER, AMSTERDAM

### ZET- EN DRUKWERK:

STENCO, AMSTERDAM

### TE BESTELLEN BIJ:

NIA, KLANTENSERVICE INFORMATIEGROEP  
POSTBUS 75665  
1070 AR AMSTERDAM  
TEL: (020) 54 98 404  
FAX: (020) 64 43 102

Copyright © NIA 1996

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut van Arbeidsomstandigheden NIA.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en/of onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur, opdrachtgever en uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

## VOORWOORD

### GEZONDER WERKEN LOONT

Gezond, veilig en gemotiveerd werken loont. Dat lijkt een doodoener, maar het is niet zonder meer vanzelfsprekend. De arbeidsomstandigheden in bedrijven zijn niet altijd afgestemd op veilig en gezond werken.

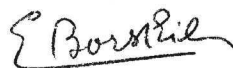
Om die reden hebben onze ministeries en de fondsen AAF/AoF in het kader van het project "Gezonder werken" enkele voorbeeldprojecten opgezet. Op deze manier moest worden aangetoond dat een "gezond" klimaat binnen bedrijven werkt. Dat het leidt tot meer tevredenheid van werknemers, een verbeterde werksfeer, een verhoogde productiviteit, een lager ziekteverzuim en uiteindelijk tot een beter product.

En inderdaad, het werkt. Het bewijs werd geleverd in diverse projecten bij een bouwbedrijf (fysieke belasting), een algemeen ziekenhuis (stress), een regionaal instituut voor geestelijke gezondheidszorg (werkdruk) en een produktiebedrijf van huishoudelijke artikelen (verbetering leefstijl).

Hoe vertalen we deze ervaringen naar de praktijk? Daarvoor is dit werkboek geschreven. Het is bedoeld om de kennis en ervaring uit de voorbeeldprojecten op handzame wijze beschikbaar te stellen aan bedrijven, vakorganisaties, arbodiensten en anderen.

Een goed arbeidsomstandigheden- en verzuimbeleid is immers voor ons allen van groot belang. Het motto moet zijn: "Gezonder werken: minder verzuim!" Wij wensen alle betrokkenen een gezonde, veilige en gemotiveerde tocht door dit werkboek. Wij hopen dat de gepresenteerde aanpak en de genoemde voorbeelden vervolgens in ruime mate navolging krijgen.

De minister van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport,



dr. E. Borst-Eilers

De Staatsecretaris van  
Sociale Zaken en Werkgelegenheid



R.L.O. Linschoten



# INHOUDSOPGAVE

## VOORWOORD 5

## INLEIDING 9

### 1 ARBEID EN GEZONDHEID: VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN 13

- 1.1 WAAROM GEZONDER WERKEN? 13
- 1.2 GEZONDER WERKEN 15
- 1.3 NAAR EEN INTEGRALE AANPAK 17
- 1.4 AANBEVOLEN LITERATUUR 19

### 2 STAP 1: VOORBEREIDING EN INTRODUCTIE 20

- 2.1 DRAAGVLAK VOOR INTEGRALE GEZONDHEIDSBEVORDERING 20
- 2.2 VERVOLGAFSPRAKEN MAKEN EN VASTLEGGEN 24
- 2.3 EEN INTERNE STUURGROEP INSTELLEN 24
- 2.4 INTRODUCTIE BIJ DE WERKNEMERS 28
- 2.5 SAMENVATTING 29
- 2.6 AANBEVOLEN LITERATUUR 30

### 3 STAP 2: METHODIEKEN VOOR RISICO-INVENTARISATIE 31

- 3.1 ONDERWERPEN EN METHODIEKEN 31
- 3.2 METHODIEKEN VOOR HET BEPALEN VAN ARBO-KNELPUNTEN 32
- 3.3 OVERZICHT VAN METHODIEKEN 38
- 3.4 SAMENVATTING 40
- 3.5 AANBEVOLEN LITERATUUR 40

### 4 STAP 3: GLOBALE EN UITGEBREIDE RISICO-INVENTARISATIE 41

- 4.1 GLOBALE VERKENNING VAN RISICO'S 42
- 4.2 TERUGKOPPELING 46
- 4.3 UITGEBREIDE INVENTARISATIE VAN RISICO'S 47
- 4.4 SELECTIE VAN MEETINSTRUMENTEN 49
- 4.5 VOORLICHTING EN GEGEVENSVERZAMELING 49
- 4.6 REGISTRATIE VAN GEGEVENS 51
- 4.7 BEOORDELING VAN DE RISICO'S 51
- 4.8 VERSLAGLEGGING EN TERUGKOPPELING 53
- 4.9 SAMENVATTING 54
- 4.10 AANBEVOLEN LITERATUUR 54

### 5 STAP 4: RISICO-EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING 55

- 5.1 REDENEN VOOR EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING 55
- 5.2 CRITERIA VOOR EVALUATIE 56
- 5.3 BEPALING VAN ERNST EN PRIORITEIT 58
- 5.4 DE ROL VAN DE ORGANISATIE EN ARBO-DESKUNDIGEN 60
- 5.5 SAMENVATTING 63
- 5.6 AANBEVOLEN LITERATUUR 64

### 6 STAP 5: INTERVENTIES BEPALEN 65

- 6.1 SAMEN BESLISSEN OVER DE LIJN VAN AANPAK 65
- 6.2 AANPAK BIJ DE BRON HEEFT DE VOORKEUR 66
- 6.3 DRAAGLAST VERKLEINEN, DRAAGKRACHT VERGROTEN 67
- 6.4 OVERZICHT VAN KNELPUNTEN EN AANPAK ERVAN 67
- 6.5 AANVULLENDE EXTERNE DESKUNDIGEN INZETTEN 69
- 6.6 SAMENVATTING 73
- 6.7 AANBEVOLEN LITERATUUR 74

### 7 STAP 6: INTERVENTIES 75

- 7.1 INTERVENTIES ALS PROJECT 75
- 7.2 IMPLEMENTATIE VAN EEN INTERVENTIE 78

7.3	ANTICIPEREN OP WEERSTANDEN EN BELEMMERINGEN	79
7.4	AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERVENTIE	80
7.5	SAMENVATTING	81
7.6	AANBEVOLEN LITERATUUR	81

## **8 STAP 7: EVALUATIE EN NAZORG 82**

8.1	HET BELANG VAN EVALUATIE	82
8.2	HET EVALUATIEPROCES	83
8.3	EFFECT-EVALUATIE	84
8.4	PROCES-EVALUATIE	86
8.5	VALKUILEN BIJ DE EVALUATIE	86
8.6	ZORGEN VOOR CONTINUÏTEIT	87
8.7	KOSTEN EN BATEN	88
8.8	SAMENVATTING	89
8.9	AANBEVOLEN LITERATUUR	89

## **BIJLAGEN**

1	VRAGENLIJST 'BOUWEN AAN GEZOND WERKEN'	90
2	PRAKTIJKVOORBEELDEN: RISICO-INVENTARISATIE	106
3	PRAKTIJKVOORBEELDEN: INTERVENTIES	120
4	PRAKTIJKVOORBEELDEN: KOSTEN-BATEN-ANALYSE	131
5	NUTTIGE ADRESSEN	138

## INLEIDING

VEILIGHEID, GEZONDHEID EN WELZIJN VAN HET PERSONEEL ZIJN VAN STRATEGISCHE BETEKENIS VOOR DE BEDRIJFSVOERING VAN MODERNE ARBEIDSORGANISATIES. AFNEMERS, CONSUMENTEN EN CLIËNTEN STELLEN STEEDS HOGERE EISEN AAN BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN. DE ONTWIKKELING VAN PRODUCTEN MOET STEEDS SNELLER, DE PRODUCTIE EFFICIËNTER, DE KWALITEIT HOGER, HET AANBOD BREDER EN DE DIENSTVERLENING BETER. ALLEEN MET GOED OPGELEIDE, GEZONDE EN GEMOTIVEERDE WERKNEMERS ZULLEN BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN NATIONAAL EN INTERNATIONAAL KUNNEN BLIJVEN CONCURREREN.

GERICHTE AANDACHT VOOR ZOWEL KWALITEIT VAN HET PERSONEEL ALS VOOR HUN VEILIGHEID, GEZONDHEID EN WELZIJN ZIJN HIERVOOR NOODZAKELIJKE VOORWAARDEN. ELKE ZWAKKE SCHAKEL IN HET TOTALE WERKPROCES REMT DE ANDERE SCHAKELS EN IS NADELIG VOOR DE PRODUCTIVITEIT EN DE KWALITEIT. DEZE VERWEVENHEID VAN DE PERSONELE FACTOR MET ANDERE ASPECTEN VAN HET MANAGEMENT KRIJGT IN MODERNE MANAGEMENTOPVATTINGEN DAN OOK STEEDS MEER NADRUK.

## AANDACHT VOOR GEZOND WERKEN

**KOSTEN** Knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn brengen onnodige kosten met zich mee, zowel directe als indirecte kosten. Door de in werking treden van WULbz moeten bedrijven de kosten van ziekteverzuim over het gehele eerste jaar zelf betalen. Verzuim dat een gevolg is van bijvoorbeeld onveiligheid, conflicten of een te hoge werkdruk leidt daarom tot onnodige, extra kosten. Het verzuim en daarmee de directe kosten nemen bovendien toe doordat deze knelpunten de motivatie en binding met het bedrijf verminderen. De verzuimdrempel wordt lager en de behoefte om langer weg te blijven neemt toe.

Indirecte kosten hebben te maken met afnemende inzet en prestaties. Zieke en ontevreden werknemers zijn minder gemotiveerd of worden gemerd in hun pogingen optimaal te presteren. Bovendien brengen onnodige uitval of vertrek van gekwalificeerd personeel productieverlies of wervingskosten met zich mee.

### VEILIGHEID, GEZONDHEID EN WELZIJN

Onder veiligheid verstaan we bescherming tegen direct lichamelijk letsel. We kunnen werksituaties aanpassen zodat ze veiliger worden. Toch zullen er altijd onveilige situaties blijven bestaan. De vraag is dan hoe we deze tot een minimum kunnen beperken.

Gezondheid is een veel ruimer begrip dan veiligheid. Het verband tussen gezondheid en werk is niet altijd even duidelijk aantoonbaar. Om de relatie tussen werk en gezondheid systematisch in kaart te brengen moeten we eerst de mogelijke knelpunten vaststellen.

Welzijn bij arbeid betekent ondermeer dat mensen niet overspannen mogen raken van hun werk en dat zij zich in hun werk moeten kunnen ontwikkelen en ontplooiën.

**ARBOWET** Daarnaast zijn er wetten en richtlijnen waarin verantwoordelijkheden zijn vastgelegd die de werkgever heeft voor het organiseren van de arbeid, het inrichten van de arbeidsplaatsen en het bepalen van de productie en werkmethoden. De Arbowet bepaalt bijvoorbeeld dat werkgevers de nodige maatregelen moeten nemen om te zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van werknemers en het bevorderen van het welzijn in de arbeid.

De werknemer dient zijn werk zo uit te voeren dat hij zichzelf en anderen niet in gevaar brengt. Hij moet beveiligingen en persoonlijke beschermingsmiddelen gebruiken, apparatuur op een correcte wijze hanteren, meedoen aan voorlichting dat voor hem georganiseerd wordt en melding maken van (mogelijke) gevaren in het werk.

**OPBRENGSTEN** Systematisch werken aan verbeteringen op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn in de arbeid betekent natuurlijk dat het bedrijf of de instelling moet investeren in menskracht en middelen. Daartegenover staan echter verschillende opbrengsten. Kosten-baten analyses van gezondheidsbevorderingsprogramma's laten zien dat een bedrijf zijn investerin-

gen snel terugverdient. Dit terugverdienen hangt niet alleen samen met de reductie van ziekteverzuim, maar ook met bijvoorbeeld een verbeterde samenwerking tussen mensen uit verschillende geledingen binnen de organisatie. De verschillende functionarissen krijgen meer oog voor knelpunten in de organisatie en zijn beter in staat om (gezamenlijk) oplossingen te bedenken en uit te voeren. Dit alles draagt bij tot meer veiligheid, een soepeler verlopend arbeidsproces en een toename van welzijn, gezondheid en motivatie van het personeel.

## TAAK VOOR ARBEIDSORGANISATIES EN ARBODIENSTEN

Ondanks het feit dat veel instellingen en bedrijven al geruime tijd bezig zijn met verzuimbeleid, leert de praktijk dat het vooral op het punt van de preventie vaak geen gemakkelijke opgave is om het beleid te vertalen in concrete initiatieven. In veel gevallen is er sprake van een ad-hoc arbo-beleid dat niet wordt ingebed in of gekoppeld aan andere beleidsonderdelen.

**ONDERSTEUNING** Organisaties kunnen een beroep doen op gecertificeerde interne of externe arbodiensten om hun arbo-beleid zo goed mogelijk vorm te geven. Ondersteuning door de arbodienst is verplicht bij een aantal beleidsonderdelen:

- Het vrijwillig periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek van werknemers en het arbeidsgezondheidskundig spreekuur.
- De risico-inventarisatie en -evaluatie, verzuimbegeleiding en de advisering rond verbeteringen van arbeidsomstandigheden en het uitvoeren daarvan.

In het eerste geval gaat het om specifiek medische taken van de arbodienst en in het tweede om taken die gericht zijn op de ontwikkeling van de organisatie in de richting van gezonder werken.

De arbodienst heeft de deskundigheid in huis om de werkgevers hierover te adviseren: een bedrijfsarts, veiligheidskundige, arbeidshygiënist en een arbeids- en organisatiedeskundige. Afhankelijk van de aard van de risico's in de organisatie kan het bedrijf zich ook door andere deskundigen laten adviseren.

## OVER DIT BOEK

Het nieuwe stelsel van arbeidsgezondheidskundige begeleiding gaat in tegenstelling tot voorheen, uit van een arbo-brede en interdisciplinaire benadering van veiligheid, gezondheid en welzijn in de arbeidssituatie. De werkgever moet onderzoek, activiteiten en maatregelen op elkaar afstemmen en het beleid moet bij voorkeur een integraal karakter hebben. Dat wil zeggen dat de aanpak zowel preventief als curatief van opzet is en niet alleen gericht op de werksituatie (arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen) maar ook op de feitelijke gezondheid, het gezondheids- en veiligheidsgedrag van de werknemers zelf, de verzuimbegeleiding en het bevorderen van reïntegratie. Afhankelijk van de omvang van de gesignaleerde problematiek of de wens om de situatie te verbeteren, kan dit een heel beperkte interventie betekenen (bijvoorbeeld een training in verzuimgesprekken) of een uitgebreid en complex veranderingstraject. Een kansrijke aanpak vraagt echter hoe dan ook om een gedegen en gestructureerde benadering. Om bedrijven en arbodiensten hierbij te ondersteunen is dit boek ontwikkeld.

**ACHTERGROND** Reeds geruime tijd hebben bedrijven en instellingen beleid en programma's ontwikkeld op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Ervaringen met dergelijke programma's laten steeds duidelijker zien dat bedrijven vooral op langere termijn succes hebben als zij hun aanpak richten op zowel



verbetering van de arbeidssituatie, als op vermindering van verzuim en bevordering van gezond en veilig gedrag. Bij dit laatste gaat het zowel om verstandiger en veiliger omgaan met werk en werkomgeving, als om gezonder leven.

#### UITGANGSPUNTEN VOOR EEN INTEGRALE AANPAK

Integrale aanpak van veiligheid, gezondheid en welzijn is een continu proces dat gericht is op:

- verbetering van de arbeidssituatie
- bevordering van gezond en veilig gedrag bij werknemers
- verbetering van verzuimbegeleiding en bevordering van reïntegratie

De uitkomst van deze aanpak is:

- verbetering van veiligheid, gezondheid en welzijn van het personeel
- een afname van verzuim, ongevallen en WAO-toetreding

**MODEL-AANPAK** Om deze integrale aanpak voor verschillende soorten organisaties nader uit te werken zijn verschillende voorbeeldprojecten uitgevoerd. Dit gebeurde in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het (toenmalige) ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en de fondsen AAF/AoF. De projecten vonden plaats in vier verschillende organisaties: een bouwbedrijf (utiliteitsbouw), een algemeen ziekenhuis, drie RIAGG's en een productiebedrijf van huishoudelijke artikelen. Deze projecten dienden als voorbeeld om een aanpak te ontwikkelen waarmee de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers ook in andere organisaties verbeterd kan worden. In dit boek leggen we de kennis en ervaringen die we in deze voorbeeldprojecten hebben opgedaan, vast.

#### VOORBEELDPROJECTEN

Een onderzoeksteam van de Rijksuniversiteit Limburg onder leiding van prof.dr. F.J.N. Nijhuis voerde van 1992 tot 1995 het project *Bouwen aan gezond werken* uit bij Nelissen van Egteren Bouw Zuid BV Heerlen, een middelgroot bouwbedrijf.

Een team van TNO Preventie en Gezondheid onder leiding van prof.dr. M.A.J. Kompier (nu werkzaam bij de Katholieke Universiteit Nijmegen) voerde in diezelfde periode het project *Gezond werken aan gezondheid* uit in het Waterland Ziekenhuis in Purmerend.

Onder leiding van prof.dr. W.B. Schaufeli van de Universiteit Utrecht (voorheen werkzaam bij de Katholieke Universiteit Nijmegen) werd een project uitgevoerd bij drie RIAGG's: *Een gezonde geest in een gezonde organisatie*. Een onderzoeksteam onder leiding van prof.dr. S. Maes voerde het project *Gezonder werken* uit bij Brabantia, een producent van niet-elektronische huishoudelijke artikelen in Valkenswaard. Dit project was de eerste in de rij.

Dit boek is in eerste instantie bedoeld voor functionarissen die betrokken zijn bij het opzetten en uitvoeren van arbo-activiteiten in of met bedrijven. Dit zijn niet alleen 'arbo-professionals' zoals arbeids- en organisatiedeskundigen en bedrijfsartsen, maar ook overige (staf)functionarissen (zoals personeelsfunctionarissen en arbo-coördinatoren) en managers die zijn belast met arbo-aangelegenheden. Deze functionarissen zullen vaak in arbo-diensten en in de grotere bedrijven met meer dan 100 werknemers werken. Maar ook functionarissen in kleinere bedrijven of instellingen kunnen met dit boek hun voordeel doen.

Het boek is nadrukkelijk gericht op de praktijk. Het gaat niet alleen in op de verschillende stappen, activiteiten, beslissingen en methodieken, maar ook op de hindernissen die arbeidsorganisaties en arbo-deskundigen moeten nemen bij een effectieve aanpak om 'gezonder werken' te bewerkstelligen. Het boek is gebaseerd op de ervaringen die we in de voorbeeld-projecten hebben opgedaan en is aangevuld met inzichten uit andere recente studies en de actuele literatuur op dit gebied. De beschrijving wordt aangevuld met praktische casustiek en voorbeelden. Beknopte voorbeelden zijn in de tekst verwerkt. Sommige voorbeelden zijn vrij uitgebreid. In-korting zou de essentie te kort doen. Daarom zijn de langere voorbeelden naar de bijlagen verplaatst.

Het boek bevat geen uitgebreide theoretische verhandelingen. Wel is voor de lezer die een nadere theoretische verdieping wenst, een lijst van literatuurverwijzingen opgenomen bij elk onderwerp.

INHOUD In hoofdstuk 1 presenteren we voor de geïnteresseerde lezer in het kort een theoretisch kader. Beknopt komen daarin aan de orde de belangrijkste theorieën en bevindingen over de wisselwerking tussen arbeidsomstandigheden, risico-gedrag, welzijn, gezondheid en ziekteverzuim. Het hoofdstuk sluit af met een plan van aanpak om de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk actief en systematisch te verbeteren. Hoofdstuk 2 behandelt de voorbereiding en introductie van dit plan. Onderwerpen zijn ondermeer het creëren van een draagvlak, het uitwisselen van verwachtingen en voorstellen en het maken van de eerste afspraken voor zover dat nog niet is gebeurd. In hoofdstuk 3 gaan we in op de keuze van methodieken voor de inventarisatie van VGW-risico's. Hoofdstuk 4 handelt over de globale en de uitgebreide risico-inventarisatie en de beoordeling en terugkoppeling van resultaten hiervan. Hoofdstuk 5 gaat in op de vraag aan welke knelpunten het bedrijf allereerst iets moet doen (stellen van prioriteiten) en de afwegingen en methodieken die hierbij een rol kunnen spelen. In hoofdstuk 6 behandelen we vorm en inhoud van de oplossingen van de arbo-knelpunten (de interventies) en de keuzes die hierbij van belang zijn. Hoofdstuk 7 gaat over de uitvoering van deze interventies en de belangrijkste activiteiten, taken en rollen hierbij. Centraal staat een projectmatige aanpak. Hoofdstuk 8 behandelt de evaluatie van de interventies (proces- en effect-evaluatie en kosten-baten-analyse) en de zorg voor continuïteit van verbeteringen. Samengevat:

- 1 Gezonder werken
- 2 Voorbereiding en introductie
- 3 Methodieken voor de risico-inventarisatie
- 4 Globale en uitgebreide risico-inventarisatie
- 5 Risico-evaluatie en prioriteitstelling
- 6 Bepaling van de interventies
- 7 Uitvoering van de interventies
- 8 Evaluatie en nazorg

## AANBEVOLEN LITERATUUR

- Kluytmans, F. & Hancké, C. (1993). *Leerboek Personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer; Heerlen O.U.
- Kompier, M.A.J. & Vink, P. (1994). *Arbo: een praktische aanpak*. Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac.
- Kwantes, J.H. & Hoogendijk, L. (1995). *De Arboret compleet*. Amsterdam: NIA.
- Roorda, J. (1993). *Arbidsomstandigheden kort en goed: wat ieder moet weten over veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek*. Amsterdam: NIA.
- Smulders, P.G.W. & Op de Weeg, J.M.J. (1995). *Arbeid en gezondheid: Risicofactoren*. Utrecht: Lemma.

# 1

## ARBEID EN GEZONDHEID: VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN

NIET ALLEEN PRAKTIJKERVARINGEN, MAAR OOK JARENLANG ONDERZOEK EN THEORIEVORMING VORMEN DE BASIS VOOR DE INZICHTEN DIE TEN GRONDSLAG LIGGEN AAN DE ONTWIKKELING VAN INTEGRALE GEZONDHEIDSBEVORDERING OP HET WERK. WE LICHTEN EEN AANTAL BELANGRIJKE INZICHTEN KORT TOE. HET VALT BUITEN HET BESTEK VAN DIT BOEK OM DIT UITVOERIG UIT TE WERKEN. DE GEÏNTERESSEERDE LEZER VINDT EEN AANTAL LITERATUURSUGGESTIES AAN HET EIND VAN DIT HOOFDSTUK.

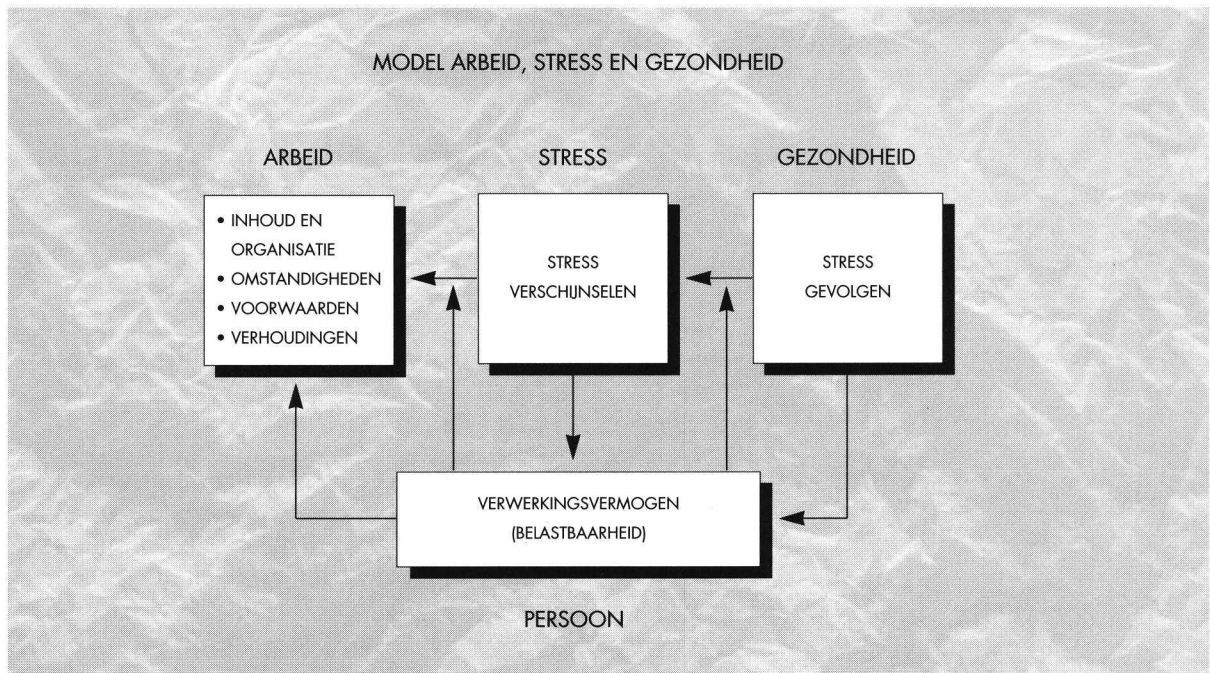
### 1.1 WAAROM GEZONDER WERKEN?

**BELASTING** De wisselwerking tussen de eisen die het werk aan mensen stelt (de *belasting*) en de mate waarin mensen deze belasting kunnen verwerken (de *belastbaarheid*) bepalen voor een groot deel veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers. Belastende factoren in het werk kunnen zeer verschillend zijn. Kompier en Marcelissen onderscheiden globaal vier gebieden in het werk, waar zich knelpunten kunnen voordoen:

- Arbeidsinhoud en -organisatie. Het werk is bijvoorbeeld eentonig en biedt structureel weinig regelmogelijkheden.
- Arbeidsomstandigheden. Werknemers moeten bijvoorbeeld regelmatig zwaar sjouwen, onder extreem hoge of lage temperaturen werken, of het werk stelt te hoge eisen aan de aandacht die mensen kunnen opbrengen.
- Arbeidsverhoudingen. De verhouding tussen collega's onderling of tussen leiding en ondergeschikten is gespannen, of er is weinig overleg of participatie mogelijk over zaken die met het werk te maken hebben.
- Arbeidsvoorwaarden. Het salaris is bijvoorbeeld onbillijk laag, er zijn geringe loopbaanperspectieven en flexibiliteit.

Deze omstandigheden dragen ertoe bij dat medewerkers zich geestelijk of lichamelijk moeten aanpassen aan de situatie en stellen zo eisen aan het verwerkingsvermogen van de betrokkenen. Naarmate de belasting toeneemt, langer aanhoudt en er minder mogelijkheden zijn om te herstellen, neemt het beroep op dit verwerkingsvermogen en daarmee de kans op overbelasting en ziekte toe. Voor onderbelasting geldt hetzelfde. Ook langdurig werken in een situatie die te weinig prikkels biedt, kan uiteindelijk gepaard gaan met klachten.

**BELASTBAARHEID** De ene werknemer zal echter onder gelijke omstandigheden minder snel klachten ervaren dan de andere. Verschillen in belastbaarheid tussen mensen zijn hiervan de oorzaak. De belastbaarheid (of het verwerkingsvermogen) heeft betrekking op het geheel van lichamelijke en geestelijke kwalificaties van een persoon op een gegeven moment. Hierbij gaat het zowel om de algemene gezondheid, kracht en het uithoudingsvermogen, als om intelligentie, doorzettingsvermogen, sociale vaardigheden en ervaring. De belastbaarheid omvat zowel eigenschappen die mensen beschermen tegen belastende factoren, als eigenschappen die ertoe bijdragen dat zij de (stressvolle) omgeving of de eigen gezondheid zelf beter kunnen beïnvloeden. Het feit dat mensen verschillen in belastbaarheid neemt echter niet weg dat ieder mens zich maar tot op zekere hoogte kan aanpassen aan eisen die het werk aan hem of haar stelt. Een hoge werkbelasting zal dan ook in het algemeen gepaard gaan met een grotere kans op lichamelijke en geestelijke klachten en daarmee - op termijn - op verzuim en WAO-toetreding. Deze redeneringen kunnen we als volgt schematisch weergeven.



UIT: KOMPIER & MARCELISSSEN (1990)

Verscheidene factoren zijn dus van invloed op het ontstaan van 'ongezondheid' en 'onwelbevinden' en kunnen uiteindelijk leiden tot verzuim en toetreding tot de WAO. Hiermee is echter nog onvoldoende verklaard of mensen inderdaad verzuimen of toetreden tot de WAO. Ongezondheid en demotivatie kunnen weliswaar tot verzuim leiden, maar dit proces verloopt niet voor iedereen op dezelfde manier. Er zijn mensen die ondanks het feit dat ze zich niet lekker of zelfs ziek voelen, blijven werken, terwijl anderen die relatief gezonder zijn, zich wel ziek melden of aangeven dat ze niet meer kunnen werken. Dit duidt erop dat mensen binnen bepaalde grenzen zelf kunnen beslissen of ze al dan niet zullen verzuimen. Dit vormt de grondslag voor het *beslissingsmodel*.

**VERZUIMDREMPEL** De verzuimdrempel bepaalt de beslissing om al dan niet te verzuimen op grond van een bepaalde klacht of aandoening, ook wel de *verzuimnoodzaak genoemd*. De hoogte van deze drempel is afhankelijk van twee factoren: de verzuimbehoefte en verzuimgelegenheid. Bij verzuimgelegenheid gaat het vooral om regelingen en omstandigheden die los van de persoon staan, maar die het hem of haar makkelijker of moeilijker maken om te verzuimen zoals formele regelingen, controle, sociale controle en onmisbaarheid. Bij de verzuimbehoefte gaat het vooral om de subjectieve waardering van het werk, bijvoorbeeld de betrokkenheid bij het werk. We onderscheiden ideële binding (met de doelen van de organisatie), instrumentele binding (met de werkinhoud) en sociale binding (de verstandhouding met collega's, leiding of cliënten). Hoe groter de binding, des te hoger de verzuimdrempel. Naarmate mensen zich meer betrokken voelen bij het werk, de collega's en de organisatie, zullen ze minder snel verzuimen. Zowel aandacht voor het personeel en de werksituatie, als duidelijke afspraken en een adequate controle dragen bij tot de terugdringing van het verzuim. Daarnaast bepaalt ook de aard van het werk in relatie tot de klacht of aandoening de hoogte van de verzuimdrempel. Voor sommige functies, zoals bij contactrijke beroepen, kan een ernstige verkoudheid eerder een reden (besmettingsrisico) zijn om te verzuimen dan voor functies waarbij men niet of nauwelijks met anderen in aanraking komt.

**HERSTELDREMPEL** Behalve verzuim is ook herstel een belangrijk aandachtspunt. Een kernbegrip hierbij is de hersteldrempel. Bij herstel spelen voor een deel dezelfde

processen een rol als bij verzuim, maar dan gespiegeld. Ook de zogenaamde hersteldrempel is zowel individueel als door de situatie bepaald. Mensen gaan weer aan het werk als het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid is hersteld. Met andere woorden: men moet weer kunnen werken. Net als bij de verzuimdrempel geldt ook hier dat het soort werk in relatie tot de aard van de ziekte of aandoening van invloed is op hoogte van de hersteldrempel.

Maar de snelheid waarmee mensen terugkeren is ten dele ook afhankelijk van de invloed van de Ziektewet, procedures, de curatieve gezondheidszorg, de binding met het bedrijf, de mate waarin het bedrijf werkherleving vergemakkelijkt, de eigen opvattingen over ziekte en ziekmelden en de manier waarop mensen in de directe omgeving denken over ziek zijn en verzuimen (de sociale normen). Hoe toleranter de omgeving is, des te langer zal men in het algemeen wegblijven van het werk.

## 1.2 GEZONDER WERKEN

Diverse factoren dragen bij aan een beter VGW-beleid. Zo moeten er voldoende herstelmogelijkheden zijn, werknemers moeten leren omgaan met belastende factoren en het bedrijf dient aandacht te besteden aan een zorgvuldige verzuimbegeleiding en -controle

### AFSTEMMING BELASTING EN BELASTBAARHEID

Allereerst kunnen organisaties en (in- en externe) arbo-deskundigen aan veiligheid, gezondheid en welzijn bijdragen door ervoor te zorgen dat de totale werkbelasting niet te hoog is. Dit houdt in dat de werkomgeving (arbeidsomstandigheden, -inhoud en -organisatie, -verhoudingen en -voorwaarden), zo moet zijn dat er een adequate afstemming bestaat tussen de eisen die het werk stelt (belasting) en hetgeen werknemers aankunnen (belastbaarheid). De inhoud van het werk moet hiervoor ondermeer voldoende afwisselend zijn, zelfstandigheid bieden en aansluiten bij de kennis en ervaring van de werknemer. Wat de arbeidsomstandigheden betreft moet het werk lichamelijk en geestelijk niet te belastend zijn. Te hoge temperaturen, lawaai, gevaarlijke stoffen, en een te hoge werklast zijn belangrijke knelpunten waarvoor gewaakt moet worden. Wat de arbeidsvoorwaarden betreft, moet de organisatie ondermeer letten op een billijke beloning, adequate ontplooiingsmogelijkheden en voldoende toekomstzekerheid. Ten aanzien van de arbeidsverhoudingen moeten de kwaliteit van leidinggeven, sociale relaties en voldoende participatie en medezeggenschap aandacht krijgen.

In het verlengde hiervan moet men erop letten dat er voldoende herstelmogelijkheden zijn. Alleen als er voldoende herstelmogelijkheden zijn, kunnen mensen gedurende een beperkte periode wel wat extra belasting verdragen.

### BELASTBAARHEID VERGROTEN

Het vergroten van de belastbaarheid van werknemers is een tweede manier waarop bedrijf en arbodienst veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers kunnen verbeteren. Werknemers kunnen worden getraind om beter met (potentiele) risicofactoren in het werk om te gaan. Maar ook het bevorderen van kennis en vaardigheden ten aanzien van zowel werkinhoud en werkmethoden als gezonder en veiliger leven kan de belastbaarheid vergroten.

#### RISICO-GEDRAG

Studies naar risico-gedrag wijzen uit dat ongezond en onveilig gedrag voor een belangrijk deel bepaald wordt door:

- de houding die mensen zelf hebben ten opzichte van het risico-gedrag
- de houding van andere belangrijke personen ten opzichte van dit gedrag en de wijze waarop deze zich gedragen

- de inschatting dat men zelf in staat is om het gedrag te veranderen
- factoren die het voor mensen extra moeilijk maken om het risico-gedrag niet te vertonen

De kans dat iemand met roken stopt zal bijvoorbeeld kleiner zijn wanneer zijn vrienden, collega's en kennissen ook graag, vaak en veel roken, hij het gevoel heeft zichzelf in dit opzicht niet helemaal in de hand te hebben en hij bovendien persoonlijke problemen heeft (belemmeringen).

#### LEEFSTIJLPROGRAMMA'S

Bedrijf en arbodienst kunnen de gezondheid van werknemers stimuleren door voorlichtingsprogramma's, specifieke trainingen op de werkplek zoals tiltechnieken of stressmanagement en meer algemene trainingen, zogenaamde leefstijlprogramma's zoals 'stoppen met roken' of 'gezonde voeding'. Hiermee kan men de opvattingen over ongezond en risicovol gedrag beïnvloeden en mensen het inzicht en de vaardigheden bijbrengen om de eigen gezondheid daadwerkelijk zelf te beïnvloeden en te beschermen. Maar men kan ook de belastbaarheid van werknemers vergroten door werknemers te stimuleren om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op het gebied van werk en werkmethoden. Het werk stelt steeds andere en hogere eisen en daarom lopen alleen goedgeschoolde werknemers minder de kans om onnodige fouten in het werk te maken, onzeker te worden en conflicten te krijgen door fouten of onwetendheid. Bovendien zijn zij beter in staat om werk en werkmethoden te verbeteren en knelpunten op te lossen. Bij de benadering van risico-gedrag moet men de activiteiten primair richten op het risico-gedrag dat aan het werk is gerelateerd. Thema's als gezonde voeding of alcohol-gebruik betreffen voor een belangrijk deel de privé-sfeer van mensen, hoewel vooral (overmatig) alcoholgebruik ook consequenties kan hebben voor de veiligheid op het werk. Het bedrijf kan deelname aan zulke programma's wellicht stimuleren, maar de medewerkers zullen er primair op basis van vrijwilligheid aan meedoen.

#### CONTROLE EN BEGELEIDING

Een goede afstemming tussen belasting en belastbaarheid en het vergroten van de belastbaarheid van de werknemers kunnen een hoog ziekteverzuim terugbrengen. Maar ook een zorgvuldige verzuimcontrole (te beginnen met een adequate registratie) heeft haar effect bewezen. Door een betere controle zullen werknemers uiteindelijk minder geneigd zijn om onnodig (lang) te verzuimen. Aandacht voor de verzuimende werknemers leidt eveneens tot een daling van het verzuim. Door activiteiten zoals verzuimgesprekken kort na de ziekmelding en een goede sociaal medische begeleiding, laat een bedrijf of instelling merken betrokken te zijn bij de zieke werknemer. Dit stimuleert deze om niet onnodig lang te verzuimen. Ook de drempel om terug te komen wordt hierdoor lager.

#### CONCLUSIES

Uit het bovenstaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De kans op gezondheidsklachten neemt toe naarmate de eisen die de werkomgeving aan mensen stelt, het verwerkingsvermogen (draagkracht) te boven gaat. Gerichtte aandacht voor de kwaliteit van de werkomgeving, waarbij het bedrijf rekening houdt met de belastbaarheid van het personeel, is daarom een eerste belangrijk aandachtspunt om veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk te bevorderen.
- Ongezond of risicovol gedrag (roken, veel alcohol drinken, te weinig beweging of onveilig gedrag) verminderen de belastbaarheid of draagkracht van werknemers. De belastbaarheid is daarnaast afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de medewerkers (zoals met spanningen kunnen omgaan, kennis van beschermingsmiddelen, van goede tiltechnieken, of van het werk dat men zelf doet). Door meer kennis en vaardigheden ten aanzien van werk, werkmethoden en gezond en veilig ge-

- drag, wordt de draagkracht groter en de kans op ziekte en ongezondheid kleiner.
- De kans dat overbelasting tot ziekte(verzuim) leidt, is groter naarmate de verzuimnoodzaak, -behoefte en -gelegenheid toenemen. Controle op verzuim, verzuimbegeleiding, de binding met het bedrijf en de perceptie van ziekte spelen in dit verband een belangrijke rol. De verzuimduur en de kans op WAO-toetreding nemen toe naarmate de hersteldrempel hoger is. Deze hersteldrempel wordt ook beïnvloed door wettelijke maatregelen, procedures, de invloed van de curatieve gezondheidszorg en de sociaal medische begeleiding.

### 1.3 NAAR EEN INTEGRALE AANPAK

In het bovenstaande is beargumenteerd dat een aanpak die in grote lijnen gericht is op een adequate werkbelasting, vergroting van de belastbaarheid en de aanpak van verzuimgedrag het beste de gezondheid, veiligheid en welzijn van de werknemers zal bevorderen. Er zijn echter meer aandachtspunten voor deze aanpak.

#### AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN INTEGRALE AANPAK

Aandachtspunten voor een integrale aanpak van veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk zijn:

- Vastleggen van een arbo-zorgstructuur (de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van allen die zich op een of andere manier met de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werknemers bezighouden).
- Samenwerking met interne of externe deskundigen en deskundige diensten.
- Actieve terugdringing van het ziekteverzuim door sociaal-medische begeleiding, verzuimgesprekken, reïntegratie en aanpassen van de arbeid aan de veranderende mogelijkheden van de werknemers (bijvoorbeeld bij chronisch zieken, gehandicapten en ouderen).
- Periodiek bedrijfsgezondheidskundig onderzoek en spreekuur.
- Periodieke risico-inventarisatie en -evaluatie.
- Verbetering en instandhouding van de kwaliteit van de arbeidsinhoud en -organisatie, -voorwaarden, -omstandigheden, -verhoudingen en veiligheid.
- Bevordering belastbaarheid werknemers door vergroten van kennis en vaardigheden.
- Vermindering van ongezond en onveilig gedrag.

#### EEN GESTRUCTUREERDE AANPAK

Om dit te kunnen realiseren moet een organisatie systematisch te werk gaan. Een integrale aanpak is in feite een vorm van *organisatie-ontwikkeling*. Om dit proces van organisatie-ontwikkeling succesvol door te kunnen voeren, zijn meerdere stappen essentieel. In de loop der jaren zijn hiervoor uiteenlopende indelingen ontwikkeld, maar de belangrijkste elementen komen steeds terug. Hier hebben we gekozen voor een opbouw uit zeven stappen. Deze opbouw weerspiegelt tevens de opbouw van het boek.

#### STAPPENPLAN

De stappen kennen in principe een vaste volgorde, maar de deelactiviteiten die eronder vallen zijn niet altijd gebonden aan een bepaalde volgorde. Activiteiten van interventies kunnen bijvoorbeeld gedeeltelijk parallel aan elkaar plaatsvinden (bijvoorbeeld documentenonderzoek en gesprekken met sleutelinformanten), en aan andere activiteiten moet de organisatie voortdurend aandacht besteden (zoals het bewaken van de betrokkenheid). De precieze uitwerking zetten we in de verschillende hoofdstukken nader uiteen. Zie schema 1 op pagina 18 voor een samenvatting van dit stappenplan

## SCHEMA 1 STAPPENPLAN VOOR GEZONDER WERKEN

### STAP 1 VOORBEREIDING EN INTRODUCTIE

- VOORLICHTING GEVEN AAN SLEUTELFUNCTIONARISSEN OVER GEZONDER WERKEN, DE ARBO-DIENSTVERLENING HIERBIJ EN HET BEVORDEREN VAN DRAAGVLAK VOOR DE AANPAK
- MAKEN EN VASTLEGGEN VAN VERVOLG-AFSPRAKEN
- SAMENSTELLING VAN EEN BEGELEIDINGSCOMMISSIE OF STUURGROEP EN VERDERE TAAKVERDELING
- INTRODUCTIE VAN HET PROJECT IN HET BEDRIJF BIJ DE OVERIGE WERKNEMERS

### STAP 2 ORIËNTATIE OP METHODIEKEN VOOR DE RISICO-INVENTARISATIE

- ONDERWERPEN EN METHODIEKEN BEKIJKEN
- BEPALEN WAT EN HOE TE METEN EN WIE ER MOET METEN
- AFSTEMMING VAN VRAAG, BRON EN METHODIEK

### STAP 3 INVENTARISATIE VAN VGW-RISICO'S

- GLOBALE INVENTARISATIE VAN VGW-RISICO'S
  - ANALYSE VAN DOCUMENTEN EN DATA-BESTANDEN
  - GESPREKKEN MET SLEUTELINFORMANTEN
  - HANTEREN VAN CHECKLISTS
  - MET EEN ARBO-AUDIT INVENTARISEREN EN EVALUEREN VAN WAT ER REEDS GEDAAN WORDT OP ARBO-GEBIED
  - WERKPLEKONDERZOEK
  - TERUGRAPPORTEREN EN EVALUEREN VAN ONDERZOEKSRESULTATEN
- UITGEBREIDE INVENTARISATIE VAN VGW-RISICO'S
  - BEPALEN OF DIT NODIG IS
  - SELECTIE VAN INSTRUMENTEN
  - VOORLICHTING EN GEGEVENSVERZAMELING
  - REGISTRATIE VAN GEGEVENS
  - BEOORDELING VAN DE UITKOMSTEN
  - VERSLAGLEGGING EN TERUGKOPPELING

### STAP 4 RISICO-EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING

- REDENEN VOOR EVALUATIE EN PRIORITEITEN STELLEN
- CRITERIA VOOR DE EVALUATIE
- BEPALING VAN DE ERNST VAN DE KNELPUNTEN EN DE PRIORITEIT BIJ DE AANPAK
- DE ROL VAN DE ORGANISATIE EN ARBO-DESKUNDIGEN

### STAP 5 BEPALING VAN INTERVENTIES

- SAMEN BESLISSEN
- AANPAK BIJ DE BRON HEEFT VOORKEUR
- DRAAGLAST VERKLEINEN EN DRAAGKRACHT VERGROTEN
- SOORTEN KNELPUNTEN EN AANPAK
- AANVULLENDE EXTERNE DESKUNDIGEN INZETTEN

### STAP 6 UITVOER VAN INTERVENTIES

- INTERVENTIES ALS PROJECT
- ACTIVITEITEN EN ROLLEN VOOR IMPLEMENTATIE
- ANTICIPEREN OP WEERSTANDEN EN ANDERE BELEMMERINGEN
- CHECKLIST VAN AANDACHTSPUNTEN

### STAP 7 EVALUATIE EN NAZORG



#### 1.4 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Buunk, A.P. & Gerrichhauzen, J. (1993). Stress en werk. Groningen: Wolters Noordhof; Heerlen OU.
- Damoiseaux, V., van der Molen, H.T. & Kok, G.J. (1993). Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering. Assen: van Gorkum; Heerlen OU.
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). Handboek Werkstress. Amsterdam: NIA.
- Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. (1993). Handboek Ziekteverzuim. 's Gravenhage: Delwel.
- Smulders, P.G.W. & Op de Weeg, J.M.J. (1995). Arbeid en gezondheid: Risicofactoren. Utrecht: Lemma.

# 2

## STAP 1: VOORBEREIDING EN INTRODUCTIE

BEDRIJVEN EN INSTELLINGEN DIE BEGINNEN MET EEN BELEID DAT EXPLICIET GERICHT IS OP GEZONDHEIDSBEVORDERING OP DE WERKPLEK HEBBEN IN DE REGEL AL EEN AANTAL CURATIEF GERICHTE ACTIVITEITEN ONTWIKKELD IN HET KADER VAN VERZUIMBELEID, ZOALS EEN VERBETERDE VERZUIMBEGELEIDING EN EEN STRIKTERE CONTROLE. PAS NADAT ZULKE ACTIVITEITEN VAN DE GROND ZIJN GEKOMEN, ONTSTAAT MEER AANDACHT VOOR EEN PREVENTIEF BELEID IN DE VORM VAN EEN INTEGRALE AANPAK VAN GEZONDHEIDSBEVORDERING OP DE WERKPLEK.

Organisaties kunnen zich bij de integrale aanpak laten ondersteunen door gecertificeerde arbo-deskundigen van interne of externe arbodiensten. Als bedrijven of instellingen hiervan gebruik willen maken, zal dit in veel gevallen een aanvulling betekenen op de reguliere afspraken tussen bedrijf en arbo-deskundigen. In een gesprek met de arbo-deskundigen kunnen de contouren van integrale gezondheidsbevordering op de werkplek vorm krijgen. Als hiervoor voldoende belangstelling bestaat, kunnen het bedrijf en de externe arbodienst een contract opstellen voor verdere gezamenlijk activiteiten. Als het bedrijf een interne arbodienst heeft, gaat het in de regel om nadere afspraken.

Op het moment dat een bedrijf kiest voor integrale gezondheidsbevordering, moet er in de organisatie voldoende draagvlak bestaan of gecreëerd worden. Het instellen van een interne begeleidingscommissie of stuurgroep is hiervoor een belangrijke activiteit. Deze stuurgroep heeft verder een wezenlijke functie bij de noodzakelijke uitwisseling van kennis en ervaringen tussen de betrokken functionarissen, de continuïteit van de aanpak en het feitelijk opzetten van activiteiten in de organisatie.

De introductie van de aanpak bij alle werknemers is de afronding van de eerste stap. Afhankelijk van cultuur en praktische overwegingen zal dit per bedrijf verschillen.

### 2.1 DRAAGVLAK VOOR INTEGRALE GEZONDHEIDSBEVORDERING

Goede voorlichting is belangrijk. Speciale oriëntatie-bijeenkomsten kunnen heel verhelderend zijn. Hieronder meer factoren die belangrijk zijn voor het welslagen van de nieuwe aanpak.

#### VOORLICHTING

Voordat organisaties van beleid overgaan tot activiteiten van enige omvang, zullen zij behoefte hebben aan adequate informatie over integrale gezondheidsbevordering. Deskundigen op arbo-gebied (intern of extern) kunnen deze informatie geven tijdens een oriëntatie-bijeenkomst, waar ook de functionarissen van het bedrijf aanwezig zijn die voor dit onderwerp belangrijk zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn het hoofd van personeelszaken en opleidingen P&O, de directie (of een afvaardiging van het topmanagement), vertegenwoordigers van de OR en de VGW-commissie. Omvang van het bedrijf is natuurlijk van invloed op de samenstelling van de stuurgroep.

Visuele hulpmiddelen zoals sheets, dia's of film kunnen de informatie-overdracht ondersteunen. Onderwerpen die tijdens een dergelijke bijeenkomst aan de orde kunnen komen, zijn:

- Waarom een integrale benadering en hoe ziet deze er uit?
- Wat betekent deze aanpak voor een organisatie?
- Welke stappen moeten worden gezet?

- Wie moeten er meedoen?
- Welke kosten en tijdsinvestering vraagt deze aanpak?
- Wat zijn de verwachte opbrengsten?
- Wat doet de organisatie reeds op VGW-gebied?
- Hoe wordt de aanpak in de totale organisatie geïntroduceerd?
- Hoe is de interne stuurgroep samengesteld?
- Hoe kunnen de werknemers bij verschillende stappen betrokken worden?

#### DOELEN VAN DE ORIËTERENDE BIJEENKOMST

De belangrijkste doelen van de oriënterende bijeenkomst zijn:

- informatievoorziening
- toetsen of de organisatie bereid is om gezonder werken actief te bevorderen
- realiseren van de medewerking van sleutelfunctionarissen
- vastleggen en maken van vervolgspraken

#### FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP DE AANPAK

Nadat het bedrijf de intentie heeft uitgesproken om aan integrale gezondheidsbevordering te gaan werken, is het raadzaam dat het aandacht schenkt aan enkele factoren die bij voorbaat al van invloed kunnen zijn op de vormgeving hiervan.

#### INVESTEREN IN GEZONDER WERKEN

Factoren die van invloed zijn op de mate waarin een organisatie wil of kan investeren in gezonder werken, zijn:

- de grootte van de organisatie
- de financiële positie
- de omvang van bestaande knelpunten (bijvoorbeeld verzuim)
- de bedrijfscultuur
- eerdere ervaringen met interventies
- de aard en oplosbaarheid van problemen

De grootte van het bedrijf hangt vaak samen met de mate waarin het reeds beschikt over de deskundigheid en middelen die nodig zijn om zelfstandig systematisch knelpunten op te sporen, arbo-beleid op te zetten en eventuele interventies door te voeren. Kleine en middelgrote bedrijven kennen in dit opzicht vaak meer beperkingen dan grote bedrijven.

De financiële positie van het bedrijf kan een adequate inspanning om gezonder te gaan werken bemoeilijken. Als de financiële ruimte voor een (misschien noodzakelijke) brede aanpak klein is, zal het bedrijf meer dan anders prioriteiten moeten stellen of (voor zover dat kan) goedkopere oplossingen moeten overwegen. Ook kan het denken aan een initiatief waarbij meerdere bedrijven gelijktijdig betrokken zijn.

Ook de cultuur van het bedrijf of het sectorbeleid kunnen initiatieven bemoeilijken. Medewerkers accepteren bijvoorbeeld meer dan elders matige arbeidsomstandigheden als behorende bij het werk. Deze houding kan consequenties hebben voor verzuim, ongelukken en de kwaliteit van het werk. Een andere factor betreft de omvang van de gesignaleerde problemen. Een bedrijf waar bijvoorbeeld een verhoudingsgewijs hoog verzuim is, zal meer geprikkeld zijn om in te grijpen dan een bedrijf waar de knelpunten kleiner of veel minder duidelijk zijn.

De ervaringen met eerdere pogingen om verbeteringen te realiseren spelen

ook een rol. Successen zijn veelal een goede voedingsbodem voor een verdere aanpak. Slechte ervaringen met interventies leiden vaak tot wantrouwen in het veranderingsproces en de uitkomsten ervan. Het bedrijf zal eventuele weerstanden tegen een veranderingsproces nader moeten onderzoeken en bespreken.

Als er bij voorbaat al complicerende factoren blijken te zijn dan zal het bedrijf samen met de interne- of externe arbo-deskundigen moeten onderzoeken welke concrete mogelijkheden er zijn voor verdere stappen. Vervolgens zullen zij op basis van een (wellicht al eerder uitgevoerde) risico-inventarisatie en met behulp van gerichte voorlichtings- of discussiebijeenkomsten passende voorstellen moeten doen voor een verdere aanpak.

### **RANDVOORWAARDEN**

Voor het welslagen van een integrale aanpak moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan worden:

- voldoende menskracht en deskundigheid
- voldoende financieel draagvlak
- een (geautomatiseerd) personeels-informatiesysteem
- computer en software
- administratieve ondersteuning

Essentieel voor het welslagen van een integrale aanpak is allereerst voldoende menskracht en deskundigheid voor de advisering, begeleiding en uitvoering van project-activiteiten. In de meest complexe situatie gaat het om een groot aantal (deels overlappende) taakgebieden: onderzoek, advies, projectmanagement, voorlichting, specifieke trainingen of opleidingen en deskundigheid op het vlak van P&O, kwaliteit van de arbeid, arbeidsfysiologie, ergonomie en gezondheid. Maar ook administratieve ondersteuning en een voldoende financieel draagvlak is nodig.

Om over basale informatie over verzuim, WAO-toetreding en personeelsopbouw te kunnen beschikken is een (geautomatiseerd) personeels-informatiesysteem nodig. Deze informatie kan aangevuld worden met gegevens uit jaarverslagen, beleidsplannen en dergelijke. De wat grotere bedrijven hebben een computer en software nodig om berekeningen uit te kunnen voeren voor de risico-inventarisatie en -evaluatie en verzuimanalyses.

Naarmate het bedrijf kleiner is en de knelpunten kleiner en eenvoudiger zijn, hoeft er natuurlijk minder georganiseerd te worden, zullen minder mensen bij het project betrokken zijn en worden lagere eisen aan het personeels-informatiesysteem gesteld.

### **BEREIDHEID TOT DEELNAME**

De bereidheid van de (hele) bedrijf om gezonder te gaan werken is bepalend voor het resultaat. Voordat het bedrijf begint met de volgende stappen, moet het daarom goed geïnformeerd zijn over het draagvlak binnen de organisatie. Hiervoor zijn verschillende bronnen:

- opvattingen van leiding, staffunctionarissen en werknemers
- geschreven documenten
- bestaande arbo-activiteiten
- informele systemen (informele samenwerkingrelaties en communicatie)

De volgende punten geven een aanwijzing over het draagvlak:

- plannen op arbo-gebied worden ook gepubliceerd
- het bedrijf heeft een expliciete visie over gezonder werken
- medewerkers kunnen makkelijk aan informatie komen of meedoen aan activiteiten op dit vlak

- gezondheid en prestaties worden hoog gewaardeerd
- managers en medewerkers staan grotendeels op een lijn
- de sociale netwerken versterken veiligheid, gezondheid en welzijn
- binnen het bedrijf zijn er geen belangrijke subgroepen die qua cultuur afwijken

In de beginfase moet het bedrijf goed letten op eventuele weerstanden. Deze kunnen gevolgen hebben voor de verdere uitvoering. We illustreren dit met twee voorbeelden uit de praktijk.

## PRAKTIJKVOORBEELD: DRAAGVLAK-PERIKELLEN

### BOUWBEDRIJF

Tijdens een eerste officiële vergadering met het bedrijf over het project *Bouwen aan gezond werken* werd duidelijk dat er bereidheid was om aan het onderzoek deel te nemen. Verschillende aanwezigen van de top van het bedrijf gaven aan dat het project zinvol was en dat het voor een deel aansloot bij behoeften die binnen het bedrijf reeds gesignaleerd waren. De werknemersvertegenwoordiging en de personeelsfunctionaris stonden er niet afwijzend tegenover, maar waren toch enigszins afwachtend. Zij gaven aan dat in de praktijk zou moeten blijken wat een dergelijk project voor het bedrijf zou betekenen.

Het meest sceptisch waren ze over de leefstijlprogramma's. Achteraf bleek echter dat de afwachtende houding meer te maken had met een hardnekkig ongeloof in wezenlijke veranderingen, dan met scepsis over de aanpak. Dit ongeloof maakte onderdeel uit van een structureel probleem binnen het bedrijf: communicatieproblemen tussen middenkader en top. Dit knelpunt beïnvloedde later weer de procesgang en evaluatie van de interventies.

Tekenen van weerstand of aarzelingen bij bepaalde (groepen) functionarissen moeten dus zorgvuldig opgemerkt en bij de verdere stappen weggenomen worden. Via aanvullende gesprekken en gerichte voorlichting moet draagvlak-ontwikkeling extra aandacht krijgen, zodat weerstanden en frustraties in latere fasen voorkomen worden.

### RIAGG'S

Het draagvlak in een bedrijf is vaak afhankelijk van de arbo-historie van het bedrijf. Zo verschilde bij RIAGG's in de ambulante geestelijke gezondheidszorg het draagvlak voor een project per instelling. Een RIAGG stelde als voorwaarde voor deelname aan het project dat de indirecte kosten, zoals de arbeidstijd voor het invullen van vragenlijsten, extern gefinancierd zouden moeten worden. In deze instelling, die niet bereid was om hoe dan ook eigen middelen in te zetten, was het draagvlak duidelijk te gering. Hiermee werd dan ook niet verder gegaan.

Een organisatie is geen monolithisch blok, maar een organisch geheel van allerlei deelgroepen die ieder op een andere wijze tegen de noodzaak van een project aankijken. Bij elk van de drie RIAGG's die aan het project *Een gezonde geest in een gezonde organisatie* deelnamen was er een andere constellatie voor het draagvlak.

Bij RIAGG 1 zagen vooral de OR en de personeelsfunctionaris het belang van het project in en kregen zij het topmanagement met zich mee, zij het schoorvoetend. Bij RIAGG 2 was het directie-team zeer belangstellend, omdat het project aansloot bij reeds bestaand beleid om het ziekteverzuim terug te dringen en de psychosociale arbeidsomstandigheden te verbeteren. Bij RIAGG 3 tenslotte was de charismatische directeur de drijfveer in de organisatie.

In de loop van het project bleek hoe belangrijk de steun van het topma-

nagement is. Bij RIAGG 1 kostte de fase van de besluitvorming over interventies bijvoorbeeld erg veel tijd vanwege de aarzelende en - op de keper beschouwd - weinig betrokken houding van de directie.

## 2.2 VERVOLGAFSPRAKEN MAKEN EN VASTLEGGEN

Als een bedrijf definitief besluit tot integrale gezondheidsbevordering, dan is de tijd rijp om nadere afspraken te maken over hetgeen de betrokken partijen (management, interne of externe arbo-deskundigen, staf en overig personeel) van elkaar verwachten. Het gaat daarbij ondermeer om de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en de planning.

Belangrijk is dat de eindverantwoordelijkheid hoe dan ook bij het management van het bedrijf ligt en niet bij de externe arbo-deskundigen of de interne arbodienst. Het project moet van de organisatie als geheel zijn. Daarmee is de garantie het grootst dat iedereen zich optimaal zal inzetten. De arbo-deskundigen zullen primair de rol vertegenwoordigen van in- of externe adviseur.

Nadere afspraken over een aanpak om gezonder te gaan werken zullen in veel gevallen in het verlengde liggen van reeds bestaande afspraken tussen bedrijf en arbo-deskundigen. In het geval van een externe dienst ligt het voor de hand om een aanvullend contract op te stellen. Het gaat immers om specifieke, aanvullende activiteiten met een beperkte looptijd en een meer expliciet adviserende rol voor de arbo-deskundigen. In dit contract zal in ieder geval omschreven moeten worden:

- de uitgangssituatie
- de probleemstelling
- de opdrachtformulering
- het plan van aanpak
- de verantwoordelijkheden
- de organisatie van het onderzoek
- de financiering

Als het project verschillende jaren en deelactiviteiten zal gaan omvatten, is het raadzaam om met deelcontracten te werken. Beide partijen evalueren de afgeronde fasen en beslissen om al dan niet samen verder te gaan. Dit verlaagt de drempel om een samenwerkingsrelatie aan te gaan, dwingt tot evalueren en voorkomt een langdurige nasleep van eventuele conflicten. Bij het opstellen van zo'n contract is het belangrijk dat het project deel uitmaakt van het totale arbo- en scholingsbeleid. Daarnaast moet men voorkomen dat activiteiten die reeds plaatsvinden of plaats gaan vinden interfereren met nieuwe activiteiten. Men zal voortdurend moeten overwegen om, waar mogelijk, bestaande en nieuwe activiteiten te integreren of op elkaar af te stemmen.

## 2.3 EEN INTERNE STUURGROEP INSTELLEN

Eén van de beste manieren om brede steun te verkrijgen voor verdere stappen is de vorming van een interne begeleidingscommissie of stuurgroep. In deze stuurgroep moeten mensen met een uiteenlopende achtergrond (leiding, staf en uitvoering) en van verschillend niveau (hoog, midden en laag) zitten. De kandidaten voor de stuurgroep moeten bovendien een goed beeld hebben van wat er in het bedrijf speelt.

Verder moeten er afspraken zijn over rol, status en bevoegdheden van de stuurgroep. De stuurgroep moet binnen de gestelde projectdoelen zelfstandig besluiten kunnen nemen. Zij moet kunnen beoordelen of programma's doeltreffend zijn voor het bedrijf, VGW-problemen in het bedrijf kunnen benoemen en zelf ideeën of activiteiten kunnen bedenken en vormgeven.

## SELECTIE VAN EEN STUURGROEP

Bij het selecteren van een stuurgroep moet men personen kiezen die:

- interesse hebben voor het onderwerp
- beschikbaar zijn en tijd hebben
- bereid zijn tot deelname
- breed geïnformeerd zijn
- gerespecteerd worden door collega's en management
- beschikken over voldoende sociale vaardigheden
- een actieve bijdrage zullen leveren.
- contacten hebben in de hele organisatie

De uiteindelijke samenstelling moet een voldoende machtsbasis en steun in de organisatie garanderen.

Wat betreft de structuur van de stuurgroep moeten afspraken gemaakt worden over:

- het voorzitterschap en andere rollen, zoals notulen en verslagen maken
- frequentie en structuur van de bijeenkomsten
- presentie (altijd of soms, voor welke periode, verandert de samenstelling eventueel gedurende het traject)
- de participatie
- de erkenning van het lidmaatschap

De optimale omvang van een stuurgroep is zes tot tien personen, waaronder bijvoorbeeld:

- een topmanager (bij voorkeur iemand van de directie)
- een P&O-functionaris of het hoofd P&O
- een bedrijfsarts van de arbodienst
- een manager uit het middenkader of het lager kader
- een arbeids- en organisatie-deskundige van de arbodienst (de A&O-deskundige)
- een VGW-afgevaardigde
- een ondernemingsraadslid
- de veiligheidsfunctionaris
- een uitvoerende werknemer

Bij kleinere bedrijven gaat het vaak alleen om de directeur of eigenaar en (enkele) direct betrokkenen.

In de praktijkvoorbeelden wordt duidelijk dat stuurgroepen in de praktijk er nogal verschillend kunnen uitzien.

## PRAKTIJKVOORBEELD: OPRICHTING VAN EEN STUURGROEP

### BOUWBEDRIJF

Tijdens de vergadering waarin het bouwbedrijf zich bereid verklaarde om aan het project deel te nemen, deden de personeelsfunctionaris en de leden van de OR en VGW-commissie in onderling overleg voorstellen over de samenstelling van de stuurgroep. Uitgangspunten waren een aantal criteria die de arbodeskundigen aanreikten. Ten eerste moest de stuurgroep bestaan uit twee direct uitvoerenden, één of twee projectleiders en één of twee leden van de staf. Ten tweede moesten de potentiële leden voldoende vertrouwd zijn met het bedrijf en een goed overzicht hebben van de totale organisatie en haar leden.

Dit resulteerde uiteindelijk in een stuurgroep met de volgende formatie:

- twee leden van de OR en VGW-commissie
- de personeelsfunctionaris
- een uitvoerder
- een projectleider
- A&O-deskundigen van de Rijksuniversiteit Limburg en de arbodienst
- de bedrijfsarts
- de vestigingsdirecteur

Deze laatste werd uit zowel strategische als operationele overwegingen gevraagd om deel te nemen in de stuurgroep.

De taak van de stuurgroep was:

- adviseren en helpen vormgeven van de projecten en project-teams die zouden starten
- begeleiden en ondersteunen van het totale project
- participeren bij de besluitvorming

De stuurgroep vergaderde ongeveer eens in de zes weken, maar - afhankelijk van de fase waarin het project zich bevond - meer of minder vaak.

De keuze van de leden bleek achteraf gezien een goede. De verschillende leden waren zeer betrokken, zetten zich zeer in en communiceerden steeds opener. De aanwezigheid van een directeur bleek achteraf van groot belang voor de slagvaardigheid van de stuurgroep.

#### ZIEKENHUIS

Voor het project *Gezond werken aan gezondheid* werd gekozen voor een breed samengestelde stuurgroep. Dit vanuit de gedachte dat een veranderingig project alleen kan slagen als het door de gehele organisatie wordt gedragen. In de stuurgroep waren vertegenwoordigd:

- het hoofd van de sector verpleging (tevens voorzitter)
- het hoofd P&O (tevens lid van de arbo-commissie)
- twee leidinggevendenden uit de paramedische en de facilitaire sector
- een organisatie-deskundige
- een OR-lid
- een verpleegkundige
- een uitvoerend medewerker van de afdeling radiologie

Het hoofd van de sector verpleging, het hoofd P&O en de organisatie-deskundige waren tevens lid van het Managementteam (MT). Ook twee externe adviseurs van TNO PG - later één - maakten deel uit van de stuurgroep. De stuurgroep kwam gedurende het project eenmaal per drie weken drie uur bijeen.

Opnemen van vertegenwoordigers van het uitvoerend personeel in de stuurgroep bleek achteraf problemen met zich mee te brengen. De stuurgroepleden verschilden nogal qua kennis en vaardigheden. De uitvoerende medewerkers bleken vaak onvoldoende toegerust om actief aan de discussies deel te nemen. Dit gaf hen regelmatig het idee dat ze niet mee konden komen.

Aan de andere kant beschikten de vertegenwoordigers van het managementteam vaak over uitgebreide achtergrondinformatie over de onderwerpen die besproken werden, waardoor zij vaak het idee hadden dat de vergaderingen traag verliepen.

Als het ziekenhuis nog eens zo'n project zou starten, zou het kiezen voor een kleinere, slagvaardiger stuurgroep om het project te coördineren en onderdelen naar werkgroepen te delegeren.



Een ander knelpunt vormde het mandaat van de stuurgroep. Hoewel het managementteam met drie personen in de stuurgroep vertegenwoordigd was, bleek deze niet zelf te kunnen beslissen. Het managementteam nam besluiten op basis van notities van de stuurgroep. Vooral in het begin van het project stuurde het deze stukken nogal eens terug naar de stuurgroep voor aanvullingen of correcties. Dit vertraagde de voortgang van het project. Gedurende het project veranderde deze werkwijze en toetste het managementteam de voorgestelde beslissingen alleen nog op hoofdlijnen om ze vervolgens door de stuurgroep verder te laten uitwerken.

#### RIAGG'S

Bij de drie RIAGG's werd een stuurgroep in het leven geroepen die als klankbord fungeerde en op belangrijke momenten feedback gaf, zoals bij het opstellen van de enquête voor de risico-inventarisatie en -evaluatie, de planning van de introductie hiervan, de presentatie van het concept-adviesrapport hierover en de discussie over de maatregelen en prioritering ervan.

Bij de eerste RIAGG bestond de stuurgroep uit het hoofd Personeelszaken, een lid van het managementteam en een OR-lid.

Bij de tweede RIAGG fungeerde een reeds bestaande klankbordgroep voor het verzuimbeleid als stuurgroep. Deze klankbordgroep bestond uit de directiesecretaris, de personeelsfunctionaris, een lid van het managementteam en een leidinggevende. Omdat OR vond dat het ondersteunend personeel in het project te weinig aandacht kreeg, is hieraan op aandringen van de OR in een later stadium het hoofd van een secretariaat aan toegevoegd.

De staffunctionaris, de directeur, een leidinggevende, drie medewerkers en de externe personeelsadviseur vormden de stuurgroep van de derde RIAGG.

Bij iedere RIAGG werd tevens een contactpersoon benoemd die als dagelijks intermediair tussen de instelling en de projectmedewerkers fungeerde. Bij de eerste RIAGG was dit het hoofd Personeelszaken, bij de tweede de directiesecretaris en bij de derde een staffunctionaris.

#### PRODUCTIEBEDRIJF

In de oriëntatiefase van het project *Gezonder werk* hebben de externe deskundigen van de Rijksuniversiteit Leiden en de hoofddirectie van het bedrijf uitvoerig overlegd om het bedrijf te motiveren het verband tussen objectieve en subjectieve stresserende factoren aan de ene kant en stressreacties aan de andere kant te onderzoeken. Tegelijkertijd kwamen bij het bedrijf zelf via diverse kanalen signalen door van stress op het werk. Na overleg met de ondernemingsraad besloten bedrijf en onderzoekers tot een inventariserend onderzoek naar stress op het werk. Dit onderzoek vormde mede de basis voor het voorstel van het interventieproject.

In de voorbereidingsfase van het project zijn er opnieuw vele contacten geweest met het topmanagement en de ondernemingsraad van het bedrijf. Als eerste werden alle leidinggevendenden voorgelicht over het onderzoek om hen te motiveren er zelf aan deel te nemen en hun werknemers hiertoe te stimuleren. Hierbij werd benadrukt dat van hun medewerking en voorbeeldfunctie het welslagen van het project afhing. De werkmeesters zegden hun medewerking toe om alle werknemers te motiveren naar de uiteenzetting van het project te komen en eraan deel te nemen.

De Centrale Ondernemingsraad van het hele bedrijf en de ondernemingsraad van de experimentele vestiging werden ook schriftelijk ingelicht over de voorgenomen interventieplannen.

In een later stadium van het project werd een knelpuntenwerkgroep gevormd die maandelijks bij elkaar kwam. Deze groep bestond uit alle leden van het managementteam, één van de hoofddirecteuren en leden van de on-

derzoeksgroep. De groep legde regelmatig contact met ondermeer de ondernemingsraad en de bedrijfsarts voordat concrete stappen werden genomen.

## 2.4 INTRODUCTIE BIJ DE WERKNEMERS

Voor een breed draagvlak binnen de organisatie moeten alle betrokkenen goed geïnformeerd worden over de doelstellingen en inhoud van het project: dus niet alleen het management of sleutelpersonen, maar alle betrokken werknemers in het bedrijf. Hiervoor kunnen uiteenlopende kanalen gelijktijdig benut worden: interne presentaties (centraal of op de werkplek), vergaderingen, interne kranten, bulletins, externe presentaties of speciale brochures. Men moet goed rekening houden met de populatie waarop men zich richt, zowel qua presentatie als taalgebruik. De stuurgroep is meestal een goede meetlat om de kwaliteit van een presentatie of van het voorlichtingsmateriaal te toetsen.

### PRAKTIJKVOORBEELD: INTRODUCTIE VAN EEN PROJECT

#### BOUWBEDRIJF

Het project bij het bouwbedrijf is via verschillende kanalen geïntroduceerd. Over de introductie is voortdurend overleg met de interne stuurgroep. Aanvankelijk werd een organisatie-brede introductie in de plaatselijke schouwburg voorgesteld. Om organisatorische redenen werd daar toch vanaf gezien. Het bleek moeilijk om alle bouwplaatsmedewerkers, die op uiteenlopende projecten in Nederland en in Duitsland werkzaam waren, op dezelfde dag bijeen te krijgen. Daarom werd meteen na de afronding van de contract-besprekingen een brief opgesteld namens de interne stuurgroep. Deze brief hebben alle medewerkers van B.V. Bouw thuis ontvangen. Deze brief is bovendien nog eens opgenomen in de nieuwsbrief, het personeelsblad van het bedrijf. Enkele weken later werden samen met stuurgroep en leidinggevenden werkplekbezoeken gepland om het project nader toe te lichten en vragen te beantwoorden.

#### ZIEKENHUIS

Om in het ziekenhuis een vliegende start te maken en een draagvlak te creëren voor het project, werd een *kick-off* georganiseerd voor het voltallig personeel. In het voorjaar van 1992 gaven in de plaatselijke schouwburg de directeur en de voorzitters van de stuurgroep en de OR een toelichting op het doel en de opzet van het voorbeeldproject. De verzekeringsgeneeskundige en de lekenrapporteur verduidelijkten de nieuwe verzuimprocedures die de BVG op dat moment zou starten. Een kort theaterprogramma sloot het programma feestelijk af. Het programma vond overigens plaats op twee middagen zodat alle medewerkers het konden bijwonen. Naar aanleiding van de *kick-off* verschenen enkele artikelen in de lokale en regionale pers.

Voor de verdere introductie werden in de weken daarna per afdeling bijeenkomsten georganiseerd, waarbij aandacht werd besteed aan het project en aan brandende vragen van medewerkers. Een lid van de stuurgroep zat de bijeenkomsten voor. Deze stuurgroepleden zorgen voor een terugkoppeling van de vragen naar de stuurgroep, die vervolgens besliste of verdere actie, op korte of langere termijn, noodzakelijk was of niet.

Met de *kick-off* gaf het ziekenhuis aan het personeel te kennen dat het serieus werk zou gaan maken van het terugdringen van het verzuim. Bovendien bleken de *kick-off* en de afdelingsgewijze bijeenkomsten een prima middel om werknemers meer bij het project te betrekken. Zo werd een draagvlak gecreëerd voor het project.

### RIAGG'S

In elke RIAGG startte het project met één of meerdere voorlichtingsbijeenkomsten voor het voltallige personeel. Deze bijeenkomsten werden schriftelijk aangekondigd en vonden tijdens de lunch plaats, een tijdstip waarop de meeste hulpverleners geen cliëntcontact hebben.

Deze bijeenkomsten volgden steeds hetzelfde stramien. Eerst leidde een vertegenwoordiger van de RIAGG de bijeenkomst in. Dat was bij RIAGG 1 het hoofd Personeelszaken, bij RIAGG 2 de directiesecretaris en bij RIAGG 3 de directeur. Daarna lichtten de arbo-deskundigen het project toe. Ten slotte was er gelegenheid voor het stellen van vragen en voor discussie.

Bij RIAGG 2 presenteerde de directiesecretaris de resultaten van de eerdere inventarisatie van werkstressproblematiek die door een stagiaire was uitgevoerd.

Bij RIAGG 3 werd de bijeenkomst afgesloten met een video over stress en stressmanagement op het werk. Tevens werd een prijs uitgereikt voor het beste idee om werkstress en burnout te voorkomen. Medewerkers konden namelijk in de weken voorafgaand aan de voorlichtingsbijeenkomst suggesties in een speciale ideeënbus deponeren. Bij deze RIAGG is verder een infobulletin voor medewerkers in het leven geroepen dat gedurende het project periodiek verscheen.

### PRODUCTIEBEDRIJF

Alle werknemers ontvingen persoonlijk en in een gesloten enveloppe een brief met uitleg over het hele project, inclusief het onderzoek en de interventie-aspecten. Deze brief bevatte ook een uitnodiging voor een uiteenzetting over het project door de hoofdonderzoeker van vijftientig minuten gedurende de werktijd. Wegens beperkte capaciteit van de kantine werden de werknemers ingedeeld in drie groepen.

Na afloop kregen alle aanwezigen een schriftelijke samenvatting en een deelnameformulier uitgereikt met het verzoek dit voor een bepaalde datum, ongeacht of ze al dan niet hun medewerking wilden verlenen, te retourneren in een bus in de kantine. Werknemers die niet hadden gereageerd, ontvingen nog een tweede oproep.

Nadat de metingen voor het onderzoek waren afgerond, werd een tweede voorlichtingsronde georganiseerd met informatie over het interventieprogramma. Mondelinge informatie ging vergezeld met een brief waarin het interventieprogramma kort werd samengevat.

Tijdens deze voorlichtingsbijeenkomst werd een video getoond waarin de onderzoekers zelf met een aantal van hun collega's de mogelijke vormen van lichaamsbeweging lieten zien die aangeboden zouden kunnen worden. Als onderzoekers vonden ze dat ze dit programma-onderdeel eerst op henzelf moesten uittesten om te kunnen beoordelen wat al dan niet haalbaar was in het bedrijf bijvoorbeeld gezien de beschikbare tijd per bijeenkomst en het gemis aan douches. Bovendien wilden ze de werknemers het goede voorbeeld geven en hen niet iets aanbieden dat ze niet eerst zelf hadden ondergaan. Later testten zij ook ondermeer het onderdeel voeding op henzelf uit.

## 2.5 SAMENVATTING

Arbo-deskundigen kunnen organisaties die gezonder willen gaan werken, ondersteunen. Deze samenwerking gaat veelal verder dan de reguliere afspraken tussen arbodienst en bedrijf. Een belangrijke eerste stap is voorlichting door de arbo-deskundigen aan sleutel-functionarissen in de organisatie over het hoe en waarom van integrale gezondheidsbevordering. In het verlengde hiervan zullen de betrokken partijen over en weer verwachtingen en mogelijkheden moeten uitwisselen. Indien de organisatie veel

ziet in de voorgestelde aanpak, zijn nadere afspraken of een contract de volgende stap.

Nadat bedrijf en arbo-deskundigen zich hebben gecommitteerd, zal de verkenning en ontwikkeling van het draagvlak voor een dergelijke aanpak bij de verschillende geledingen in de organisatie aandacht moeten krijgen. Weerstanden moeten zoveel mogelijk opgelost worden. Aanvullende gesprekken met sleutelfunctionarissen, het samenstellen van een stuurgroep en het grootschalig introduceren van het project bij de overige (betrokken) werknemers helpen hierbij.

In dit hoofdstuk werden verder verschillende praktijkvoorbeelden van de samenstelling van een stuurgroep en de introductie van het project gegeven.

## 2.6 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organizational development and change*. Minneapolis/St Paul: West Publ. Comp.
- Drenth, P.J.D., Thierry, Hk. & de Wolff, Ch.J. (1989). *Nieuw handboek Arbeids- en Organisatie psychologie*. Houten: Bohn, Stafleu & Van Lochum.
- Harrison (1987). *Organisatiediagnose*. Assen: Van Gorkum.
- Kaptijn, B. (1983). *Probleemoplossen in organisaties*. Deventer: Van Lochum Slaterus.

# 3

## STAP 2: METHODIEKEN VOOR RISICO-INVENTARISATIE

INVENTARISEREN VAN VGW-RISICO'S IS EEN BELANGRIJKE SCHAKEL BIJ INTEGRALE GEZONDHEIDSBEVORDERING OP HET WERK. VOOR EEN GOEDE BASIS VOOR NOODZAKELIJKE OF WENSELIJKE VERBETERINGEN OP ARBO-GEBIED IS ADEQUATE INFORMATIE NODIG. DEZE MOET ZO VOLLEDIG, BETROUWBAAR, NAUWKEURIG EN BRUIKBAAR MOGELIJK ZIJN. ER ZIJN VERSCHILLENDE METHODIEKEN ONTWIKKELD DIE IEDER OP EEN EIGEN MANIER EEN BEELD GEVEN VAN MOGELIJKE ARBO-KNELPUNTEN. ELKE METHODIEK HEEFT ECHTER VOOR- EN NADELEN EN MOET OP HAAR MERITES BEOORDEELD WORDEN. IN DIT HOOFDSTUK BESPREKEN WE EEN AANTAL VEEL GEHANTEERDE METHODIEKEN.

De onderwerpen van een risico-inventarisatie variëren van de kwaliteit van het arbo-zorgsysteem, potentiële bronnen van VGW-risico's, klachten over gezondheid, veiligheid en welbevinden, ziekteverzuim en verloop, tot kenmerken van de organisatie en risico-groepen.

### ARBO-ZORGSYSTEEM

Een arbo-zorgsysteem bestaat uit de verschillende regelingen op bedrijfs- of organisatieniveau, waarbinnen het management werkt aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het terugdringen van het ziekteverzuim. (Zie ook Scholten, 1993)

Om inzicht te krijgen in deze onderwerpen kan het bedrijf verschillende informatiebronnen gebruiken. Door onderzoeksvraag, informatiebron en methodiek goed op elkaar af te stemmen wordt de kans op een goed inzicht in mogelijke arbo-knelpunten groter.

Daarnaast kan specifieke expertise nodig zijn om alle benodigde informatie op de juiste manier te verkrijgen en te interpreteren. In dit hoofdstuk beschrijven we wie welke gegevens moet verzamelen en interpreteren. Soms is de benodigde speciale deskundigheid al in de organisatie zelf aanwezig, soms moet het bedrijf hiervoor samenwerken met externe arbodiensten of met andere externe deskundigen.

### 3.1 ONDERWERPEN EN METHODIEKEN

De inventarisatie van VGW-risico's voor een integrale aanpak van gezonder werken betreft verschillende onderwerpen.

#### SCHEMA 2 ONDERWERPEN VOOR EEN RISICO-INVENTARISATIE

##### 1 ARBO-ZORGSYSTEEM EN ORGANISATIE-KENMERKEN

##### 2 OORZAKEN VAN VGW-KNELPUNTEN

- ARBEIDSINHOUD EN ORGANISATIE
- ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN
- ARBEIDSVOORWAARDEN
- ARBEIDSVERHOUDINGEN
- RISICOGEDRAG
- REGELMOGELIJKHEDEN

##### 3 INDICATOREN VAN VGW-KNELPUNTEN

- ZIEKTEVERZUIM



Informatie hierover kan worden verkregen via metingen, registraties, beoordeling door specialisten of door werknemers. Voor de informatie-verzameling zijn uiteenlopende methodieken ontwikkeld:

- vragenlijsten
- interviews
- checklists
- administratieve gegevensverzameling
- metingen en observaties op de werkplek of bij mensen zelf
- medisch onderzoek

De verschillende methodieken leveren andere informatie op. In de volgende paragraaf geven we een overzicht van diverse methodieken. Daarbij vermelden we voor deze vier onderwerpen *wat* precies onderzocht moet worden, met *welk* instrument men deze aspecten kan meten en *wie* de metingen zou moeten verrichten.

### 3.2 METHODIEKEN VOOR HET BEPALEN VAN ARBO-KNELPUNTEN

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit en volledigheid van het arbo-zorgsysteem en organisatie-kenmerken kan men verschillende onderzoeksmethodieken gebruiken: documentenonderzoek, checklists en interviews.

#### ARBO-ZORGSYSTEEM EN ORGANISATIEKENMERKEN

##### DOCUMENTENONDERZOEK

Bij documentenonderzoek gebruikt men bestaande informatie die is opgeslagen in boeken, rapporten, verslagen of databestanden in de computer. Deze vorm van informatievoorziening is snel, goedkoop, en men valt er veelal weinig mensen mee lastig.

Er zijn verschillende soorten documenten om de benodigde informatie over arbo-zorgsystemen te krijgen:

- verslagen van eerdere risico-inventarisaties
- arbo-beleidsplannen en arbo-jaarplannen
- jaarverslagen
- informatie-brochures over bedrijf of instelling
- arbeidsveiligheidsrapporten

Functionarissen in het bedrijf die met arbo-zaken belast zijn (arbo-coördinator, P&O functionaris, manager) en gecertificeerde arbo-deskundigen kunnen deze documenten onderzoeken. Interne functionarissen beschikken vaak al over de benodigde informatie.

##### CHECKLISTS

Checklists worden meestal door één of enkele (deskundige) personen ingevuld. In de meest elementaire vorm is de checklist een lijst met punten die

men aankruist. Met een checklist kan men knelpunten in het werk globaal opsporen, maar men kan deze ook gebruiken om gesprekken met werknemers of groepsgesprekken met bijvoorbeeld afdelingen te structureren.

Een belangrijk voorbeeld van een checklist om de arbozorg systematisch te beoordelen is te vinden in de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden IMA (Ministerie van SoZaWe en TNO, 1995, uitgegeven door Kerckebosch te Zeist). De modules *Organisatie van de arbeidsomstandigheden* en *Algemene voorzieningen* bevatten:

- een checklist om knelpunten in de organisatie van de arbeidsomstandigheden en algemene voorzieningen te inventariseren
- toetsingscriteria om de situatie te beoordelen conform de wettelijke eisen, normen en richtlijnen
- een lijst met mogelijke maatregelen om de knelpunten op te lossen

Ook de Handleiding Risico-Inventarisatie en de Handleiding Arbo-jaarplan van het NIA geven een overzicht van aandachtspunten die bruikbaar zijn bij het beoordelen van het arbo-zorgsysteem.

Gecertificeerde arbo-deskundigen en functionarissen van het bedrijf die met arbo-zaken belast zijn (arbo-coördinator, P&O-functionaris, manager) kunnen deze checklists gebruiken.

#### INTERVIEWS

Er bestaan verschillende manieren van interviewen. De gestructureerdheid en de diepgang kan variëren, maar ook het aantal mensen dat men gelijktijdig interviewt. Voor dit onderwerp (verkenning van arbo-zorgsysteem en organisatie-kenmerken) ligt een gestructureerd, individueel of groepsgewijs interview het meest voor de hand. Zo'n interview kan ook onderdeel uitmaken van de arbo-audit. Men kan de aspecten die in de bovengenoemde checklist voorkomen, gebruiken om de interviews te structureren.

Bij voorkeur gecertificeerde arbo-deskundigen en eventueel functionarissen van het bedrijf die met arbo-zaken zijn belast (arbo-coördinator, P&O functionaris, manager) kunnen deze interviews doen. Zij moeten wel een vertrouwenspositie hebben.

#### OORZAKEN VAN VGW-KNELPUNTEN

Verscheidene methodieken zijn ontwikkeld om inzicht te krijgen in de oorzaken of determinanten van veiligheid, gezondheid en het welzijn van werknemers. Met checklists, vragenlijsten, interviews en specifieke meetinstrumenten en observaties op de werkplek kan men de kwaliteit van arbeidsinhoud en -organisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, regelmogelijkheden en risico-gedrag onderzoeken.

#### CHECKLISTS

Het NIA (De Feyter & Meulenbeld, 1994) heeft een overzicht uitgebracht met arbo-meetinstrumenten, waaronder checklists, die in Nederland gebruikt worden. Belangrijke voorbeelden van checklists zijn:

- checklists arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen. Deze methoden bieden de mogelijkheid om arbeidssituaties systematisch te beoordelen op welzijnsrisico's en leveren aanwijzingen op voor de verbetering hiervan. Zie het Handboek Werkstress. NIA, Amsterdam, Kompier et al. (1990).
- ASA (ArbeidsSituatie-Analyse) is een checklist die zich vooral richt op de arbeidsomstandigheden. NIA, Amsterdam. Auteurs: Christis, et al. (1989).
- WEBA (Welzijn-Bij-de-Arbeid-methodiek) is een checklist die zich richt op de arbeidsinhoud. TNO PG, Leiden; NIA, Amsterdam; Samson, Alphen a/d Rijn. Vaas et al. (1995).

## AANDACHTSPUNTEN IN CHECKLISTS

Enkele voorbeelden van vragen over de inhoud en organisatie van het werk en de arbeidsomstandigheden zijn:

### INHOUD EN ORGANISATIE

- Komen eentonige en monotone taken veel voor?
- Komen taken vaak voor waarbij een hoge mate van geestelijke concentratie vereist is?
- Is er voldoende ruimte voor een praatje tussendoor met collega's?
- Kunt u binnen bepaalde ruime regels uw werkmethode kiezen?
- Is het werk op de afdeling in sterke mate in stukjes verdeeld?
- Krijgt u voldoende informatie over uw werk?
- Kunt u het tempo waarin u werkt, grotendeels zelf regelen?
- Komt het vaak voor dat de ondersteuning van het werk door andere afdelingen onvoldoende is?

### ARBEIDSONMSTANDIGHEDEN

- Verricht u uw werk in een gedraaide of gebogen houding?
- Is er voldoende licht om het werk goed te vervullen?
- Zijn er onveilige situaties op de werkplek?
- Is er hinderlijke tocht op de werkplek?
- Moet u vaak zware lasten tillen of grote kracht uitoefenen?
- Verricht u meer dan vier uur per dag zittend werk? Zo ja: beschikt u dan over een verstelbare stoel?

Functionarissen van het bedrijf zelf of gecertificeerde arbo-deskundigen kunnen de checklists arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen invullen. Dit geldt in principe ook voor de ASA. Wel moet de arbo-deskundige de resultaten controleren. Een gecertificeerde arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-deskundige) moet de WEBA scoren.

### VRAGENLIJSTEN

Individuele werknemers vullen de vragenlijsten in die vervolgens op groepsniveau worden geanalyseerd. Het gaat meestal om een relatief groot aantal vragen waarbij men twee of meer antwoorden kan aankruisen. Naarmate meer mensen mee doen, wordt het beeld representatiever.

Er zijn verschillende vragenlijsten waarmee men de gehele werksituatie in kaart kan brengen. In grote lijnen meten ze hetzelfde, maar op onderdelen wijken de vragen wat af of worden ze anders geformuleerd. Men kan dan ook delen van verschillende vragenlijsten met elkaar combineren en zo de meest geschikte lijst samenstellen. Vaak hanteren branches al specifieke VGW-vragenlijsten. Voorbeelden van bekende vragenlijsten zijn:

- VAG (Vragenlijst Arbeid en Gezondheid). Swetz & Zeitlinger, Lisse en TNO PG. Auteurs: Gründemann et al. (1993)
- VOS (Vragenlijst Organisatie Stress). Katholieke Universiteit Nijmegen. Psychologie van Arbeid en Organisatie. Auteurs: Reiche et al. (1980)
- VOS-D (Vragenlijst Organisatie Stress-Doetinchem). Katholieke Universiteit Nijmegen. Psychologie van Arbeid en Organisatie, Stress Groep Nijmegen. Auteurs: Bergers et al. (1986)
- BASAM (Basisvragenlijst Amsterdam). Swets & Zeitlinger, Lisse en De Gilder, Universiteit Van Amsterdam, Amsterdam. Auteurs: Biessen et al. (1993)
- VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid). NIA, Amsterdam. Auteur: van Veldhoven (1993) en SKB, Amsterdam. Auteurs: van Veldhoven et al. (1994)
- PBGO (Periodiek Bedrijfsgezondheidskundig Onderzoek). TNO PG, Leiden. van Putten. Auteurs: van Putten et al. (1988)



- NOVA-WEBA. (Welzijn Bij de Arbeid methodiek, vragenlijst vorm). TNO PG, Leiden. Auteurs: Houtman et al. (1994)
- Onderzoeksvragenlijst Arbeidsinhoud. TNO PG, Leiden. Auteurs: Dhondt et al. (1992)
- Vragenlijst Bewegingsapparaat. TNO PG, Leiden. Auteurs: Hildebrandt, et al. (1991)

#### VOORBEELD VAN VRAGENLIJST-ITEMS

*Hieronder staat een aantal uitspraken dat betrekking heeft op uw werk. Geef aan in hoeverre iedere uitspraak op uw werk van toepassing is door het best passende cijfer te omcirkelen. De betekenis van de cijfers is als volgt:*

1	2	3	4	5
nooit	zelden	soms	vaak	altijd

Binnen de afdeling waar ik werk:

- |                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 1. wordt onder tijdsdruk gewerkt     | 1 2 3 4 5 |
| 2. wordt met pieken gewerkt          | 1 2 3 4 5 |
| 3. moet te hard gewerkt worden       | 1 2 3 4 5 |
| 4. moet te veel werk verricht worden | 1 2 3 4 5 |

Individuele werknemers vullen de vragenlijsten in. Gecertificeerde arbo-deskundigen (met name de A&O-deskundigen) verrichten de analyses, interpreteren en rapporteren.

Werken met vragenlijsten heeft ook een motiverende functie. Het leidt tot een herkenning en omschrijving van knelpunten die gebaseerd is op de oordelen van veel of alle werknemers. Dit is een goede voedingsbodem voor toekomstige veranderingen.

De onderwerpen die in de vragenlijsten aan de orde moeten komen kunnen deels ontleend worden aan de theorie over arbeid en gezondheid, de Arbo-wet, Publikatiebladen en Voorlichtingsbladen (eind '96 zullen deze vervallen en worden opgevolgd door *beleidsregels*) en deels aan de (verkennde) interviews met sleutelinformanten in het bedrijf of documentenonderzoek. De vragenlijst moet zoveel mogelijk gebaseerd zijn op bestaande, betrouwbare en valide onderdelen van vragenlijsten.

Bij bedrijven met minder dan 15 werknemers is vragenlijstonderzoek weinig zinvol. Interviews met de individuele werknemers volstaat dan.

In bijlage 1 vindt u de vragenlijst *Bouwen aan gezond werken* die in het voorbeeldproject werd gebruikt.

#### INTERVIEWS

Voor een verkennende inventarisatie van VGW-risico's ligt een wat grofmaziger, semi-gestructureerd interview voor de hand (individueel of groepsgewijs). Voor specifieke onderwerpen waarover men gedetailleerde en vergelijkbare informatie wil hebben, is een meer gestructureerd diepte-interview aan te bevelen. Naarmate de noodzaak voor vertrouwelijkheid groter is, liggen individueel afgenomen interviews meer voor de hand dan groepsinterviews. Men kan de onderwerpen en aandachtspunten die in checklists voorkomen, ook gebruiken om interviews te structureren.

Gecertificeerde arbo-deskundigen (bij voorkeur) nemen de interviews af, maar eventueel ook functionarissen van het bedrijf die met arbo-zaken belast zijn (arbo-coördinator, P&O-functionaris, manager). Zij dienen wel een vertrouwenspositie te hebben.

## ANDERE MEETINSTRUMENTEN

Voor een aantal aspecten van de werkomgeving bestaat een gedetailleerde regelgeving. Deze is deels gebaseerd op ontwikkelde normen zoals NEN, CE en ISO. Het gaat hier ondermeer om (Stevens & Jager, 1995): toxische stoffen, kankerverwekkende stoffen, biologische agentia, asbest, lood en vinylchloride, ioniserende straling, geluid, lichamelijke belasting, beeldschermen, persoonlijke beschermingsmiddelen. Deze zaken dienen tevens met meer diepgang bestudeerd te worden.

Daarnaast heeft het Nederlands Normalisatie Instituut NNI ook normen voor het binnenklimaat vastgesteld. Zie hiervoor ook de Publikatie- en Voorlichtingsbladen (Den Haag, Sdu-uitgeverij).

Om te onderzoeken of normen voor deze mogelijk belastende factoren in de werkomgeving worden overschreden, zijn specifieke *meetinstrumenten* ontwikkeld, zoals geluidsniveaumeters of lichtintensiteitsmeters, instrumenten om concentraties gassen of stoffen in de lucht te meten of meetinstrumenten voor ergonomisch onderzoek (zoals de NIOSH en OWAS-methode).

Ook *observaties* van gevaarlijke situaties en risico-gedrag (slecht gebruik van beschermingsmiddelen, losliggende bedrading, slordig opruimen op de werkplek en alcoholgebruik) zijn hier van belang.

Gecertificeerde arbo-deskundigen (afhankelijk van het onderwerp een veiligheidskundige, arbeidshygiënist, arbo-arts of A&O-deskundige of eventueel een ergonomo of bedrijfsverpleegkundige) kunnen deze metingen en observaties uitvoeren.

**INDICATOREN VAN VGW-KNELPUNTEN**

Op verschillende manieren kan een bedrijf inzicht krijgen in de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers. Het kan hiervoor uiteenlopende methoden en instrumenten, waaronder administratieve gegevens, medische gegevens en zelfbeoordelingen gebruiken.

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS

De omvang van het ziekteverzuim, WAO-toetreding, beroepsziekten, verloop, ongelukken en de diagnosegroepen kan men bepalen met administratieve gegevens, zoals:

- arbo-jaarverslagen
- arbo-jaarplan
- arbo-beleidsplan
- het personeels-informatiesysteem
- aparte verzuumbestanden

Gecertificeerde arbo-deskundigen (vooral bij complexe verzuimanalyses) of functionarissen van het bedrijf die met arbo-zaken belast zijn (arbo-coördinator, P&O functionaris, manager) kunnen dit onderzoeken.

ARBEIDSGEZONDHEIDSKUNDIG  
ONDERZOEK

De bedrijfsarts kan de actuele, lichamelijke (on)gezondheid, aandoeningen, gebreken en dergelijke onderzoeken met een (periodiek) arbeidsgesondheidskundig onderzoek. Hierover kan het bedrijf afspraken met de arbodienst maken.

## VRAGENLIJSTEN

Om te bepalen hoe de medewerkers (on)veiligheid, (on)gezondheid en (on)welbevinden ervaren, kan men vragenlijsten gebruiken. Dit zijn in eerste instantie vragenlijsten die al eerder genoemd werden op bladzijde 31 aangevuld met een aantal andere:

- VAG (Vragenlijst Arbeid en Gezondheid). Swets & Zeitlinger, Lisse en TNO PG. Auteurs: Gründemann et al. (1993).
- VOS (Vragenlijst Organisatie Stress). Katholieke Universiteit Nijmegen.

- Psychologie van Arbeid en Organisatie. Auteurs: Reiche et al. (1980).
- VOS-D (Vragenlijst Organisatie Stress-Doetinchem). Katholieke Universiteit Nijmegen. Psychologie van Arbeid en Organisatie, Stress Groep Nijmegen. Auteurs: Bergers et al. (1986).
- BASAM (Basisvragenlijst Amsterdam). Swets & Zeitlinger, Lisse en De Gilder, Universiteit Van Amsterdam, Amsterdam. Auteurs: Biessen et al. (1993).
- VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid). NIA, Amsterdam. Auteur: van Veldhoven (1993) en SKB, Amsterdam. Auteurs: van Veldhoven et al. (1994).
- PBGO (Periodiek Bedrijfsgezondheidskundig Onderzoek). TNO PG, Leiden. van Putten. Auteurs: van Putten et al. (1988).
- Vragenlijst Bewegingsapparaat. TNO PG, Leiden. Auteurs: Hildebrandt, et al. (1991).
- VOEG (Vragenlijst voor Onderzoek van de Ervaren Gezondheidstoestand). Dirken, TU Delft. Afdeling Industriële Vormgeving. Auteur: Dirken (1967).
- GHQ (General Health Questionnaire). Swets & Zeitlinger, Lisse. Auteurs: Luteijn et al. (1984).
- TM (Tedium Measure) en MBI (Maslach Burnout Inventory), Nederlandstalige versies. Universiteit Utrecht. Vakgroep Sociale- en Organisationspsychologie. Auteurs: Schaufeli et al. (1993).

Naast vragen uit bestaande vragenlijsten kan men aanvullende vragen opnemen, vooral als die relevant zijn voor de specifieke problematiek, sector of organisatie. Informatie uit de globale verkenning van VGW-risico's kan hiertoe aanleiding geven.

Individuele werknemers vullen de vragenlijsten in. Gecertificeerde arbo-deskundigen (met name de A&O-deskundigen) verrichten de analyses, interpreteren en rapporteren.

#### INTERVIEWS

Ook voor de verkenning van klachten ligt een wat grofmaziger, semi-structureerd interview voor de hand. Maar als men gedetailleerde en vergelijkbare informatie wil hebben over specifieke klachten of reacties is een meer gestructureerd diepte-interview aan te bevelen. Naarmate de noodzaak voor vertrouwelijkheid groter is, liggen individueel afgenomen interviews meer voor de hand dan groepsinterviews.

Gecertificeerde arbo-deskundigen (bij voorkeur) en eventueel functionarissen van het bedrijf die met arbo-zaken belast zijn (arbo-coördinator, P&O functionaris, manager) kunnen deze interviews afnemen. Zij dienen wel een vertrouwenspositie te hebben.

#### PERSOONSKENMERKEN

Tenslotte zijn er uiteenlopende manieren om werknemers in te delen in categorieën en om kenmerken te meten die gevoelens van (on)veiligheid, (on)gezondheid en (on)welbevinden beïnvloeden. Het gaat hierbij om de volgende persoonskenmerken:

- Kenmerken die het ontstaan van VGW-risico's beïnvloeden, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, huwelijkse staat, kinderen, specifieke beperkingen of mogelijkheden, functie en aantal dienstjaren.
- Kenmerken die mede het verwerkingsvermogen bepalen, zoals coping en type A-gedrag, maar ook risico-gedrag zoals roken en (overmatige) alcoholconsumptie.

Bij middelgrote en grote organisaties kan men de risico-factoren in het werk en de consequenties daarvan voor verschillende categorieën personeel

bekijken. Men kan de werknemers indelen naar bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, functie, aantal dienstjaren of afdeling. Hierdoor krijgt men een beeld van de opbouw van de organisatie en de manier waarop relevante subgroepen hun werk ervaren.

Ook kan men zo nagaan of bepaalde sub-groepen (bijvoorbeeld oud-jong of man-vrouw) onder vergelijkbare omstandigheden andere reacties laten zien. Men kan vaststellen of een bepaald kenmerk van de werknemers (leeftijd of geslacht) van invloed is op de relatie tussen kenmerken van het werk en reacties daarop.

Ook kan men onderzoeken of kenmerken die samenhangen met hoe mensen reageren op stress (coping) of waarmee zij stress oproepen (type A-gedrag) en risico-gedrag zoals roken en alcoholconsumptie bepalend zijn voor de relatie tussen kenmerken van het werk en reacties. Zulke bevindingen kunnen aanknopingspunten bieden voor gerichte interventies bij subgroepen.

VRAGENLIJSTEN Vragenlijsten die respectievelijk copingstijl en type A-gedrag meten zijn:

- Utrechtse copinglijst. Swets & Zeitlinger, Lisse. Auteurs: Schreurs et al. (1991).
- Jenkins Activity Survey. (Bepalen van type A gedrag) Swets & Zeitlinger, Lisse. Auteurs: Appels (1985).

Met de vragenlijstmethode kunnen bovendien items geformuleerd worden om kenmerken van werknemers te bepalen zoals leeftijd, geslacht, opleiding en risico-gedrag zoals roken en alcoholconsumptie.

Werknemers vullen de vragenlijsten in. Gecertificeerde arbo-deskundigen (met name de A&O-deskundigen) verrichten de analyses, interpreteren en rapporteren.

### 3.3 OVERZICHT VAN METHODIEKEN

Voor een inventarisatie van VGW-risico's kan men van uiteenlopende methodieken gebruik maken. Afhankelijk van hetgeen men wil onderzoeken, het aantal te onderzoeken aspecten of werknemers, de kosten en de gewenste mate van nauwkeurigheid zijn er verschillende mogelijkheden. Schema 3 geeft een overzicht van een aantal kenmerken van verschillende meetinstrumenten in relatie tot de gewenste informatie.

#### AANDACHTSPUNTEN BIJ DE KEUZE VAN INSTRUMENTEN

Aandachtspunten bij de keuze van instrumenten zijn:

- Wat is er aan gegevens direct beschikbaar in het bedrijf, wat is de kwaliteit van de aanwezige gegevens en wie beschikt over de te gebruiken gegevens?  
Is er bijvoorbeeld een adequaat geautomatiseerd personeelsinformatiesysteem? Hoe gedetailleerd is de opgeslagen informatie? Is de informatie up-to-date en volledig? Wie is daarvoor verantwoordelijk? Is alle gewenste informatie gemakkelijk verkrijgbaar?  
Val mensen niet onnodig lastig met vragen die op een eenvoudige manier direct opvraagbaar zijn.
- Is er vooral behoefte aan het oordeel van het personeel over de werksituatie, veiligheid en gezondheid, of zijn bedrijfshygiënische en ergonomische metingen nodig?  
Een rol hierbij speelt de aard van de veronderstelde problematiek, maar ook het soort informatie dat ontbreekt om een adequaat oordeel over VGW-aspecten te vormen.

## SCHEMA 3 OVERZICHT VAN MEETINSTRUMENTEN

NAAR WELKE INFORMATIE BENT U OP ZOEK	BIJ HOEVEEL MENSEN	OVER HOEVEEL ASPECTEN	GEWENSTE NAUW-KEURIGHEID	KOSTEN (PER EENHEID)	AANPAK
SPECIFIEKE GEGEVENS OVER VERLOOP, ONGEVALLLEN, BEROEPSZIEKTEN, VERZUIM EN PERSONEELSOPBOUW	VARIEREND	BEPERKT	GROOT	LAAG	DOCUMENTEN- EN DATABANK ONDERZOEK
ORDEEL PERSONEEL OVER VGW	VEEL	VEEL	MIDDELMATIG	MIDDELMATIG	VRAGENLIJSTEN
ORDEEL PERSONEEL OVER VGW	BEPERKT	BEPERKT	HOOG	HOOG	DIEPTE-INTERVIEWS
ORDEEL DESKUNDIGE OVER VGW	SPECIFIEKE FUNCTIES	VARIËREND	MIDDELMATIG	HOOG	CHECKLISTS
ERGONOMISCHE EN BEDRIJFSHYGIËNISCHE KENMERKEN	BEPERKT	BEPERKT	GROOT	HOOG	METINGEN EN OBSERVATIES OP WERKPLEK DOOR DESKUNDIGEN

- Hoeveel tijd is er beschikbaar voordat interventies plaats moeten vinden?  
Hoelang kan het bedrijf wachten met interveniëren? Als de nood hoog is, kan het bedrijf moeten kiezen voor methodieken of strategieën die relatief de minste tijd kosten maar die in iedere geval de noodzakelijke informatie opleveren, zoals een steekproef in plaats van alle medewerkers ondervragen. Daarnaast beperken ook de beschikbare tijd en middelen (ook contractueel) de mate waarin men het onderzoek kan verdiepen, uitbreiden en detailleren.
- Zijn de data vertrouwelijk van aard?  
Als dit het geval is, dan is altijd een specifieke procedure nodig en een voorlichting waarbij men de betrokkenen deze vertrouwelijkheid uitdrukkelijk garandeert.
- Hoe betrouwbaar en valide moeten de gegevens zijn?  
Instrumenten die zo exact mogelijk meten wat ze moeten meten en die bij herhaling hetzelfde resultaat geven hebben de voorkeur. Men hoeft echter niet preciezer te meten dan het niveau waarop men beslissingen wil nemen. Met andere woorden: onderzoek geen details waarmee niets wordt gedaan.
- Hoeveel participatie is nodig?  
Hoeveel mensen worden hoe en in hoeverre betrokken bij het onderzoek? Meer participatie betekent een grotere investering maar vaak ook meer betrokkenheid. Houd echter rekening met de (on)mogelijkheden die het bedrijf in dit opzicht aangeeft.
- Zijn er bekende en geaccepteerde methoden of instrumenten voor alle relevante aspecten?  
Er zijn regelmatig toegepaste en goede meetinstrumenten, zoals we die in de vorige paragraaf noemden. Deze hebben de voorkeur. Ga wel na of het meetinstrument in alle opzichten van toepassing is op de te onderzoeken populatie of situatie. Zo niet, zorg dan voor een adequate aanpassing.

### 3.4 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk bespraken we verschillende, veel gebruikte methodieken voor het inventariseren van VGW-risico's. Daarbij zetten we uiteen welke informatie de verschillende methodieken opleveren, gaven we voorbeelden van meetinstrumenten en gaven we aan welke functionaris(sen) het beste deze methodieken kunnen hanteren. Welke methodiek het beste past bij de verschillende soorten onderzoeksvragen en zaken als de omvang van de steekproef, onderwerp, nauwkeurigheid en kosten, gaven we weer in schema 3. Tenslotte noemden we een aantal aandachtspunten voor de inventarisatie van VGW-risico's.

De vragenlijst *Bouwen aan gezond werken* vindt u in bijlage 1.

### 3.5 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Baarda, B.B. & de Goede, M.P.M. (1995). Basisboek methoden & technieken. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Evers, A. (1995). Meetinstrumenten voor arbeidsomstandigheden, stress en welzijn. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- De Feyter, M.G. & Meulenbeld, C. (1994). Risico inventarisatie: een overzicht: 60 inventarisatie instrumenten beschreven en toegelicht. Amsterdam: NIA.
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). Handboek Werkstress. Amsterdam: NIA.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid & TNO. (1995) Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden: Zeist: Kerckebosch.
- Scholten, H.A. (1993). Arbeidsomstandighedenbeleid. In: F. Kluytmans & C. Hancké. Leerboek Personeelsmanagement (p. 403-415). Deventer: Kluwer/Heerlen: O.U.

# 4

## STAP 3: GLOBALE EN UITGEBREIDE RISICO-INVENTARISATIE

NADAT DE METHODIEKEN OM ARBO-KNELPUNTEN IN KAART TE BRENGEN ZIJN BEKEKEN, KAN DE FEITELIJKE INVENTARISATIE BEGINNEN. IN DIT HOOFDSTUK LEEST U HOE DIT IN ZIJN WERK GAAT.

In het kader van integrale gezondheidsbevordering gaat de aandacht uit naar:

- mogelijke knelpunten in de werksituatie
- (indicatoren voor) gezondheid en welbevinden van de werknemers
- het risico-gedrag van werknemers
- het arbo-zorgsysteem binnen het bedrijf

### ARBO-ZORGSYSTEEM

Wat het arbo-zorgsysteem betreft gaat het om de activiteiten, het verloop ervan (het proces), de effecten en de afstemming ertussen. Voorbeelden van relevante vragen zijn:

- Worden er verzuimgesprekken gehouden?
- Is er controle op veiligheidsvoorschriften?
- Is er een sociaal medisch team en functioneert dat?
- Is er voorlichting over veiligheid?
- Is er een vorm van werkoverleg?
- Worden er speciale trainingen of opleidingen gegeven?

Informatie over het verloop, ziekteverzuim, WAO-toetreding, personele opbouw van de organisatie, afdelingen, functies en de verschillende overlegvormen geeft niet alleen inzicht in de aard en omvang van knelpunten op arbo-gebied, maar ook aanknopingspunten voor (het op maat maken van) verdere stappen en criteria voor evaluatie.

Een belangrijke functie van de inventarisatie is ook om binnen de organisatie het draagvlak voor eventueel noodzakelijke veranderingen te vergroten. Knelpunten worden duidelijk. Er wordt gelet op de mogelijkheden om bij bestaande activiteiten aan te sluiten. Herhalingen worden voorkomen en sleutelfunctionarissen worden bij het onderzoek betrokken.

De inventarisatie van VGW-risico's kan deel uitmaken van de wettelijk verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie of hiermee overeen komen. De inventarisatie kan echter ook een (aan te bevelen) periodieke monitoring van mogelijke knelpunten zijn, bijvoorbeeld eens per jaar of eens per twee jaar.

De inventarisatie kan in principe uit twee trappen bestaan: een globale verkenning van risico's en een uitgebreidere inventarisatie van mogelijke knelpunten.

In het tweede geval onderzoekt het bedrijf de mogelijke risico's met meer diepgang. Meestal wordt dan naar de mening van meer werknemers dan alleen de sleutelfunctionarissen gevraagd. Dit kan de betrokkenheid van de werknemers vergroten. Grotere organisaties (met meer dan 100 werknemers) kunnen het beste alle werknemers (of een representatieve steekproef daarvan) interviewen over mogelijke VGW-risico's. Het oordeel van de sleutelfunctionarissen hoeft immers niet perse een nauwkeurig beeld te geven van de omvang van de eventuele problematiek en de probleemgroepen.

Behalve de omvang van het bedrijf kunnen ook andere redenen een diep-

gaand onderzoek wenselijk en noodzakelijk maken. Bijvoorbeeld als na de globale verkenning blijkt dat de aangetroffen knelpunten zo complex zijn dat nadere bestudering nodig is om gerichte acties te kunnen ondernemen of als de precieze omvang van gesignaleerde knelpunten onduidelijk blijft. Als zowel globaal als diepgaand wordt geïnventariseerd, draagt de globale verkenning bij aan een meer nauwkeurige afstemming van de uitgebreide inventarisatie op hetgeen onderzocht moet worden. Voor een uitgebreide inventarisatie zijn andere en preciezere meetinstrumenten en technieken nodig. Er moeten meestal meer werknemers en deskundigheden bij betrokken worden. De arbo-deskundigen van interne en externe arbodiensten, eventueel aangevuld met andere specialisten kunnen de nodige ondersteuning bieden.

#### RISICO-INVENTARISATIE: ACTIEPUNTEN

Voor de globale verkenning zijn nodig:

- analyse van bestaande documenten, zoals sociaal jaarverslag, arbo-jaarplan, arbo-beleidsplan, verslag van de risico-inventarisatie en -evaluatie en OR-verslagen
- analyse van het personeelsinformatiesysteem met ondermeer verzuim- en verloopgegevens
- gesprekken met sleutelinformanten
- arbo-audit, bijvoorbeeld aan de hand van de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden IMA (module 0 en 1)
- werkplekonderzoek naar veiligheids- en gezondheidsrisico's
- terugkoppeling naar de organisatie

Voor de uitgebreide inventarisatie zijn nodig:

- bepalen wanneer deze nodig is
- selectie van meetinstrumenten
- voorlichting en gegevensverzameling
- registratie van de gegevens
- beoordeling van uitkomsten
- verslaglegging en terugkoppeling

*In bijlage 1 vindt u uitgebreide praktijkvoorbeelden van risico-inventarisaties in de proefprojecten.*

## 4.1 GLOBALE VERKENNING VAN RISICO'S

Een globale verkenning van VGW-risico's is een nuttige, eerste stap om een beeld te krijgen van de aard en omvang van eventuele arbo-knelpunten. Bij kleine bedrijven kan zo'n verkenning al voldoende zijn, behalve als men bijzondere of complexe knelpunten vindt of verwacht.

Deze stap is niet alleen bedoeld om knelpunten op hoofdlijnen in kaart te brengen, maar levert ook een belangrijke bijdrage voor het 'op maat maken' van een mogelijk noodzakelijke, uitgebreide inventarisatie. Hij levert informatie op waardoor gesignaleerde knelpunten gerichter onderzocht kunnen worden en bepaalde (probleem-)groepen extra aandacht kunnen krijgen. Bovendien kan hij bijdragen tot meer draagvlak voor verdere activiteiten.

Een A&O-deskundige of een bedrijfsarts, maar afhankelijk van de problematiek ook een veiligheidskundige of arbeidshygiënist kunnen deze globale inventarisatie uitvoeren. Zij kunnen daarbij samenwerken met één of meerdere functionarissen van het bedrijf zoals een stafmedewerker, een personeelsfunctionaris, een manager of iemand anders die vanuit zijn of haar specifieke bezigheden op dit gebied een signaalfunctie heeft.



Van de risico-inventarisatie moet een verslag gemaakt worden dat teruggekoppeld wordt naar de directie en betrokken functionarissen die bijvoorbeeld georganiseerd zijn in een begeleidingscommissie of stuurgroep.

#### **ANALYSE VAN DOCUMENTEN**

In het vorige hoofdstuk noemden we een aantal methodieken die op hoofdlijnen voldoende informatie opleveren om een goede indruk te krijgen van de uitgangssituatie van het personeel met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn. Op de eerste plaats kan men door het bestuderen van documenten inzicht krijgen in de mate waarin het arbo-beleid concreet vorm heeft gekregen, zoals de gemaakte afspraken, verrichtte activiteiten, geformuleerde speerpunten en betrokken functionarissen en diensten.

#### **RELEVANTE DOCUMENTEN ZIJN ONDERMEER:**

- verslag van een eerder verrichte risico-inventarisatie en -evaluatie
- arbo-beleidsplan
- arbo-jaarplan
- arbo-jaarverslag
- nieuwsbrieven en mededelingenbladen
- verslagen van OR-vergaderingen en van het werkoverleg
- sociaal jaarverslag
- jaarverslag
- arbeidsveiligheidsrapporten (bij bedrijven met bijzondere risico's)
- overige documentatie over organisatiekenmerken, zoals de omvang of een organogram

Deze informatie kan afgezet worden tegen hetgeen de Arbowet voorschrijft. Voor zover nodig kunnen op basis van de bevindingen suggesties worden gedaan om beleid en activiteiten aan te passen en bij te stellen. Bovendien geven deze bronnen inzicht in het ziekteverzuim, het verloop en de personele opbouw van de organisatie. Deze gegevens kunnen indicatief zijn voor knelpunten op VGW-gebied, vooral indien ze afgezet kunnen worden tegen landelijke referentiegegevens.

#### **PERSONEELSINFORMATIESYSTEEM**

In veel gevallen geeft het (geautomatiseerd) personeelsinformatiesysteem meer precieze informatie over verloop en verzuim. Voor een externe arbo-dienst die gegevens uit het bestand zelf zou willen analyseren, kan een praktisch probleem zijn dat het programma voor het opslaan van gegevens niet goed aansluit bij programma's voor het analyseren ervan. Daarom kan ondersteuning nodig zijn.

Kleine bedrijven en instellingen beschikken niet altijd over een geautomatiseerd personeelsinformatiesysteem. Zij zullen in dat geval documenten moeten gebruiken. Er bestaan overigens inmiddels speciale *verzuimfloppen* die voor kleinere bedrijven en instellingen geschikt zijn.

Een uitvoerige verzuimanalyse is in deze fase niet bij voorbaat nodig. Als het verzuim een probleem vormt of als men verzuim bij bepaalde groepen verwacht, kan dat alsnog bij de uitgebreide inventarisatie. Bij de bestudering van het ziekteverzuim onderscheidt men:

- verzuimduur: kortdurend verzuim (1 tot en met 7 dagen), middellang verzuim (tussen 8 tot en met 42 dagen) en langdurig verzuim (meer dan 42 dagen)
- verzuimfrequentie: het totaal aantal ziekmeldingen in een bepaalde periode gedeeld door de gemiddelde personeelssterkte in die periode, berekend op jaarbasis

- verzuimpercentage: het totaal aantal verzuimde kalenderdagen uitgedrukt als percentage van het aantal beschikbare kalenderdagen over een bepaalde periode
- gemiddelde verzuimduur: het aantal verzuimde kalenderdagen gedeeld door het aantal beëindigde verzuimgevallen over een bepaalde periode

Met deze verschillende verzuimgrootheden verkrijgt men specifieke informatie over mogelijke oorzaken van verzuim. Frequent en kortdurend verzuim hangt bijvoorbeeld meer samen met factoren van motivationele aard. Langdurig verzuim hangt meer samen met ziekten die door specifieke belasting in de werksituatie worden veroorzaakt. Meer informatie hierover is onder meer te vinden in het *Handboek Ziekteverzuim* (Smulders & Veerman, 1993).

### INTERVIEWS MET SLEUTELINFORMANTEN

Documentenonderzoek maakt knelpunten duidelijk die als aandachtspunten gebruikt worden bij interviews met sleutelinformanten. Raadplegen van sleutelinformanten is een zeer belangrijk instrument om zicht te krijgen op bestaande knelpunten binnen een organisatie. De anonimiteit van de sleutelinformanten moet echter wel gewaarborgd zijn, de gesprekken moeten plaats vinden op basis van vrijwilligheid en de groep informanten moet een zo heterogeen mogelijke samenstelling hebben. Zij moet een duidelijke vertegenwoordiging zijn van diverse functies en opvattingen binnen de organisatie. Bovendien moeten de informanten een geruime tijd werkzaam zijn in de organisatie.

Het aantal werknemers dat aangesproken kan worden, varieert natuurlijk door de omvang en complexiteit van het personeelsbestand. Bij een middelgroot tot groot bedrijf kunnen dat er tien tot vijftien zijn. Het beste kunnen het management of de stuurgroep de informanten benaderen met de vraag of zij mee willen werken aan een interview.

Als het bedrijf de interviews niet aan externe deskundigen uitbesteedt, maar dit zelf wil doen, kan dat het beste gebeuren door een vertrouwenspersoon, zoals de bedrijfsarts, personeelsfunctionaris of, indien aanwezig, een interne A&O-deskundige.

In overleg met de informanten worden vervolgens afspraken gemaakt, nadat eerst de directe leidinggevendenden ingelicht zijn. Voordeel van deze procedure is dat deze dan weten dat er tijdens werktijd met een of meerdere medewerkers een gesprek zal plaatsvinden. Ook kan zo een concreet tijdstip voor het gesprek geprikt worden.

Voor een verkennende inventarisatie zijn semi-gestructureerde interviews het meest bruikbaar. Doordat er structuur in zit, zijn de resultaten vergelijkbaar. Bovendien is er voldoende ruimte om door te vragen op belangrijke kwesties en heeft de geïnterviewde de mogelijkheid om zelf opmerkingen te maken en informatie toe te voegen. In een verkennende fase kan dit belangrijke extra informatie opleveren en de geïnterviewde wordt niet gefrustreerd doordat dat hij zijn ei niet kwijt zou kunnen. Checklists kunnen aanknopingspunten bieden om de interviews te structureren.

### CHECKLISTS

Om ervoor te zorgen dat bij de verkennende risico-inventarisatie de belangrijkste arbo-onderwerpen aan bod komen en om interviews te structureren kan men bestaande lijsten met aandachtspunten en vragen gebruiken. De checklists arbeidsinhoud en -organisatie, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden die ondermeer te vinden zijn in het *Handboek Werkstress* van Kompier en Marcelissen (1990) leveren goede aandachtspunten. Deze aandachtspunten variëren natuurlijk enigszins per type bedrijf of functie en moeten soms worden uitgebreid.

Behalve vragen die over het werk gaan, is het zinvol om vragen op te

nemen over gezondheidsprogramma's, algemene gegevens over de organisatie en de arbo-zorgstructuur en over groepen, functies of diensten die voor de VGW-problematiek van belang zijn. In de voorbeeldprojecten werden deze groepen geselecteerd op basis van de bestudeerde documenten.

Inventarisatie met deze checklists geeft in het algemeen een goed overzicht van de belangrijkste knelpunten op het gebied van de arbeidsinhoud en organisatie, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen, het arbo-beleid en de gestarte activiteiten.

**ARBO-AUDIT** Een belangrijk hulpmiddel om de arbozorg systematisch te beoordelen zijn de modules *Organisatie van de arbeidsomstandigheden* en *Algemene voorzieningen van de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden IMA*. Zie ook paragraaf 3.2. Als deze modules van de arbo-audit niet eerder zijn gebruikt tijdens een risico-inventarisatie en -evaluatie, is het aan te bevelen om dit alsnog te doen.

Behalve functionarissen van de arbodienst kunnen ook andere terzake deskundigen, zoals een personeelsfunctionaris, vertegenwoordigers van een VGW-commissie of bepaalde managers hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Andere modules moeten bij deze inventarisatie betrokken worden (of de inventarisatie moet uitgebreid worden), als er in het bedrijf specifieke knelpunten zijn, bijvoorbeeld wat betreft klimaat, geluid of het werken in omstandigheden waarbij men in aanraking komt met bepaalde giftige gasen, dampen en stoffen. Voor een meer specifieke analyse van werkomstandigheden kan het nodig zijn om speciale deskundigheden in te schakelen. Voor zover daarin niet (permanent) intern wordt voorzien, zal men hiervoor een beroep moeten doen op externe deskundigen of diensten.

De resultaten van de arbo-audit worden samengevat in een rapport, waarbij men vermeldt in hoeverre de organisatie van (de randvoorwaarden voor) de arbozorg en de algemene voorzieningen overeenkomen met de gestelde eisen. De beoordeling *geen knelpunt* betekent dat er overeenstemming is tussen de gestelde eisen en de aangetroffen situatie. *Knelpunt* betekent dat er op bepaalde punten (nog) niet aan de wettelijke eisen voldaan is. Voor elk van de gesignaleerde knelpunten stelt men vervolgens maatregelen voor. Deze kunnen ontleend worden aan de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden.

#### RESULTATEN VAN EEN ARBO-AUDIT

Enkele voorbeelden van de resultaten van een arbo-audit zijn:

#### INTEGRATIE VAN ARBO-DOELEN IN HET ALGEMEEN BELEID VAN DE ORGANISATIE

##### GEEN KNELPUNT

- Er zijn VGW-brede doelstellingen geformuleerd door de directie.
- Aandacht voor VGW wordt systematisch op strategische momenten meegenomen in beleid.

##### KNELPUNT

- In de beleidsdoelen is geen rekening gehouden met bijzondere groepen (oudere werknemers en vrouwen).

#### SAMENWERKING EN OVERLEG

##### GEEN KNELPUNT

- Er is regelmatig arbo-overleg tussen directie en OR/VGW commissie.

##### KNELPUNT

–

Naar aanleiding van de arbo-audit kan het advies ondermeer zijn:

- inventariseer de VGW-risico's
- inventariseer de VGW-risico's met speciale aandacht voor oudere werknemers en vrouwen

**WERKPLEKONDERZOEK**

Ook een werkplekonderzoek kan onderdeel uitmaken van een globale analyse van VGW-risico's. En gecertificeerde arbo-deskundige kan op hoofdpunten nagaan of de werkplek geen risico's voor veiligheid en gezondheid van werknemers bevat. Hij stelt daarbij vragen zoals:

- Worden geen machines gebruikt die een gezondheidsrisico voor de werknemers vormen?
- Zijn er voldoende veiligheidsvoorzieningen getroffen?
- Dragen werknemers beschermende kleding?

Hij gebruikt de resultaten van het werkplekonderzoek om aard en omvang van risico's te bepalen en schrijft hierover een verslag.

**VERSLAG VAN DE GLOBALE INVENTARISATIE**

De inhoud van een verslag van de verkennende risico-inventarisatie kan zijn:

- beschrijving van de organisatie en personeelsopbouw met als aandachtspunt bijzondere groepen die voor arbo-doelstellingen van belang zijn
- evaluatie van (geplande) arbo-activiteiten, speerpunten en diensten en functionarissen die met arbo-zaken zijn belast op basis van het sociaal jaarverslag, en het arbo-jaarverslag, -jaarplan en -beleidsplan
- verloop- en verzuimgegevens, eventueel gespecificeerd naar bepaalde groepen, afdelingen en diensten en de trends op dit punt (vergelijking met andere jaren en referentiegroepen)
- het oordeel van sleutelinformant over arbo-zaken
- de knelpunten die met de *Inspectie-methode Arbeidsomstandigheden* bepaald zijn en adviezen voor bijstelling van de situaties waar knelpunten gesignaleerd zijn
- resultaten van het werkplekonderzoek

De globale inventarisatie geeft op hoofdlijnen een goed beeld van de sterke en zwakke punten van het arbo-zorgsysteem. Zij biedt daarmee aanknopingspunten voor volgende stappen.

Daarvoor vindt eerst overleg plaats met directie en stuurgroep. Vooral voor de wat grotere organisaties (met meer dan 100 werknemers) is het in principe nooit zeker in hoeverre deze bevindingen in alle opzichten representatief zijn voor de gehele organisatie. Zeker waar het de meningen van werknemers over hun werk en de gezondheid betreft, moet men de gegevens als voorlopige bevindingen zien en met enige terughoudendheid interpreteren. Een studie waarin men de meningen van alle werknemers (of een goede steekproef daarvan) peilt met een vragenlijst-onderzoek, levert een nauwkeuriger beeld op.

**4.2 TERUGKOPPELING**

Nadat alle gegevens verzameld zijn, is er een terugkoppeling naar de stuurgroep en de directie. Het is aan te bevelen om een concept-rapport ongeveer één tot twee weken voor de vergadering aan de betrokkenen te sturen met het verzoek om zorgvuldig na te gaan of de gevonden resultaten herkenbaar en duidelijk zijn en of zij een representatief beeld schetsen van de situatie waarin het bedrijf verkeert.

Zij krijgen zo de gelegenheid om de resultaten goed te overdenken en vragen voor te bereiden. Zij krijgen daarmee een actieve rol toebedeeld bij de bespreking van de resultaten.

Deze werkwijze draagt bij tot een grotere betrokkenheid en biedt tevens de mogelijkheid om ook eventuele twijfels open te bespreken. Essentieel voor het succes van een verdere discussie is immers dat directie en stuurgroep leden in de resultaten het functioneren van de organisatie herkennen en dat

zij de resultaten uiteindelijk ook onderschrijven. Dat hoeft niet altijd direct het geval te zijn. Sommige resultaten kunnen erg onverwacht zijn, maar ook onjuist of vertekend.

#### **PRAKTIJKVOORBEELD: REACTIES OP DE GLOBALE INVENTARISATIE**

Een verraste reactie binnen het bedrijf was: 'Worden zoveel vrouwelijke medewerkers lastig gevallen, ik heb daar nog nooit iets over gehoord.' Soms worden bepaalde resultaten niet helemaal begrepen: 'Wat is de implicatie van zo'n verzuimpercentage nou eigenlijk?' Ook worden soms knelpunten gesignaleerd die men al sinds jaar en dag als onveranderbaar en niet echt ernstig beschouwt: 'Ook al hebben de werknemers zakken van 25 kilo in plaats van 50 kilo, dan dragen ze gewoon twee zakken van 25 kilo. Ze moeten anders vaker lopen en dat kost ze gewoon teveel tijd. Zoiets veranderen je toch niet.'

Het kan ook zo zijn dat sommige mensen de resultaten als bedreigend ervaren. In één van de organisaties waar een voorbeeldproject plaatsvond, werd bijvoorbeeld gesignaleerd dat er verscheidene knelpunten bestonden ten aanzien van de fysieke werkomgeving. Enigszins verontwaardigd opperden verschillende verantwoordelijke stuurgroepleden: 'Wij zijn een voorbeeldbedrijf wat betreft de toepassing van allerlei maatregelen om problemen op dit punt te voorkomen.' Maar na wat heen en weer praten bleek echter dat ook in de stuurgroep de meningen op dat punt nogal verdeeld waren. Meer dan aanvankelijk het geval leek te zijn. Daarom werd besloten dat hiervoor nadere aandacht nodig was. Misschien was er toch wel iets te verbeteren. In een latere fase bleek dat deze beslissing juist was en dat er wel knelpunten waren die nadere aandacht verdienden.

Het is belangrijk om te blijven praten totdat belangrijke delen van het bedrijf zich bewust zijn geworden van de eventuele knelpunten. Dan pas zijn verdere stappen zinvol. Hiervoor moet het klimaat bij de besprekingen zo zijn dat het om de zaak gaat en niet om de man of vrouw. De bespreking van de resultaten moet uiteindelijk resulteren in een lijst van sterke en zwakke punten op arbo-gebied, die alle betrokkenen onderschrijven.

Indien het bedrijf zich heeft gecommitteerd om actief werk te maken van gezondheidsbevordering op het werk, zijn de uitkomsten van de globale risico-inventarisatie een basis voor de beslissing of verdere stappen nodig zijn en welke dit zullen zijn. Redenen om verdere stappen te ondernemen zijn een (te) hoog ziekteverzuim, ongewenst hoog verloop, teveel WAO-toetreders en VGW-knelpunten die tijdens de arbo-audit gesignaleerd zijn en knelpunten die door de sleutelinformanten zijn gesignaleerd.

Het overleg over de betekenis van de resultaten voor het bedrijf en de verdere aanpak komt aan de orde in hoofdstuk 5.

### **4.3 UITGEBREIDE INVENTARISATIE VAN RISICO'S**

De belangrijkste reden voor een uitgebreide inventarisatie is de noodzaak of wenselijkheid om aard en omvang van arbo-knelpunten nauwkeuriger in kaart te brengen dan een globale inventarisatie toelaat. Er moeten voldoende aanknopingspunten zijn voor een gerichte aanpak. De volgende afwegingen zijn van belang bij het maken van de keuze voor een uitgebreidere inventarisatie:

- Een nauwkeurigere analyse van een of enkele gesignaleerde knelpunten is nodig als men het gesignaleerde probleem niet duidelijk genoeg kan vaststellen met een globale verkenning. Het probleem blijft dan deels onder de oppervlakte. Ze is ook nodig als het bedrijf het probleem niet

- goed kan formuleren en als specialistisch onderzoek nodig is voor inzicht in of oplossing van het knelpunt.
- Als de globale verkenning alleen knelpunten uitwijst die voor een of enkele groepen gelden, ligt een analyse ten aanzien van bepaalde groepen werknemers voor de hand.
  - Als onduidelijk blijft op welke schaal knelpunten voorkomen en bij welke categorieën werknemers, zal een onderzoek bij meer medewerkers dan alleen de sleutelinformanten of zelfs bij alle medewerkers meer duidelijkheid moeten brengen.
  - Als het bedrijf weinig inzicht blijkt te hebben in de knelpunten en er geen eensluidend beeld uit de verkennende inventarisatie van arbo-knelpunten naar voren komt, zal een meer gedetailleerde analyse van de mogelijke arbo-knelpunten nodig zijn.

### **PRAKTIJKVOORBEELD: REDENEN VOOR UITGEBREIDE INVENTARISATIE**

#### **ZIEKENHUIS**

Om een globaal beeld te krijgen van de knelpunten in het werk in het ziekenhuis werd in eerste instantie gesproken met een beperkt aantal leidinggevend en medewerkers (de sleutelinformanten) uit de vier grootste sectoren. Hiervoor werden bestaande checklists gebruikt (zie het Handboek Werkstress. Kompier & Marcelissen, 1990). Tevens werden gegevens op het gebied van verzuim, WAO-toetreding en verloof bestudeerd.

Uit de gesprekken met de sleutelinformanten komt naar voren dat er sprake is van organisatiegebonden knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden en in mindere mate op het gebied van arbeidsverhoudingen.

Uit de analyse van de verzuim- en verloofgegevens blijkt dat de verzuim- en verloofpercentages het hoogst zijn binnen de sector faciliteiten. In deze sector werken ook relatief meer ouderen en lager-opgeleiden dan in de overige sectoren. Ook arbeidsongeschiktheid als reden van verloof komt hier relatief vaker voor. De sector zorgondersteuning en de sector informatie hebben een relatief laag verzuim.

Nadere bestudering van de procedures op het gebied van verzuimcontrole en begeleiding toont aan dat deze voor verbetering vatbaar zijn, met name waar het de rol van de leidinggevenden betreft. Op dit punt zijn dan al maatregelen in voorbereiding.

Het bleek niet goed mogelijk specifieke risicogroepen aan te wijzen op basis van de gesignaleerde knelpunten. Onduidelijk was nog welke factoren vooral tot de problemen leidden en bij welke afdelingen of functies dat met name het geval was. Daarom werd besloten tot een nadere analyse van de stress- en gezondheidsproblematiek door middel van een vragenlijstonderzoek onder alle medewerkers en vrijwilligers van het ziekenhuis.

In haar meest uitgewerkte vorm kan een uitgebreide inventarisatie het terrein van arbeidsinhoud en -organisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen omvatten.

De uitgebreide inventarisatie heeft in principe een dubbele functie. Zij geeft een nauwkeuriger beeld van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in de organisatie. Daarnaast kan de motivatie van de werknemers en de arbeidsorganisatie om problemen aan te pakken erdoor toenemen. Dat geldt vooral indien tijdens de inventarisatie de meningen van een groot deel of van alle werknemers gevraagd wordt en zij betrokken worden bij het bedenken van oplossingen. De uitgebreide risico-inventarisatie zal in veel gevallen deel uitmaken van een aanvullend pakket van arbozorg.

#### 4.4 SELECTIE VAN MEETINSTRUMENTEN

Voor een uitgebreide VGW-analyse kan de werkbeleving van een grote groep of alle medewerkers bestudeerd worden. In dat geval kan men het beste kiezen uit de bestaande gevalideerde vragenlijsten of uit modulen daarvan.

Het kan ook nodig zijn om bepaalde onderwerpen uitvoeriger te bespreken met sleutel-functionarissen via bijvoorbeeld gestructureerde diepte-interviews.

Voor een uitvoerige verzuimanalyse kan men bestaande databases, zoals het personeelsinformatiesysteem gebruiken.

Het kan ook nodig zijn om knelpunten op het gebied van de ergonomie, veiligheid of het milieu meer in detail te onderzoeken. De deskundigen op dit gebied beschikken hiervoor over de nodige hulpmiddelen en technieken.

De overwegingen en methodieken die we in hoofdstuk 3 beschrijven, zijn ook voor de uitgebreide inventarisatie van toepassing.

#### 4.5 VOORLICHTING EN GEGEVENSVERZAMELING

Een bedrijf zal een verdergaande inventarisatie van VGW-risico's vaak nader moeten introduceren. Deze kan immers een groter beroep op werknemers doen om actief mee te werken. Daarvoor is draagvlak nodig. De stuurgroep of directie kan hiervoor het beste een wervend stukje in het bedrijfsblad plaatsen of een aparte brief richten aan de (betreffende) werknemers. Nog beter, maar arbeidsintensiever, is zo dicht mogelijk bij de betrokkenen (bijvoorbeeld op de werkplek) informatie aan te bieden en de werknemers de mogelijkheid te geven om vragen te stellen. Daarbij gaat het weer om doel, inhoud en procedure van de aanpak en meer specifiek de uitgebreide inventarisatie. In de voorlichting staan centraal:

- de onderwerpen die worden onderzocht en de meetmethoden
- het doel van de metingen
- de vertrouwelijke behandeling en verwerking van persoonlijke gegevens uit bijvoorbeeld de ingevulde vragenlijsten
- de terugrapportage van resultaten in de vorm van algemene bevindingen waarin (waar van toepassing) individuen niet meer te traceren zijn
- de invul- en verzendprocedure

##### VRAGENLIJSTONDERZOEK

Na de introductie kan de uitgebreide inventarisatie beginnen. Bij een uitgebreid vragenlijstonderzoek moet men afwegen of het bedrijf zelf de vragenlijsten verstuurt en inneemt of dat het daarvoor externe deskundigen inschakelt. Het bedrijf kan bovendien de vragenlijsten naar het huis-adres van de werknemers sturen en ze direct laten retourneren naar interne of externe deskundigen (van de arbodienst). Het kan de vragenlijsten intern verzamelen en ze laten terugsturen naar de arbo-deskundigen.

De keuze is deels afhankelijk van de bedrijfscultuur. In een 'open minded' organisatie kan het bedrijf zelf een actievere rol in het hele proces spelen dan wanneer er wantrouwen is. Men loopt de minste risico's op weigeringen om mee te doen, als in de procedure zo weinig mogelijk kans bestaat dat leden van het bedrijf vertrouwelijke informatie kunnen gebruiken of inzien.

Het is gebruikelijk om ongeveer twee weken te reserveren vanaf het versturen tot de afronding van de inname van de vragenlijsten. Komt de respons traag op gang of is zij na twee weken te laag, dan moet men een reminder naar alle aangeschreven werknemers versturen. Hierin wijst men nog eens nadrukkelijk op het belang van een zo groot mogelijke respons voor het kunnen geven van gerichte adviezen ten aanzien van verbeterin-

gen in het werk en de werksituatie en het belang van het project voor zowel de eigen organisatie als de individuele werknemer.

Als ook de reminder na een week nog te weinig respons oplevert kan men bijvoorbeeld het management nogmaals benaderen of kan dit het initiatief nemen om nog eens het belang van het invullen van de vragenlijst onder de aandacht te brengen bij de werknemers. Tegelijkertijd kan men zo ingaan op nieuwe of resterende vragen en opmerkingen over de vragenlijst, het begeleidend schrijven en de informatie-bijeenkomsten. Ook kan men een telefoonnummer in de brief vermelden van een contactpersoon voor het onderzoek, die eventuele vragen van respondenten kan beantwoorden.

Men moet streven naar een respons van zeventig tot tachtig procent. Lagere percentages maken de kans op *selectieve non-respons* groter. Indien men de resultaten van het vragenlijstonderzoek wil koppelen aan andere gegevens, zoals verzuimgegevens of men wil de metingen na een bepaalde tijd herhalen, dan moet men elke vragenlijst voorzien van een persoonlijk onderzoeksnummer. In de begeleidende brief moet men dit nummer toelichten.

### PRAKTIJKVOORBEELD: DEELNAME AAN ENQUÊTE

#### RIAGG'S

Uiteraard is het zeer belangrijk dat zoveel mogelijk werknemers de enquête invullen. Werknemers zullen in het algemeen meer geneigd zijn om aan een enquête deel te nemen naarmate ze meer het nut ervan inzien. De onderwerpen die in de enquête worden aangesproken, moeten 'leven'. Dit vereist niet alleen goede voorbereiding middels interviews, maar ook feedback op concept-versies, met name van de stuurgroep. Verder moet men de enquête zorgvuldig en weloverwogen via een brief introduceren. Daarin moet in ieder geval aan de orde komen:

- de relevantie en plaats van de enquête in het totale project
- garanties omtrent anonimiteit
- wat er met de resultaten gedaan gaat worden en op welke termijn
- hoe de feedback van de resultaten is geregeld

In de onderstaande tabel geven we de respons weer op de enquête Werkbeleving. Hierbij hebben we drie personeelscategorieën onderscheiden: hulpverleners, ondersteunend personeel (zoals baliemedewerkers, administratief personeel en secretaresses) en preventiewerkers.

SCHEMA 4 RESPONS BIJ RIAGG'S OP ENQUÊTE

PERSONEELSCATEGORIE	RIAGG 1			RIAGG 2			RIAGG 3		
	UIT	IN	%	UIT	IN	%	UIT	IN	%
HULPVERLENERS	110	92	84%	72	64	89%	65	53	82%
ONDERSTEUNEND PERSONEEL	46	27	59%	22	12	55%	33	29	88%
PREVENTIEWERKERS	7	5	71%	4	4	100%	5	4	80%
TOTAAL	163	124	76%	98	80	82%	103	86	83%

De respons bij hulpverleners en preventiewerkers is relatief hoog en varieert van 71 procent tot 100 procent. De respons van het ondersteunend personeel ligt bij de eerste twee RIAGG's duidelijk lager, respectievelijk 59 procent en 55 procent. De conclusie kan zijn dat het ondersteunende personeel de enquête minder belangrijk vond of dat zij er zich minder in herkenden. Dit is een algemene tendens bij zogenaamde professionele bureaucratieën, zoals scholen, ziekenhuizen en gezondheids- en welzijnsinstellingen, waarbij het ondersteunende personeel zich vaak onderbedeeld



voelt ten opzichte van de professionals (dokters, leerkrachten, hulpverleners) waar het immers allemaal om draait in de organisatie.

Aan de enquête hebben in totaal tussen de 76 procent en 83 procent van alle RIAGG-medewerkers meegewerkt. Voor een dergelijk uitvoerig en tijdsintensief vragenlijstonderzoek (het invullen kostte gemiddeld tussen de drie kwartier en één uur) is dit een hoge respons.

#### **VERZUIMANALYSE**

Naast het verzamelen van nieuwe gegevens is het ook nuttig om de bestaande verzuimgegevens zorgvuldig te analyseren. Een verzuimanalyse kan verricht worden naar onder meer:

- frequentie en duur van het verzuim (dit geeft inzicht in de mate waarin het verzuim vooral gekenmerkt wordt door een relatief hoge frequentie van langdurend dan wel kortdurend verzuim)
- diagnosegroepen om specifieke werkgebonden diagnostiek te ontdekken
- afdelingen
- leeftijd
- aard van dienstverband (vast of tijdelijk)
- meerjarige ontwikkelingen in het verzuim

Een helder inzicht in de aard en omvang van ontwikkelingen binnen het verzuim kan eveneens inzicht geven in de risico's, zowel vanuit het perspectief van de belasting als de belastbaarheid. Voor meer informatie over verzuimanalyses wordt verwezen naar het handboek *Ziekteverzuim* van Smulders en Veerman (1993). Voor een gedetailleerde verzuimanalyse zal gebruik gemaakt moeten worden van computerbestanden. Met de meeste software kunnen de bovengenoemde berekeningen verricht worden.

#### **OVERIGE METINGEN**

Voor andere manieren van dataverzameling, zoals geluidsmetingen, ergonomische metingen, klimaat en lichamelijk onderzoek dienen eveneens duidelijke afspraken gemaakt te worden met management en betrokken medewerkers. Dergelijke metingen zullen, afhankelijk van het soort meting, door artsen en andere vakspecialisten verzorgd worden, zoals veiligheidskundigen, bedrijfshygiënisten, ergonomen of andere eventueel in te huren deskundigheden. Zij hebben daar hun eigen instrumenten en methodieken voor.

### **4.6 REGISTRATIE VAN GEGEVENS**

Indien bij een groot aantal werknemers gegevens zijn verzameld, bijvoorbeeld met een uitgebreide vragenlijst, is het nodig deze in een computer in te voeren om ze nader te analyseren. Hiervoor bestaan handige, speciale invoerprogramma's, bijvoorbeeld SPSSX met Data Entry. Met zo'n programma kan men data invoeren op een manier die aansluit bij de wijze waarop een vragenlijst is opgebouwd of in een volgorde die goed aansluit bij de manier waarop gemeten is. Hiervoor moet specifieke deskundigheid aanwezig zijn dan wel ingehuurd worden.

Daarnaast bestaan er ook andere, zowel specialistische als eenvoudige data-opslag- en verwerkingsprogramma's. De betreffende deskundigen beschikken over de specialistische programma's. Algemene spread-sheet-programma's zoals Excel of Lotus zijn voor iedereen toegankelijk en handig voor data-opslag en eenvoudige bewerkingen.

### **4.7 BEOORDELING VAN DE RISICO'S**

Nadat de gegevens zijn verzameld en opgeslagen moeten aard en omvang

van de eventuele knelpunten vastgesteld worden. Voor sommige kenmerken van de werksituatie of indicatoren van ongezondheid is dit redelijk eenvoudig.

Dat geldt vooral voor die kenmerken waarvoor duidelijke normen ontwikkeld zijn (vervat in veiligheids- en arbobesluiten en richtlijnen zoals NEN en ISO normen) en die men eenduidig kan meten. Voor lawaai bijvoorbeeld geldt dat men risico loopt op gehoorstoornissen, indien men bloot staat aan meer dan 80 dB(A). Hoe langer men hieraan bloot staat, hoe groter de kans op stoornissen. Ook voor schadelijke stoffen zijn normen ontwikkeld. Een voorbeeld zijn de zogenaamde MAC-waarden (maximale aanvaarde concentraties bij blootstelling tussen tot 8 uur per dag en 40 uur per week). De MAC-waarden gelden voor gassen, dampen, nevels of stof in de lucht. Voor fysieke belasting zijn er eveneens een aantal specifieke normen. De kans op fysieke klachten neemt sterk toe, indien men voorwerpen van meer dan 25 kilo tilt, voorwerpen van meer dan 30 kilo duwt en meer dan 20 kilo zware voorwerpen trekt.

Ook de omvang van het ziekteverzuim en verloop en het aantal ongevallen (indien goed geregistreerd) kan men goed vaststellen. Er bestaan echter geen algemeen geldende normen voor deze aspecten. Uitgangspunt is dat de omvang van het verzuim en het ongewenst verloop en het aantal ongevallen zo klein mogelijk moeten zijn.

Daarbij kan men echter niet alle soorten organisaties over één kam scheren. Bepaalde soorten werk vergen nu eenmaal meer van mensen of zijn onveilig. Branche-specifieke cijfers en cijfers van subgroepen binnen branches kunnen goed vergelijkingsmateriaal bieden. Men kan dan nagaan of een bepaalde organisatie of een groep binnen het bedrijf hoger scoort dan vergelijkbare organisaties of groepen in dezelfde branche. Interessant is ook de NIA-Ongevallenregistratie.

Het bestaan van andere knelpunten is moeilijker aan te tonen. Wanneer zijn de sociale verhoudingen bijvoorbeeld echt een probleem? Wanneer ervaren mensen teveel spanningen? Dit is moeilijker te meten en er ontbreken echte normen.

Vragenlijstonderzoek waarbij schalen gehanteerd worden, kan een uitkomst bieden. Op basis van de scores kan men nagaan of (categorieën) werknemers in een bepaalde organisatie hoger of lager scoren dan werknemers in vergelijkbare organisaties waar deze lijsten ook afgenomen zijn. Ook kan men vaststellen of er binnen een bedrijf verschillen tussen groepen bestaan. Maar of er daarmee sprake is van een probleem, blijft onduidelijk. Immers, als men hoger scoort dan vergelijkingsgroepen, maar het percentage klachten is op zichzelf gering, is er dan een probleem? Om hieraan in zekere zin tegemoet te komen zijn er vuistregels. In veel gevallen wordt gesteld dat er een knelpunt is, indien meer dan twintig procent van de werknemers of van een groep werknemers aangeeft klachten te ervaren. In een aantal gevallen is echter één procent klachten al te veel. Iedereen moet bijvoorbeeld weten waar de nooduitgangen of vluchtwegen zijn. En ook als één persoon klaagt over het vrijkomen van giftige dampen, is dat er één teveel. In hoofdstuk 5 gaan we hier nader op in.

## **PRAKTIJKVOORBEELD: INDICATIES EN VUISTREGELS**

### **ZIEKENHUIS**

Om ernst en omvang van de problematiek op basis van de vragenlijstgegevens te bepalen is er een aantal indicaties en vuistregels. Er zijn geen objectieve normen beschikbaar. Om toch de situatie te beoordelen adviseerde TNO-PG het ziekenhuis zowel een 'drempel' als referentiegegevens te gebruiken.

De keuze van een drempel is vrij arbitrair. In de literatuur (Broersen et al. 1991) wordt als voorbeeld een percentage van 20 procent gehanteerd. Er is een knelpunt als 20 procent of meer van de werknemers klachten rapporteert over het werk of de gezondheid.

Ook kan men de vragenlijstgegevens van het ziekenhuis vergelijken met die van een groep referentie-ziekenhuizen (De Winter et al. 1988). Er kan dan sprake zijn van een knelpunt, als de werknemers in het ziekenhuis relatief meer klachten rapporteren dan hun collega's in de referentieziekenhuizen. De stuurgroep besloot uiteindelijk alleen de vrij arbitraire grens van 20 procent te gebruiken.

#### 4.8 VERSLAGLEGGING EN TERUGKOPPELING

##### RESULTATEN

Nadat duidelijk is geworden welke arbo-knelpunten er zijn, moet er een terugkoppeling plaatsvinden naar de (rest van de) organisatie. Op basis van de resultaten van de inventarisatie van arbo-knelpunten kan men risicofactoren, risico-groepen en de behoefte aan gezondheidsprogramma's vaststellen voor de totale organisatie en voor de afzonderlijke groepen en functies. Het beste kan men de resultaten binnen de stuurgroep en directie zowel mondeling als schriftelijk terugkoppelen. Betrokkenen krijgen ruim voor de terugkoppelingsbijeenkomst de resultaten toegezonden. Tijdens een daaropvolgende werkbijeenkomst presenteert de arbo-deskundige de resultaten en licht deze toe.

Ook de herkenbaarheid van de resultaten krijgt dan aandacht. Dit is in feite een soort validering van het onderzoek. Deze stap is nodig voor de acceptatie van de resultaten door de organisatie. Indien er geen herkenning is, is de kans groot dat men onvoldoende draagvlak heeft om te komen tot prioritering en de aanpak van de knelpunten. In de terugkoppeling kan worden aangegeven:

- hoe gescoord is in absolute zin ten opzichte van vergelijkbare groepen binnen het bedrijf en eventueel ook ten opzichte van de branche en welke knelpunten en klachten specifiek daarbij opvallen
- of en in welke mate knelpunten in de werksituatie aan elkaar gerelateerd zijn en aan vermoeidheidsklachten, gezondheidsklachten, stress en verzuim

Hiervoor vergelijkt men scores op de metingen met normen (waar mogelijk en van toepassing). Als het gaat om vragenlijstonderzoek vergelijkt men gemiddelde somscores van de totale populatie (waar mogelijk en van toepassing) met de scores van vergelijkbare organisaties en groepen die men binnen het bedrijf kan onderscheiden. Per onderwerp kan het beste een overzicht worden gegeven van het percentage klachten op item-niveau. Daarbij kan men genoemde vuistregels voor het bepalen van ernst en omvang van de knelpunten gebruiken.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op het bepalen van de ernst en omvang van risico's. Deze inschatting is mede bepalend voor de (volgorde van) de aan te pakken knelpunten en de verder te volgen stappen.

Behalve terugkoppeling naar de stuurgroep en directie is het eveneens belangrijk om de belangrijkste informatie terug te koppelen naar de rest van de organisatie. Zeker bij middelgrote en grote ondernemingen kan dit een behoorlijke klus zijn. Ook hier is het het beste om de medewerkers in ieder geval schriftelijk op de hoogte te stellen van de belangrijkste uitkomsten van de inventarisatie (bijvoorbeeld via een bedrijfsblad of via een apart schrijven). Daarnaast kan het raadzaam zijn om een en ander mondeling toe te lichten. Afhankelijk van de omvang van het bedrijf kan dit plenair of binnen afdelingen, projecten of eventueel tijdens werkoverleg. Deze directe benadering kan het draagvlak voor eventuele interventies vergroten.

## 4.9 SAMENVATTING

Indien de organisatie heeft besloten tot het starten met gezondheidsbevordering op het werk is een volgende stap de aard en omvang van eventuele arbo-knelpunten te bepalen. Een globale inventarisatie van VGW-risico's is hiervoor een noodzakelijke eerste stap. De resultaten van deze activiteit geven verder inzicht in de noodzaak om verdere stappen te ondernemen, het eventueel op maat maken van deze stappen en het bepalen van criteria om eventuele verdere stappen tegen te evalueren. Daarnaast draagt de globale inventarisatie in het algemeen bij tot het vergroten van het draagvlak binnen de organisatie. Een globale inventarisatie kan in principe bestaan uit:

- analyseren van bestaande documenten zoals het sociaal jaarverslag, arbo-jaarplan, arbo-beleidsplan en verslagen van de ondernemingsraad
- analyseren van het personeelsinformatiesysteem met ondermeer verzuimgegevens en verloopgegevens
- gesprekken met sleutelinformanten
- een arbo-audit

Uiteindelijk koppelt men met een rapport en presentatie de bovengenoemde resultaten terug naar de stuurgroep en, als het enigszins mogelijk is, in hoofdlijnen ook naar de overige betrokken werknemers. Aandachtspunt daarbij is de herkenbaarheid van de resultaten door leden van de organisatie.

In dit hoofdstuk zijn we verder ingegaan op de uitgebreide inventarisatie van VGW-risico's. We noemden een aantal redenen om risico's uitgebreid te inventariseren. De noodzaak en wenselijkheid van meer en gedetailleerdere informatie spelen daarbij een centrale rol. Vervolgens besteedden we aandacht aan de keuze van meetinstrumenten. Belangrijk zijn daarbij de in hoofdstuk 3 besproken kwesties: wie kan het beste wat en hoe onderzoeken? Op deze fase volgt het informeren van het bedrijf over het verdere onderzoek en het feitelijk verzamelen van de gegevens. We beschreven kort hoe de gegevens geëvalueerd kunnen worden: wanneer is er sprake van een probleem en welke criteria zijn er? Met praktijkvoorbeelden lieten we zien hoe er zoal verslag gelegd kan worden en teruggekoppeld naar de betrokkenen.

*In bijlage 1 vindt u uitgebreide praktijkvoorbeelden van risico-inventarisaties in de proefprojecten.*

## 4.10 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). Handboek Werkstress. Amsterdam: NIA.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid & TNO. (1995) Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden: Zeist: Kerkebosch.
- Nossent, S.M. (1993). Handleiding Arbo-jaarplan. Amsterdam: NIA.
- Smulders, P.G.W. & Op de Weegh, J.M.J. (1995). Arbeid en Gezondheid: Risicofactoren. Utrecht: Lemma.
- Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. (1993). Handboek ziekteverzuim. Amsterdam: NIA.
- Stevens, T.J & Jager, M.E. (1995). Handleiding Risico inventarisatie: zes stappen voor een opzet. Amsterdam: NIA.

# 5

## STAP 4: RISICO-EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING

DE INVENTARISATIE VAN VGW-RISICO'S KAN MEERDERE ARBO-KNELPUNTEN AAN HET LICHT BRENGEN. DEZE BEVINDINGEN BIEDEN AANKNOPINGSPUNTEN VOOR INTEGRALE GEZONDHEIDSBEVORDERING OP HET WERK. HET IS ECHTER VAAK ONMOGELIJK EN NIET RAADZAAM OM ALLE KNELPUNTEN TEGELIJKERTIJD AAN TE PAKKEN. TEVEEL VERANDERINGEN TEGELIJKERTIJD KUNNEN IMMERS EEN KNELPUNT OP ZICHZELF WORDEN. MENSEN WORDEN OVERBELAST EN ONZEKER OF ER ZIJN ONVOLDOENDE MIDDELEN. HIERMEE NEEMT DE KANS OP FOUTEN TOE EN KOMT HET DRAAGVLAK VOOR VERANDERINGEN IN GEVAAR. BEPALING VAN EEN VOLGORDE OM KNELPUNTEN AAN TE PAKKEN IS DAN OOK IN VEEL GEVALLEN STERK AAN TE BEVELEN.

Maar ook los van deze praktische argumenten kunnen knelpunten vragen om een weging. Zij kunnen immers verschillen in de mate waarin ze een risico vormen voor werknemers, de mate waarin de wet wordt overtreden of de mate waarin de organisatie (of een deel ervan) graag bepaalde verbeteringen wil zien. Overtredingen of gevaarlijke situaties zal het bedrijf eerder moeten oplossen dan minder ernstige knelpunten. Daarnaast zijn er situaties waarbij knelpunten dusdanig met elkaar samenhangen dat ze vragen om een gemeenschappelijke aanpak. Het bedrijf moet dan afwegen of dit mogelijk is.

Prioriteitstelling kan een complexe afweging met zich meebrengen. Daarom is het belangrijk dat dit op een heldere en systematische manier gebeurt, die verdedigbaar is tegenover alle betrokken partijen. Evaluatie en prioriteitstelling zijn een verantwoordelijkheid van het bedrijf. Indien er intern niet voldoende deskundigheid is, zal het bedrijf zich hierbij moeten laten bijstaan door externe arbo-deskundigen.

In dit hoofdstuk bespreken we vier onderwerpen:

- redenen voor evaluatie en prioriteitstelling
- criteria voor het evalueren
- bepaling van ernst en prioriteit
- de rol van de organisatie en arbo-deskundigen

### 5.1 REDENEN VOOR EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING

Nadat het bedrijf bepaald heeft wat de VGW-risico zijn, zal het moeten beslissen welke knelpunten het wil aanpakken en in welke volgorde. Alles tegelijk aanpakken betekent voor de meeste organisaties immers een te groot beslag op de arbeidsinzet, zowel kwalitatief als kwantitatief. In het verlengde hiervan loopt men het risico dat de aandacht teveel van de dagelijkse werkzaamheden wordt afgeleid, waardoor de indirecte kosten te hoog kunnen oplopen. Andere problemen kunnen zijn dat men de kosten van de interventies niet goed kan spreiden, dat de kans op het maken van fouten toeneemt en dat de verschillende projecten elkaar negatief kunnen gaan beïnvloeden. Dit geldt zeker voor organisaties die weinig ervaring hebben met veranderingsprojecten. Het is erg belangrijk dat het eerste veranderingsproject succes heeft. Als dat niet zo is, neemt het draagvlak voor verdere veranderingen snel af ('success breeds success').

Maar ook de aard en omvang van de knelpunten kunnen reden zijn om een ordening aan te brengen. Dit laatste wordt duidelijk als we kijken naar de criteria die bij de weging van knelpunten een belangrijke rol spelen. In de volgende paragraaf lichten we deze toe.

## 5.2 CRITERIA VOOR EVALUATIE

Evalueren van VGW-risico's en de prioriteitstelling die daarop volgt, zijn belangrijk om de aanpak van knelpunten voor te bereiden. De vraag is echter hoe dat moet?

### CRITERIA VOOR EVALUATIE

- handhavingsclassificatie
  - wettelijke bepalingen
  - richtlijnen
  - wenselijkheid
  
- risico-classificatie: hoog-midden-laag
  
- praktische criteria
  - volgtijdelijkheid
  - draagvlak
  - oplosbaarheid

De handhavingscriteria kennen een ordening naar wettelijke *dwingendheid*. De risico-criteria hangen samen met de ernst van het probleem en kunnen gecombineerd worden met de handhavingscriteria. De praktische criteria kennen geen volgorde. Men moet ze samen met de andere criteria in ogeschouw nemen, als men afweegt in welke volgorde men de knelpunten aanpakt.

### HANDHAVINGSCRITERIA

Als het bedrijf wettelijke bepalingen overschrijdt (zie hiervoor ondermeer de Arbowet en de Veiligheidsbesluiten Restgroepen en Fabrieken en Werkplaatsen, tegenwoordig gebundeld in één Arbobesluit) zal het dat in de regel zo snel mogelijk moeten aanpakken. Uitwerkingen van de wettelijke bepalingen zijn te vinden in de publicatie- en voorlichtingsbladen over arbeidsomstandigheden. Ook zijn er de normen die afkomstig zijn van de Normalisatie-Instituten (de NEN-, CE- en ISO-normen). De overheid hanteert deze soms om het beleid op arbo-gebied, zoals beeldschermwerk, verder uit te werken.

Daarnaast bestaan er professionele richtlijnen die nog niet zijn omgezet in formele criteria. Deze richtlijnen zijn vaak gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaringen. Zij vormen daarom eveneens een belangrijk referentiekader. Het bedrijf moet knelpunten door overschrijding van deze richtlijnen eveneens zo spoedig mogelijk aanpakken, maar deze hebben in principe een wat lagere urgentie dan de eerder genoemde aspecten.

Ten slotte kunnen er arbo-knelpunten zijn waarvoor geen expliciete regelgeving of richtlijnen bestaan, maar die het bedrijf als onwenselijk ervaart. Men kan ze in principe als minder urgent beschouwen dan de bovengenoemde knelpunten, maar zij zijn zeker niet onbelangrijk.

I-SZW Als een organisatie onvoldoende tegen de gesignaleerde knelpunten onderneemt, kan de I-SZW (Inspectiedienst SZW, voorheen Arbeidsinspectie) worden ingeschakeld. Zowel werkgevers, werknemers (individueel of via de ondernemingsraad) of de arbodienst kunnen met klachten terecht bij de inspectiedienst. Maar de I-SZW neemt ook zelf initiatieven en controleert bedrijven steekproefgewijs. Als de dienst een overtreding geconstateerd heeft en merkt dat het bedrijf uiteindelijk niet voldoende gedaan heeft om de knelpunten weg te werken, kan een proces-verbaal volgen of, in het geval van een ernstige overtreding, het werk stopgezet worden.

### RISICO-CLASSIFICATIE

Een tweede type criteria dat men kan hanteren, verwijst naar de ernst van de situatie. Deze kan men bijvoorbeeld inschatten met grootheden:

- de frequentie dat mensen aan een potentiële probleemsituatie worden blootgesteld
- het mogelijke effect van deze blootstelling
- de kans dat deze situatie zich zal voordoen

Naarmate men hierop hoger scoort, zal de ernst van de situatie en de noodzaak om er iets aan te doen toenemen. Men kan op basis van deze scores globaal een risico-schatting maken en daarop een hiërarchie van knelpunten baseren.

De uiteindelijke inschatting kan volledig kwalitatief, semi-kwantitatief of volledig kwantitatief zijn. De laatstgenoemde werkwijze is echter vaak heel ingewikkeld, arbeidsintensief en duur. Meestal gebruikt men daarom kwalitatieve of semi-kwantitatieve methoden. Bij een volledig kwalitatieve inschatting schat men globaal in termen van hoog, middelmatig en laag risico. In het geval van semi-kwantitatieve inschatting berekent een arbo-deskundige (relatieve) risico-scores die uiteindelijk tot een hiërarchie van knelpunten leiden. In de volgende paragraaf geven we hiervan een voorbeeld.

De inventarisatie van VGW-risico's zal regelmatig een vragenlijstonderzoek bevatten. Door te bepalen hoeveel mensen klachten aangeven op de onderzochte arbo-onderdelen, kan men de risico's schatten. Een al eerder genoemde vuistregel is dat indien meer dan 20 procent van de mensen klachten aangeeft, dit reden tot nadere aandacht is. Daarnaast kan men bepalen of en in hoeverre het bedrijf hoger of lager scoort ten opzichte van vergelijkbare bedrijven en instellingen. Deze normscores zijn echter niet altijd beschikbaar. Zij kunnen aanwezig zijn bij de arbodienst, branche-organisaties of bij instituten zoals het CBS, NIA, TNO of SKB.

Bij het bepalen van de ernst van de knelpunten moet men ook hier mee laten wegen of er klachten zijn over arbo-onderdelen waar men wettelijk iets aan moet doen, of over onderdelen waarbij de onwenselijkheid voorop staat. Door criteria te combineren, kan men gradaties in urgentie bepalen waarbij men zowel regelgeving als met de ernst ervan rekening houdt.

### PRAKTISCHE CRITERIA

Een praktisch criterium is draagvlak. Men kan een hoge urgentie toekennen aan knelpunten die men binnen (een deel van) het bedrijf graag wil veranderen. Dit criterium staat natuurlijk niet los van het bovengenoemde criterium wenselijkheid. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om knelpunten die men al langere tijd signaleerde, maar waarvoor men geen oplossing wist, of waar men niet goed de vinger achter kon krijgen. Voor verandingsprocessen is draagvlak cruciaal. Als het bedrijf begint met knelpunten waarvoor weinig aandacht bestaat, kan dat zelfs averechts werken en veel weerstand met zich meebrengen.

De noodzaak om een bepaalde volgorde te hanteren, is een volgend criterium. Men kan dan een bepaald knelpunt niet (goed) aanpakken zonder eerst een ander knelpunt aan te pakken. Als het bijvoorbeeld een probleem is dat er geen werkoverleg is, dan zal men eerst mensen moeten trainen in het houden van werkoverleg, voordat men met het overleg zelf begint.

Een laatste criterium is de oplosbaarheid van het probleem. Als meteen duidelijk is hoe men bepaalde knelpunten kan oplossen, kan men hiermee het beste beginnen. Knelpunten die veel tijd en inspanning met zich

meebrengen, of die misschien alleen gedeeltelijk oplosbaar zijn, kan men beter wat later aanpakken. Dit heeft als voordeel dat men snel succes kan boeken, wat weer een goede basis kan zijn voor de aanpak van andere knelpunten. Natuurlijk moet men zich wel tegelijkertijd steeds afvragen of de ernst van bepaalde knelpunten niet zo groot is dat uitstel te grote risico's met zich meebrengt.

### 5.3 BEPALING VAN ERNST EN PRIORITEIT

Om de ernst van arbo-knelpunten te bepalen is er in de praktijk een aantal, grotendeels vergelijkbare, semi-kwantitatieve benaderingen. Wat we hier beschrijven komt in grote lijnen overeen met de Handleiding Risico-inventarisatie van het NIA (Stevens & Jager, 1995).

#### RISICO-SCHATTING

De meest eenvoudige manier is om risico te beschrijven in termen van kans en gevolg:

$$\text{RISICO} = \text{KANS} \times \text{GEVOLG}$$

- Kans = de waarschijnlijkheid dat de gevaarlijke situatie plaatsvindt
- Gevolg = het maximaal te verwachten effect van deze ongewenste gebeurtenis

We kunnen dit verder nuanceren door niet alleen de waarschijnlijkheid dat een ongewenste gebeurtenis tijdens bepaalde werkzaamheden plaats heeft, maar ook de mate van blootstelling die mogelijk is, erbij te betrekken. De definitie wordt dan:

$$\text{RISICO} = \text{WAARSCHIJNLIJKHEID} \times \text{BLOOTSTELLING} \times \text{GEVOLG}$$

Door aan deze risico-factoren waarden toe te kennen, kan men aan elk onderkend risico een risico-cijfer toekennen. Deze cijfers kan men vervolgens hanteren om de prioriteit van de aanpak te bepalen. Met prioriteitstelling wordt bedoeld: het afwegen welke risico's gehonoreerd worden met maatregelen om ze op te heffen of te verkleinen.

WAARSCHIJNLIJKHEID (KANS OP INCIDENT)	FACTOR
Redelijkerwijs te verwachten	10
Zeer wel mogelijk	6
Ongewoon maar mogelijk	3
Onwaarschijnlijk, kan in een grensgeval	1
Denkbaar maar onwaarschijnlijk	0,1
Praktisch onmogelijk	0,2
Bijna niet denkbaar	0,1

BLOOTSTELLING (FREQUENTIE)	FACTOR
Voortdurend	10
Regelmatig (dagelijks)	6
Af en toe (wekelijks)	3
Soms (maandelijks)	2
Zelden (jaarlijks)	1
Zeer zelden (< eenmaal per jaar)	0,5



MOGELIJKE GEVOLGEN (EFFECT)			FACTOR
Catastrofe	vele doden	schade f 20.000.000	100
Ramp	enkele doden	schade f 2.000.000	40
Zeer ernstig	een dode	schade f 200.000	15
Ernstig	blijvende invalide	schade f 20.000	7
Belangrijk	letsel en verzuim	schade f 2.000	3
Gering	EHBO	schade f 2.000	1

Door deze factoren met elkaar te vermenigvuldigen kan men het risico inschatten. Deze methode levert geen absolute en precieze cijfers op. Het is een hulpmiddel voor deskundigen dat is gebaseerd op relatieve beoordelingen en bedoeld om tot een ordening te komen.

**RISICO-CIJFER: W x B x G**

>400	zeer hoog risico, werk meteen stoppen
200-400	hoog risico, onmiddellijke verbetering gewenst
70-200	belangrijk risico, maatregelen vereist
20- 70	mogelijk risico, aandacht vereist
<20	klein risico, wellicht aanvaardbaar

Men kan deze indeling ook vereenvoudigen en er drie risico-klassen van maken van hoog, middelhoog tot laag:

- hoog (belangrijk tot zeer hoog)
- middelhoog (mogelijk risico)
- laag risico (wellicht aanvaardbaar)

Vervolgens kan men deze indeling koppelen aan de handhavingsindeling van wettelijk, noodzakelijk en maatschappelijk wenselijk. Daaruit is de volgende matrix af te leiden:

RISICO-HANDHAVING	LAAG	MIDDEL	HOOG
Wenselijk	1(*)	2(*)	3(**)
Sterk aan te bevelen	4(*)	5(**)	6(***)
Wettelijk verplicht	7(**)	8(***)	9(***)

Dit levert de volgende prioriteiten op:

- prioriteit \*\*\*: actie op korte termijn
- prioriteit \*\*: actie op middellange termijn
- prioriteit \*: (eventueel) actie op lange termijn

Op basis van bovenstaande kunt u nu een schema invullen waarin eventuele knelpunten systematisch geordend zijn.

THEMA	ACTIEPUNT	HANDHAVING	RISICO	PRIORITEIT	UITVOERING	TIJD	KLAAR	EVALUATIE
BELEID	ARBO-JAARPLAN VOORLICHTING INSTRUCTIES ETC.							
INHOUD EN ORGANISATIE	AFWISSELING AUTONOMIE VOLLEDIGHEID ETC.							
OMSTANDIGHEDEN	ALGEMEEN KLIMAAT GEVAARLIJKE STOFFEN ETC.							
VERHOUDINGEN	WERKOVERLEG MEDEZEGGENSCHAP RELATIES ETC.							
VOORWAARDEN	SALARIS LOOPBAAN CONTRACT ETC.							

#### 5.4 DE ROL VAN DE ORGANISATIE EN ARBO-DESKUNDIGEN

Evaluatie en prioriteitstelling is uiteindelijk een verantwoordelijkheid van het bedrijf. Stuurgroep en directie van de onderneming of instelling moeten zich hierover buigen. De managers van de verschillende afdelingen (bijvoorbeeld afdelingshoofden) maar ook de (in- of externe) arbo-deskundigen kunnen bovengenoemde procedure uitvoeren. In het eerste geval is echter een adviserende rol weggelegd voor de arbo-deskundigen. Zij garanderen dat het goed gebeurt.

In het tweede geval zal de arbo-deskundige zich door de afdelingshoofden moeten laten bijstaan voor specifieke informatie. Een A&O-deskundige zal de vragenlijstgegevens moeten evalueren. Daarbij kan hij zich laten bijstaan door (andere) functionarissen van het bedrijf. Arbo-deskundigen kunnen, als dat nodig is, wijzen op de verschillende criteria, helpen bij het ordenen van knelpunten en meedenken bij het bepalen van de mogelijke oplossingen.

De uitvoering van de noodzakelijke verbeteringen krachtens de Arbowet is zaak van het bedrijf. Het moet bepalen welke interventies plaatsvinden en wanneer en het moet daarbij rekening houden met inhoudelijke, financiële en organisatorische consequenties. De arbo-deskundige adviseert hierbij. Voor de aanpak van knelpunten geldt het redelijkheidsbeginsel. Men kan niet van een organisatie het onmogelijke verwachten.

#### PRAKTIJKVOORBEELD: EVALUATIE EN PRIORITEITSTELLING

##### BOUWBEDRIJF

Werkplekonderzoek wees uit dat het bouwbedrijf op het gebied van veiligheid de wet niet overtrad. Daarom bepaalden primair vuistregels, wenselijkheid en praktische criteria de prioriteiten voor interventies.

Uit de uitgebreide inventarisatie en evaluatie van VGW-risico's kwam een

aantal duidelijke knelpunten naar voren die volgens de stuurgroep, directie en arbodienst verbeterd moesten worden:

- overleg en samenwerking
- waardering van de werkring en relaties met leiding en collega's
- geestelijke inspanning en tijdsdruk
- hanteren van werkstress
- fysieke belasting

Over overleg, samenwerking, onderlinge verhoudingen en de mentale stressproblematiek bleken vooral klachten op het centraal kantoor en minder op de projecten. Fysieke belasting was vooral een probleem op de projecten.

Het bedrijf benadrukte dat het niet alles tegelijk kon aanpakken, zowel uit financieel als organisatorisch oogpunt. Daarom werd besloten tot prioritering. Uit gesprekken met de functionarissen van de stuurgroep bleek dat zij duidelijk de voorkeur gaven om als eerste met name op kantoor, overleg, samenwerking en onderlinge verhoudingen te verbeteren. Dit punt was zo beladen dat er wel snel ingegrepen moest worden.

Bovendien, zo was de indruk, waren deze knelpunten mede de oorzaak van andere gesignaleerde knelpunten. Andere veranderingen zouden geen zin hebben, als men niet eerst overleg, samenwerking en onderlinge verhoudingen zou aanpakken. Slechte communicatie bij de voorbereiding van projecten op kantoor leidde volgens de stuurgroep weer tot geestelijke inspanningsklachten en stress en tot problemen in de uitvoering op de werkplek.

Tijdsdruk en geestelijke inspanning waren de volgende aandachtspunten. Deze werden geselecteerd omdat, vooral binnen het centraal kantoor, ook hier erg hoog op gescoord werd. Men beschouwde deze echter als minder urgent dan het overlegprobleem, waarvan ze deels afgeleid waren.

Ook op de werkvloer besloot men eerst aandacht te geven aan het werkoverleg en de samenwerkingsproblematiek tussen leiding en bouwvakkers. Op dit niveau miste men het werkoverleg nadrukkelijk.

Fysieke belasting kreeg als aandachtspunt een wat lagere prioriteit. Volgens de stuurgroep zou er pas goed over fysieke belasting gediscussieerd kunnen worden, nadat de eerste problemen aangepakt zouden zijn. Een deel van de problemen rond fysieke belasting had immers te maken met planning en communicatie, en zouden deels via een betere organisatie opgelost kunnen worden. Bovendien was een aanvullende ergonomische studie en een studie naar het gebruik van andere materialen nodig. Dit zou veel tijd en geld kunnen kosten, en men twijfelde over de volledige oplosbaarheid van deze problemen.

#### ZIEKENHUIS

Uit het vragenlijstonderzoek naar de arbeidssituatie van werknemers in het ziekenhuis bleek dat het ziekenhuis in vergelijking met de referentieziekenhuizen goed scoorde. Toch was er een aantal organisatie-gebonden knelpunten die zich leken te vertalen in enkele organisatiegebonden en sectorspecifieke gezondheidsklachten. De directe relatie tussen knelpunten en klachten en het verzuim in het ziekenhuis is echter statistisch moeilijk aan te tonen. Uit de verzuimliteratuur blijkt echter dat het zeer aannemelijk is dat elk van de onderzochte aspecten in meer of mindere mate van invloed is op het verzuim.

Bij de keuze van maatregelen ging men daarom uit van een integrale benadering die zowel gericht is op het verbeteren van de werkomstandigheden en het versterken van de lichamelijke en geestelijke gezondheid van werknemers, als op het intensiveren van de controle en begeleiding van de

verzuimende werknemer. Door op een meer structurele wijze de gezondheid en het welzijn van werkenden positief te beïnvloeden wilde men meer dan het louter wegnemen van gezondheidsbedreigende factoren in het werk.

De stuurgroep was van mening dat alle gesignaleerde knelpunten moesten worden aangepakt. De stuurgroep wilde een samenhangend pakket van maatregelen en zocht daarom eerst naar mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten. Daartoe werd per knelpunt steeds onderzocht:

- of de oorzaak van het knelpunt voldoende duidelijk was of dat verder onderzoek nodig was
- welke bronmaatregelen en niet-brongerichte maatregelen het ziekenhuis kon nemen
- wat de maatregelen naar verwachting zouden kosten
- wat de verwachte (neven)opbrengsten zouden zijn onder andere in termen van verzuimreductie

Van sommige knelpunten bleken de achterliggende oorzaken onvoldoende duidelijk. Andere knelpunten waren wel duidelijk, men kon oplossingsrichtingen aangeven, maar de maatregelen moesten verder uitgewerkt worden.

De stuurgroep schreef een notitie voor het managementteam waarin zij een aanzet gaf voor een plan van aanpak. De notitie bevatte ondermeer een overzicht van alle knelpunten, onderverdeeld naar arbeidsinhoud en -organisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Leefstijlactiviteiten vormden een aparte categorie.

Uitgangspunt was dat de knelpunten zoveel mogelijk binnen de bestaande lijnorganisatie zouden worden aangepakt. Knelpunten die specifiek waren voor een bepaalde sector, moesten in die sector worden opgelost. Voor knelpunten die niet in de lijnorganisatie konden worden aangepakt - omdat ze het hele ziekenhuis betroffen of te complex waren - stelde de stuurgroep voor deelprojecten te starten. Het managementteam kon zich in de voorgestelde werkwijze vinden.

De stuurgroep besloot de deelprojecten te starten:

- werkdruk
- binnenklimaat
- fysieke belasting
- informatievoorziening
- werktijden en dienstroosters
- opleidings- en loopbaanmogelijkheden
- stijl van leidinggeven
- leefstijl

De deelprojecten hadden tot doel om maatregelen en oplossingen (verder) uit te werken en in te voeren. Er vond geen verdere prioriteitstelling plaats. Vooral de duidelijkheid van de oplossingen en de beschikbare tijd en mankracht om de projecten uit te voeren, bepaalden de volgorde van de deelprojecten.

#### PRODUCTIEBEDRIJF

Het aanbod van de interventies kan men onderverdelen op basis van het niveau waarop ze geïmplementeerd worden en op basis van hun inhoud.

## INTERVENTIE-AANBOD IN HET PROJECT GEZONDER WERKEN

**LEEFGEWOONTEN EN GEZONDHEID**

## Individueel niveau:

- + voorlichtings- en counsellingsbijeenkomsten 'hoog risico'
- \* lichaamsbeweging
- \* gezondheidseducatie (themabijeenkomsten, vervolgcursussen, doe-dagen)

## Omgevings- en organisatieniveau:

- \* faciliteiten voor lichaamsbeweging
- \* kantineproject
- \* rookbeleid
- + training vroegtijdige signalering alcoholproblematiek

**INHOUD EN ORGANISATIE VAN DE ARBEID**

## Individueel niveau:

- + trainingen sociale vaardigheden, leiding geven en werkoverleg

## Omgevings- en organisatieniveau:

- \* aanpassingen inhoud en organisatie van de arbeid
- \* organisatie-ontwikkeling
- \* beoordelings- en beloningssysteem
- \* veiligheid

+ = interventies voor deelpopulatie

\* = interventies voor totale populatie

De *implementatie* van de interventies verliep gefaseerd. Voor deze fasering hanteerden men een aantal criteria. Men hanteerde *ethische criteria* om eerst de personen die een hoog risico liepen aangepaste interventies te bieden: werknemers met verhoogd cholesterol, met overgewicht, met hoge bloeddruk of rokers. Deze 'hoog-risico'-interventie vond systematisch onmiddellijk na iedere meting plaats.

*Effectiviteitscriteria* lagen aan de basis van de volgorde van de leefgewoonten-interventies. Men bood lichaamsbeweging als eerste aan, omdat dit een positieve connotatie heeft in tegenstelling tot andere gedragsveranderingen waarbij deelnemers gedrag moeten beperken of iets moeten laten.

*Realiteitscriteria* hielden in dat interventies om arbeidsomstandigheden te wijzigen pas anderhalf jaar na de start van het project geïmplementeerd werden. Een lange voorbereidingsperiode was nodig om de situatie grondig te analyseren en het managementteam de gebruikte methodiek te laten leren kennen en toepassen.

**5.5 SAMENVATTING**

In dit hoofdstuk besteedden we aandacht aan de evaluatie en prioritering van knelpunten. Uitgangspunt was dat in veel gevallen niet alle knelpunten tegelijkertijd kunnen worden aangepakt en dat er criteria zijn die helpen om de volgorde te bepalen van aspecten die het bedrijf wil aanpakken. Deze criteria kunnen betrekking hebben op wettelijke dwingendheid, omvang van het risico en praktische criteria.

Voor de bepaling van de omvang van ernst en risico bestaan kwantitatieve, semi-kwantitatieve en kwalitatieve methoden. De laatste twee worden het meest toegepast. We gaven een voorbeeld van een semi-kwantitatieve methode. Met deze methode kan men cijfers en daarmee een rangorde toeken-

nen aan knelpunten. Het gaat hier dus niet om absolute scores. Door de verschillende criteria te combineren kan men alle knelpunten op een rijtje zetten en een overzichtelijke matrix maken die een mogelijke prioritering schematisch weergeeft. In paragraaf 5.4 beschreven we de verantwoordelijkheden van organisatie en deskundigen in het kader van evaluatie en prioritering. We lichtten dit toe met enkele praktijkvoorbeelden.

## 5.6 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Kompier, M.A.J. & Vink, P. (1994). Arbo: een praktische aanpak. Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac.
- Kwantes, J.H. & Hoogendijk, L. (1995). De Arboret compleet. Amsterdam: NIA.
- Nossent, S.M. (1993). Handleiding Arbo-jaarplan. Amsterdam: NIA.
- Roorda, J. (1993). Arbeidsomstandigheden kort en goed: wat ieder moet weten over veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek. Amsterdam: NIA.
- Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. (1993). Handboek ziekteverzuim. Amsterdam: NIA.
- Stevens, T.J & Jager, M.E. (1995). Handleiding Risico inventarisatie: zes stappen voor een opzet. Amsterdam: NIA.

# 6

## STAP 5: INTERVENTIES BEPALEN

NA DE PRIORITEITSTELLING MOET HET BEDRIJF ONDERZOEKEN HOE HET DE BENODIGDE INTERVENTIES INHOUDELIJK HET BESTE KAN VORMGEVEN. IN VEEL GEVALLEN ZIJN ER VERSCHILLENDE MOGELIJKHEDEN OM IETS AAN EEN KNELPUNT TE DOEN. MEN MOET ALS HET ENIGSZINS KAN, DE PROBLEMEN BIJ DE BRON AANPAKKEN. IS DIT OM ZWAARWEGENDE REDENEN NIET MOGELIJK, DAN MOET MEN WERKNEMERS AFSCHERMEN VAN DE RISICO-BRON. IS OOK DAT NIET HAALBAAR (FINANCIËEL, TECHNISCH, ORGANISATORISCH) DAN MOET MEN ERVOOR ZORGEN DAT MENSEN ZO MIN MOGELIJK GECONFRONTEERD WORDEN MET DE FACTOR DIE DE GEZONDHEID OF HET WELZIJN BEDREIGT. LUKT OOK DAT NIET, DAN ZAL MEN MOETEN OVERGAAN TOT PERSOONLIJKE BESCHERMING.

Naast deze hiërarchie van maatregelen kan men onderscheid maken tussen maatregelen om de belasting vanuit de werksituatie te verminderen en maatregelen om de werknemer meer mogelijkheden te geven om met belastende factoren in het werk om te gaan. In veel gevallen is de beste oplossing om het probleem aan twee kanten aan te pakken.

Bij de keuze van maatregelen speelt altijd een aantal randvoorwaarden een belangrijke rol, zoals de middelen die vrijgemaakt kunnen worden, investering in tijd en personeel en de mogelijkheid van externe subsidies. Een laatste belangrijk punt betreft de eventuele inzet van externe deskundigen. Deze beslissing heeft natuurlijk ook raakpunten met de invulling van de interventies. Belangrijk is dat de aanpak goed past bij de cultuur en specifieke problematiek van het bedrijf.

In dit hoofdstuk gaan we op deze keuzes in. Met twee praktijkvoorbeelden zullen we een en ander illustreren.

### 6.1 SAMEN BESLISSEN OVER DE LIJN VAN AANPAK

Een bedrijf kan problemen op verschillende manieren aanpakken. Daarom moet het zoeken naar die invulling die het best aansluit bij zijn wensen en mogelijkheden. De kans op succes is dan het grootst. Zeker om interventies te kunnen uitvoeren is immers een draagvlak nodig.

De stuurgroep (of een groep deskundige en betrokken functionarissen) bereidt de interventie(s) voor. Wel moet in deze fase nagegaan worden of de samenstelling hiervan aangepast moet worden voor de verdere stappen.

Als de interventies zich toespitsen op bepaalde werkzaamheden, afdelingen of groepen functionarissen moet men ervoor zorgen dat deze in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn. Dit heeft twee redenen. Enerzijds vergroot men zo de betrokkenheid van de betreffende groep. Er wordt niet over hun hoofden maar samen met hen beslist. Anderzijds kan men zo hun specifieke deskundigheden gebruiken. Dat is van groot belang om tot een goede inhoudelijke afstemming van interventies te komen.

De problematiek kan ook een dermate specialistische kennis of een neutrale, derde instantie vereisen, dat men aanvullende, externe deskundigheid nodig heeft.

Verder kan men een ad-hoc werkgroep of studiegroep starten die bestaat uit functionarissen van het bedrijf die ondersteund kunnen worden door een (in- of externe) arbo-deskundige. Deze werkgroep kan de problematiek nader uitwerken, de ernstigste knelpunten op een rij zetten en prioriteiten stellen. Ook met deze aanpak kan men zonder de inzet van derden (externe adviseurs) voor een aantal of alle knelpunten al oplossingen bedenken. Voor sommige, specifieke knelpunten kan men dan alsnog kiezen voor de inzet van aanvullende, externe deskundigheden. De werkgroep rapporteert terug aan de stuurgroep en de stuurgroep kan dan, tegen het licht van de

financiële en organisatorische randvoorwaarden, beslissen welke interventies er wanneer plaatsvinden.

## 6.2 AANPAK BIJ DE BRON HEEFT DE VOORKEUR

Nadat afgesproken is wie er over de verdere aanpak meedenken en meebe-slissen, zal het bedrijf allereerst moeten bepalen waar het precies naar toe wil. Het moet zijn *visie* bepalen. Zo'n visie omvat:

- een duidelijke beschrijving van de gewenste, toekomstige situatie, zoals een ziekteverzuim van minder dan 5 procent binnen twee jaar
- gewenste specifieke condities waaraan voldaan moet worden, bijvoorbeeld de opzet van een verzuimregistratiesysteem, procedures van ziek-melding en het houden van verzuimgesprekken
- tussendoelen, binnen een half jaar moeten bijvoorbeeld alle leidingge-venden getraind zijn in het houden van verzuimgesprekken

Een belangrijk uitgangspunt bij het bepalen van een visie over de verande-ringen is dat het knelpunt (veranderingsdoel) zo goed en definitief moge-lijk opgelost moet worden. Aanpak bij de bron ligt daarvoor het meest voor de hand. De Arboret pleit dan ook nadrukkelijk voor bronaanpak waar dat mogelijk is.

De meest ingrijpende aanpak is gericht op een structurele wijziging van het bedrijf waardoor de productie-organisatie wordt vernieuwd. Gevolg is tevens dat de arbeidsverdeling ingrijpend verandert. Een voorbeeld is wer-ken aan de klassieke lopende band met een lange productielijn met veel kortcyclisch werk dat verandert naar werken in een moderne fabriek waar grotendeels zelfstandige groepen werken aan de samenstelling van een vol-ledig product.

Minder ingrijpend zijn maatregelen die voorbereidende, uitvoerende, on-dersteunende en organiserende taken tussen mensen opnieuw verdelen en de condities verbeteren waaronder ze werken. Zo verbeteren de operatione-le arbeidsverdeling en blijft de structurele arbeidsverdeling ongemoeid. Een voorbeeld uit de verpleging is de invoering van *integreernde* verpleging in de plaats van *functionele* verpleging. Anders dan bij functionele verple-ging krijgt een verpleegkundige bij integrerende verpleegkunde niet be-paalde *zorgelementen* toegewezen, maar *alle* voorkomende zorg van een pa-tiënt. In veel gevallen worden daarbij eenvoudige taken afgesplitst, die door andere functies worden uitgevoerd. De afdeling wordt afgeplat en de functie van de verpleegkundige vollediger, doordat hij meer voorbereiden-de en ondersteunende taken krijgt.

De minst ingrijpende maatregelen laten de verdeling van het werk in eer-ste instantie ongemoeid. Zij richten zich alleen op reductie of eliminatie van de regelproblemen of op aanpassingen die risico's in de werksituatie verminderen. Zij kunnen functioneel zijn en zeker al dan niet tijdelijk de belangrijkste nood verlichten. Ook als er geen (haalbare) alternatieven blij-ken te zijn, is men hierop aangewezen. Zij bieden echter niet de grondige oplossingen die de andere twee benaderingen met zich meebrengen. Het plaatsen van een beschermkap op een gevaarlijke zaagmachine of betere ergonomische hulpmiddelen voor het tillen van patiënten, zijn voorbeel-den van zulke maatregelen.

Deze drie soorten maatregelen kan men niet alleen toepassen op arbeidsin-houd, maar globaal ook op arbeidsomstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen. Voor andere voorbeelden verwijzen we naar het handboek *Werkstress* (Kompier en Marcelissen, 1990).



**BESLISSINGSNIVEAU**

Men moet ook letten op de samenhang tussen de maatregelen en de verschillende beslissingsniveaus in de organisatie. Interventies op het niveau van de werkvloer hebben bijvoorbeeld soms een beperkt effect als ze niet zijn afgestemd op maatregelen op een ander of hoger niveau in de organisatie. Om een te hoge werkdruk op een afdeling terug te brengen kan het bijvoorbeeld onvoldoende zijn dat een chef op haar afdeling een beter werkrooster probeert te ontwikkelen dat meer mogelijkheden tot herstel met zich meebrengt. Men zal ook naar het aannamebeleid (voldoende en adequaat opgeleid personeel) en het verzuimbeleid op organisatieniveau moeten kijken. Dit kan zulke slechte randvoorwaarden bieden dat initiatieven op afdelingsniveau uiteindelijk weinig effect hebben.

**6.3 DRAAGLAST VERKLEINEN, DRAAGKRACHT VERGROTEN**

Als het gaat om veiliger, gezonder en prettiger werk ligt in het algemeen verbetering van de werksituatie voor de hand. Om de effecten hiervan te vergroten, kan het bedrijf echter het beste ook steeds nagaan in hoeverre het wenselijk of noodzakelijk is om de werknemers eveneens nieuwe kennis en vaardigheden bij te brengen, zodat ze beter met de situaties waarmee ze te maken krijgen, kunnen omgaan. Deze benadering richt zich op het vergroten van de draagkracht. Als het bijvoorbeeld schort aan een adequaat werkoverleg, is het niet voldoende om deze vorm van overleg te introduceren en formeel vast te leggen. Men zal ook managers en personeel moeten trainen in het voeren van werkoverleg.

Een ander voorbeeld is het volgende. Als mensen aangeven dat ze teveel werkdruk ervaren, kan het bedrijf via uiteenlopende ingrepen in de werksituatie proberen deze werkdruk te reduceren. Men onderzoekt bijvoorbeeld de werklust en verdeelt vervolgens het werk opnieuw. Maar men kan daarnaast ook mensen trainen om de werkdruk beter te hanteren. Afhankelijk van de oorzaken van de te hoge werkdruk kan men kiezen voor uiteenlopende stressmanagementtechnieken, zoals time-management of ontspanningstechnieken. Belangrijk is daarbij wel dat er steeds goed nagegaan wordt aan welke soorten training behoefte is. Maatwerk vergroot ook hier weer de kans op succes.

**6.4 OVERZICHT VAN KNELPUNTEN EN AANPAK ERVAN**

Er zijn vele knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn en er zijn verschillende oplossingen denkbaar. Deze kunnen zowel gericht zijn op de werksituatie als op de werknemers.

**KNELPUNTEN EN INTERVENTIES IN DE WERKSITUATIE**

In het volgende schema geven we een overzicht van knelpunten en veel gehanteerde oplossingen die zijn gericht op de arbeidssituatie. De lijst is niet uitputtend, maar geeft een redelijk beeld van de oplossingsrichtingen waaraan men bij bepaalde problemen kan denken. De maatregelen lopen uiteen qua ingrijpendheid. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het knelpunt is er vaak een *mix* van aanpakken mogelijk of nodig.

## SCHEMA 5 KNELPUNTEN EN MOGELIJKE AANPAK

### ARBEIDSINHOUD EN -ORGANISATIE

#### KNELPUNTEN

MONOTOON EN EENZIJDIG WERK  
KORTCYCLISCH EN GEFRAGMENTEERD WERK  
ONDUIDELIJKE EN TEGENSTRIJDIGE WERKZAAMHEDEN

GERINGE CONTACTMOGELIJKHEDEN  
GEEN FEEDBACK UIT WERK  
GEEN ZELFSTANDIGHEID

#### OPLOSSINGEN

TAAKVERBREIDING (MEER VARIATIE IN WERK)  
TAAKVERRIJKING (VERANTWOORDELIJKER WERK)  
FUNCTIE-ANALYSE, FUNCTIE-OMSCHRIJVING  
EN STRUCTUURVERANDERING  
MEER CONTACTMOGELIJKHEDEN ORGANISEREN  
MOGELIJKHEID VOOR FEEDBACK INBOUWEN  
MEER ZELFSTANDIGHEID GEVEN

### ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

#### KNELPUNTEN

LAWAAI EN TRILLINGEN  
GEVAARLIJKE STOFFEN EN ORGANISMEN  
STRALING

#### KLIMAAT

ONTBREKEN HULP EN BESCHERMINGSMIDDELEN  
ERGONOMISCH BELASTEND WERK  
TE VEEL, TE WEINIG OF TE MOEILIJK WERK

#### OPLOSSINGEN

STILLERE MACHINES, ISOLATIE, GEHOORBESCHERMING  
ANDERE WERKMETHODEN, MATERIAAL EN TAAKROULATIE  
AFSCHERMING EN BESCHERMING BIJEN, MINIMALISEREN VAN CONTACT  
GOEDE KLIMAATREGELING, FILTERS, BESCHERMING BIJEN, MOGELIJKHEID BIJEN TOT BUITENLUCHT  
ZORGEN VOOR HULPMIDDELEN, TAAKROULATIE EN SAMENWERKING  
ZORGEN VOOR HULP- EN BESCHERMINGSMIDDELEN  
BETERE PLANNING, WERKVERDELING, TAAKAFBAKENING, SELECTIE EN AFSTEMMING, MINIMALISEREN VAN ZWAAR WERK

### ARBEIDSVERHOUDINGEN

#### KNELPUNTEN

SLECHTE LEIDING  
SLECHTE ONDERLINGE RELATIES, STEUN EN COMMUNICATIE  
TE WEINIG ZEGGENSCHAP EN PARTICIPATIE  
ONGEWENSTE INTIMITEITEN  
DISCRIMINATIE

#### OPLOSSINGEN

TRAINEN, SELECTEREN, VERVANGEN  
PROCES-INTERVENTIES, ZOALS: TEAMBUILDING, T-GROUPS, PROCES-CONSULTATIE, EN DERDE- PARTIJ-INTERVENTIE  
OPZETTEN WERKOVERLEG EN MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR  
VERTROUWENSPERSOON AANSTELLEN, VOORLICHTING GEVEN  
BELEID VERANDEREN, SANCTIES, VOORLICHTING

### ARBEIDSVOORWAARDEN

#### KNELPUNTEN

LAGE BELONING  
SLECHTE WERK- EN RUSTTIJDEN  
STUKLOON OF PREMIELOON  
WEINIG LOOPBAANMOGELIJKHEDEN  
WERKONZEKERHEID

#### OPLOSSINGEN

FUNCTIONERINGS- EN BEOORDELINGSGESPREKKEN, FLEXIBEL BELONEN, CAO AANPASSEN  
AANPASSEN DIENSTROOSTERS, WERKLASTONDERZOEK  
BASIS- OF MINIMUMLOON INVOEREN  
LOOPBAANONTWIKKELING, FUNCTIEDIFFERENTIATIE  
VERMINDEREN FLEXIBILISERING

### KNELPUNTEN EN INTERVENTIES OP GEDRAGSNIVEAU

Knelpunten bij de werknemers kunnen zich op velerlei manieren uiten. De meest concrete vorm is gedrag. Voorbeelden hiervan zijn verloof, verzuim, ziekte, afnemende prestaties, agressie, vermijdingsgedrag, structureel overwerken, onvoorzichtig gedrag of ongezond gedrag, zoals excessief roken, drinken, medicijn- en druggebruik of teveel en ongezond eten. Men kan op verschillende manieren op individueel niveau het optreden van deze knelpunten verkleinen of voorkomen: met stressmanagement, bepaalde personeelsmanagementactiviteiten en activiteiten die zijn gericht op leefstijl en onveilig gedrag.

Hieronder vindt u een aantal personeelsgerichte benaderingen. Ook deze opsomming is niet uitputtend, maar bevat een groot aantal voorbeelden van mogelijke oplossingen die ook in andere literatuur wordt genoemd.

#### INDIVIDUELE BENADERING VOOR EEN HOGERE DRAAGKRACHT

Men kan de draagkracht van individuen verhogen door:

##### Probleemgericht stressmanagement

- assertiviteit
- time-management
- samenwerking
- doelgericht handelen
- probleemoplossend handelen
- conflict oplossen
- sociale vaardigheden

##### Emotiegericht stressmanagement

- lichamelijke ontspanning
- verbetering van de lichamelijke conditie
- systematisch ondesensitisatie
- cognitieve herstructurering
- vergroting van sociale ondersteuning

##### Personeelsmanagement

- zorgvuldige werving en selectie
- adequate introductie en socialisatie
- functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken
- verzuimgesprekken en -begeleiding
- opleidingen (bij-, na- en herscholing)
- outplacement

##### Leefstijlinterventie

- voorlichting
- trainingen ten aanzien van roken, drinken, gezonde voeding, fitness en dergelijke

##### Aanpak onveilig gedrag

- instructies voor werkwijze en apparatuur-gebruik
- trainingen in manieren van werken en omgaan met apparatuur, materialen en stoffen
- voorlichting over de gevaren op de werkplek
- toezicht en controle
- labels, stickers en dergelijke

Als bedrijven of instellingen zelf geen trainingen, opleidingen of gezondheidsprogramma's (kunnen) organiseren, kunnen zij een beroep doen op externe aanbieders.

## 6.5 AANVULLENDE, EXTERNE DESKUNDIGEN INZETTEN

Bovenstaande overzichten geven een goed beeld van de mogelijkheden om bepaalde knelpunten aan te pakken. Soms zal men voor deze programma's en benaderingen externe deskundigen moeten inhuren, zeker als het bedrijf of de arbodienst niet over de benodigde deskundigheid beschikken. Ook als er behoefte is aan een derde partij, vanwege bijvoorbeeld een gewenste afstand tot de problematiek, is het goed om een externe partij in te schakelen.

Het inhuren van externe deskundigen is vaak niet goedkoop. Als er meer-

dere aanbieders zijn, kan men het beste verschillende, externe deskundigen benaderen en om een offerte vragen. Om de kans op mislukking te minimaliseren moet men op de volgende punten letten:

- Beschikt de adviseur over goede sociale vaardigheden?
- Richt de adviseur zich op het specifieke probleem? Blijft hij algemeen of is hij bereid tot maatwerk?
- Zijn kennis, ervaring en vaardigheden van de adviseur afgestemd op de specifieke problematiek?
- Is de adviseur nauwkeurig in de mate waarin hij de cliënt de rolverdeling uitlegt?
- Is de adviseur aangesloten bij een professionele vereniging?
- Oriënteert de adviseur zich op het bedrijf of heeft hij een gefixeerd aanbod?

## **PRAKTIJKVOORBEELD: INTERVENTIES IN DE BOUW**

### **FYSIEKE BELASTING IN DE BOUW**

De risico-inventarisatie en -evaluatie maakte duidelijk dat de bouwplaatsmedewerkers van het bouwbedrijf veel klachten rapporteerden over de lichamelijke belasting en lichamelijk belastende omstandigheden. Zij hadden beduidend meer klachten dan hun collega's in vergelijkbare bedrijven. Aanvullende analyses maakten duidelijk dat deze klachten gerelateerd waren aan gezondheidsklachten en een hoger verzuimpercentage. Voor de stuurgroep was dit aanleiding om het knelpunt fysieke belasting prioriteit te geven.

In eerste instantie ging men binnen de stuurgroep na of en hoe het bedrijf het werk of de werksituatie van de bouwplaatsmedewerkers zou kunnen verbeteren om de fysieke belasting te verminderen. Men moest echter al snel concluderen dat hiervoor meer en specifiekere informatie over de belastende factoren nodig was dan de uitgebreide risico-inventarisatie opleverde. Vandaar dat men besloot tot een nieuw werkplekbezoek door de arbodienst in samenwerking met een aanvullende, externe adviseur.

Tijdens deze rondgang besteedde men aandacht aan de aard van het werk en fysiek belastende factoren, zoals de fysieke arbeidsomstandigheden, lichamelijk belastende werk en de aanwezigheid en gebruik van hulpmiddelen en beschermingsmiddelen. Hierbij gebruikte men een checklist die ondermeer gebaseerd was op module 6A en 8A van de Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden IMA. Na afloop moest men echter opnieuw vaststellen dat deze inventarisatie onvoldoende relevante informatie opleverde. De conclusie was dat een meer gedetailleerd onderzoek nodig zou zijn om voldoende zicht te krijgen op de fysiek belastende werkzaamheden en mogelijke oplossingen.

Vervolgens stelde de stuurgroep een plan van aanpak voor dat was gebaseerd op de aanpak participatieve ergonomie (Vink & Dul, 1994). Men stelde een werkgroep fysieke belasting samen die bestond uit vier bouwplaatsmedewerkers en twee leden van het onderzoeksteam. Deze werkgroep inventariseerde allereerst alle lichamelijk belastende werkzaamheden en de fysiek belastende factoren in de arbeidssituatie. Het resultaat was een overzicht van knelpunten, aandachtspunten en vragen die werden gebruikt voor groepsinterviews. Via het personeelsblad was het hele bedrijf inmiddels op de hoogte gebracht van het plan van aanpak en het doel van de groepsinterviews. Deze werden op een drietal, duidelijk verschillende bouwprojecten gehouden.

**KNELPUNTEN** Het onderzoeksteam ordende de resultaten van de inventarisatie in:

- lichamelijk belastende taken en werk (sloopwerk, voorbereidend werk, bekistingswerk en overig werk)

- fysiek belastende omgevingsfactoren
- hulpmiddelen en voorzieningen
- organisatie van het werk en samenwerking

De werkgroep fysieke belasting stelde een prioriteitsvolgorde en maakte zo een overzicht van knelpunten die:

- op korte termijn redelijk eenvoudig oplosbaar waren of opgelost moesten worden vanwege de ernst of frequentie waarin ze voorkwamen
- minder vaak voorkwamen of als minder ernstig ervaren werden en waar in een later stadium mogelijk nog naar gekeken kon of moest worden
- als minder belangrijk ervaren werden of onoplosbaar waren

Deze informatie werd teruggekoppeld naar de stuurgroep. Besloten werd dat de werkgroep de vijf belangrijkste knelpunten zou selecteren. Tegelijkertijd moest zij inventariseren voor welke van deze aspecten een uitgebreidere studie of analyse nodig was. Ook stelde de stuurgroep voor om de werkgroep uit te breiden met een projectleider, uitvoerder en werkorganisator om de knelpunten ook vanuit andere functies en deskundigheden te kunnen benaderen. De knelpunten die uiteindelijk prioriteit kregen waren:

- storten en afwerken van beton
- handmatig tillen, dragen en sjuwen van materiaal
- maken van bekistingssystemen in diepe smalle putten
- werken in de modder of onder andere slechte fysieke omstandigheden
- afhangen van zware deuren

Op grond van de informatie binnen de werkgroep en een aanvullende literatuurstudie, bleek al snel dat nadere analyse van het storten en afwerken van beton nodig was. Hierover werd vervolgens met Stichting Arbouw overlegd. Het bedrijf werd duidelijkheid gevraagd over de ruimte voor financiële middelen voor deze nadere analyse en mogelijke interventies.

#### MAATREGELEN

In het overleg met Arbouw bleek dat de fysieke belasting van betonstort en afwerking al was onderzocht in samenwerking met de universiteiten van Nijmegen en Utrecht. De oplossingen kwamen overeen met de maatregelen die de werkgroep fysieke belasting voorgestelde. Zo stelde Arbouw voor:

- trilnaalden lichter te maken
- handvatten van trilnaalden en trilbalken tegen trillingen te isoleren
- plastificeerders in de mortel te gebruiken waardoor snellere en lichtere verwerking van de betonmortel mogelijk is
- bij het storten van vloeren te zorgen voor planken op het wapeningsnet of voor steigerdelen en planken boven het beton zodat lopen op de werkplek gemakkelijker en veiliger wordt
- bij het storten van beton in een tunnelbekisting of een wand de steiger op zo'n hoogte te plaatsen dat de trilnaaldbedieners en de storters recht op kunnen blijven staan
- meer voorlichting te geven over houdingen die minder belastend zijn en over de invloed van een hoog lichaamsgewicht op de rugbelasting

De werkgroep vulde dit aan met andere maatregelen:

- organisatorische maatregelen, zoals een betere planning en werkvoorbereiding, het invoeren van taakrotatie, een betere bouwplaatsinrichting en werkoverleg
- het gebruik en ontwikkelen van hulpmiddelen

- het wijzen van bouwplaatsmedewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid

Deze maatregelen waren echter nog niet geëvalueerd. Vandaar dat de werkgroep en stuurgroep voorstelden om naast een controleproject een proefproject te starten waar men de effectiviteit van deze maatregelen zou kunnen nagaan. Men kan hiervoor gerichte meetmethoden hanteren, zoals de NIOSH- of de OWAS-methode. Ook besloot men een externe deskundige in te schakelen die ruime ervaring had met dit soort onderzoek.

Een andere oplossing voor het terugdringen van de fysieke belasting van de betonstort en afwerking is volgens Arbouw het gebruik van zelfverdichtende beton, waardoor een aantal werkzaamheden overbodig worden. Dit is een meer experimentele maatregel. In verband met de opdrachtgevers besloot de stuurgroep hier niet mee te experimenteren.

PROEFPROJECT De stuurgroep besloot een proefproject te starten waarbij werd samengewerkt met een externe deskundige die de ergonomische studies uitvoerde en op basis daarvan adviseerde over gezonder werken. Voor de overige knelpunten inventariseerde men in samenwerking met deskundigen en op grond van de literatuur per knelpunt de mogelijke verbeteringen en oplossingen, inclusief de voor- en nadelen hiervan. Op grond hiervan besloot de stuurgroep tot de volgende maatregelen:

- fysieke belasting wordt een vast agendapunt tijdens het werkoverleg
- alle werknemers via een nieuwsbrief informeren over mogelijke maatregelen en aandachtspunten en een poster voor de bouwplaatsmedewerkers
- een cursus ergonomisch tillen voor bouwplaatsmedewerkers
- een notitie voor projectleiders, werkvoorbereiders en uitvoerders met aandachtspunten om de fysieke belasting op de projecten te voorkomen of te beperken, zoals:
  - een verbeterde bouwplaatsinrichting
  - prefab-elementen gebruiken, als een opdrachtgever hiermee akkoord gaat
  - zware deuren al af laten hangen in de fabriek

Laatsgenoemde maatregelen kunnen in het algemeen zonder extra kosten in onderling overleg tussen opdrachtgever, werkvoorbereiders, projectleiders en uitvoerders genomen worden.

Op basis van deze voorbereidende activiteiten kon toen de implementatie van verbeteringen beginnen.

#### **STRESSMANAGEMENT BIJ LEIDINGGEVENDEN IN DE BOUW**

Leidinggevenden op de bouwplaats bleken behoefte te hebben aan training op het gebied van stress. Zij kregen een stressmanagement-cursus aangeboden die was afgestemd op hun problematiek. Ook op andere niveaus in het bedrijf bleken medewerkers behoefte te hebben aan zo'n cursus. Daarom werd ook voor hen een algemene stressmanagement-cursus georganiseerd.

Voor deze interventie werd eenzelfde procedure gevolgd als bij de voorbereiding van de interventie fysieke belasting. De adviseurs van de Rijksuniversiteit Limburg namen contact op met een extern adviesbureau met het verzoek om op basis van de uitgangspunten die de werkgroep geformuleerd had, een voorstel uit te werken en een begroting te maken. Het extern adviesbureau stelde een stressmanagement-cursus voor leidinggeven- den voor.

## STRESSMANAGEMENT-CURSUS

Het doel van deze cursus was dat de deelnemers na afloop:

- stress bij zichzelf konden herkennen en reguleren
- stress bij medewerkers konden signaleren en bespreekbaar maken
- bestand zouden zijn tegen de verschillende vragen die op hen afkomen (prioriteiten kunnen stellen)
- sneller signalen van ongenoegen konden uiten in plaats van het op te kroppen
- nee konden zeggen als dat nodig is
- helder en duidelijk konden zijn in het geven van opdrachten
- kritiek konden geven en ontvangen (zowel intern als extern)

De doelgroep zou bestaan uit uitvoerders, projectleiders, en werkorganisatoren (24 personen). Onderwerpen die aan bod zouden komen tijdens de cursus waren:

- uitleg van de Rationele Effectiviteitstraining,
- stressfactoren en effecten van stress
- hoe om te gaan met weerstand
- opdrachten geven
- grenzen en prioriteiten stellen
- ‘nee’-zeggen
- geven en ontvangen van kritiek

De deelnemers werkten hieraan zowel op cognitief als op gedragsniveau. Vooraf zou een groepsintake plaatsvinden van ongeveer twee uur, waarin de deelnemers informatie kregen en kennis konden maken met de trainer en waarin de individuele leerdoelen werden geïnventariseerd. Aan de hand hiervan zou een definitief programma ontwikkeld worden. De deelnemers kregen ook de literatuur die zij bij aanvang van de cursus moesten kennen. Tijdens de cursus zou themagericht gewerkt worden, waarbij theorie en oefeningen elkaar zouden afwisselen. Er zouden twee blokken van twee aansluitende dagdelen met een tussenliggende periode van één maand georganiseerd worden. Tussen de twee blokken werd zowel theoretisch als praktisch huiswerk verstrekt. Het extern bureau zou de training in onderling overleg met de deskundigen van de Rijksuniversiteit Limburg evalueren.

## 6.6 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk benadrukten we dat het bedrijf zich bij de voorbereiding van interventies kan laten ondersteunen door (in- of externe) arbo-deskundigen. Naarmate het bedrijf actiever meewerkt aan de voorbereiding van de interventies wordt niet alleen het draagvlak groter, maar gebruikt het ook de aanwezige kennis in het bedrijf. Daardoor neemt niet alleen het lerend en probleemoplossend vermogen van het bedrijf toe, maar blijkt het ook vaak zonder externe inmenging (deels) belangrijke knelpunten te kunnen oplossen.

Verder beargumenteerden we dat aanpak bij de bron de voorkeur heeft, omdat het bedrijf zo de knelpunten het meest grondig aanpakt.

We gaven een arbo-breed overzicht van knelpunten en interventies die op de arbeidssituatie en op de individuele werknemer zijn toegesneden. Een gecombineerde aanpak heeft veelal het beste resultaat, omdat daarmee zowel draaglast als draagkracht verbeteren.

Ten slotte noemden we enkele, belangrijke aandachtspunten voordat men overgaat tot het inschakelen van externe deskundigen. Twee praktijkvoorbeelden illustreerden de voorbereidingen van de interventies.

## 6.7 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organizational development and change*. Mineapolis/St Paul: West Publ. Comp.
- Damoiseaux, V., van der Molen, H.T. & Kok, G.J. (1993). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering*. Assen: van Gorkum; Heerlen OU.
- Gerrichhauzen, J., Kamperman, A. & Kluytmans, F. (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Heerlen: O.U.
- Kompier, M.A.J. & Vink, P. (1994). *Arbo: een praktische aanpak*. Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac.



# 7

## STAP 6: DE INTERVENTIES

NADAT BEPAALD IS HOE DE GEPRIORITEERDE KNELPUNTEN AANGEPAKT GAAN WORDEN, KAN BEGONNEN WORDEN MET HET UITVOEREN VAN DE INTERVENTIES. INTERVENTIES KUNNEN BEPERKT VAN OMVANG ZIJN, ZOALS HET VERBETEREN VAN DE OPSTELLING VAN EEN COMPUTER BIJ EEN SECRETARESSE, MAAR OOK OMVANGRIJK EN COMPLEX, ZOALS EEN REORGANISATIE VAN PRODUCTIELIJNEN MET IMPLICATIES VOOR HET GEHELE BEDRIJF.

Vooraf de wat omvangrijkere interventies zullen de vorm van een project moeten hebben. Hierin worden verschillende stappen en rollen onderscheiden. Projectmatig werken betekent dat gedurende een afgesproken periode een traject wordt afgelegd waarin activiteiten van uiteenlopende aard worden gebundeld en gericht op de realisering van het projectdoel. Hoewel men de verschillende activiteiten zo zorgvuldig mogelijk zal willen beheersen, is de mate waarin dit zal lukken afhankelijk van kennis en ervaring met de weg die moet worden afgelegd en de duidelijkheid waarmee het einddoel omschreven kan worden.

Het beroep dat het bedrijf hierbij op (externe) arbo-deskundigen kan doen, varieert afhankelijk van de aard van de interventie en de aanwezige, specifieke deskundigheden in het bedrijf. Het bedrijf kan:

- geheel zelfstandig de interventie verrichten
- de arbodienst vragen om de interventie samen met het bedrijf uit te voeren
- de arbodienst om begeleidende en ondersteunde taken vragen
- de arbodienst vragen om als tussenpersoon te fungeren tussen de externe deskundigen en het bedrijf

In dit hoofdstuk beschrijven we wat gedaan moet worden om een interventie in de vorm van een project goed te doen verlopen met speciale aandacht voor drie kernactiviteiten:

- de planning van beheersmatige en inhoudelijke activiteiten
- het bevorderen en continueren van commitment
- het feitelijke project-management

Een drietal praktijkvoorbeelden illustreren hoe een bedrijf samen met arbo-deskundigen zulke projecten kan aanpakken en wat het gedurende dit proces tegen kan komen. U vindt deze in bijlage 3.

### 7.1 INTERVENTIES ALS PROJECT

In het algemeen zal een bedrijf knelpunten die wat omvangrijker zijn, niet zonder een min of meer geformaliseerde of planmatige benadering effectief kunnen aanpakken. Dit betekent dat het gedurende een afgesproken periode activiteiten van uiteenlopende aard bundelt en richt op de realisering van een bepaald (project)doel.

#### SCENARIO'S

Niet altijd heeft het bedrijf voldoende kennis van en ervaring met de af te leggen weg of kan het het einddoel precies omschrijven.

Als de weg bekend is maar het einddoel niet duidelijk bepaald, zal de aanpak meer het karakter hebben van een projectaanpak met *resultaat-scenario's*. Dit betekent dat wanneer inzichten en omstandigheden dat vereisen, het bedrijf gekozen aanpak moet kunnen wijzigen.

Is alleen de af te leggen weg onduidelijk, dan kan men het beste kiezen voor

*traject-scenario's*. Deze aanpak heeft een meer experimenteel karakter. Men toetst de weg naar het doel steeds aan de hand van de bereikte resultaten en kiest alternatieve wegen, als deze betere resultaten (lijken) op te leveren. Als zowel doel als aanpak onduidelijk zijn, zal het bedrijf een *herhalende aanpak* moeten gebruiken. Op basis van uitproberen, fouten maken en leren van deze fouten zoekt het wegen en doelen die de beste resultaten opleveren. Veranderen lijkt op improviseren, maar de meeste mensen weten wat ze niet willen, zodat de richting van de verandering duidelijk is.

Voor de start van een (deel)project kan men aan de hand van de volgende aandachtspunten nagaan of het project goed op de rails staat:

- Is de probleemstelling en het resultaat waarop men zich richt duidelijk?
- Is het project opgedeeld in hanteerbare fasen?
- Is de doorlooptijd en het capaciteitsbeslag bepaald?
- Is er een duidelijk beeld van kosten en opbrengsten?
- Is de kwaliteit van het resultaat gedefinieerd?
- Is duidelijk wat de meest actuele informatie is?
- Wie zijn er betrokken bij het project, welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben zij?

#### PROJECT-ACTIVITEITEN

Door Wijnen et. al. (1988) worden twee soorten project-activiteiten onderscheiden: inhoudelijke en beheersmatige. De inhoudelijke leveren een directe en noodzakelijke bijdrage aan het bereiken van het projectresultaat. Zij zijn fasegebonden, nodig voor het project en beheersbaar. De beheersmatige zijn nodig om de inhoudelijke activiteiten te sturen en te beheersen. In het kader van projectmanagement kunnen we drie hoofdactiviteiten onderscheiden: faseren, beheren en beslissen.

#### FASERING

In een project kunnen we grofweg de volgende fasen onderscheiden: idee, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie en nazorg. Aan de fasen idee, definitie en ontwerp hebben we in feite reeds in de vorige hoofdstukken de nodige aandacht gegeven. De projecten (in dit geval de interventies) vloeien immers voort uit de voorgaande stappen in het kader van de aanpak integrale gezondheidsbevordering op het werk. In dit hoofdstuk gaat het dan ook primair om de voorbereiding en realisatie van een project. Voor de duidelijkheid geven we nog even in het kort de samenhang weer van de activiteiten die we in de voorgaande hoofdstukken besproken, met deze projectfasen.

Het *idee* is gebaseerd op de benadering van integrale gezondheidsbevordering. Op basis van de risico-inventarisatie en -evaluatie concretiseren we de aanpak in termen van veranderingsdoelen. De risico-inventarisatie levert informatie op over arbo-knelpunten die verbeterd zouden moeten worden. Vervolgens zoeken we uit wat er veranderd zou moeten worden, in welke richting en in welke volgorde.

De *definitie-fase* richt zich op de randvoorwaarden. Waaraan moet het project onvoorwaardelijk voldoen? Welke eisen stellen we aan kwaliteit en bruikbaarheid van het resultaat? Welke beperkingen zijn er qua tijd, middelen en bezetting?

In de *ontwerpfase* zoeken we naar oplossingen en benaderingen die het meest geschikt zijn voor het bedrijf. Wat doen we voor wie en met welk doel doen? Met welke partners? Hoeveel gaat het kosten en hoe lang zal het duren?

In de *voorbereidingsfase* organiseren we alles zo, dat de implementatie vlekkeloos kan plaatsvinden. Alle hulpmiddelen moeten na deze fase gereed zijn.

In de *realisatiefase* voeren we de projecten uit. Hoe alles is verlopen en wat er gedaan moet worden om gunstige effecten te behouden en te maximaliseren, gaan we na in de fase van *evaluatie en nazorg*.

### BEHEERSING

Voor een project moeten we aan aantal elementen beheersen. Tijdsbeheersing betreft het tijdig kunnen uitvoeren van alle projectactiviteiten, zodat het projectresultaat op tijd klaar is.

Geldbeheersing verwijst naar het financieel verantwoord en doelmatig kunnen uitvoeren van alle projectactiviteiten, zodat het resultaat ook rendabel is.

Kwaliteitsbeheersing gaat over het goed en doelgericht kunnen uitvoeren van de activiteiten, zodat het eindresultaat goed genoeg is.

Informatiebeheersing betreft het eenduidig kunnen uitvoeren van alle activiteiten, zodat het project er eenduidig en reproduceerbaar komt.

Met de organisatiebeheersing doelen we op het feit dat de verantwoordelijke en bevoegde personen hun werk kunnen doen, zodat het resultaat er niet alleen komt, maar ook formeel geaccepteerd komt.

Voor deze vijf beheersingselementen geldt een beheerscyclus:

- uitvoeren van activiteiten (inhoudelijke activiteiten)
- waarnemen (na een afgesproken tijd gedurende de rit de stand van zaken opnemen)
- vergelijken tussen plannen, normen, ruimte en dergelijke en oorzaken en gevolgen van eventuele afwijkingen bepalen
- eventueel bijsturen of herplannen (en vergelijken met norm) en weer uitvoeren

### BESLISSING

Voor elke fase van een project kunnen we beslisdocumenten ontwikkelen, waarin we aandacht besteden aan:

- de opdracht
- het programma
- het ontwerp
- het realisatieprogramma
- het nazorgprogramma
- een beschrijving van het resultaat
- de projectweg
- beheersplannen, beheersnormen en hun marges

Elk beslisdocument is een toetssteen voor de volgende fase. Het is een informatiebron die zowel eindpunt van een vorige fase, als begin van een nieuwe fase is. Samen met de leden van de stuurgroep spelen opdrachtgever en projectleider bij deze beslissingen een centrale rol. In de praktijk zal een project overigens vaak wat minder schematisch aangepakt worden als in het bovenstaande wordt voorgesteld. Meer informatie kunt u ondermeer vinden in het boek *Projectmatig werken* (Wijnen et al. 1988).

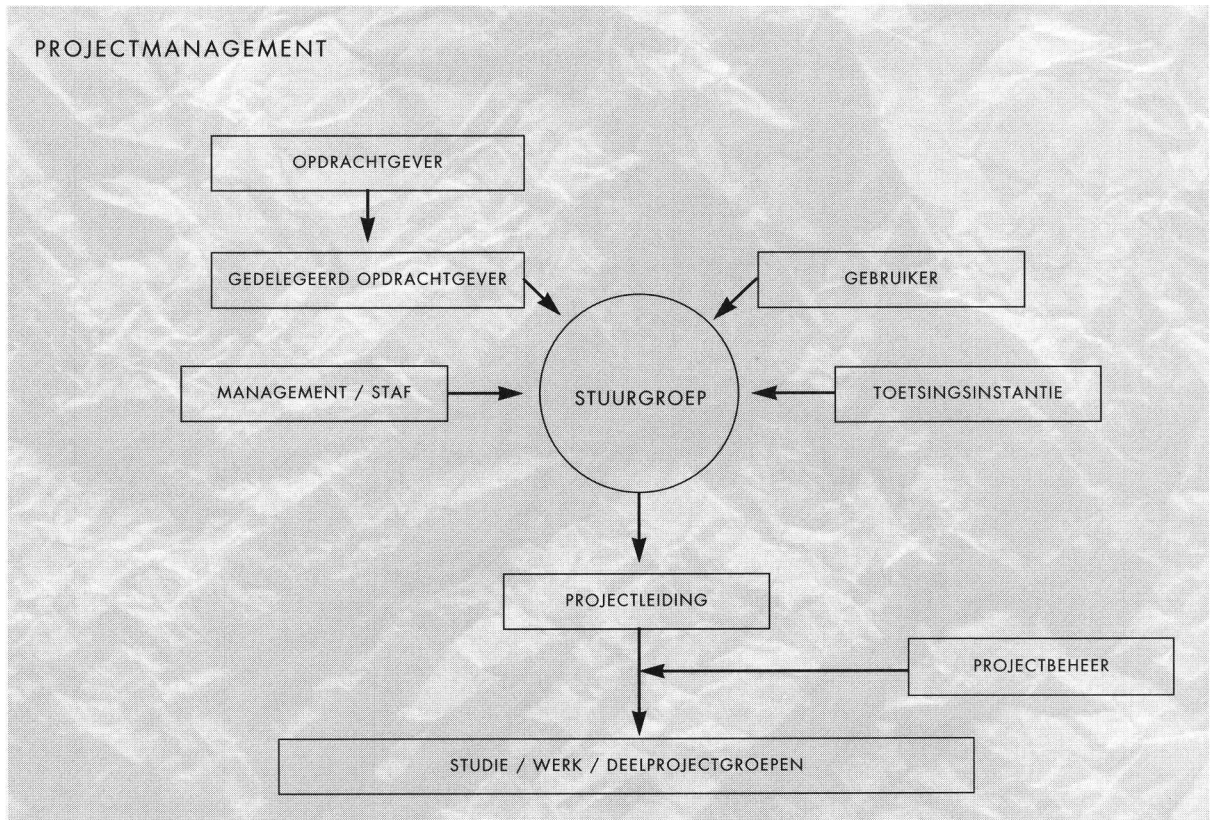
### PROJECTORGANISATIE

Voor een project is een projectorganisatie nodig die bestaat uit functionarissen die geheel of ten dele zijn vrijgemaakt uit verschillende afdelingen. Zij staat onder leiding van een projectmanager en is ondergeschikt aan de stuurgroep en opdrachtgever. In kleine bedrijven zal een projectgroep bestaan uit alleen de directeur, een arbo-deskundige en enkele naaste betrokkenen.

In het vorige hoofdstuk wezen we al op de rol van de stuurgroep bij de voorbereiding van een project en het inschakelen van werkgroepen hierbij.

Ook tijdens de uitvoering van het project moet een bedrijf weer nagaan of de stuurgroep en projectgroepen nog adequaat zijn samengesteld of dat wisselingen gewenst zijn.

Bij de verschillende project-activiteiten horen uiteenlopende rollen. Voor elke rol kunnen we één of meerdere mensen selecteren, maar één persoon kan ook meerdere rollen vervullen. In de volgende paragraaf gaan we in op activiteiten en rollen.



BRON: ONLEEND AAN WIJNEN ET.AL. (1988)

## 7.2 IMPLEMENTATIE VAN EEN INTERVENTIE

De belangrijkste activiteiten die nodig zijn voor de implementatie van interventies zijn planning, bevordering van betrokkenheid en opzetten van (project)management-structuren.

### ACTIVITEITEN

Planning van activiteiten betekent een traject ontwikkelen voor de interventie. Daarbij gaat het om activiteiten en gebeurtenissen die nodig zijn om de interventie tot een succes te maken. Deze stap richt zich op:

- duidelijk identificeren van taken
- van tijd tot tijd oriënteren op en integreren van de afzonderlijke taken
- koppelen van deze taken aan veranderingsdoelen en prioriteiten

De top van het bedrijf moet de veranderingen steunen. Kosten en baten moeten in evenwicht zijn en er is flexibiliteit nodig voor het geval er aanpassingen gewenst zijn. Planning van activiteiten kan zowel betrekking hebben op de randvoorwaarden als op de uitvoering van de interventie.

Bevordering van betrokkenheid omvat het identificeren van sleutelfunctionarissen en groepen die bij het project betrokken moeten worden om de verandering te effectueren. Ook moet men nagaan hoe men hun steun kan

krijgen. Hoewel het verkrijgen van betrokkenheid deel uitmaakt van de algemene activiteit *support-ontwikkeling*, is het voor sommige plannen nodig om in een vroeg stadium steun van de sleutelfunctionarissen te verkrijgen.

Omdat veranderingen vaak onduidelijkheden in zich dragen en sturing nodig hebben, is het belangrijk om (project)management-structuren op te zetten. Iemand of een groep kan men belasten met het opzetten en het bewaken van de voortgang van het veranderingsproces. Het spreekt vanzelf dat deze sleutelfunctionarissen geaccepteerd moeten zijn in het bedrijf en dat ze de capaciteiten hebben om het veranderingsproces te begeleiden. Daarnaast selecteert men de benodigde deskundigheden om de interventie(s) inhoudelijk uit te kunnen voeren.

#### TAKEN EN ROLLEN

Uit deze activiteiten vloeien verschillende taken voort en rollen om deze taken uit te voeren. Taken en rollen noemen we hieronder.

De *PR-functie* betreft het verspreiden van informatie om het draagvlak te vergroten of te behouden. Hij licht de betrokkenen voor over de interventie: de doelen, de wijze waarop men deze wil realiseren en wat en wanneer er iets van hen gevraagd wordt.

De *facilitator* creëert de randvoorwaarden waarbinnen de interventie kan plaatshebben. Hij maakt mensen en middelen vrij en plant het wat, wie, wanneer en hoe.

De *expert* begeleidt het interventieproces. Waar nodig bemiddelt en adviseert hij.

De *beslissers* beslist over te nemen stappen. Als (hoger) leidinggevende steunt hij de interventie.

De *participant* werkt actief mee aan de uitvoering van de interventie.

De *aanbieder* coördineert, organiseert en voert de interventie uit. Dit kan een externe deskundige zijn.

Zeker in kleinere bedrijven is het niet uitgesloten dat één persoon meerdere rollen vervult. Voor de arbo-deskundigen is een adviserende of bemiddelende functie weggelegd. De arbo-deskundige is immers expert op arbo-gebied en het aanbod van interventies. De arbo-deskundige zal ook over de uitvoering van specifieke of complexe interventies kunnen adviseren. Maar als hij over de specifieke deskundigheid beschikt, kan hij ook de rol van aanbieder vervullen.

### 7.3 ANTICIPEREN OP WEERSTANDEN EN BELEMMERINGEN

De vorm en inhoud van de interventies zijn bepaald, alle voorbereidingen getroffen en voor iedereen lijken de knelpunten en doelen helder. Toch is er zowel bij de start als gedurende de rit kans op weerstand tegen het veranderingsproces. Daarvoor kunnen uiteenlopende redenen bestaan. Als een project een langere aanlooptijd heeft, kan het voorkomen dat stuurgroep en of werkgroepen van bezetting veranderen. Wat steeds duidelijk en evident was voor de één hoeft niet zo duidelijk te zijn voor de ander. Ook kunnen er verschuivingen optreden in factoren die het project kunnen beïnvloeden. De financiële situatie van het bedrijf kan bijvoorbeeld wijzigen, het bedrijf kan fuseren, regel- en wetgeving kan veranderen en machtscentra verschuiven.

**HANTEREN VAN WEERSTANDEN**

Afhankelijk van het probleem zijn er verschillende methoden om de weerstanden tegemoet te treden. Met:

- communicatie en educatie als de gegeven informatie toch niet duidelijk genoeg of ontoereikend was
- participatie en betrokkenheid als de veranderaars niet alle informatie hebben om de verandering door te voeren en als anderen veel macht hebben en weerstand kunnen bieden
- facilitatie en ondersteuning als er weerstand is vanwege aanpassingsproblemen en men bang is voor de verandering
- onderhandelen als een groep of individu duidelijk iets verliest door de verandering en zij de macht hebben om de verandering tegen te houden
- manipulatie en co-optatie als andere tactieken niet werken of te duur zijn (men loopt wel het risico vertrouwen ook in de toekomst te verliezen)
- expliciet afdwingen als snelheid nodig is en de veranderaar aanzienlijke macht heeft

Voor een effectieve aanpak van veranderingen is ook het draagvlak van lager-, middenkader en de uitvoerenden van wezenlijk belang. Voor een breed draagvlak lijkt het werken met een stuurgroep zeer geschikt. Maar vooral als er sterke politieke tegenstellingen zijn, is er kans op stagnatie. De *pendelstrategie* is in het algemeen de meest kansrijke aanpak. De top formuleert uitgangspunten en condities, waarna andere partijen binnen deze condities en uitgangspunten invloed kunnen uitoefenen op de doelen en het verdere traject. Werkgroepen passen goed in deze aanpak. Zij bieden participatie-mogelijkheden waarbij men er meer op is gericht de benodigde aanwezige ervaringen en inzichten te gebruiken, dan op het bieden van mogelijkheden voor medezeggenschap van de deelnemers.

Om weerstanden zo gering mogelijk te houden, zijn nodig:

- goede technische voorbereiding
- openheid en inspraakmogelijkheden
- goede informatievoorziening en communicatie met betrokkenen in de verschillende niveaus en groepen
- aandacht voor sleutelfunctionarissen die het goede voorbeeld moeten geven
- onderhouden van goede persoonlijke contacten
- duidelijke doelstellingen
- overzichtelijke invoering van maatregelen
- aandacht voor voldoende gewenningstijd
- bijsturingmogelijkheden tijdens de rit
- een goede planning (niet alles tegelijkertijd veranderen)
- garanties rond werkgelegenheid, functies en arbeidsvoorwaarden

**7.4 AANDACHTSPUNTEN VOOR DE INTERVENTIE**

Voordat men de interventie uitvoert, is het handig de volgende aandachtspunten na te lopen.

- |   |        |
|---|--------|
| – Het probleem is voor iedere betrokkene duidelijk?                             | ja/nee |
| – Visie, doelen en aanpak zijn helder?  | ja/nee |
| – De doelgroep is duidelijk afgebakend?   | ja/nee |
| – (Top) management draagt de interventie?                                       | ja/nee |
| – Overige betrokkenen zijn geïnteresseerd en staan achter de interventie?       | ja/nee |
| – Randvoorwaarden (structuren, tijd, middelen en menskracht) zijn gerealiseerd? | ja/nee |
| – Participanten zijn bereid om te evalueren?                                    | ja/nee |

- Er is voldoende participatie mogelijk voor betrokkenen? ja/nee
- Rollen, schema's en verantwoordelijkheden voor de interventie zelf zijn verdeeld? ja/nee
- Interventies of delen ervan zijn op elkaar afgestemd? ja/nee
- Er is geanticipeerd op mogelijke belemmeringen? ja/nee
- Er is een plan voor (tussentijdse) evaluatie? ja/nee
- Er is voldoende tijd en ruimte ingebouwd voor (tussentijdse) probleemoplossing? ja/nee
- Het succes van (delen van) de interventie wordt voor het vervolgtraject gebruikt? ja/nee

## 7.5 SAMENVATTING

In hoofdstuk 7 bespreken we de uitvoering van interventies. Interventies kunnen beperkt zijn, maar ook veelomvattend en complex. Vooral de wat omvangrijkere interventies zullen de vorm van een project moeten hebben. Afhankelijk van kennis over de af te leggen weg en de duidelijkheid van het doel, zal het projectverloop voorspelbaarder en beheersbaarder zijn. We beschrijven ook de benodigde activiteiten en rollen binnen projecten en onderscheiden inhoudelijke en beheersmatige activiteiten. Daarbinnen onderscheiden we drie hoofdactiviteiten: faseren, beheren en beslissen. Vervolgens gaan we in op het totstandkomen van een projectorganisatie en de activiteiten die daarvoor nodig zijn. De drie kernactiviteiten zijn de planning van de concrete activiteiten, het bevorderen en continueren van commitment en het project-management. Tot slot komen omgaan met weerstanden en de belangrijkste aandachtspunten bij de uitvoering van interventies aan de orde. Een illustratie van wat bij de implementatie van interventies komt kijken, vindt u in de praktijkvoorbeelden in bijlage 3.

## 7.6 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). *Organizational development and change*. Mineapolis/St Paul: West Publ. Comp.
- Damoiseaux, V., van der Molen, H.T. & Kok, G.J. (1993). *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering*. Assen: van Gorkum; Heerlen OU.
- Dul, J. (1991). *Vademecum ergonomie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Gerrichhauzen, J., Kamperman, A. & Kluytmans, F. (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Heerlen: O.U.
- Van Gorp, K. & Schaufeli, W.B. (1996). *Een gezonde geest in een gezonde organisatie: aanzet tot burn-out preventie in de Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg*. Den Haag: VUGA.
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). *Handboek werkstress*. Amsterdam: NIA.
- Kompier, M.A.J. & Vink, P. (1994). *Arbo: een praktische aanpak*. Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac.
- Lendfers, M., Nijhuis, F.J.N., de Jong, A. & Janssen, P.P.M. (1996). *Bouwen aan gezonder werken: een voorbeeld van integrale gezondheidsbevordering in de bouw*. Den Haag: VUGA.
- Lourijzen, E.C.M.P., Gründemann, R.W.M. & Kompier, M.A.J. (1996). *Gezond werken aan gezondheid: een voorbeeld van integrale gezondheidsbevordering in een ziekenhuis*. Den Haag: VUGA.
- Maes, S. Kittel, F., Scholten, H., & Verhoeven.C. (1994). *Gezonder werken bij Brabantia: effecten van een totaal bedrijfsgezondheidsprogramma*. Den Haag: Sdu.
- Wijnen, G., Renes, W., & Storm, P. (1988). *Projectmatig werken*. Utrecht: Het Spectrum.

# 8

## STAP 7: EVALUATIE EN NAZORG

GEVOLG VAN DE RISICO-INVENTARISATIE EN -EVALUATIE KAN ZIJN DAT EEN BEDRIJF OP EEN OF MEER PUNTEN VERBETERINGEN MOET REALISEREN. HIERVOOR ZIJN IN VEEL GEVALLEN INTERVENTIES NODIG, DIE HET BEDRIJF ALLEEN KAN UITVOEREN OF IN NAUWE SAMENWERKING MET DE ARBODIENST OF MET DERDEN.

Alleen door te evalueren kan men nagaan of de interventies tot het gewenste resultaat hebben geleid. Het is belangrijk om al bij de voorbereiding van de interventies na te denken over de methode en de instrumenten voor de evaluatie. Evalueren is immers moeilijk. Er zijn vele valkuilen die tot verkeerde conclusies kunnen leiden. Het proces van evalueren loopt bovendien gelijk op met het totale interventie-proces. De manier van evalueren moet bijvoorbeeld aansluiten bij het soort interventie en om het effect ervan te bepalen moet men een verband kunnen leggen met de uitgangssituatie en eerdere metingen. Bovendien moet men vanaf het begin al beslissingen nemen over de gewenste aard en nauwkeurigheid van de evaluatie.

### EVALUEREN

Evalueren kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld met interviews, vragenlijsten, observaties of documentenanalyse. Men kan uiteenlopende instrumenten gebruiken, bijvoorbeeld adviesbureaus, kengetallen, WEBA, BASAM of specifieke logboeken. Dit betekent dat een risico-inventarisatie en -evaluatie hierbij een rol kan vervullen.

Globaal onderscheiden we een effect- en een proces-evaluatie. In een effect-evaluatie gaat het vooral om de vraag of de gestelde veranderingsdoelen gerealiseerd zijn, of er neveneffecten zijn opgetreden en of baten in overeenstemming zijn geweest met de kosten. Dit laatste is een bijzonder aandachtspunt, omdat het vaak moeilijk is om de effecten van interventies in financiële opbrengsten uit te drukken.

Proces-evaluatie gaat over de wijze waarop de interventie heeft plaatsgevonden. Belangrijke vragen in dit verband zijn bijvoorbeeld: is alles verlopen zoals gepland, wat heeft de voortgang bemoeilijkt en kon men zich in het algemeen vinden in de aanpak? Een bijkomend voordeel van een procesanalyse is het leereffect voor de organisatie, (externe) arbo-deskundigen en de externe aanbieders van interventies.

Vooraf voor de arbo-deskundigen betekent de evaluatie een controle of de situatie voldoende verbeterd is en of de aanbieders van interventies, zoals trainingen, cursussen of adviezen, kwalitatief goed werk hebben afgeleverd. Dit kan implicaties hebben voor toekomstige bemiddelingen.

### NAZORG

Nadat de effecten zijn bepaald is het belangrijk om ervoor te zorgen dat geslaagde verbeteringen blijvend zijn. Men zal onbedoelde, negatieve effecten of het wegblijven van effecten door minder geslaagde interventies moeten bespreken en moeten onderzoeken wat daaraan te doen valt.

### 8.1 HET BELANG VAN EVALUATIE

Evalueren van interventies is in feite voor alle betrokken partijen van belang. Zij moeten weten in hoeverre de interventies daadwerkelijk succesvol waren. Dat geldt zowel voor de wettelijke bepalingen en normen, als voor de gewenste veranderingen. Zowel voor het management als voor de overige functionarissen is het motiverend om te zien dat er iets gebeurd is en dat het werkt.

Ook het kostenvraagstuk geniet een steeds grotere belangstelling. Daarbij



staat de vraag centraal of de investeringen in menskracht en middelen niet voor niets zijn geweest.

Ten slotte is het belangrijk te weten of de aanpak op bepaalde punten niet anders of beter had gekund.

Ook voor de interne en externe arbo-deskundigen gelden deze argumenten. Vooral als zij inhoudelijk bijgedragen hebben aan de interventie, is de evaluatie nuttig als feedback over de geleverde kwaliteit van dienstverlening en om er lering uit te trekken voor toekomstige activiteiten.

Als een bedrijf externe aanbieders heeft ingeschakeld voor de interventies gaat het er natuurlijk om of men er in de toekomst weer een beroep op kan doen.

## 8.2 HET EVALUATIE-PROCES

Men moet de evaluatie in ieder geval bij de voorbereidingen van de interventies bespreken. Beter is het om er al voor de uitvoering van de risico-inventarisatie rekening mee te houden, bijvoorbeeld als men deze inventarisatie als voormeting gebruikt.

De opzet van deze evaluatie is niet alleen afhankelijk van de mate van nauwkeurigheid waarmee men de resultaten wil evalueren, maar moet ook aansluiten bij het type interventie dat men verricht. Ook de wettelijke normen zijn in dit verband belangrijk.

Voor een effect-evaluatie is een voormeting nodig. Een controle-groep en random proefpersonen zijn nodig, als men via een experiment de interventie wil evalueren. Men zal dit goed moeten doorspreken, omdat dit in de praktijk vaak moeilijk of niet te realiseren is.

Men zal zich steeds in een vroege fase moeten afvragen welke doelen men zich stelt en daarmee de vraag wat men wil evalueren. Zeker als het gaat om het bepalen van concrete effecten, betekent evalueren dat men hoe dan ook een onderzoek koppelt aan de interventie. Dat wil zeggen dat de interventie onderdeel uitmaakt van een onderzoeksopzet.

Soms is dat heel simpel, bijvoorbeeld als men een poging om lawaai in een fabricage-hal terug te dringen evalueert. Men doet een voormeting naar het geluidsniveau, men brengt verbeteringen aan bij de machines zodat de geluidsproductie omlaag gaat en men meet nogmaals het geluidsniveau dat de machines produceren en bepaalt of de geluidsproductie nu aanvaardbaar is.

Vaststellen van verbeteringen in de arbeidsinhoud is echter ingewikkelder. De effecten kunnen immers van velerlei aard zijn, zoals minder verzuim, meer motivatie, een beter welbevinden of betere prestaties. Bij de opzet van de evaluatie moet men ermee rekening houden dat sommige effecten mogelijk vrij snel na de interventie zullen optreden (zoals positievere opvattingen over het werk) en andere wellicht pas na verloop van tijd (zoals betere prestaties).

Het evaluatie-proces loopt in feite parallel met het stappenplan dat we in dit boek beschrijven. In elke stap komt het punt van evalueren in zekere zin aan de orde. Onderdelen van de evaluatie hebben we vaak al in andere termen besproken. In de verschillende stappen zijn de volgende aspecten van belang:

- voorbereiding en introductie: vertrouwen in de onderzoekers en de aanpak creëren
- risico-inventarisatie: hoe meten we en hoe gebruiken we deze gegevens als voormeting (design)
- evalueren en prioriteiten stellen: welke interventies doen we, zijn specifieke voormetingen nodig, hoe meten we en hoe meten we na, interferentie naar effecten, wat zijn de implicaties van het design?

- bepalen van vorm en inhoud van de interventies: welke interventies doen we, zijn specifieke voormetingen nodig, hoe meten we en hoe meten we na, interferentie naar effecten, wat zijn de implicaties van het design?
- evaluatie en nazorg: vergelijken van gegevens, interpretatie van gegevens, terugkoppeling etcetera

### 8.3 EFFECT-EVALUATIE

Bij effect-evaluaties gaat het primair om de vraag of en in welke mate gestelde doelen bereikt zijn. Meetbaar maken en waarderen van verandering staan daarbij centraal. Hiervoor bestaan uiteenlopende instrumenten en methodieken. Met apparatuur die hiervoor ontwikkeld is, kan men direct en concreet onderzoeken of er aan de gestelde normen is voldaan en of er dus vooruitgang is geboekt wat betreft bijvoorbeeld licht, geluid, temperatuur of de kwaliteit van de lucht. Andere veranderingen zijn direct observeerbaar. Er is bijvoorbeeld goed aangegeven waar nooduitgangen zijn en of de juiste etiketten zijn geplakt op blikken, vaten of containers met giftige chemische stoffen.

Veel lastiger te evalueren zijn aspecten die niet direct observeerbaar of meetbaar zijn, bijvoorbeeld de kwaliteit van de communicatie of de kwaliteit van de arbeid. Om dit te bepalen is men deels aangewezen op opvattingen van mensen of op afgeleide maten zoals verzuim- en verloopgegevens.

De keuze voor de goede meetinstrumenten is hoe dan ook van groot belang voor de evaluatie. Men moet daarom zoveel mogelijk zoeken naar reeds gevalideerde en betrouwbare of geijkte meetinstrumenten. Men weet dan precies wat men meet, dat de instrumenten stabiel zijn bij herhaalde metingen, en dat de instrumenten nauwkeurig meten. Veranderingen in resultaten zijn dan toe te schrijven aan de werksituatie en niet aan kenmerken van het meetinstrument.

In grote lijnen onderscheiden we de volgende evaluatie-methoden met voor- en nadelen:

SCHEMA 6: EVALUATIE-INSTRUMENTEN MET VOOR- EN NADELEN	
<b>VRAGENLIJSTEN</b>	
<b>VOORDELEN:</b>	<b>NADELEN:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- MAKKELIJK TE KWANTIFICEREN</li> <li>- SNEL EN GOEDKOOP</li> <li>- GESCHIKT VOOR EEN GROTE STEEKPROEF, HERHAALDE METINGEN, VERGELIJKEN VAN GROEPEN EN MET NORMEN</li> <li>- ITEMS ZIJN GESTANDAARDISEERD</li> <li>- VOORAL BEDOELD VOOR MENINGEN EN ATTITUDES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINDER GESCHIKT VOOR DATA OVER PROCESSEN EN STRUCTUREN</li> <li>- MINDER GESCHIKT VOOR GEVOELIGE ZAKEN</li> <li>- ONPERSOONLIJK</li> <li>- DE ONDERWERPEN ZIJN VOORAF BEPAALD</li> <li>- KANS OP OVERINTERPRETATIE VAN DATA</li> <li>- KANS OP RESPONS BIAS EN NON-RESPONS</li> </ul>
<b>INTERVIEWS</b>	
<b>VOORDELEN:</b>	<b>NADELEN:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- FLEXIBEL NAAR SITUATIE TOE</li> <li>- LEVEREN RIJKE GEGEVENS OP</li> <li>- BREED SCALA VAN ONDERWERPEN</li> <li>- GESCHIKT OM VERTROUWEN TE WINNEN</li> <li>- KUNNEN TOT MEER INZICHT IN ACHTERGRONDEN LEIDEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DUUR</li> <li>- KANS OP INTERVIEWER BIAS</li> <li>- KANS OP CODEER- EN INTERPRETATIEPROBLEMEN</li> <li>- ZELF RAPPORTAGE BIAS</li> <li>- GERINGE VERGELIJKBAARHEID BIJ ONGESTRUCTUREERDE VERSIE</li> </ul>

## OBSERVATIES

### VOORDELEN:

- VOORAL GESCHIKT VOOR REGISTRATIE VAN GEDRAG
- ACTUEEL EN NIET RETROSPECTIEF
- FLEXIBEL NAAR SITUATIE TOE
- RESPONDENT KAN NIET DE BRIL VAN BIJVOORBEELD DE INTERVIEWER OPZETTEN

### NADELEN:

- CODEER- EN INTERPRETATIEPROBLEMEN MOGELIJK
- STEEKPROEF-INCONSISTENTIES
- OBSERVATIE BIAS EN DISCUTABELE BETROUWBAARHEID
- DUUR (OBSERVATOREN)
- BEPERKINGEN QUA TOEGANG
- KUNNEN GEOBSERVEERDE GEDRAG VERSTOREN

## SECUNDAIRE OF DOCUMENTENANALYSES

### VOORDELEN:

- ONOPVALLEND VERKREGEN DATA
- MINDER BIAS
- GOEDKOOP
- VAAK KWANTIFICEERBAAR
- INTERESSANT VOOR HERHAALDE METINGEN
- BEDRIJF KAN DATA VAAK ZELF VERZAMELEN

### NADELEN:

- TOEGANG, VRIJGAVE EN ANALYSEPROBLEMEN KUNNEN KOSTEN VERHOGEN
- VALIDITEIT EN GELOOFWAARDIGHEID KUNNEN AFNEMEN BIJ ANDER GEBRUIK VAN DATA ALS BEDOELD

## GROEPSDISCUSSIES

### VOORDELEN:

- LEVEREN VEEL INFORMATIE OP
- TER VALIDERING VAN EN AANVULLING VRAGENLIJSTGEGEVENS
- STIMULEREN HET BEDENKEN VAN OPLOSSINGEN EN VAN ZELFDIAGNOSE, DEZE BETROKKENHEID KAN WORDEN OMGEZET IN ACTIE-PLANNING

### NADELEN:

- VERTEKENING MOGELIJK DOOR GROEPSPROCESSEN
- AFHANKELIJK VAN VERTROUWEN EN SAMENWERKING IN GROEP
- VEREIST ERVARING MET GROEPSPROCESSEN

## DIRECTE METINGEN

### VOORDELEN:

- DIRECT EN NAUWKEURIG
- HOGE FACE-VALIDITEIT
- MAKKELIJK TE KWANTIFICEREN
- GESCHIKT VOOR HERHAALDE METINGEN
- VERGELIJKING MET NORMEN MOGELIJK

### NADELEN:

- GEVEN GEEN INZICHT IN BELEVING
- SOMS DUUR, BIJVOORBEELD ERGONOMISCH ONDERZOEK

De juiste instrumenten zijn geselecteerd, er is gekozen voor een opzet, de interventies zijn uitgevoerd, een nameting heeft plaatsgevonden en dan is het zaak om aard en omvang van de effecten van de interventies te bepalen.

Het vergelijken van interviews betekent een kwalitatieve analyse van het besprokene. Dit kan heel globaal zijn, maar ook heel gedetailleerd. Vragenlijst-gegevens kunnen ruwweg met elkaar vergeleken worden, maar ook statistisch getoetst of vergeleken met normen. Dit is ook afhankelijk van de grootte van de onderzoeksgroepen en het bestaan van goede normen. Metingen van geluid, hitte en dergelijke kan men precies vergelijken.

De onderzoeksofzet, experimenteel of quasi-experimenteel, en de vergelijking bepalen de conclusies die men kan trekken. Het is gezien de vele mogelijkheden niet zinvol om hier alle opties kort te omschrijven. Specifieke informatie over onderzoeksdesigns kunt u vinden in literatuur over methoden en technieken en statistiek. Een goed boek is dat van Baarda en de Goede uit 1995. Enkele voorbeelden van effect-evaluaties vindt u in bijlage 5.

## 8.4 PROCES-EVALUATIE

Een proces-evaluatie is een kwalitatieve manier om de interventies te beoordelen. Het gaat daarbij niet om het effect, maar om de weg die bewandeld is om dit te realiseren. Een interventie kan immers op zichzelf adequaat zijn, terwijl er toch tijdens verschillende fasen van de implementatie problemen ontstaan, waardoor zij haar effect mist. Zo'n interventie afdoen als ongeschikt zou het kind met het badwater weggooien zijn. Omgekeerd kan men ook het einddoel bereiken door de oorspronkelijke opzet van de interventie op allerlei manieren aan te passen.

De meerwaarde van een proces-evaluatie is groter naarmate het einddoel van het project duidelijker is, maar het af te leggen traject nog niet helemaal helder of goed te standaardiseren is. Door het proces te evalueren kan men ook veel leren voor volgende interventies en over het eigen bedrijf. Met een proces-evaluatie houdt men bovendien voortdurend bij wat er gebeurt en kan men dus gedurende de rit sneller en adequater bijsturen. Bij grotere en langlopende projecten ten slotte kan een goede proces-evaluatie een belangrijke aanvulling bieden op de effect-evaluatie.

Een proces-evaluatie kost natuurlijk wel extra tijd en daarom moet men zich steeds afvragen of deze inspanning in verhouding staat met de omvang van het project.

Voor een vruchtbare proces-evaluatie is een open, constructieve houding die gericht is op leren nodig. Ook een gedegen documentatie van de activiteiten en stappen die gezet zijn, is belangrijk. Men kan logboeken, voortgangsverslagen of interviews met sleutelfunctionarissen gebruiken. Vragen bij een proces-evaluatie zijn:

- Wie heeft wat, wanneer al dan niet gedaan?
- Gingen de activiteiten volgens planning en verwachting?
- Wat belemmerde en bevorderde de voortgang?
- Waren knelpunten te voorkomen?
- Welke oplossingen zijn bedacht en waren deze succesvol?
- Welke compromissen zijn er gemaakt?
- Hoe hebben betrokkenen de gang van zaken ervaren op verschillende momenten?
- Heeft men het gevoel dat de doelen bereikt zijn?

Men kan het beste al voordat de interventie begint, afspraken maken over de procesanalyse. Wat wordt ermee gedaan? Wie voeren de analyse uit? Welke punten vragen om speciale aandacht? Wat verwacht men van het eindproduct?

## 8.5 VALKUILEN BIJ DE EVALUATIE

Een aantal factoren beïnvloedt de kwaliteit van de evaluatie en daarmee de conclusies over de veranderingen en mogelijke toekomstige stappen.

Op de eerste plaats is dat de kwaliteit van de meetinstrumenten. Met valide en betrouwbare instrumenten kan men preciezer meten wat men wil en zijn de metingen betrouwbaar in de tijd.

Op de tweede plaats moet men om echt precieze conclusies te kunnen trekken zo dicht mogelijk tegen een experimentele opzet aanzitten. De onderzoekssituatie kan immers het resultaat vertekenen. Men formeert daarom een experimentele groep en een controlegroep, voert minimaal één voor- en één nameting uit en wijst ad random proefpersonen aan. In de praktijk is dit meestal niet realiseerbaar. Soms ontbreken vergelijkbare bedrijven, afdelingen of groepen. Soms vindt men het onacceptabel om een groep uit te sluiten van een interventie, alleen maar om te kunnen vergelijken. Ook

random toewijzing van mensen aan condities is gezien de organisatie van het werk vaak niet realistisch. Dit betekent echter wel dat men bij de interpretatie van waargenomen veranderingen alert moet zijn op alternatieve verklaringen.

#### HISTORY-EFFECT

De belangrijkste versturende factor wordt vaak het history-effect genoemd. Men beschouwt dit vaak als de belangrijkste versturende factor en bedoelt hiermee dat er van alles kan gebeuren tussen een voor- en nameting, wat van invloed kan zijn op het eindresultaat. Naarmate het tijdsinterval tussen de metingen groter is, neemt de kans op zulke gebeurtenissen toe. Een voorbeeld is een fusie tussen twee vestigingen tijdens de interventiefase. Deze heeft een grote invloed op ondermeer werkwijze, communicatie en cultuur en men weet niet meer of veranderingen door een communicatietraining of door de fusie komen. Men moet goed nagaan of de veranderingen in hoofdlijnen nog toe te schrijven zijn aan de interventie.

Ook kan het onderzoeksproces of evaluatie-proces versturend werken. Daarbij gaat het allereerst om de bereidwilligheid om aan de interventie en het bijbehorende onderzoek mee te werken. Als het onderzoek gewantrouwd wordt, kan dit tot onbetrouwbare informatie leiden, zodat de evaluatie geen waarde meer heeft. Daarnaast zijn het zogenaamde *Hawthorne effect* en de *elite bias* verschijnselen waar mee men rekening moet houden. Alleen al door het feit dat het personeel tijdens de interventie en evaluatie extra aandacht krijgt, kunnen opvattingen en gedrag veranderen (het Hawthorne effect). Elite bias ontstaat als de uitvoerders van de evaluatie zich voornamelijk richten op die werknemers die welwillend staan tegenover het project.

## 8.6 ZORGEN VOOR CONTINUÏTEIT

Als bedrijven eenmaal bezig zijn met veranderen, is het belangrijk dat ze actief en gemotiveerd blijven en dat goede veranderingen beklijven. Door praktische problemen, dagelijkse belemmeringen en ingesleten gewoonten kan de vaart eruit gaan en kan men vervallen in oude gewoonten en praktijken. Zes activiteiten kunnen er in ieder geval toe bijdragen dat het bedrijf de ingezette koers blijft volgen:

- vrij blijven maken van de benodigde financiële middelen om veranderingen te continueren
- opbouwen van een support-systeem voor de veranderaars in het bedrijf: de sleutelpersonen voor de veranderingen moeten kunnen terugvallen op belangrijke anderen in het bedrijf
- ervoor zorgen dat de betrokken mensen over de vaardigheden beschikken die nodig zijn om de veranderingen te continueren
- het aangeleerde nieuwe gedrag stimuleren
- regelmatig blijven evalueren en onderzoeken of verbeteringen intact blijven en of zich nieuwe knelpunten aandienen (gebruik hiervoor bijvoorbeeld een risico-inventarisatie en -evaluatie)
- de stuurgroep handhaven in de vorm van een arbo-commissie en ervoor zorgen dat deze regelmatig bijeen blijft komen om de verbeteringen, de ontwikkeling daarvan en het ontstaan van eventuele nieuwe knelpunten in de gaten te houden

### PRAKTIJKVOORBEELDEN: DE NAZORG

#### ZIEKENHUIS

In oktober 1995 werd het project in het ziekenhuis formeel afgerond. Het ziekenhuis gaat echter voort op de ingeslagen weg en besteedt de komende jaren verder aandacht aan de gezondheid van de werknemers en het terugdringen van het ziekteverzuim.

Het managementteam houdt een coördinerende taak in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het verlagen van het ziekteverzuim. Het wordt daarin ondersteund door de arbo-commissie -die de taak van de stuurgroep overneemt- en de VGW-commissie.

Leidinggevendend gaan een steeds belangrijker rol spelen in het daadwerkelijk verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het beheersen van het verzuim. Daarin staan ze niet alleen maar kunnen ze rekenen op actieve ondersteuning van verschillende partijen in en buiten het ziekenhuis, zoals de arbo-commissie, de arbo-coördinator, de adviseur fysieke belasting, de afdeling personeelszaken, de bedrijfsarts, de arbodienst waarbij het ziekenhuis sinds kort is aangesloten en eventuele andere externe deskundigen.

#### PRODUCTIEBEDRIJF

In december 1993 werd het project in het productiebedrijf beëindigd, maar de continuïteit werd gegarandeerd door een aantal maatregelen.

Op de eerste plaats werd gedurende het project een beroep gedaan op diverse, landelijke en lokale bedrijven die leefgewoonten en gezondheid in hun takenpakket hebben. De Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst (GGD), Bedrijfsgezondheidsdienst (BGD) en arbodiensten, het Consultatiebureau voor Alcohol en Drugs (CAD) en de Kruisvereniging beschikken over deskundigheid, informatie, voorlichtingsmateriaal en eventueel specifieke programma's. Zij werden actief betrokken bij het ontwikkelen en uitvoeren van specifieke interventies, waarbij de GGD ook een coördinerende rol vervulde.

Op de tweede plaats werden werknemers in de *werkgroep gezonde leefgewoonten* getraind, zodat ze zelf aan informatie konden komen, contacten konden onderhouden met intermediairen of educatieve folders konden beoordelen. De bedoeling was om de werknemers zo onafhankelijk mogelijk te maken. In de bewegingsbijeenkomsten werden twee werknemers opgeleid tot assistent-bewegingsdeskundige, om onafhankelijker te worden van de deskundige, om in te kunnen vallen in geval van ziekte en om na afloop van het project de interventie voort te kunnen zetten.

Ook de managementteamleden, die in de knelpuntenwerkgroep zaten, maakten een heel belangrijk leerproces door. Zij leerden de knelpunten binnen de werksituatie analyseren. Bovendien leerden ze verscheidene sociale vaardigheden, zoals leiding geven en werkoverleg, om deze knelpunten op te lossen. Deze training was volgens het 'trainer-trained'-model.

Op de derde plaats werden in de andere Nederlandse vestigingen van het bedrijf de arbeidsomstandigheden volgens dezelfde filosofie en techniek veranderd.

Op de vierde plaats besloot het productiebedrijf dat de onderzoeksgroep de arbeidsbeleving systematisch en regelmatig zou evalueren. Dit is onder-tussen al éénmaal gebeurd in 1994. De onderzoeksgroep analyseerde in 1994 ook het ziekteverzuim om te achterhalen of de verkregen effecten behouden bleven. Ook het geven van feedback na het afloop van een project kan een bekrachtigend effect hebben.

## 8.7 KOSTEN EN BATEN

Wat kost integrale gezondheidsbevordering en wat levert het u op? Belangrijke en interessante vragen. Theoretisch is hier echter niet veel over te zeggen, het is vooral een soort 'boekhoudkundige' benadering. Die benadering treft u aan in bijlage 4.

Het maken van kosten-baten-analyses is geen eenvoudige opgave. Zijn de kosten van een gezondheidsprogramma nog redelijk gemakkelijk te berekenen (vergaderkosten, programmakosten en dergelijke), de opbrengsten daarentegen zijn minder gemakkelijk te bepalen (motivatie-winst, kwaliteitsverbetering, vermindering verzuim en dergelijke).

Bij een kosten-baten-analyse moet men een maatschappelijke kosten-baten analyse en een bedrijfsgerichte kosten-baten analyse onderscheiden. In het eerste geval gaat het bij ziekte niet om productieverlies op organisatie-niveau, maar op productieverlies van de samenleving. Een hoger verzuim betekent ook een lager werkloosheidspercentage. In dit boek richten we ons op het organisatie-niveau, omdat dit het niveau is waarop bedrijven hun winst en verliesrekening boeken. In bijlage 5 vindt u een aantal uitgebreide praktijkvoorbeelden.

## 8.8 SAMENVATTING

In dit hoofdstuk stellen we het belang van evaluatie als onderdeel van een gezondheidsbevorderingsaanpak aan de orde. Er zijn hiervoor formele argumenten en de behoefte om inzicht te krijgen in de opbrengsten en leerervaringen die men hiermee realiseert. Vervolgens gaan we in op het evaluatie-proces en onderscheiden de effect- en de proces-evaluatie. Evalueren kan misleidend zijn, als we niet met een aantal valkuilen rekening houden. We bespreken deze kort. Kosten-baten-analyse is een vak apart en er blijkt steeds meer behoefte te zijn aan inzicht in de balans tussen investeringen en opbrengsten van interventies. In enkele praktijkvoorbeelden (zie bijlage 5) lichten we dit toe. Ook het bieden van nazorg en het werken aan continuïteit van de ingezette veranderingen krijgt in dit hoofdstuk aandacht.

## 8.9 AANBEVOLEN LITERATUUR

- Baarda, B.B. & de Goede, M.P.M. (1995). Basisboek methoden & technieken. Houten: Educatieve Partners Nederland.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993). Organizational development and change. Minneapolis/St Paul: West Publ. Comp.
- Drenth, P.J.D., Thierry, Hk. & de Wolff, Ch.J. (1989). Nieuw handboek Arbeids- en Organisatie psychologie. Houten: Bohn, Stafleu & Van Lochem.
- Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G. (1990). Handboek Werkstress. Amsterdam: NIA.
- Lendfers, M., Nijhuis, F.J.N., de Jong, A. & Janssen, P.P.M. (1996). Bouwen aan gezonder werken: een voorbeeld van integrale gezondheidsbevordering in een ziekenhuis. Den Haag: VUGA.
- Lourijsen, E.C.M.P., Gründemann, R.W.M. & Kompier, M.A.J. (1996). Gezond werken aan gezondheid: een voorbeeld van integrale gezondheidsbevordering in een ziekenhuis. Den Haag: VUGA.
- Nijhuis et al. (1995). Stress related interventions in construction work. Fifth International Conference on Stress Management. April, 1995, Noordwijkerhout.
- Pelletier (1994). A review and analysis of the health and cost effective outcome studies comprehensive health promotion and disease programs at the worksite: 1991-1993 update.

# BIJLAGE 1 VRAGENLIJST BOUWEN AAN GEZOND WERKEN

## TOELICHTING BIJ DE VRAGENLIJST

### HET DOEL VAN DEZE VRAGENLIJST

De vragenlijst die voor u ligt heeft tot doel meer inzicht te krijgen in de positieve en negatieve kanten van uw werk en de mogelijke consequenties daarvan voor uw gezondheid en welzijn.

Uiteindelijk zal deze informatie kunnen bijdragen aan een betere en gezondere werksituatie.

Om dit doel te kunnen bereiken wordt uw mening gevraagd over een aantal onderwerpen betreffende uw werk en werksituatie.

In de vragenlijst komen de volgende onderwerpen aan de orde: gegevens over uzelf en uw functie, de inspanning, werkomstandigheden, gezondheid, leefgewoonten en enkele aanvullende vragen.

Het beantwoorden van de vragenlijst lijkt een hele klus, maar de vragen zijn snel en eenvoudig te beantwoorden.

### VERTROUWELIJKHEID VAN DE GEGEVENS

Wij willen ook hier nog eens benadrukken dat de vragenlijst zeer vertrouwelijk behandeld worden. De ingevulde vragenlijst gaat rechtstreeks naar de Rijksuniversiteit en niemand van het bouwbedrijf heeft inzage in deze gegevens.

Het beantwoorden van de vragenlijst geschiedt anoniem en de resultaten zullen verwerkt worden tot een algemeen verslag. Wij kunnen u garanderen dat in deze rapportage niemand persoonlijk herkenbaar zal zijn.

Na afloop zullen deze resultaten ook aan u bekend worden gemaakt.

Op elk formulier staat een RL-nummer. Dit nummer is een onderzoeksnummer en heeft alleen betekenis voor de onderzoekers van de RL. Het wordt uitsluitend gebruikt voor het verwerken van de onderzoeksgegevens.

Om een duidelijk en volledig beeld te krijgen van eventuele knelpunten in de huidige werksituatie en om aanvullende verbeteringen mogelijk te kunnen maken, is het van groot belang dat iedereen de vragenlijst invult.

Wilt u de vragenlijst wel alleen invullen; het gaat namelijk om uw mening ten aanzien van uw werk en werkomstandigheden.

### TOELICHTING BIJ HET INVULLEN

De beantwoording van de vragen betekent in de meeste gevallen een keuze uit twee mogelijkheden. In slechts een aantal gevallen dient u te kiezen uit méér antwoordmogelijkheden of wordt gevraagd het antwoord in te vullen op de stippellijn.

Bij enkele vragen hoort een vervolgvraag, bijvoorbeeld:

Doet u aan sport?

Indien u wel aan sport doet, kruis dan het volgende aan:

ja       nee

Zo ja:

Bent u lid van een sportvereniging?

Indien u tevens lid bent kruis dan als volgt aan:

ja       nee

Wilt u de vragen goed lezen? Let bijvoorbeeld op de gebruikte woorden, zoals weleens of vaak, meestal of veel.

Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat er bij het invullen om, dat u de knelpunten en de plezierige kanten van uw werk zoals u die zelf ziet zo goed mogelijk naar voren laat komen.



Blijf bij het invullen van de vragen niet te lang aarzelen. Geef aan welk antwoord uw opvatting het beste weergeeft. Als een vraag moeilijk in te vullen is, probeer dan toch het meest passende antwoord aan te kruisen. Kruis nooit meerdere antwoordmogelijkheden tegelijk aan (tenzij dit staat aangegeven) of iets daar tussen in, dan kan het antwoord niet verwerkt worden!

*Extra aandachtspunt:* voor projectleiders, (hoofd)uitvoerders en werkorganisatoren wordt op de laatste pagina van deze vragenlijst een aantal aanvullende vragen gesteld met betrekking tot de organisatie van het werk. U hoeft, tenzij u tot één van deze groepen behoort, deze vragen niet te beantwoorden.

*Terugsturen van de ingevulde vragenlijst.* Wilt u a.u.b. de ingevulde vragenlijst zo spoedig mogelijk terugsturen (binnen 1 tot 2 weken). Bijgesloten vindt u hiervoor een antwoordenvolp van de Rijksuniversiteit Limburg die u ongefrankeerd op de post kunt doen.

## GEGEVENS OVER UZELF EN UW FUNCTIE

1. Wat is uw leeftijd? ..... jaar
2. Wat is uw geslacht?  vrouw  man
3. Welk onderwijs heeft u genoten?  
(s.v.p. aankruisen wat het meest met uw niveau van opleiding overeenkomt)?
  - lager onderwijs
  - lager beroepsonderwijs (LTS, LEAO enz.)  
of lager algemeen vormend onderwijs (LAVO, VGLO enz.)
  - middelbaar voortgezet onderwijs (MAVO, MULO enz.)  
of middelbaar beroepsonderwijs (MTS, MEAO enz.)
  - hoger voortgezet onderwijs (HAVO enz.)  
hoger beroepsonderwijs (HTS, HEAO enz.)
  - academisch onderwijs
4. Wilt u hieronder aangeven tot welke personeelsgroep u behoort?
  - Bouw-CAO: timmerman
  - Bouw-CAO: metselaar
  - Bouw-CAO: opperman/steigerman
  - Bouw-CAO: overig personeel
  - UTA-CAO: uitvoerend personeel
  - UTA-CAO: technisch personeel
  - UTA-CAO: administratief personeel
  - anders, namelijk:  
.....
5. Geeft u leiding aan personeel?  ja  nee  
(b.v. voorman, uitvoerder, afdelingshoofd etc.)
6. Waar werkt u doorgaans:
  - op projecten in Duitsland
  - op projecten bij DSM
  - op projecten elders
  - op kantoor in Heerlen
7. Hoe lang (aantal jaar) werkt u reeds in loondienst?  
(vorige werkgevers meegerekend) ..... jaar

8. Hoe lang werkt u in dit bedrijf? ..... jaar
9. Hoe lang werkt u in uw huidige functie in dit bedrijf? ..... jaar
10. Op welke basis bent u aangesteld?  
 in vast dienstverband  
 in tijdelijk dienstverband  
 als leerling/stagiair
11. Hoeveel uur per week werkt u voor dit bedrijf  
(overwerk niet meegerekend)? ..... uur per week
12. Kunt u zelf bepalen wanneer u met werken begint en ophoudt?  ja  nee
13. Hoe lang duurt de reis gemiddeld van huis naar uw werk?  
(enkele reis) ongeveer ..... minuten
14. Vindt u het reizen tussen huis en werk bezwaarlijk?  ja  nee
15. Werkt u geregeld over of neemt u geregeld werk mee naar huis?  ja  nee  
Zo ja:  
– Hoeveel uur werkt u gemiddeld per week over? ongeveer ..... uur p.w.  
– Vindt u overwerken voor uzelf bezwaarlijk?  ja  nee  
– Hoe worden overuren gecompenseerd?  in tijd  in geld  niet
16. Heeft u voor uw werk genoeg scholing?  ja  nee
17. Heeft u voor uw werk genoeg ervaring?  ja  nee
18. Heeft u werk dat bij u past?  ja  nee
19. Heeft u in uw werk voldoende zelfstandigheid?  ja  nee
20. Kunt u uw werk als u dat nodig vindt zelf onderbreken?  ja  nee
21. Kunt u zelf het werktempo regelen?  ja  nee
22. Beslist u zelf wanneer u een taak uitvoert?  ja  nee
23. Bepaalt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden?  ja  nee
24. Heeft u in uw werk voldoende afwisseling?  ja  nee
25. Heeft u tijdens het werk voldoende contacten met anderen?  ja  nee
26. Is uw werk meestal boeiend?  ja  nee
27. Heeft u meestal plezier in uw werk?  ja  nee
28. Gaat de werktijd meestal snel voorbij?  ja  nee
29. Vindt u uw werk te eenvoudig?  ja  nee
30. Vindt u uw werk te moeilijk?  ja  nee

**INSPANNING**

1. Is uw werk lichamelijk erg inspannend?  ja  nee
2. Is uw werk geestelijk erg inspannend?  ja  nee
3. Werkt u geregeld onder tijdsdruk?  ja  nee
4. Heeft u vaak te weinig werk?  ja  nee
5. Moet u erg snel werken?  ja  nee
6. Heeft u over het algemeen tijd genoeg om uw werk af te krijgen?  ja  nee
7. Moet u erg hard werken?  ja  nee
8. Moet u heel veel werk doen?  ja  nee
9. Is het werk vaak te vermoeiend?  ja  nee
10. Heeft u geregeld problemen met het tempo of de drukte van het werk?  ja  nee
11. Zou u het in het werk eigenlijk kalmer aan moeten doen?  ja  nee
12. Bent u 's avonds na het werk dikwijls te moe om nog iets anders te doen?  ja  nee
13. Heeft u in uw werk:
- moeite met ingespennen kijken?  ja  nee
  - moeite met scherp luisteren?  ja  nee
  - moeite met u te concentreren?  ja  nee
  - moeite met onthouden?  ja  nee
  - moeite met vereiste nauwkeurigheid?  ja  nee
14. Heeft u in uw werk:
- moeite met bukken of werken in een gebogen lichaamshouding?  ja  nee
  - moeite met tillen, sjouwen?  ja  nee
  - moeite met zitten?  ja  nee
  - moeite met staan?  ja  nee
  - moeite met lopen?  ja  nee
  - moeite met trap lopen?  ja  nee
  - moeite met werken in een ongemakkelijke lichaamshouding (b.v. gehurkt of geknield werken, met de handen boven de macht werken etc.)  ja  nee
15. Moet u in uw werk vaak lang achtereen:
- staan?  ja  nee
  - zitten?  ja  nee
  - lopen?  ja  nee
  - gehurkt of geknield werken?  ja  nee
  - in voorovergebogen of gedraaide houding werken?  ja  nee
  - steeds dezelfde bewegingen maken?  ja  nee
16. Moet u in uw werk vaak:
- buigen of draaien met het bovenlichaam?  ja  nee
  - ver reiken met uw handen of armen?  ja  nee
  - uw armen tot onder of boven de schouders geheven houden?  ja  nee

- in ongemakkelijke houdingen werken?  ja  nee
  - in eenzelfde houding werken?  ja  nee
17. Moet u in uw werk vaak zware lasten (meer dan 5 kg):
- tillen of sjouwen?  ja  nee
  - duwen of trekken?  ja  nee
  - dragen?  ja  nee
18. Moet u in uw werk vaak:
- plotselinge, onverwachte bewegingen maken?  ja  nee
  - korte, maar maximale krachtsinspanningen leveren?  ja  nee
  - grote kracht uitoefenen op gereedschappen of apparaten?  ja  nee
19. Heeft u in uw werk vaak:
- onvoldoende ruimte om u heen om uw werk goed te kunnen doen?  ja  nee
  - onvoldoende ruimte boven u om uw werk zonder vooroverbuigen te kunnen doen?  ja  nee
20. Kunt u in uw werk vaak:
- niet goed kracht zetten omdat u in een ongunstige houding moet werken?  ja  nee
  - weinig afsteunmogelijkheden vinden tijdens het uitvoeren van werkzaamheden?  ja  nee
  - met uw gereedschap niet overal goed bijkomen?  ja  nee
21. – Heeft u in het werk te maken met duidelijk voelbare mechanische trillingen of schokken?  ja  nee
- Heeft u in het werk vaak trillend gereedschap in uw handen?  ja  nee
  - Rijdt u in uw werk vaak in voertuigen?  ja  nee
22. Ervaart u uw werkbelasting als licht, normaal, hoog of te hoog?
- licht
  - normaal
  - hoog
  - te hoog

## FYSIEKE WERKOMSTANDIGHEDEN

1. Heeft u een vaste werkplek?  ja  nee
2. Is de plaats waar u meestal werkt, goed ingericht?  ja  nee
3. Heeft u in het werk:
- veel hinder van kou?  ja  nee
  - veel hinder van warmte?  ja  nee
  - veel hinder van wisseling van temperatuur?  ja  nee
4. Heeft u in het werk:
- veel hinder van droge lucht?  ja  nee
  - veel hinder van vochtige lucht, regen?  ja  nee
  - veel hinder van tocht, wind?  ja  nee
  - veel hinder van gebrek aan frisse lucht?  ja  nee
5. Heeft u in het werk:
- veel hinder van lawaai?  ja  nee
  - veel hinder van mechanische trillingen en schokken?  ja  nee
  - veel hinder van onvoldoende verlichting?  ja  nee
  - veel hinder van ongeschikte verlichting, verblinding of reflectie?  ja  nee

6. Heeft u in het werk:
- veel hinder van damp, nevel, gas?  ja  nee
  - veel hinder van rook?  ja  nee
  - veel hinder van stank?  ja  nee
  - veel hinder van stof?  ja  nee
  - veel hinder van vuil, smeer?  ja  nee
7. Heeft u in het werk:
- veel hinder van het werken met onbekende stoffen?  ja  nee
  - veel hinder van het werken met gevaarlijke/chemische stoffen?  ja  nee

## LEIDING EN COLLEGA'S

*In deze lijst wordt een aantal vragen gesteld over uw collega's en de directe leiding. Met de directe leiding wordt hier uw directe baas bedoeld.*

1. Vindt u de onderlinge sfeer meestal goed in dit bedrijf?  ja  nee
2. Vindt u de onderlinge sfeer meestal goed op het werk?  ja  nee
3. Werkt u geregeld met wisselende collega's?  ja  nee
4. Kunt u, als het nodig is in uw werk,  
een beroep doen op één of meer collega's?  ja  nee
5. Ergert u zich vaak aan anderen op het werk?  ja  nee
6. Werkt u onder telkens wisselende leidinggevenden?  ja  nee
7. Werkt u doorgaans onder goede directe leiding?  ja  nee
8. Heeft de directe leiding een juist beeld van u in uw werk?  ja  nee
9. Houdt de directe leiding voldoende rekening met wat u zegt?  ja  nee
10. Wordt u door de directe leiding voldoende ondersteund in uw werk?  ja  nee
11. Wordt het werk doorgaans billijk verdeeld tussen u en de anderen?  ja  nee
12. Wordt u in uw werk te veel op de vingers gekeken?  ja  nee
13. Wordt u voldoende op de hoogte gehouden van wat zich in uw bedrijf of organisatie afspeelt?  ja  nee
14. Wordt u voldoende op de hoogte gehouden van wat zich op uw project of afdeling afspeelt?  ja  nee
15. Vindt u dat dit bedrijf een eenheid vormt?  ja  nee
16. Vindt u het vervelend om regelmatig met wisselende collega's van dit bedrijf te werken?  ja  nee
17. Vindt u het vervelend om regelmatig met tijdelijke collega's (b.v. van onderaannemers) te werken?  ja  nee

**ORGANISATIE VAN HET WERK**

1. Is het werk doorgaans goed georganiseerd?  ja  nee
2. Kunt u voldoende overleggen over uw werk met naaste collega's?  ja  nee
3. Kunt u voldoende overleggen over uw werk met de directe leiding?  ja  nee
4. Heeft u regelmatig werkbijeenkomsten of werkoverleg?  
Zo ja: lopen deze werkbijeenkomsten over het algemeen goed?  ja  nee
5. Moet u in het werk geregeld vergaderen?  
Zo ja: lopen deze vergaderingen over het algemeen goed?  ja  nee
6. Werkt u geregeld samen met anderen aan één taak of werkopdracht?  
Zo ja: loopt de samenwerking over het algemeen goed?  ja  nee
7. Loopt de samenwerking met andere afdelingen of groepen waarmee u te maken heeft in het algemeen goed?  ja  nee
8. Wordt uw werk vaak belemmerd door onverwachte situaties?  ja  nee
9. Is het steeds duidelijk genoeg wat u moet doen in uw werk?  ja  nee
10. Heeft u vaak verschil van mening over de kwaliteit van uw werk?  ja  nee
11. Wordt u in het werk geregeld gehinderd door gebreken in het werk van anderen?  ja  nee
12. Wordt uw werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen?  ja  nee
13. Kunt u in het werk meestal beschikken over voldoende (hulp)middelen? (Denk aan gereedschap, machines, apparatuur, communicatie- en transportmiddelen enz.)  ja  nee
14. Zijn de aanwezige (hulp)middelen meestal goed genoeg?  ja  nee
15. Kunt u in het werk meestal beschikken over voldoende gegevens en informatie?  ja  nee
16. Kunt u meestal bijtijds over de benodigde gegevens en informatie beschikken?  ja  nee
17. Zijn de beschikbare gegevens meestal goed genoeg?  ja  nee
18. Is er bij u op de afdeling/op het project sprake van een te krappe personeelsbezetting?  ja  nee
19. Moet u geregeld invallen voor collega's?  ja  nee
20. Kunt u verlofdagen opnemen wanneer u dat wilt?  ja  nee

- |  | <i>altijd</i>            | <i>meestal wel</i>       | <i>vaak niet</i>         | <i>nooit</i>             |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21. Voelt u zich betrokken bij uw werk?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Is het werk dat u doet zinvol?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Is het werk belangrijk in een groter geheel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |  | <i>zeer<br/>precies</i>  | <i>tamelijk<br/>precies</i> | <i>enigszins</i>         | <i>niet<br/>zo<br/>precies</i> | <i>belemaal<br/>niet<br/>precies</i> |
|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 24. Ligt duidelijk voor u vast wat precies uw taak is?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>             |
| 25. Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>             |
| 26. Weet u precies hoe uw baas over uw prestaties denkt?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>             |
| 27. Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/>             |

## WERKKRING

1. Voelt u zich in dit bedrijf voldoende gewaardeerd?  ja  nee
2. Wordt dit bedrijf goed geleid?  ja  nee
3. Werkt de ondernemingsraad goed?  ja  nee
4. Is dit voor u een goed bedrijf om in te werken?  ja  nee
5. Biedt deze werkkring (dit bedrijf) voor u voldoende zekerheid?  ja  nee
6. Wordt u in dit bedrijf billijk behandeld?  ja  nee
7. Vindt u uw beloning in overeenstemming met het werk dat u doet?  ja  nee
8. Zijn uw vooruitzichten bij deze werkgever goed?  ja  nee
9. Verwacht u binnen afzienbare tijd ongunstige veranderingen voor uzelf in het werk?  ja  nee
10. Denkt u er de laatste tijd over om ander werk te zoeken (binnen of buiten het bedrijf)?  ja  nee
11. Vindt u dat er voor u voldoende loopbaanmogelijkheden in dit bedrijf aanwezig zijn?  ja  nee
12. Vindt u dat u in dit bedrijf voldoende mogelijkheden krijgt voor het volgen van cursussen?  ja  nee
13. Vereist uw werk speciale werkkleding?  
Zo ja: is deze werkkleding in orde?  ja  nee
14. Zijn de sanitaire voorzieningen (WC's, wasgelegenheid) in orde?  ja  nee

15. Zijn de kleedruimtes (garderobe) in orde?  ja  nee
16. Zijn de keten/kantinevoorzieningen (ruimte, drank en eten) in orde?  ja  nee

## VEILIGHEID

1. Vindt u dat het in orde is met de veiligheid in het werk?  
(Denk b.v. ook aan voldoende veiligheidsvoorziening  
en op gevaarlijke plekken waar u komt, waarschuwingssignalen,  
vluchtwegen, instructies etc.)  ja  nee
2. Vindt u veiligheid in het werk erg belangrijk?  ja  nee
3. Vindt u dat u er zelf veel aan doet om veilig te werken?  ja  nee
4. Vindt u dat u zelf veel invloed uit kunt oefenen op de veiligheid  
in het werk?  ja  nee
5. Vindt u dat de bedrijfsleiding voldoende aandacht  
besteedt aan veiligheid?  ja  nee
6. Vindt u dat de directe leiding voldoende aandacht besteedt  
aan veiligheid?  ja  nee
7. Vindt u dat collega's voldoende aandacht besteden aan veiligheid?  ja  nee
8. Krijgt u voldoende voorlichting over de onveilige kanten  
van uw werk?  ja  nee
9. Kunt u binnen dit bedrijf aan voldoende informatie komen over  
de onveilige kanten van uw werk?  ja  nee
10. Worden de veiligheidsvoorschriften in de praktijk voldoende  
nageleefd?  ja  nee
11. Draagt u altijd, indien dit is voorgeschreven, tijdens uw werk:
- een veiligheidshelm?  ja  nee  n.v.t.
  - een veiligheidsbril?  ja  nee  n.v.t.
  - oordoppen/kappen?  ja  nee  n.v.t.
  - handschoenen?  ja  nee  n.v.t.
  - veiligheidsschoenen?  ja  nee  n.v.t.
12. Zijn deze persoonlijke beschermingsmiddelen  
in orde?  ja  nee  n.v.t.
13. Kunt u over voldoende beschermingsmiddelen  
beschikken?  ja  nee  n.v.t.

## GEZONDHEID

*Bij de volgende vragen gaat het om eventuele klachten die u de afgelopen 12 maanden heeft gehad van nek, rug en ledematen. Wilt u de vraag voor ieder lichaamsdeel apart invullen, ook als u geen klachten heeft?*

1. Heeft u de afgelopen 12 maanden last (pijn, ongemak) gehad:
- van uw nek?  ja  nee
  - boven in uw rug?  ja  nee
  - onder in uw rug?  ja  nee



- van uw schouders?  ja  nee  
 – van uw ellebogen?  ja  nee  
 – van uw polsen/handen?  ja  nee  
 – van uw heupen/dijen?  ja  nee  
 – van uw knieën?  ja  nee  
 – van uw enkels/voeten?  ja  nee
2. Hebt u nogal eens pijn in uw borst of hartstreek?  ja  nee
3. Hebt u nogal eens hartkloppingen of bonzingen in uw hartstreek?  ja  nee
4. Is uw eetlust minder dan u normaal acht?  ja  nee
5. Hebt u nogal eens een opgezet of drukkend gevoel in uw maagstreek?  ja  nee
6. Bent u gauw kortademig?  ja  nee
7. Hebt u nogal eens pijn in uw maagstreek?  ja  nee
8. Hebt u vaak een vieze of zoetige smaak in de mond?  ja  nee
9. Is uw maag nogal eens van streek?  ja  nee
10. Hebt u het nogal eens benauwd op uw borst?  ja  nee
11. Hebt u nogal eens klachten over pijn in botten en spieren?  ja  nee
12. Hebt u nogal eens last van rugpijnen?  ja  nee
13. Hebt u vaak een gevoel van moeheid?  ja  nee
14. Hebt u nogal eens last van hoofdpijn?  ja  nee
15. Hebt u nogal eens maagklachten?  ja  nee
16. Bent u nogal eens duizelig?  ja  nee
17. Is uw buik nogal eens van streek?  ja  nee
18. Voelt u zich nogal eens slaperig of suffig?  ja  nee
19. Hebt u wel eens een verdoofd gevoel of tintelingen in uw ledematen?  ja  nee
20. Voelt u zich nogal eens lusteloos?  ja  nee
21. Staat u in de regel 's ochtends moe en niet uitgerust op?  ja  nee
22. Voelt u zich gauwer moe dan u normaal acht?  ja  nee

*Hoe vaak heeft u de afgelopen maand de onderstaande ervaringen gehad?  
 Vul a.u.b. achter iedere vraag het best passende cijfer in:*

1 = nooit      2 = bijna nooit      3 = zelden      4 = soms      5 = vaak  
 6 = bijna altijd      7 = altijd

- |  |   |
|--|---|
| 1. vermoeid zijn   | 1.....  |
| 2. je terneergeslagen voelen   | 2.....  |
| 3. een fijne dag hebben  | 3.....  |
| 4. lichamelijk uitgeput zijn   | 4.....  |
| 5. geestelijk uitgeput zijn  | 5.....  |
| 6. gelukkig zijn   | 6.....  |
| 7. "uitgeteld" zijn  | 7.....  |
| 8. je "afgebrand" voelen   | 8.....  |
| 9. ongelukkig zijn   | 9.....  |
| 10. "op" zijn  | 10.....   |
| 11. je verstrikt voelen  | 11.....   |
| 12. je waardeloos voelen   | 12.....   |
| 13. lusteloos zijn   | 13.....   |
| 14. problemen hebben   | 14.....   |
| 15. teleurstelling en wrok voelen ten opzichte van anderen   | 15.....   |
| 16. je zwak voelen   | 16.....   |
| 17. je hopeloos voelen   | 17.....   |
| 18. je afgewezen voelen  | 18.....   |
| 19. je optimistisch voelen   | 19.....   |
| 20. je energiek voelen   | 20.....   |
| 21. je angstig voelen  | 21.....   |
| <br>   |   |
| 22. Hoe lang bent U?   | (ongeveer).....cm   |
| <br>   |   |
| 23. Hoeveel kilo weegt U?  | (ongeveer).....kg   |
| <br>   |   |
| 24. Gebruikt u geregeld medicijnen?  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee  |
| <br>   |   |
| 25. Bent u de afgelopen 6 maanden naar de dokter geweest?<br>(geen sportcontrole)                  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee  |
| <br>   |   |
| 26. Bent u nu onder behandeling van een arts?  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee  |
| <br>   |   |
| 27. Bent u de afgelopen 6 maanden wel eens van uw werk<br>thuis gebleven wegens ziekte of ongeval? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee  |
| <br>   |   |
| 28. Hoe is naar uw mening op dit moment uw lichamelijke<br>conditie?                               | <input type="checkbox"/> goed <input type="checkbox"/> redelijk<br><input type="checkbox"/> matig <input type="checkbox"/> slecht |

## VOORZIENINGEN

- |   |  |
|---|--|
| 1. Kunt u in uw bedrijf bij iemand terecht voor goede hulp<br>bij problemen van uzelf of van anderen? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| <br>  |  |
| 2. Kunt u in dit bedrijf als u problemen hebt terecht bij:  |  |
| – iemand van personeelszaken  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – de bedrijfsarts   | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – de directe leiding/baas   | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – bepaalde collega('s)  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – OR/VGW/werknemersvertegenwoordiger  | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – vakbond   | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| – iemand anders nl.....   | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| <br>  |  |
| 3. Vindt u dat er voldoende controle plaatsvindt bij ziekteverzuim?                                   | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |
| <br>  |  |
| 4. Besteedt het bedrijf volgens u voldoende aandacht aan de<br>begeleiding van zieke werknemers?      | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee |

5. Vindt u dat er in dit bedrijf voldoende mogelijkheden zijn om het werk deels te hervatten na een periode van ziekte?  ja  nee
6. Zijn uw ervaringen met de afdeling Personeelszaken gunstig?  ja  nee  geen ervaring
7. Zijn uw ervaringen met de Bedrijfsgeneeskundige dienst (arbodienst) en de bedrijfsarts gunstig?  ja  nee  geen ervaring
8. Zijn uw ervaringen met de verzekeringsgeneeskundige (SFB) gunstig?  ja  nee  geen ervaring
9. Vindt u dat er door de directe leiding op een juiste wijze contact onderhouden wordt tijdens ziekte?  ja  nee  geen ervaring
10. Bent u tevreden over de wijze waarop de directe leiding de verzuimmeldingsgesprekken voert?  ja  nee  geen ervaring
11. Vindt u dat de directe leiding voldoende aandacht besteedt aan de begeleiding tijdens ziekte?  ja  nee  geen ervaring
12. Al met al, vindt u nu zelf dat u goed, redelijk, matig of niet goed zit met uw werk?  goed  redelijk  matig  niet goed

## LEEFGEWOONTEN

*Hieronder staat een aantal vragen over leefgewoonten. Met leefgewoonten worden gewoonten bedoeld op het gebied van bijvoorbeeld: roken, alcohol, lichaamsbeweging, voeding en omgaan met spanningen/stress.*

### ROKEN

1. Rookt u sigaretten, pijp of sigaren?  ja  nee

*Als u niet rookt, kunt u verder gaan met vraag 4 en 5 en vervolgens met de vragen over alcohol.*

2. Hoeveel sigaretten (shagjes/sigaren/pijp) rookt u per dag? ..... per dag

3. Rookt u op het werk?  ja  nee

*volledig oneens      volledig eens*

4. Uw bedrijf moet regels opstellen voor ruimtes waar niet gerookt mag worden

5. Ik heb last van de rook van mijn collega's

6. Ik wil binnen een 1/2 jaar stoppen met roken

*zeker niet*

*zeker wel*

7. Als vanuit uw bedrijf een cursus of andere activiteiten worden aangeboden om u te ondersteunen bij het stoppen met roken zou u daar dan aan deelnemen?

8. Wat zijn voor u eventuele redenen om niet te stoppen met roken? (meerdere antwoorden mogelijk)

- het vormt geen probleem  
 ik weet niet hoe, en of ik het kan veranderen

- eerdere poging is mislukt
- te veel stress/spanningen nu
- geen steun van familie/vrienden
- weet niet
- andere reden nl.: .....

## ALCOHOL

9. Drinkt u wel eens alcoholhoudende drank, zoals bier, jenever, wijn etc.?  ja  nee

Als u geen alcohol drinkt kunt u doorgaan naar vraag 17.

10. Op hoeveel dagen drinkt u gewoonlijk alcohol per week? gemiddeld.....dagen per week

11. Hoeveel glazen alcohol drinkt u gewoonlijk per week? (Denk hierbij ook aan het weekend) gemiddeld.....glazen per week

12. Drinkt u wel eens alcohol tijdens werktijd?  ja  nee

13. Ik wil binnen een 1/2 jaar minder alcohol gaan drinken
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                          | <i>zeker niet</i>        |                          | <i>zeker wel</i>         |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Ik wil het drinken van alcohol onder werktijd vermijden
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

15. Als vanuit uw bedrijf een cursus of andere activiteiten worden aangeboden om u te ondersteunen bij het matigen van alcoholgebruik, zou u daaraan dan deelnemen?
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

16. Wat zijn voor u eventuele redenen om het alcoholgebruik niet te matigen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- het vormt geen probleem
- ik weet niet hoe, en of ik het kan veranderen
- eerdere poging is mislukt
- te veel stress/spanningen nu
- geen steun van familie/vrienden
- weet niet
- andere reden nl.: .....

## LICHAAMSBEWEGING

17. Doet u in uw vrije tijd regelmatig aan actieve lichaamsbeweging (b.v. fitness/aerobics, tennis, handbal, joggen, maar ook flinke wandelingen of fietstochten)?  ja  nee  
Zo nee: ga verder met vraag 15

18. Bent u lid van een sportvereniging?  ja  nee

19. Hoe vaak doet u per week aan sport?
- ongeveer... ..x per week
  - minder dan 1 x per week

20. Als u sport, hoe lang sport u dan gemiddeld? ongeveer .....minuten



34. Om stress op het werk te voorkomen of op te lossen moeten de werkomstandigheden worden verbeterd *volledig oneens*      *volledig eens*
- 
35. Om stress op het werk te voorkomen of op te lossen moeten werknemers beter leren omgaan met stress *volledig oneens*      *volledig eens*
- 
36. Ik wil binnen een 1/2 jaar beter om leren gaan met stress en stressvolle situaties *zeker niet*      *zeker wel*
- 
37. Als vanuit uw bedrijf een cursus of andere activiteiten worden aangeboden om u te ondersteunen bij het beter om leren gaan met stress zou u daar dan aan deelnemen? *volledig oneens*      *volledig eens*
- 
38. Wat zijn voor u eventuele redenen om niet iets te gaan doen om beter om te leren gaan met stress (meerdere antwoorden mogelijk)
- het vormt geen probleem
- ik weet niet hoe, en of ik het kan veranderen
- eerdere poging is mislukt
- te veel stress/spanningen nu
- geen steun van familie/vrienden
- weet niet
- andere reden nl.: .....

## ALGEMEEN

39. Hoe gezond vindt u uw eigen leefgewoonten? *heel gezond*      *heel ongezond*
- 
40. Hoe gezond vindt u de leefgewoonten van uw collega's? *heel gezond*      *heel ongezond*
- 
41. Heeft u invloed op uw gezondheid? *heel weinig*      *heel veel*
- 
42. Voelt u zich verantwoordelijk voor uw gezondheid? *heel weinig*      *heel veel*
- 
43. Hoeveel invloed hebben volgens u leefgewoonten op uw gezondheid? *heel weinig*      *heel veel*
- 
44. Hoe moeilijk vindt u het om ongezonde leefgewoonten te veranderen? *heel moeilijk*      *heel makkelijk*
- 
45. Heeft u belangstelling voor activiteiten rond een ander onderwerp(en) op het gebied van leefgewoonten?  ja    nee
- (1).....
- (2).....
- (3).....

*Op de volgende pagina bevinden zich nog een aantal aanvullende vragen met betrekking tot de organisatie van het werk. Deze zijn bestemd voor projectleiders, (hoofd)uitvoerders en werkorganisatoren.*

*Indien u niet tot één van deze groepen behoort, WILLEN WIJ U HARTELIJK DANKEN VOOR UW MEDEWERKING!*

## AANVULLENDE VRAGEN OVER DE ORGANISATIE VAN HET WERK

*Te beantwoorden door projectleiders, hoofduitvoerders, uitvoerders en werkorganisatoren.*

*Omdat deze functies een aantal specifieke kenmerken kennen met betrekking tot de organisatie van het werk volgen hier een aantal aanvullende vragen.*

1. Werkt u over het algemeen met: (indien u niet te maken heeft met de betreffende persoon, of als de betreffende functie niet voorkomt geeft u aan n.v.t.)
  - vaste opdrachtgevers?  ja  nee
  - vaste opzichters?  ja  nee  n.v.t.
  - vaste leveranciers van materialen?  ja  nee
  - vaste onderaannemers?  ja  nee  n.v.t.
  - vaste ploegen eigen mensen?  ja  nee
  - een vaste hoofduitvoerder/projectleider?  ja  nee  n.v.t.
  - vaste werkorganisatoren/werkvoorbereiders?  ja  nee  n.v.t.
  - (een vaste) uitvoerder(s)  ja  nee  n.v.t.
  - (een) vaste hulp- of assistent uitvoerder(s)?  ja  nee  n.v.t.
  - vaste voorlieden?  ja  nee  n.v.t.
  - vast machinepersoneel?  ja  nee  n.v.t.
  
2. Wordt u voldoende betrokken bij de voorbereiding van een werk?  ja  nee
  
3. Is het bestek doorgaans vroeg genoeg beschikbaar, zodat u voldoende voorbereidingstijd heeft?  ja  nee
  
4. Zijn de werktekeningen doorgaans vroeg genoeg beschikbaar?  ja  nee
  
5. Geeft het bestek meestal precies genoeg aan wat u moet doen?  ja  nee
  
6. Is de kwaliteit van de werktekeningen meestal voldoende?  ja  nee
  
7. Komen er te vaak tegenstrijdigheden voor tussen bestek- en werktekeningen?  ja  nee
  
8. Worden er tijdens de bouw vaak belangrijke wijzigingen aangebracht:
  - in het bestek?  ja  nee
  - in de werktekeningen?  ja  nee
  
9. Zijn er vaak wijzigingen met toeleveranciers over levertijdstip, kwaliteit of kwantiteit?  ja  nee
  
10. Zijn er vaak wijzigingen met onderaannemers?  ja  nee
  
11. Zijn er vaak wijzigingen met opzichters?  ja  nee
  
12. Uiten opdrachtgevers hun tevredenheid wel over:
  - de kwaliteit van het werk?  ja  nee
  - de opleverdatum?  ja  nee

*TENSLOTTE WILLEN WIJ U HARTELIJK DANKEN VOOR UW MEDEWERKING!*

## BIJLAGE **2** PRAKTIJKVOORBEELD RISICO-INVENTARISATIE

IN DEZE BIJLAGE BESCHRIJVEN WE ENKELE PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN RISICO-INVENTARISATIES. HET EERSTE IS EEN GLOBALE VERKENNING VAN VGW-RISICO'S IN EEN BOUWBEDRIJF; HET TWEDE EN DERDE EEN UITGEBREIDE ANALYSE VAN DE WERKBELEVING IN DIT BOUWBEDRIJF EN IN EEN ZIEKENHUIS; HET VIERDE EEN UITGEBREIDE INVENTARISATIE VAN ONDERMEER WELZIJNSRISICO'S IN DRIE RIAGG'S.

### 2.1 BOUWBEDRIJF: GLOBALE VERKENNING

Een bedrijf kan pas veranderingsdoelen vaststellen, nadat het inzicht heeft verkregen in die factoren in de arbeidssituatie die van invloed zijn op veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van het bouwbedrijf en mogelijke knelpunten zijn risico-factoren en -groepen globaal geïnventariseerd.

Op de eerste plaats zijn hiervoor documenten en administratieve gegevens (uit bijvoorbeeld rapporten, beleidsnota's, jaarverslagen en personeelsbladen) geïnventariseerd en geanalyseerd. Zo zijn gegevens verzameld over:

- organisatiestructuur en opbouw van het personeelsbestand
- activiteiten in het kader van ziekteverzuim- en reïntegratiebeleid
- verzuim, WAO-toetreding en verloop

Op de tweede plaats zijn sleutelinformanten geïnterviewd om zicht te krijgen op mogelijke knelpunten in de arbeidssituatie, de organisatie en groepen in het bedrijf. De informatie hieruit zou gebruikt worden voor een vragenlijst voor een uitgebreidere risico-inventarisatie.

Op de derde plaats zijn de modules Organisatie van de arbeidsomstandigheden en Algemene voorzieningen (IMA) gebruikt om het arbo-zorgsysteem in het bedrijf te analyseren.

De algemene conclusie van deze globale inventarisatie is dat het bedrijf moet starten met het aanpakken van knelpunten in de arbeidssituatie en dat het risico-gedrag gerelateerd is aan de werksituatie en niet aan riskante leefwijzen.

#### STRUCTUUR

Bouw B.V. is in juli 1989 ontstaan uit een samenvoeging van drie bouwbedrijven. Zo'n samenvoeging kan in principe een bron zijn van knelpunten op het vlak van de verhoudingen tussen groepen.

Uit het organisatie-schema bleek dat er binnen Bouw B.V. verschillende, maar kleine groepen zijn. Voor bespreking van de resultaten verdelen we de werknemers in twee groepen (conform de CAO van de werknemers): het UTA personeel (Uitvoerend, Technisch en Administratief personeel) en het bouwplaatspersoneel.

#### PERSONEELSOPBOUW

In 1992 bestaat het totale personeelsbestand uit 148 personen. In 1990 was dat 168 en in 1991 159. Het aantal bouwplaatsmedewerkers is duidelijk afgenomen en het aantal UTA-ers eerst toegenomen en vervolgens weer afgenomen. De overgrote meerderheid van het personeel (95%) bestaat uit mannen. Vrijwel alle bouwplaatsmedewerkers zijn mannen en 80% - 90% van de UTA-ers.

Ongeveer een derde is korter dan vijf jaar in dienst, ongeveer 15% vijf tot vijftien jaar en de meerderheid 15 jaar en meer.

Ongeveer 20% (voor 1992 nog maar 17%) is jonger dan 35 jaar, ongeveer 30% tussen de 35 en 45 jaar en bijna 50% ouder dan 45 jaar. Van de laat-



ste categorie is het merendeel tussen 45 tot en 55 jaar. Deze leeftijdsopbouw wordt in het bedrijf als een duidelijk probleem ervaren, vooral voor de bouwplaatsmedewerkers. Het bedrijf gebruikt waar mogelijk de VUT en probeert bij vervanging jongeren te werven. Toch slaagt het er niet in de gemiddelde leeftijd omlaag te krijgen. Het verloop van vooral jongeren en de geringe instroom van jongeren veroorzaken dit. Deze tendens tot vergrijzing dreigt een structureel probleem te worden voor de totale sector.

#### ZIEKTEVERZUIM EN VERLOOP

In 1990 is het verzuimpercentage voor het bedrijf als geheel 10,5% en in 1991 10,7%. Dit is iets hoger dan het landelijk verzuimpercentage van 10,1% voor de totale sector (bron: SFB). Het verzuim van de bouwplaatsmedewerkers is duidelijk hoger dan dat van de UTA-ers. Voor 1990 is dit 12,21 % tegenover 5,34% en in 1991 12,5% tegenover 6,43%. De gegevens van het SFB van 1991 voor beide groepen zijn 11,12% en 5,5%.

In 1991 is het verloop voor het totale bedrijf 14% en in 1990 13%. Het verloop onder de bouw-CAO-ers blijkt beduidend groter te zijn dan onder de salarianten. De belangrijkste reden voor uitdiensttreding is op eigen verzoek; in 1990 is dat 30% , in 1991 43%.

Naast uitdiensttreding op eigen verzoek is WAO-toetreding bij de bouwplaatsmedewerkers de belangrijkste reden om het bedrijf te verlaten. In 1990 werden vijf bouwplaatsmedewerkers afgekeurd en in 1991 vier.

#### GESPREKKEN MET SLEUTELINFORMANTEN

De gesprekken met een aantal informanten hadden tot doel om een globaal overzicht te krijgen van knelpunten in de arbeidssituatie.

Na de introductie van het project binnen het totale bedrijf werd met een aantal informanten gesproken die in overleg met de stuurgroep geselecteerd en benaderd werden. Bij de selectie werd uitgegaan van een aantal criteria:

- heterogene samenstelling: een duidelijke vertegenwoordiging van functies en opvattingen binnen het bedrijf
- gesprekken op basis van vrijwilligheid
- informanten die al geruime tijd in het bedrijf werken

De personeelsfunctionaris benaderde een groep van 18 informanten vanuit de eenheden productie, bouw bureau en administratie. Hij sprak vervolgens met de directe leidinggevenden van deze werknemers om hun te informeren over de vraaggesprekken tijdens werktijd en om hiervoor een tijdstip te plannen.

Twee adviseurs spraken ongeveer anderhalf uur tot drie uur in een positieve en open sfeer met de informanten. Ze gebruikten een uitgebreide lijst met aandachtspunten, voor het merendeel uit de checklist arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden (zie handboek Werkstress). Daarnaast waren er ondermeer vragen over de gezondheidsprogramma's.

Uit de gesprekken komt een aantal duidelijke, organisatiegebonden knelpunten naar voren. Omdat de projectleiders, uitvoerders en bouwplaatsmedewerker van verschillende knelpunten last hebben, onderscheiden we in plaats van twee nu drie groepen:

- bouwplaatsmedewerkers
- uitvoerders en projectleiders
- administratief en technisch personeel

Het resultaat van de gesprekken is een globale voorlopige schets van knelpunten, die bijdraagt aan de structuur en inhoud van een voorgenomen vragenlijst. De volgende knelpunten zijn naar voren gekomen:

– *arbeidsinhoud*

De bouwplaatsmedewerkers klagen over het ontbreken van variatie in het werk, het hoge werktempo en onvoldoende invloed op de werkomstandigheden.

Projectleiders en uitvoerders klagen over veel werk, veel verschillende taken, te krappe planning, slechte werkvoorbereiding, gebrekkige ondersteuning, voortdurende wijzigingen in het bestek en onvoorspelbaarheid van het werk (vooral bij regie-werk). Dit leidt tot voortdurende tijds- en werkdruk, waardoor zij zich mentaal behoorlijk belast voelen.

Het kantoorpersoneel ervaart eveneens de tijdsdruk en een gebrekkige ondersteuning in het werk.

– *arbeidsomstandigheden*

De bouwplaatsmedewerkers signaleren de fysiek belastende omstandigheden waaronder ze werken (zoals temperatuurschommelingen, vocht, lawaai, stof, trillingen, stank en (onbekende) chemische stoffen), de fysieke belasting van het werk en het niet of niet consequent gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.

– *arbeidsverhoudingen*

Iedereen noemt de afgenomen bedrijfsbinding, de geringe eenheid en de minder goede sfeer binnen het bedrijf, de beperkte contacten met collega's, de toegenomen afstand van de directie met de werkvloer en het ontbreken van positieve feedback. Dit is volgens hen een gevolg van de verschillende fusies. Op kantoor ondervindt men hiervan meer hinder dan op de verschillende bouwprojecten.

– *arbeidsvoorwaarden*

Problemen zijn het ontbreken van functionerings- en beoordelingsgesprekken (of de onvoldoende kwaliteit ervan), onvoldoende loopbaanmogelijkheden, onduidelijk beleid inzake opleidingen en compensatie bij overwerk. De geïnterviewden zeggen bang te zijn voor de herkenbaarheid van de gegevens bij de rapportage.

## **ANALYSE VAN DE ARBOZORG**

Om de arbozorg systematisch te kunnen beoordelen zijn twee IMA-modules gebruikt. De personeelsfunctionaris, de bedrijfsarts, een vertegenwoordiger van de OR en VGW-commissie en een projectleider hebben hiermee de knelpunten geïnventariseerd.

Uit de module Arbeidsomstandigheden zorg blijkt een aantal knelpunten:

- Het bedrijf heeft de VGW-risico's slechts globaal en niet systematisch geïnventariseerd. De wensen van werknemers en directie voor een arbo-beleid zijn niet geïnventariseerd. Er is geen prioriteitsvolgorde voor de aanpak van arbo-knelpunten en de analyse van de verzuimgegevens was onvoldoende gedetailleerd om risico-groepen en -oorzaken te kunnen opsporen. Er zijn echter geen veiligheidsproblemen die directe stappen noodzakelijk maakten.
- Bij de integratie van arbo-doelen in het algemeen beleid is geen rekening gehouden met bijzondere groepen. Er is wel aandacht voor VGW, maar niet systematisch op strategische momenten.
- Het management neemt maatregelen om het gevaar voor de veiligheid en de gezondheid van andere personen dan de eigen werknemers te voorkomen. Deze zijn echter nog onvoldoende doeltreffend. Het werkt niet doelmatig samen met andere werkgevers die in het bedrijf werken. Er is een contractuele verplichting, maar controle daarop is in de praktijk erg moeilijk.
- Er is arbo-overleg tussen directie en OR en VGW-commissie, dat ech-

ter nog niet is geformaliseerd. Er is geen structureel werkoverleg op uitvoerend niveau.

- Er is geen structurele voorziening voor arbo-voorlichting en werkinstructie, behalve voor nieuwe medewerkers. Medewerkers die een verhoogd risico lopen of bijzondere groepen krijgen geen speciale aandacht.
- In het arbo-jaarplan staat niet welke middelen (financiële ruimte en tijd) er zijn om de doelstellingen te realiseren. In het arbo-jaarverslag staat niet duidelijk of de voornemens in het jaarplan daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Het arbo-jaarplan en jaarverslag vormen dan ook geen logisch inhoudelijke beleidscyclus.

De module Algemene voorzieningen maakt duidelijk dat op sommige projecten adequate kledingbergplaatsen ontbreken. Andere knelpunten worden niet gesignaleerd. De verschillende functionarissen merken echter op dat de aandachtspunten van deze module per project kunnen variëren waardoor het moeilijk is een allesomvattend oordeel te geven. Bovendien is een aantal gesignaleerde knelpunten waarschijnlijk minder relevant voor de bouwnijverheid, vooral waar het bijzondere groepen betreft zoals uitzendkrachten, zwangere vrouwen, gehandicapten en etnische minderheden.

## 2.2 BOUWBEDRIJF: VRAGENLIJSTONDERZOEK

Het vragenlijstonderzoek bij Bouw B.V. levert een respons op van 80% met een representatieve verdeling over de groepen binnen het bedrijf (bouwplaatsmedewerkers, uitvoerders en projectleiders, en het kantoorpersoneel).

De resultaten van de controlebedrijven vormen het referentiebestand. Deze bedrijven zijn met het interventiebedrijf vergelijkbaar qua omvang, structuur en de aard van de werkzaamheden en werkbelasting. De responspercentages van de beide controlebedrijven zijn respectievelijk 78% en 86%. Dit staat garant voor een representatief beeld van de diverse meningen en klachten binnen de bedrijven.

### ARBO-KNELPUNTEN: TOTALE POPULATIE

Bekeken is hoe de werknemers van Bouw B.V. in het algemeen hun werk en de werksituatie beoordelen. In schema 7 staat het percentage klachten over de arbeidssituatie van Bouw B.V. en van twee controlebedrijven.

SCHEMA 7 PERCENTAGE KLACHTEN OVER HET WERK			
	Bouw B.V. N=116	CONTROLE I N=109	CONTROLE II N=120
<b>ARBEIDSINHOUD EN ORGANISATIE</b>			
- ERVARING	10%	7%	9%
- TAAKINHOUD	14%	9%	8%
- TAAKEISEN	65%	56%	61%
- GEESTELIJK INSPANNEND	55%	52%	48%
- TIJDSDRUK	73%	77%	69%
- REGELMOGELIJKHEDEN	46%	35%	35%
- ORGANISATIE WERK	28%	23%	23%
<b>FYSIEKE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>			
- LICHAAMELIJK INSPANNEND	50%	48%	48%
- LICHAAMELIJKE BELASTING	39%	32%	33%
- FYSIEKE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	28%	24%	26%

ARBEIDSVERHOUDINGEN/ARBEIDSVOORWAARDEN			
- WAARDERING WERKCRING	32%	17%	15%
- TOEKOMSTVERWACHTING	19%	29%	15%
- WAARDERING SOCIALE DIENSTEN	32%	10%	20%
- VOOR HULP TERECHT	45%	23%	30%
- WAARDERING VERZUIMBEGELEIDING	66%	28%	26%
- WAARDERING VERZUIMCONTROLE	34%	14%	21%
- WAARDERING VEILIGHEIDSBELASTING	20%	16%	17%
- VEILIGHEIDSGEDRAG	15%	18%	15%
- SANITAIRE VOORZIENINGEN	9%	8%	5%

Het interventiebedrijf en de controlebedrijven blijken evenveel klachten te rapporteren over de fysieke arbeidsomstandigheden, de veiligheid, de sanitaire voorzieningen en de belasting tijdens het werk. Maar het interventiebedrijf scoort in vergelijking met de controlebedrijven op een aantal andere aspecten duidelijk ongunstiger. Er zijn problemen over de arbeidsverhoudingen. De medewerkers rapporteren beduidend meer klachten over de relatie met collega's en leidinggevenden. Tegelijkertijd zijn ze minder tevreden over het verloop van werkbijeenkomsten en vergaderingen, over het werkoverleg, de organisatie van het werk en de samenwerking in het werk. In het algemeen waarderen ze de werkkring beduidend minder dan de controlebedrijven. Verder kunnen ze minder vaak binnen het bedrijf terecht met problemen en zijn ze minder te spreken over de begeleiding en controle bij ziekteverzuim.

Alleen voor de leidinggevenden op de bouwplaats (uitvoerders, hoofd uitvoerders, projectleiders en werkorganisatoren) zijn er vragen over de organisatie van het werk. Ook hier rapporteert het interventiebedrijf meer klachten dan de controlebedrijven. Zo blijkt 70% van de leidinggevenden niet tijdig over de benodigde projectinformatie te kunnen beschikken, 70% geeft aan dat deze projectinformatie doorgaans gewijzigd wordt, 50% vindt dat hij onvoldoende bij de voorbereiding van een werk betrokken wordt, 50% vindt onduidelijkheden in het bestek en de werktekeningen en 50% heeft regelmatig problemen met aannemers, opzichters en onderaannemers. Voor de controlebedrijven liggen deze percentages beduidend lager.

#### ARBO-KNELPUNTEN BIJ DE DRIE GROEPEN

Het percentage klachten van het bouwplaatspersoneel, de groep uitvoerders en projectleiders en het administratieve personeel zijn met elkaar vergeleken om nagaan of deze klachten bedrijfsbreed zijn of slechts gelden voor de specifieke groepen. Zie schema 8.

ARBEIDSINHOUD EN BEDRIJF	SCHEMA 8 KLACHTEN BIJ DE VERSCHILLENDE GROEPEN VAN BOUW B.V.		
	BOUW-CAO N=73	UTA-UITVOEREND N=17	UTA-KANTOOR N=26
- ERVARING	9%	18%	6%
- TAAKINHOUD	17%	5%	13%
- TAAKEISEN	65%	79%	57%
- GEESTELIJK INSPANNEND	45%	88%	62%
- TIJDSDRUK	69%	100%	65%
- REGELMOGELIJKHEDEN	62%	13%	21%
- BEDRIJF WERK	22%	34%	42%

	BOUW-CAO N=73	UTA-UITVOEREND N=17	UTA-KANTOOR N=26
<b>FYSIEKE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN</b>			
- LICHAAMELIJK INSPANNEND	75%	24%	0%
- LICHAAMELIJKE BELASTING	60%	4%	3%
- FYSIEKE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	42%	6%	2%
<b>ARBEIDSVERHOUDINGEN</b>			
- COLLEGA'S	20%	32%	54%
- LEIDING	26%	27%	41%
- OVERLEG EN SAMENWERKING	23%	50%	38%
<b>ARBEIDSVORWAARDEN</b>			
- WAARDERING WERKCRING	27%	23%	50%
- TOEKOMSTVERWACHTINGEN	18%	9%	31%
- WAARDERING SOCIALE DIENSTEN	24%	42%	50%
- VOOR HULP TERECHT	49%	35%	40%
- WAARDERING VERZUIMBEGELEIDING	69%	58%	60%
- WAARDERING VERZUIMCONTROLE	31%	40%	41%
- WAARDERING VEILIGHEIDSBELID	23%	14%	16%
- VEILIGHEIDSGEDRAG	16%	12%	5%
- SANITAIRE VOORZIENINGEN	13%	0%	4%

Deze gegevens maken duidelijk dat bij de keuze voor eventuele interventies rekening gehouden moet worden met de specifieke knelpunten in de arbeidssituatie van de drie groepen.

#### BOUWPLAATSMEDEWERKERS

De bouwplaatsmedewerkers hebben in vergelijking met de beide andere groepen meer klachten over de regelmogelijkheden in het werk, vooral over de uit te voeren taken, de volgorde van de taken, het kunnen onderbreken van het werk en het werktempo. Verder klagen ze meer over de lichamelijke inspanning en de lichamelijke belasting in het werk. Hierbij vallen zaken op, zoals het moeten leveren van korte, maximale krachtsinspanningen, het vaak moeten werken in een ongemakkelijke houding en het vaak moeten dragen, tillen en sjouwen van zware lasten. Ook is men minder tevreden over de inrichting van de werkplek, de sanitaire voorzieningen en de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt moet worden.

#### UITVOERDERS

De groep UTA-uitvoerend (uitvoerders en projectleiders) scoort beduidend negatiever als het gaat om de taakeisen die het werk stelt, de geestelijke inspanning en het moeten werken onder tijdsdruk. Daarnaast is men minder tevreden over de organisatie van het werk en de arbeidsverhoudingen dan de bouwplaatsmedewerkers.

#### KANTOORPERSONEEL

Het administratief personeel klaagt in vergelijking met de beide andere groepen meer over de organisatie van het werk en de verhouding met collega's en leiding. De helft is dan ook niet tevreden met de werkring en een groot gedeelte geeft aan ongunstige veranderingen te verwachten in de toekomst.

#### LICHAMELIJKE EN GEESTELIJKE GEZONDHEIDSKLACHTEN

Schema 9 geeft een overzicht van de belastingsklachten en gezondheidsklachten, die mogelijk een gevolg zijn van de gesignaleerde knelpunten in de arbeidssituatie.

## SCHEMA 9 LICHAAMELIJKE EN GEESTELIJKE GEZONDHEID

	BOUW B.V. N=116	CONTROLE I N=109	CONTROLE II N=120
<b>BELASTINGSKLACHTEN</b>			
- LICHAAMELIJKE INSPANNING	23%	18%	21%
- GEESTELIJKE INSPANNING	20%	14%	13%
- VERMOEIDHEID	49%	36%	37%
- ERVAREN WERKBELASTING	2,6	2,5	2,5
- ERVAREN WERKSTRESS	2,5	2,5	2,1
<b>GEZONDHEIDSKLACHTEN</b>			
- BEWEGINGSAPPARAAT	27%	22%	24%
- ZIEKTEGEDRAG	32%	35%	23%
- ERVAREN GEZONDHEID	5,3	3,8	3,6
- GEESTELIJKE VERMOEIDHEID	2,6	2,4	2,4

De werknemers van het interventiebedrijf hebben in het algemeen wat meer lichamelijke en geestelijke gezondheidsklachten dan die van de controlebedrijven. In schema 10 zijn de gegevens van Bouw B.V. uitgesplitst naar de verschillende groepen.

## SCHEMA 10 KLACHTEN BIJ DE VERSCHILLENDE GROEPEN

	BOUW-CAO N=73	UTA-UITVOEREND N=17	UTA-KANTOOR N=26
<b>BELASTINGSKLACHTEN</b>			
- LICHAAMELIJKE INSPANNING	29%	21%	7%
- GEESTELIJKE INSPANNING	20%	24%	17%
- VERMOEIDHEID	52%	66%	31%
- ERVAREN WERKBELASTING	2,7	2,6	2,5
- ERVAREN WERKSTRESS	2,1	3,5	3,2
<b>GEZONDHEIDSKLACHTEN</b>			
- BEWEGINGSAPPARAAT	32%	21%	18%
- ZIEKTEGEDRAG	32%	35%	30%
- ERVAREN GEZONDHEID	5,0	5,5	5,9
- GEESTELIJKE VERMOEIDHEID	2,5	2,6	2,7

## BOUWPLAATSMEDEWERKERS

Bouwplaatsmedewerkers scoren het hoogst op de lichamelijke inspanningsaspecten en aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Meer dan de helft heeft moeite met bukken of werken in een gebogen lichaamshouding, 42% heeft moeite met tillen en sjouwen en 61% met werken in een ongemakkelijke lichaamshouding. In totaal heeft 64% last van pijn onder in de rug, gevolgd door knie-, schouder- en nekklachten. Op de afzonderlijke onderdelen van de VOEG (algemene gezondheidsklachten) scoort deze groep ook het hoogst op pijn in botten en spieren (58%) en rugpijn (64%).

## UITVOERDERS

De UTA-uitvoerenden scoren het hoogst op vermoeidheid, werkstress en de VOEG. Zo geeft bijvoorbeeld 82% aan 's avonds na het werk dikwijls te moe te zijn om nog iets anders te kunnen doen en 76% vindt dat hij het

eigenlijk kalmer aan moeten doen in het werk. Eenzelfde percentage is het afgelopen half jaar onder behandeling geweest van een arts.

## KANTOORPERSONEEL

De groep UTA-kantoor scoort vooral hoog op de VOEG met klachten als pijn maagstreek (40%), last van hoofdpijn (46%) en een gevoel van moeheid (54%).

Een nadere analyse van de gezondheidsklachten laat zien dat de gesignaleerde knelpunten in de arbeidssituatie duidelijk samenhangen met meer ervaren stress-, vermoeidheids- en gezondheidsklachten.

Zo blijken gezondheidsklachten gerelateerd te zijn aan een negatiever oordeel over de sociale verhoudingen, het overleg, de waardering voor de werkring en klachten over de organisatie van het werk.

Meer vermoeidheidsklachten blijken samen te gaan met meer ervaren tijdsdruk, meer geestelijke inspanningsklachten, meer klachten over de sociale verhoudingen en het overleg, het niet terecht kunnen met problemen binnen de bedrijf, een geringe waardering van de werkring en de verzuimbegeleiding. Stressklachten blijken samen te gaan met een hogere score op geestelijke inspanning, het geregeld moeten werken onder tijdsdruk, geringe tevredenheid over de sociale verhoudingen, onvoldoende overleg en een geringere waardering van de werkring.

**BEHOEFTE AAN LEEFSTIJLACTIVITEITEN**

Uit de resultaten wordt duidelijk dat ongeveer de helft van de werknemers van Bouw B.V. rookt, ruim 80% alcohol drinkt, ruim een derde van het personeel zelf van mening is niet of niet helemaal gezond te eten en 40% geeft aan weinig of niets te doen aan lichaamsbeweging (zoals fitness, sport of fietsen) tijdens hun vrije tijd. Daarnaast geeft ongeveer de helft van alle medewerkers aan meer dan gemiddeld stress in het werk te ervaren. Daarbij valt het hoge percentage van 76% op voor de leidinggevenden op de bouwplaats.

**SCHEMA 11 GEZONDHEIDSGEDRAG EN LEEFSTIJLPROGRAMMA'S**

	TOTAAL AANTAL	PERCENTAGE
<b>ROKEN</b>		
- ROOKT	53	46%
- WIL STOPPEN MET ROKEN	29	55% (1)
- DEELNAME PROGRAMMA	27	51% (1)
<b>ALCOHOL</b>		
- DRINKT ALCOHOL	96	84%
- WIL MINDER GAAN DRINKEN	17	20% (1)
- DEELNAME PROGRAMMA	18	22% (1)
<b>VOEDING</b>		
- EET NIET GEZOND	41	36%
- WIL GEZONDER ETEN	44	40% (2)
- DEELNAME PROGRAMMA	42	38% (2)
<b>LICHAAMSBEWEGING</b>		
- HEEFT GEEN LICHAAMSBEWEGING	46	40%
- WIL MEER BEWEGEN	56	54% (2)
- DEELNAME PROGRAMMA	36	34% (2)
<b>STRESS IN HET WERK</b>		
- MEER DAN GEMIDDELD STRESS	54	47%
- BETER OMGAAN MET STRESS	71	65% (2)
- DEELNAME PROGRAMMA	66	60% (2)

(1): DE PERCENTAGES HEBBEN BETREKKING OP HET AANTAL DAT ROOKT (N = 53) OF DRINKT (N = 96)

(2): DE PERCENTAGES HEBBEN BETREKKING OP ALLE WERKNEMERS (N = 116)

De medewerkers hebben duidelijk behoefte aan leefstijlactiviteiten. Van de 53 rokers wil meer dan de helft stoppen met roken en daarbij een programma gebruiken dat door het bedrijf wordt aangeboden. Aan activiteiten of voorlichting op het gebied van gezonde voeding blijkt 40% van de totale populatie behoefte te hebben en sporten in bedrijfsverband ziet 34% wel zitten. Het meest opvallende is dat twee derde van de totale populatie behoefte heeft aan een stressmanagementcursus.

### 2.3 ZIEKENHUIS: VRAGENLIJST-ONDERZOEK

De stuurgroep van het ziekenhuis schreef een notitie waarin ze de vragenlijstgegevens bespreekt en een aanzet geeft voor een plan van aanpak. Omdat het managementteam behoefte had aan een nadere onderbouwing, besluit de stuurgroep twee aparte notities te schrijven: een notitie over een plan van aanpak met oplossingsrichtingen en mogelijke opbrengsten en een rapport over het vragenlijstonderzoek.

Enkele passages uit dit rapport vindt u hieronder. Het bevat ondermeer tabellen met alle cijfermatige gegevens op vraagniveau voor het hele ziekenhuis en per sector en een tabel van knelpunten per afdelingen op somscore-niveau, zoals een score voor taakhoud, fysieke belasting en gezondheidsklachten. In de samenvatting bij het rapport zijn - met het oog op het vervolgtraject - knelpunten die specifiek zijn voor een bepaalde sector en organisatiegebonden knelpunten onderscheiden. Deze laatste gelden voor minimaal drie van de vier grote sectoren.

#### ORGANISATIE VAN HET WERK

Op de somscore *Organisatie van het werk* uit het ziekenhuis zijn significant minder klachten dan het referentiebestand. Op enkele vragen uit het ziekenhuis zijn meer klachten dan het referentiebestand:

- 44% tegenover 37% vindt dat de normale werkuitvoering vaak wordt onderbroken
- 20% tegenover 16% kan in het werk niet over voldoende hulpmiddelen beschikken (geldt vooral voor verpleging)
- 18% tegenover 14% zegt dat de beschikbare hulpmiddelen meestal niet goed genoeg zijn (geldt vooral voor verpleging)

Hoewel het ziekenhuis op de overige punten gunstiger scoort dan de referentiegroep is er toch een aantal aandachtspunten:

- 39% zegt dat het werk vaak belemmerd wordt door onverwachte situaties
- 27% zegt dat het werk vaak bemoeilijkt wordt door de afwezigheid van anderen
- 24% wordt in het werk geregeld gehinderd door gebreken van anderen

De sector verpleging en de sector informatie uiten hierover de meeste klachten, maar ook bij de paramedische en facilitaire sector komen deze klachten in meer of mindere mate voor. Verder zegt een kwart van alle medewerkers dat er geen vast werkoverleg is. Dit geldt vooral voor de sector informatie (55%) en de facilitaire sector (37%).

Contacten met artsen lopen over het algemeen even goed als in de referentiegroep; ongeveer 80% zegt dat deze contacten redelijk of goed lopen.

#### WERKTEMPO

Van de somscore *Werktempo* zijn geen externe vergelijkingsgegevens (voor ziekenhuizen) beschikbaar. Er kan dus alleen binnen het ziekenhuis worden vergeleken. De antwoordpercentages zijn overwegend hoog:



- 49% van alle medewerkers zegt erg snel te moeten werken en heel veel werk te moeten doen
- 42% zegt erg hard te moeten werken
- bijna 25% heeft in het algemeen niet genoeg tijd om het werk af te krijgen

Deze klachten komen het meest voor bij de sector verpleging (ongeveer 20% vindt het op het werk een gekkenhuis), maar ook de andere sectoren uiten relatief veel klachten over het werktempo.

#### **ZIEKTEVERZUIM**

Het ziekteverzuim in het ziekenhuis ligt in 1991 voor het ziekenhuis als geheel hoger dan landelijk in de gezondheidszorg. Het verschil is significant.

In 1991 wijkt alleen het verzuimpercentage in de facilitaire sector significant af van de andere sectoren. De verschillen in het verzuimpercentage binnen elk van de sectoren zijn - met uitzondering van de huishoudelijke dienst binnen de facilitaire sector - nergens significant. Toeval kan dus als verklaring voor de verschillen tussen afdelingen een rol spelen.

Ten opzichte van 1991 is er op het niveau van de sectoren of de afdelingen nergens sprake van een significante toe- of afname in het verzuim.

Als het verzuimpercentage de enige verzuimmaat is, kunnen we geen duidelijke relatie aantonen tussen het ziekteverzuim enerzijds en de beleving van het werk of de gezondheid anderzijds. Dit geldt zowel op het niveau van de sectoren als op afdelingsniveau.

#### **BEKENDHEID**

De stuurgroep heeft om binnen het ziekenhuis de resultaten van het vragenlijstonderzoek bekendheid te geven, verschillende acties ondernomen:

- nadat managementteam en OR het rapport hadden goedgekeurd, is het verspreid onder afdelingshoofden met het verzoek de resultaten te bespreken in het reguliere werkoverleg
- de bevindingen zijn kort samengevat op de speciaal voor het project ontworpen posters die overal in het ziekenhuis hangen
- er zijn enkele artikelen verschenen in het personeelsblad

## **2.4 RIAGG'S: UITGEBREIDE RISICO-INVENTARISATIE**

#### **KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN**

Bij de drie RIAGG's die aan het project deelnamen, is op grond van de risico-inventarisatie een aantal knelpunten gesignaleerd. Voor ieder knelpunt zijn één of meer suggesties voor oplossingen gedaan in de vorm van aanbevelingen. Er is bewust afgezien van een prioritering, omdat dit de competentie van het management geacht werd te zijn. Hieronder zijn de knelpunten en aanbevelingen van de drie RIAGG's samengevat.

#### **KNELPUNTEN EN AANBEVELINGEN**

Hieronder staan de knelpunten en aanbevelingen voor de oplossing ervan in de drie onderzochte RIAGG's.

**RIAGG 1**

*De knelpunten bij RIAGG 1 hebben vooral te maken met de arbeidsinhoud (relatie secretariaat-hulpverleners, werkbelasting, rapportage en verslaglegging), maar ook met arbeidsvoorwaarden (loopbaan, professionele en sociale ondersteuning), arbeidsverhoudingen (relatie werknemer-werkgever) en arbeidsomstandigheden (materiële condities, teams).*

**RELATIE TUSSEN SECRETARIAAT EN HULPVERLENERS**

- normering: nieuwe afspraken en controle
- nieuwe taken secretariaat

**RAPPORTAGE EN VERSLAGLEGGING**

- normen: wat, hoe, hoe lang rapporteren
- training rapporteren
- ongestoord kunnen werken
- automatisering: tekstverwerking en gegevens

**WERKBELASTING HULPVERLENERS**

- caseload-normering
- efficiency-onderzoek en formuleren kwaliteitsnormen
- indammen cliëntenstroom
- training: vergadertechnieken, time-management, stress-signalering, stress-signalering voor leidinggevenden

**PROFESSIONELE ONDERSTEUNING**

- intervisie-beleid
- supervisie door ervaren krachten
- interne deskundigheidsbevordering

**SOCIALE ONDERSTEUNING**

- ontspannings- en ontmoetingsruimtes
- team-uitstapje

**LOOPBAAN EN MOTIVATIE**

- overzicht kwaliteiten en wensen
- roulatie
- coaching door ervaren werknemers
- duidelijk scholingsbeleid
- sabbatical leave
- caseload-normering en belastbaarheid

**RELATIE TUSSEN WERKNEMERS EN ORGANISATIE**

- faciliteiten OR
- directie-bezoek en team-bezinning
- externe, onafhankelijke vertrouwenspersoon
- sociaal-medisch team

**MATERIËLE CONDITIES**

- aanpassing huisvesting
- inventarisatie van middelen
- bevoegdheden t.o.v. middelen

**TEAMS**

- interne problemen: training direct leidinggevenden
- beperken personele unies
- verminderen belasting bereikbaarheidsdienst buiten kantooruren

**OVERIG**

- externe, onafhankelijke vertrouwenspersoon

**RIAGG 2**

*De knelpunten bij RIAGG 2 hebben naast de arbeidsinhoud (werkbelasting en administratieve taken) en de arbeidsvoorwaarden (zorg voor medewerkers) vooral betrekking op speciale categorieën personeel (administratie, leidinggevenden en vrouwen) en op de organisatie.*

**WERKBELASTING**

- werkdrukregulerende maatregelen
  - invoering en uitbreiding
  - bekendheid
- training
  - vergadertechnieken
  - time-management
- herverdeling administratieve taken

**ORGANISATORISCHE EENHEDEN**

- team
  - teambegeleider
  - vorming nieuw team
- afdeling
  - ondersteuning teamleider
  - herziening functie-inhoud teamleider
  - opsplitsing afdeling
  - verminderen werkdruk
  - vermindering werkbelasting
  - faciliterende hulpmiddelen
- 7 x 24 uurs-dienst
  - aparte crisisdienst

**DRIE SPECIFIEKE GROEPEN**

- administratieve functies
  - vermindering onderwaardering en onvrede door meer structurele aandacht en cursus of themadag
  - aanpak werkbelasting
- leidinggevenden
  - overleg en intervisie
  - scholing
- vrouwen
  - faciliteren zorgtaken

**ADMINISTRATIEVE TAKEN**

- herverdeling
- faciliterende apparatuur
- informeren en motiveren

**ZORG VOOR MEDEWERKERS**

- personeelsblad
- aandacht voor interne consequenties van nieuwe ontwikkelingen
- ontspanning op het werk
- gebouw en ruimte
- medewerkers betrekken bij beleid

**RIAGG 3**

*De knelpunten bij RIAGG 3 hebben vooral betrekking op de arbeidsinhoud (werkbelasting en onduidelijkheid), arbeidsvoorwaarden (invloed op beleid en informatievoorziening). Daarnaast doen zich problemen voor bij speciale personeels-categorieën (leidinggevend en secretariële functies).*

**WERKBELASTING EN ONDUIDELIJKHEID**

- ruimte voor diversiteit
- herverdeling administratieve en ondersteunende taken
- duidelijkheid voor individuele medewerkers
- efficiëntere werkvormen en faciliterende hulpmiddelen
- vermindering percentage tijdelijke krachten
- ondersteuning leidinggevend

**INVLOED OP BELEID EN INFORMATIEVOORZIENING**

- kortere lijnen binnen een afdeling
- tijd voor beleid reserveren
- verbetering invloed medewerkers uit secretariële functies
- ondersteuning leidinggevend
- meer vrouwen in leidinggevende posities

**LEIDINGGEVENDEN**

- scholing
- afbakening taken en bevoegdheden
- bevorderen van ondersteuning leidinggevend onderling
- tijd voor beleid bewaken
- duidelijke, leidinggevende structuur voor medewerkers secretariaten

**MEDEWERKERS UIT SECRETARIËLE FUNCTIES**

- formaliseren plenair overleg medewerkers uit secretariële functies
- roulatie

**VIER AANDACHTSPUNTEN**

- aandacht voor individuele verschillen, ondermeer leeftijd
- aandacht voor vrouwelijke medewerkers
- aandacht voor personeelsbeleid en loopbaanmogelijkheden
- aandacht voor arbeidsomstandigheden in nieuwbouw

Vergelijken we knelpunten van de drie RIAGG's dan valt in de eerste plaats op dat de grote werkdruk steeds een voorname belastende factor is. Verder blijkt het werken in teams niet altijd soepel te lopen. Hiermee hangt samen dat er in alle drie RIAGG's problemen rondom het leidinggeven en de persoon van de leidinggevende zijn. Tenslotte blijkt de onderlinge relatie tussen het ondersteunend personeel en de hulpverleners een bron van spanning te vormen.

**TERUGKOPPELING**

In een wetenschappelijk en een adviesrapport zijn de onderzoeksresultaten teruggekoppeld.

In het eerste rapport hebben we de kwantitatieve gegevens zo gedetailleerd mogelijk weergegeven. Ook hebben we zoveel mogelijk externe referentiegegevens gebruikt. Dit was niet voor alles mogelijk. In het algemeen geldt dat hoe specifiek een bepaald aspect is toegesneden op de doelgroep, des te geringer de kans op externe referentiegegevens. Zo bestaan er bijvoorbeeld wel referentiegegevens over overbelasting in het werk (een onderdeel van de vragenlijst organisatiestress), maar geen referentiegegevens over het werken met lastige cliënten. Hiervoor hadden we namelijk speciaal voor het project een korte vragenlijst gemaakt.

In het wetenschappelijke rapport hebben we stressbronnen, zoals overbelasting of rolonduidelijkheid, en stressreacties, zoals burnout of psychosomatische klachten, onderscheiden. Zo kunnen we immers risico-factoren (specifieke stressoren) en risico-groepen (werknemers waarbij bepaalde stressreacties voorkomen) identificeren.

Daarnaast hebben we ook de relatie tussen stressoren en stressreacties duidelijk gemaakt door middel van correlaties. Zo bleek bijvoorbeeld dat overbelasting en rolconflicten samenhangen met burnout-klachten, terwijl een gebrek aan steun van collega's samenhangt met arbeidsontevredenheid. Tenslotte hebben we een aantal groepen binnen de RIAGG met elkaar vergeleken: leidinggevenden met niet-leidinggevenden, ouderen met jongeren, vrouwen met mannen, full-timers met part-timers, en de verschillende teams (zoals jeugdzorg, volwassenenzorg, ouderenzorg, crisisdienst en preventie).

Naast het wetenschappelijke rapport hebben we een adviesrapport uitgebracht, dat grotendeels was gebaseerd op de bevindingen van de wetenschappelijke analyses. Als aanvulling hierop zijn andere informatiebronnen gebruikt; zoals interviews, documenten en registratiegegevens. De kern van het adviesrapport bestond uit een aantal concrete aanbevelingen voor maatregelen en interventies om de gesignaleerde knelpunten op te lossen.

## BIJLAGE **3** PRAKTIJKVOORBEELDEN: INTERVENTIES

IN DEZE BIJLAGE BESCHRIJVEN WE EEN AANTAL PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN INTERVENTIES. DE EERSTE TWEE VOORBEELDEN GAAN OVER DE AANPAK VAN PROBLEMEN ROND FYSIEKE BELASTING IN EEN ALGEMEEN ZIEKENHUIS EN EEN BOUWBEDRIJF. HET DERDE VOORBEELD GAAT OVER HET VERBETEREN VAN LEEFGEWOONTEN EN ARBEIDSINHOUD BIJ DE MEDEWERKERS VAN EEN PRODUCTIEBEDRIJF VAN HUISHOUDELIJKE ARTIKELN. HET GAAT BIJ DEZE INTERVENTIES OM ZOWEL VERMINDERING VAN DE WERKBELASTING, ALS VERGROTING VAN DE BELASTBAARHEID VAN WERKNEMERS. DUS ZOWEL OM VERBETERING VAN DE WERKSITUATIE, ALS OM MEER KENNIS EN VAARDIGHEDEN EN MINDER RISICO-GEDRAG.

### 3.1 FYSIEKE BELASTING IN EEN ZIEKENHUIS

In het Ziekenhuis hebben we een project fysieke belasting uitgevoerd op de afdeling orthopaedie en bij de apotheek. We kozen voor een participatieve aanpak (Vink e.a., 1992, 1995), waarbij de medewerkers van de betreffende afdelingen direct betrokken worden bij de verschillende fasen van het project:

- analyseren van lichamelijk belastende werksituaties
- bedenken van oplossingen
- invoeren van maatregelen

In nauwe samenwerking tussen de afdelingshoofden, de medewerkers van de afdelingen, een adviseur fysieke belasting, een A&O-adviseur en een ergonoom hebben we voor elke afdeling afzonderlijk een pakket van maatregelen uitgewerkt.

In eerste instantie hebben we per afdeling de knelpunten op het gebied van fysieke belasting nader bestudeerd en mogelijke oplossingen geïnventariseerd. Vervolgens hebben de betrokkenen de verschillende oplossingen beoordeeld aan de hand van de volgende criteria:

- Draagt de oplossing bij aan het verminderen van de fysieke belasting?
- Is de oplossing wenselijk, beschikbaar en financieel haalbaar?
- Brengt invoering van de oplossing organisatorische consequenties met zich mee?

Aan deze laatste beoordelingsronde namen ook het hoofd van de technische dienst en het hoofd inkoop deel vanwege hun kennis op het gebied van de technische haalbaarheid en beschikbaarheid van oplossingen en van de kosten die aan de maatregelen zijn verbonden.

De aanpak resulteerde in een samenhangend pakket van maatregelen. Maatregelen waar kosten aan zijn verbonden, zijn voor nadere besluitvorming voorgelegd aan het sectorhoofd of het managementteam, afhankelijk van de omvang van de kosten.

#### MAATREGELN FYSIEKE BELASTING OP DE AFDELING ORTHOPAEDIE

- transport van bedden
  - in het kader van Melkertbanen worden hiervoor brancadiers aangeworven
- onderlaken verwisselen
  - aanschaf handy-let: een lap van glijdend materiaal waardoor patiënt over onderlaag verschoven kan worden
- stuit wassen
  - aanschaf handy-let

- schuimrubber wiggen ter stabilisatie van patiënt in zijlig worden nog verder onderzocht
- patiënt van lig naar zit brengen
  - touwladder wordt uitgetoet
- patiënt van zit naar stand brengen
  - aanschaf Sara tillift.
- wassen onderbenen
  - verpleegkundigen dragen broeken
  - bed altijd op juiste hoogte zetten
- ondersteunen patiënt bij toiletgang
  - aanschaf opduw-wc-bril: een speciale WC-bril die de patiënt over-eind helpt
- aantrekken variceskousen
  - gebruik kous van glijdend materiaal

#### MAATREGELEN FYSIEKE BELASTING OP DE APOTHEEK

- tillen infuuszakken en zakken gedestilleerd water
  - elektrische heftruck voor het uitpakken en in stellingkast plaatsen
  - in plaats van grote kar per afdeling worden meerdere kleinere karren gebruikt zodat gewicht tijdens vervoer lager is
  - zoveel mogelijk in lage manden de zakken opbergen in stellingkast zodat het gewicht per mand lager is
  - aanpassing hoogte van de steunen in de stellingkast aan de hoogte van de steunen in de kleine transportkarren zodat er minder getild hoeft te worden
- reinigen en tillen van het 40 liter vat dat gebruikt wordt voor de bereiding
  - aanbrengen van ijschaal en pompsysteem zodat vat niet meer in wasbak getild hoeft te worden om te vullen
  - verrijdbare en in hoogte verstelbare tafel voor het vat
- rijden zware karren
  - automatische deur naar de apotheek zodat niet gestopt hoeft te worden
  - toegangsdeur naar de uitgifteruimte voorzien van kleefmagneet zodat deze open blijft staan
- geluidsoverlast uitgifteruimte
  - ventilatiesysteem aangepast
- administratie uitgifteruimte
  - nieuwe tafels zodat de assistenten het administratieve werk op één werkplek kunnen doen en niet meer half staand en hangend over de tafel, maar zittend

Voor het creëren van een draagvlak voor verbeteringen en het daadwerkelijk implementeren van maatregelen, is het belangrijk om de werknemers hierbij te betrekken. De direct betrokken werknemers zijn onmisbaar bij het bedenken van verbeteringen, omdat ze dagelijks met de knelpunten te maken hebben en uiteindelijk ook in de verbeterde situatie moeten werken. In dit project zijn de medewerkers van begin af aan nauw betrokken geweest bij de probleemdefinitie en de keuze en implementatie van oplossingen. Zij blijken zo'n aanpak, waarbij de inbreng van de medewerkers en hun leidinggevende een grote rol speelt, zeer te waarderen.

Wel moet men er voor waken dat er niet te veel tijd verstrijkt tussen het inventariseren van oplossingen en de feitelijke invoering ervan. Hoewel het project fysieke belasting voortvarend van start ging, bleek het relatief lang te duren voordat de medewerkers te horen kregen of de voorgestelde verbeteringen door gingen. Dit was vooral een gevolg van het feit dat besluitvorming over een aantal maatregelen op een hoger niveau in de organisatie plaatsvond. Hierdoor leek het draagvlak voor het project gedurende de rit wat af te nemen.

### 3.2 FYSIEKE BELASTING IN DE BOUW

Om de fysieke belasting op de bouwplaats terug te dringen hebben we een vijftal knelpunten geselecteerd:

- storten en afwerken van beton
- handmatig tillen, dragen of sjouwen van materiaal
- maken van bekistingssystemen in diepe smalle putten
- werken onder slechte fysieke omstandigheden, zoals in modder
- afhangen van zware deuren

#### STORTEN EN AFWERKEN VAN BETON

Binnen de werkgroep en op grond van een literatuurstudie werd duidelijk dat nadere analyse van het werk rond storten en afwerken van beton nodig was. Dit betekende dat het bedrijf op dit punt nog geen directe maatregelen kon nemen. Daarom is overlegd met Stichting Arbouw. Deze had in samenwerking met de universiteiten van Nijmegen en Utrecht de fysieke belasting van werkzaamheden rondom de betonstort en afwerking al eerder onderzocht. De mogelijke maatregelen die Arbouw voorstelde kwamen overeen met die van de werkgroep fysieke belasting:

- trilnaalden lichter maken
- handvatten van trilnaalden en trilbalken tegen trillingen isoleren
- plastificeerders in de betonmortel gebruiken, waardoor deze sneller en lichter verwerkt kan worden
- bij het storten van vloeren zorgen voor planken op het wapeningsnet of steigerdelen en planken boven het beton, zodat lopen op de werkplek makkelijker en veiliger wordt
- bij het storten van beton in een tunnelbekisting of een wand moet de steiger op zo'n hoogte staan dat de trilnaaldbedieners en de storters rechtop kunnen blijven staan
- meer voorlichting over houdingen die minder belastend zijn en over de invloed van een hoog lichaamsgewicht op de rugbelasting

De werkgroep vulde deze aan met een aantal organisatorische maatregelen, zoals verbeteren van planning en werkvoorbereiding, invoeren van taakroulatie, verbeteren van de bouwplaatsinrichting en werkoverleg en maatregelen zoals het gebruik van (te ontwikkelen) hulpmiddelen en het wijzen van bouwplaatsmedewerkers op hun eigen verantwoordelijkheid.

Het mogelijk effect van deze maatregelen op het terugdringen van de fysieke belasting is echter nog niet geïnventariseerd en geëvalueerd. Vandaar dat de werkgroep en de stuurgroep voorstelden, om naast een controleproject een proefproject op te starten. Zo kon de effectiviteit van deze maatregelen worden nagegaan. Hierbij zou men dan op beide projecten gerichte meetmethoden, zoals de NIOSH- of de OWAS-methode gebruiken om het eventuele verschil in de lichamelijke belasting te kunnen nagaan.

Een andere, meer experimentele oplossing voor het terugbrengen van de fysieke belasting van de betonstort was het gebruik maken van zelfverdichtende beton. Arbouw was bereid de kosten van onderzoek naar deze maatregel te dragen. Voor onderzoek naar de effecten van andere maatregelen zou Arbouw een deel van de kosten in rekening brengen. Na overleg met Arbouw besloot de stuurgroep voor de minder experimentele oplossingen te kiezen in verband met belemmeringen die de opdrachtgevers hierbij zagen.

De werkgroep fysieke belasting schreef een verslag en besprak dit en het verder te volgen traject met de stuurgroep. Er moest een overzicht gemaakt



worden van de kosten van de gekozen maatregelen. Er moest overlegd worden met Arbouw en een deskundige van het bedrijf over de verdere invulling van en medewerking aan een proefproject en een controleproject. Er moest overlegd worden met de projectleiding, de afdeling inkoop en het bouw bureau om na te gaan welke maatregelen eventueel vanuit de organisatie ontwikkeld konden worden. Het bedrijf en Arbouw moesten duidelijk maken wat zij aan financiële middelen vrij wilden maken voor de nadere analyse.

Het voorgestelde plan van aanpak was als volgt:

- selectie van een geschikt proefproject in overleg met de directie
- zoeken naar een vergelijkbaar controleproject
- koppeling van proefproject aan een projectleider en een uitvoerder (zo mogelijk een werkvoorbereider of iemand van het bedrijfsbureau vrij maken voor de organisatie en planning van de maatregelen)
- keuze van mogelijke maatregelen
- invoeren van de maatregelen
- evaluatie van de maatregelen
- voortdurende begeleiding van het proefproject vanuit de stuurgroep

Vervolgens werd overlegd met een van de directieleden en het hoofd productie. Al snel werd duidelijk dat de organisatie op een termijn van een aantal maanden moeilijk kon inschatten of er een geschikt proefproject zou zijn. Een controleproject erbij zoeken zou nog moeilijker worden. Alles zou te lang gaan duren. Daarom werd gekozen voor een reeds gestart bouwproject, dat het bedrijf samen met een ander bouwbedrijf uitvoerde. Dit project had als voordeel dat een aantal werkzaamheden verschillende keren herhaald zou worden. Hierdoor kon men voor en na de maatregelen op hetzelfde project met dezelfde bouwplaatsmedewerkers meten.

Vervolgens werd overlegd met de projectleider van het andere bedrijf en de uitvoerder van het project om ondermeer de bereidheid voor mogelijke interventies te toetsen. Deze leek groot. Er werd afgesproken dat de arbodeskundigen samen met de projectleider doel en inhoud van het project bij de bouwplaatsmedewerkers mondeling zouden introduceren. Daarna werd een aantal groepsinterviews gehouden met de bouwplaatsmedewerkers om na te gaan of de gesignaleerde knelpunten en de geïnventariseerde oplossingen overeen kwamen met de ervaringen en ideeën van de bouwplaatsmedewerkers van het andere bedrijf. Dit bleek het geval te zijn.

Vervolgens heeft een externe deskundige met de OWAS-methode de lichamelijke belasting van het storten en afwerken van beton in kaart gebracht. Om inzicht te krijgen in de totale fysieke belasting heeft deze ook de overige werkzaamheden geobserveerd en gescoord met de OWAS-methode. Duidelijk werd dat de voorbereidende werkzaamheden (zoals het stellen en sluiten van de wanden) minstens zo belastend zijn als het storten zelf. De bouwplaatsmedewerkers hadden dit al tijdens de groepsinterviews gesignaleerd. Daarom werd met de projectleiding en uitvoering afgesproken om het proefproject uit te breiden met de overige belastende werkzaamheden. Vervolgens werden knelpunten en mogelijke oplossingen voor de voorbereidende en overige werkzaamheden geïnventariseerd middels groepsinterviews. De uiteindelijke maatregelen zouden dus niet beperkt blijven tot voorzieningen voor het storten en afwerken van beton.

Op grond van de eerste inventarisaties werd een aantal maatregelen genomen of voorbereid:

- de steigers aan de bekistingwand op een hoogte plaatsen waardoor belastende of verkeerde houdingen bij het trillen voorkomen kunnen worden
- trillen van vloeren met speciale trilnaalden

- onderzoek naar een ander bekistingssysteem (metalen kisten) voor het storten van wanden
- onderzoek naar een systeem, waardoor de trilnaalden via een katrol geleid kunnen worden

Aan het eind van het proefproject zal opnieuw met de OWAS-methode gemeten worden. Hierdoor kan nagegaan worden in hoeverre de interventies bijgedragen hebben aan een vermindering van de fysieke belasting. (Dit was nog niet beëindigd op het moment dat deze uitgave afgerond werd.)

De werknemers van de organisatie werden voortdurend via de nieuwsbrief en de uitvoerdersvergaderingen op de hoogte gehouden van de stand van zaken van het project.

#### **OVERIGE KNELPUNTEN**

Voor de overige knelpunten maakte de werkgroep fysieke belasting samen met de deskundigen en op grond van de literatuur een lijst van mogelijke verbeteringen en oplossingen met de voor- en nadelen. Besloten werd tot:

- een cursus ergonomisch tillen voor bouwplaatsmedewerkers
- een notitie voor projectleiders, werkvoorbereiders en uitvoerders over voorkomen of beperken van fysieke belasting
- fysieke belasting als vast agendapunt in het werkoverleg
- informeren van de werknemers van NVE over maatregelen via de nieuwsbrief

#### **CURSUS ERGONOMISCH TILLEN VOOR BOUWPLAATSMEDEWERKERS**

Voor de bouwplaatsmedewerkers was er een door Arbouw gecertificeerde cursus ergonomisch tillen en een werktechniektraining. Het tweedaagse cursusprogramma richtte zich op het voorkomen van klachten aan het bewegingsapparaat bij gezonde werknemers. Deelnemers met klachten konden leren verergering van hun klachten te voorkomen.

De trainers van een extern adviesbureau bezochten een tweetal werken. Zij liepen een hele dag mee om via observaties en gesprekken een aantal essentiële kenmerken van de lichamelijke belasting in kaart te brengen. Ze maakten video-opnames of foto's die tijdens de training als voorbeeldmateriaal gebruikt werden.

Het adviesbureau stelde voor om vooraf, tijdens een uitvoerdersvergadering doel en inhoud van de training kort toe te lichten. Deze vergadering kon door tijdgebrek (door de fusie en certificering) helaas niet doorgaan. Vandaar dat de uitvoerders slechts via het personeelsblad geïnformeerd zijn. Gezien een aantal signalen die de personeelsfunctionaris tijdens en na afloop van de cursus opving, zou gedurende de eerstvolgende uitvoerdersvergadering nog eens uitgebreid worden ingegaan op het doel en de inhoud van de training.

Gezien de doelgroep en de beschikbare tijd lag de nadruk meer op het stimuleren van het zelfregulerend vermogen dan op het aanleren van zeer specifieke, lichamelijke vaardigheden. Daarom werd gekozen voor zeer praktische werkvormen en voor visueel lesmateriaal (video- en dia-opnamen). Er werd een werkboek gebruikt. Samen met de cursistengroep werd uit de thema's gekozen en de tijdsinvestering per thema vastgesteld. De keuze werd ook gebaseerd op de knelpunten die de werkgroep fysiek belasting geïnventariseerd had en een aantal uitgangspunten van het bedrijf en de arbodeskundigen van de RL. Er is gestreefd naar zo homogeen mogelijke groepen. De ervaring leert dat het effect van de training dan beduidend hoger is.

Doelen van de cursus voor de individuele cursist waren:

- De deelnemer herkent zijn eigen regelvermogen in de arbeidssituatie met een hoge fysieke belasting. Hij weet in welke situatie hij hulpmiddelen moet gebruiken van of zijn werkmethoden of werktechniek moet aanpassen.
- De deelnemer kan de aangeboden werktechnieken voor tillen, dragen, duwen en trekken uitvoeren, mits er geen belemmeringen bestaan vanuit de functie van het bewegingsapparaat.
- De deelnemer kent en heeft inzicht in de belastende factoren bij statische houdingen. Hij kan deze - als de werksituatie dit niet belet - reduceren tot een acceptabel belastingsniveau door belastingsverlichtende hulpmiddelen te gebruiken, door een gunstigere positie in te nemen of door oefeningen toe te passen die het herstel bevorderen.
- De deelnemer kent en heeft inzicht in de belastende factoren bij repeterende handelingen. Hij kan deze - als de werksituatie dit niet belet - op dezelfde manier reduceren.

Deze doelen werden tijdens de tweede trainingsdag getoetst aan de hand van een opdracht. Belangrijk was ook de follow-up en de wijze waarop deze binnen de organisatie vorm zou krijgen. Een mogelijk voorstel was extra deskundigheidsbevordering op het gebied van verantwoord, ergonomisch werken voor bouwplaatsmedewerkers met een EHBO-diploma. EHBO'ers zouden op deze wijze een mogelijke signaal- en begeleidingsfunctie kunnen krijgen op de bouwplaats. Daarnaast zou ook de BGD hierbij een belangrijke rol kunnen hebben.

#### **NOTITIE VERMINDERING LICHAAMELIJKE BELASTING**

Voor de werkvoorbereiders, projectleiders en uitvoerders werd een notitie samengesteld met aandachtspunten en maatregelen om de lichamelijke belasting op de bouwplaats te kunnen voorkomen of te beperken. Dit zijn in het algemeen maatregelen die zonder extra kosten in onderling overleg tussen opdrachtgever, werkvoorbereiding, projectleiding en uitvoering genomen konden worden. Voorbeelden zijn:

- een verbeterde bouwplaatsinrichting
- prefab-elementen gebruiken, als een opdrachtgever hiermee akkoord gaat
- zware deuren al af laten hangen in de fabriek

Deze notitie werd na overleg met betrokkenen uitgebreid met aandachtspunten en maatregelen rondom de betonstort en -afwerking. De notitie werd tijdens de uitvoerdersvergadering toegelicht en aan iedereen uitgeleend. Voor de herkenbaarheid en houdbaarheid van het document werd gekozen voor een opvallende kleur en geplastificeerde pagina's.

Naar aanleiding van dit document en de cursus ergonomisch tillen kwamen de bouwplaatsmedewerkers uit de stuurgroep met het idee een soortgelijke notitie te maken voor alle bouwplaatsmedewerkers. De werkgroep fysieke belasting heeft deze notitie geschreven. Uiteindelijk is er een poster samengesteld met dezelfde aandachtspunten die in elke keet op elk project kan worden opgehangen.

### **3.3 LEEFGWOONTEN-INTERVENTIE IN HET PRODUCTIEBEDRIJF**

De leefgewoonten-interventies waren een onderdeel van de integrale aanpak van gezondheidsbevordering op de werkplek. De leefgewoonten lichaamsbeweging, voeding, roken en alcohol stonden hierbij centraal. Er werden activiteiten aan individuele werknemers aangeboden, en tegelij-

kertijd werden ook op omgevings- en organisatieniveau veranderingen doorgevoerd die hierop aansloten.

### **LICHAAMSBEWEGING**

Lichaamsbeweging werd als eerste interventie aangeboden, omdat stimuleren van positief gedrag vaak meer aanslaat dan terugdringen of onderdrukken van negatief gedrag. Daarnaast kan lichaamsbeweging de motivatie om ook andere leefgewoonten te veranderen verhogen, omdat beweging een ervaringsgebonden en positieve confrontatie kan geven met de eigen gezondheid. (Zie bijvoorbeeld Donnell & Ainsworth, 1984).

Deelname aan de lichaamsbeweging stond in principe open voor alle werknemers. Maar werknemers die niet of nauwelijks lichamelijk actief waren, werden extra gemotiveerd en gestimuleerd. Werknemers moesten aangeven aan welke vormen van lichaamsbeweging zij de voorkeur gaven (zoals conditie- en krachttraining, houdingsgymnastiek of bewegen op muziek) en op welk niveau (meer of minder intensief). In overleg met de bedrijfsarts werden uitsluitingscriteria voor deelname opgesteld (bijvoorbeeld hartklachten).

De deelnemers kregen een passende beloning, zoals een sporttas en een trainingspak. De bedoeling was zowel de werknemers in het begin te motiveren, als om de continuïteit te behouden en trouwe deelnemers te belonen voor hun inzet.

Een voormalige opslagruimte werd tot een sportzaal omgebouwd, zodat de interventie kon worden aangeboden op de werkplek. De bijeenkomsten vonden twee tot drie keer per week plaats en duurden telkens 30 minuten. De bijeenkomsten stonden onder leiding van een gediplomeerde bewegingsdeskundige of fysiotherapeut.

Voor de start werd het beginniveau van de conditie van iedere deelnemer vastgesteld met fysieke testen. Door deze testen halfjaarlijks te herhalen werd feedback gegeven over vorderingen. Tegelijkertijd kon voor iedereen zo specifieke aandachtspunten worden opgesteld.

### **ROKEN, VOEDING EN ALCOHOL**

Alle werknemers konden groepsbijeenkomsten over roken, voeding en alcohol bijwonen. Deze hadden een educatief karakter. Werknemers met specifieke risico's, zoals roken of een verhoogd cholesterolgehalte, konden daarnaast nog aan vervolgcursussen deelnemen, zoals een cursus stoppen met roken of gezonde voeding. Het accent van deze bijeenkomsten lag niet alleen op informatie over gedragsveranderingen, maar vooral op ondersteuning van werknemers hoe zij deze gedragsveranderingen konden bereiken. De lunchpauzes werden regelmatig gebruikt om video's over leefgewoonten te vertonen en in de kantine werd tevens een stand ingericht met informatiefolders.

In de loop van het project werden diverse tentoonstellingen georganiseerd in het bedrijf, zoals Hart te Kijk van de Nederlandse Hartstichting.

### **DOE-DAG GEZONDER WERKEN**

In een tweede interventiejaar werd een gezondheidsmanifestatie georganiseerd. Deze Doe-dag Gezonder Werken was er voornamelijk op gericht werknemers op praktische, ervaringsgebonden wijze in aanraking te laten komen met de drie leefgewoonten. Deze manifestatie vond plaats in het bedrijf zelf en werd opgezet in nauwe samenwerking met onder meer de Bedrijfsgezondheidsdienst, Gemeenschappelijke Gezondheidsdienst (GGD), Consultatiebureau voor Alcohol en andere Drugs (CAD), Gemeentepolitie, Veilig Verkeer Nederland en een diëtiste.

Werknemers werden ingedeeld in groepen en kregen gedurende 90 minuten de gelegenheid om, onder begeleiding van medewerkers van de hier-

boven genoemde instellingen, actief aan de manifestatie deel te nemen. Voor iedere leefgewoonte afzonderlijk werden info-stands ingericht en video's vertoond.

De gezondheidsmanifestatie werd door ruim 60% van de werknemers bezocht en beoordeeld met het rapportcijfer 7,5. Ongeveer drie maanden na afloop zei 12% van de deelnemers dat zij zich naar aanleiding van de manifestatie gezonder waren gaan gedragen, terwijl 42% zei dit nog niet precies te weten.

#### LEEFGEWOONTE-ACTIVITEITEN

Voor iedere leefgewoonte werden op de Doe-dag de volgende activiteiten georganiseerd:

##### ROKEN

- demonstratie acupunctuur bij drie (rokende) werknemers
- demonstratie rookrobot
- test om mate van rookafhankelijkheid te bepalen

##### VOEDING

- diverse smaakproeven (zoals verschil tussen traditionele producten en de light-varianten)
- visuele presentatie van wat er met voeding gebeurt in het lichaam
- eetmeter (een computerprogramma om individuele voedingsgewoonte te bepalen)

##### ALCOHOL

- alcoholcontrole om 7.00 uur (door de gemeentepolitie bij de toegangsweg van het bedrijf)
- rij simulator Veilig Verkeer Nederland (simulatie van rijden onder invloed)
- demonstratie adem-analyse-apparaat
- test om mate van alcohol-afhankelijkheid te bepalen
- tentoonstelling

**WERKGROEP** Bij de ontwikkeling van deze interventies waren werknemers actief betrokken. Iedere bewegingsgroep (zes in totaal) had uit hun midden iemand gekozen die als afgevaardigde zitting nam in een Werkgroep Gezonder Werken. Deze werkgroep bestond verder uit een medewerker van de afdeling Gezondheidsvoorlichting- en Opvoeding van de GGD, een lid van het managementteam (om de communicatielijnen naar de hoofddirectie en het managementteam zo kort mogelijk te houden) en één van de onderzoekers. Het doel van de werkgroep was het ontwikkelen van activiteiten rondom leefgewoonten en het creëren van een continu aanwezig klimaat van gezondheidsbevordering in het bedrijf.

#### OMGEVINGS- EN ORGANISATIENIVEAU

Ook op omgevings- en organisatieniveau werden bovengenoemde activiteiten ondersteund. Een diëtiste beoordeelde de voeding van het kantine-assortiment, die hierop werd uitgebreid met meer gezonde producten. Daarnaast werkte de diëtiste op verzoek van de Personeelsvereniging eveneens mee aan het samenstellen van een Kerstpakkett en aan een gezond Kerstdiner. Er werd een nieuw rook-beleid ontwikkeld, waarbij op diverse plaatsen in het bedrijf rook-vrije zones werden ingesteld. Het CAD ten slotte gaf het managementteam een cursus Vroegtijdige signalering van alcoholproblematiek.

### 3.4 ARBEIDSINHOUD-VERBETERING IN HET PRODUCTIEBEDRIJF

De arbeidsinhoud en -organisatie werd verbeterd door de invoering van regelkringen om zo bestaande welzijnsrisico's zoveel mogelijk te reduceren en het ontstaan ervan te voorkomen.

Kort na de start van het project werd een knelpuntenwerkgroep samengesteld, die bestond uit de onderzoekers en het voltallige managementteam van de experimentele vestiging van het bedrijf, zodat alle afdelingen van de vestiging vertegenwoordigd waren. Deze werkgroep had tot doel interventies rondom inhoud en organisatie van de arbeid te ontwikkelen, te implementeren, te begeleiden en te evalueren.

In de voorbereidende fase werd veel aandacht besteed aan het informeren en motiveren van het managementteam voor deze interventie. Om de betrokkenen de WEBA-methodiek eigen te maken werd deze in de bijeenkomsten van de werkgroep uitvoerig besproken en toegelicht aan de hand van concrete voorbeelden. Hierbij werd onder meer gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten van het WEBA-instrument (Maes et al. 1989; gebaseerd op projectgroep Welzijn bij Arbeid, 1989).

De welzijnsrisico's worden vertaald in zeven welzijnscondities: volledigheid, complexiteit, organiserende taken, autonomie, contactmogelijkheden, cyclustijden en informatievoorziening. Ook inventariseert het WEBA-instrument regelmogelijkheden en ergonomie.

#### STAPPENPLAN

Na een screening van de werknemers met het WEBA-instrument, koos de werkgroep voor de afdeling kurketrekkers om er de interventies uit te testen. Men koos deze plek, omdat zij:

- representatief was voor meerdere situaties in het bedrijf (van belang in verband met overdraagbaarheid en generaliseerbaarheid)
- een voldoende aantal werknemers had (van belang om valide conclusies te mogen trekken)
- voldoende mogelijkheden tot verandering en verbetering bood
- de werknemers en leidinggevenden er bereid waren om mee te werken aan het veranderingsproces om de kans op succes te vergroten

#### STAPPENPLAN

Nadat de *regelkring kurketrekker* was ingevoerd en geëvalueerd, werd dit in de resterende werkplekken gedaan, nadat eerst per werkplek onderstaand stappenplan was doorlopen:

- oriëntatie op de werkplek door gesprekken met werknemers en leidinggevenden.
- Beschrijven van de bestaande situatie in termen van welzijnscondities, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, tijden per handeling, productiviteit en inrichting van de werkplek.
- Uitvoeren van probleemanalyse van de werkplek en haar functies, ondermeer op basis van de WEBA-resultaten verkregen uit de onderzoeksmetingen.
- Opstellen van een interventieplan op basis van inventarisatie van veranderingsmogelijkheden op korte en lange termijn (inclusief ergonomische en technische veranderingen).
- Beoordelen van de consequenties van de in te voeren interventies op werknemers-, werkplek- en organisatieniveau:
  - Samen met de afdeling Personeelszaken een plan van aanpak ontwik-

- kelen voor 'bedreigde' (indirecte) functies, op zowel lange als korte termijn, zoals de functies van werkmeester en transporteur.
- Op basis van een inventarisatie van aanwezige kennis en vaardigheden een opleidings- en scholingsplan opstellen voor werknemers.
  - Het herinrichten van afdelingen, zodat buffers ontstaan voor materiaalopslag.
  - Het opstellen van randvoorwaarden en definiëren van grenzen (bijvoorbeeld schrijven van een handleiding onderhoud om werknemers richtlijnen te geven over verantwoordelijkheden wat betreft onderhoud en storingen aan machines).
  - Stapsgewijs wijzigen van het belonings- en beoordelingssysteem.
  - Het interventieplan doorspreken met de werknemers (door de betrokken werkmeester en de operationeel manager) met als doel hen te informeren, te motiveren en de mogelijkheid te geven tot inspraak.
  - Bijstellen interventies (eventueel) op basis van opmerkingen van werknemers en opnieuw bespreken.
  - Implementeren van de voorgestelde interventies en verder begeleiden ervan door de werkmeester en de operationeel manager (alsook - indirect - door de knelpuntenwerkgroep).
  - Uitvoeren van tussentijdse mondelinge evaluaties gevolgd door een schriftelijke evaluatie.
  - Bijstellen van de interventies (eventueel) op basis van de evaluaties.

#### **VOORBEELD: KURKETREKKERAFDELING**

Op de kurketrekkerafdeling werkten 15 personen. De oriënterende gesprekken, de beschrijving van de werkplek en de probleemanalyse maakten de volgende welzijnsrisico's duidelijk:

- 70% van de werknemers had een functie die uit meer dan 90% uitvoerende taken bestond
- meer dan 90% van de werknemers vond de uitvoerende functies gemakkelijk
- onvoldoende regelmogelijkheden wat betreft aanvoer en hoeveelheid materiaal en machinestoringen
- een subjectief gevoel van autonomie, maar objectief gezien werd dit echter beperkt door het tariefsysteem en de wijze waarop de organisatie en uitvoering van het werk was vastgelegd
- onmogelijk om hulp van anderen in te roepen als men het werk zelf niet afkrijgt, en moeilijk communiceren tijdens het werk door de inrichting van de werkplek
- bijna 80% van de werknemers vond de informatie over de onderneming en de eigen plaats daarin onvoldoende

De resultaten van de interventies op het gebied van aanpassing van arbeidsinhoud en -organisatie waren:

- Volledigere functies: het percentage uitvoerende taken werd gereduceerd en het percentage voorbereidende en ondersteunende taken uitgebreid. Productiemedewerkers kregen taken erbij zoals order starten, aan- en afvoer materiaal, wegzetten gereed product, aanwezigheidsuren invullen en nacalculatie.
- Complexere functies, zodat het werk niet meer alleen uit routinematige handelingen bestond.
- Roulatie van taken: werknemers werden opgeleid voor meerdere taken, zodat ze bijvoorbeeld niet alleen konden monteren, maar ook konden lijmen en inpakken.
- Meer organiserende taken en groepstaken: de werknemers waren als een autonome eenheid verantwoordelijk voor de organisatie van hun werk

en de productie (werkplanning, -verdeling, -tempo en -uitvoering). Ook meer autonomie wat betreft mogelijkheden om de werkplek te verlaten.

- Werkoverleg werd nog verder gestructureerd om de organisatie van het werk zo optimaal mogelijk te laten verlopen.
- Meer contactmogelijkheden door ondermeer herinrichting van de werkplek en uitbreiding van taken.
- Betere informatievoorziening, ondermeer doordat de werknemers rechtstreeks over resultaatgegevens op werkplekniveau beschikten.
- De interventies waren niet rechtstreeks gericht op het vergroten van de cyclustijden. Door taakuitbreiding, -variatie en -roulatie kon meer afwisseling worden aangebracht, wat tot verandering van cyclustijden leidde.



# BIJLAGE 4 PRAKTIJKVOORBEEDEN: EVALUATIE

WE BESCHRIJVEN IN DEZE BIJLAGE ALLEREERST DE KOSTEN EN BATEN VAN EEN STRESS-PREVENTIE-PROGRAMMA IN HET BOUWBEDRIJF. DIT PROGRAMMA WAS ZOWEL OP INDIVIDUELE WERKNEMERS ALS OP DE STRUCTUUR VAN HET BEDRIJF GERICHT.

## 4.1 KOSTEN-BATEN-ANALYSE IN HET BOUWBEDRIJF

Bij het bepalen van de kosten en baten zijn we uitgegaan van de eenduidig, objectiveerbare kosten en baten. Aan beide zijden hebben we personele kosten opgenomen, bijvoorbeeld de kosten van afwezigheid door vergaderingen en trainingen. Deze kosten zijn berekend op basis van de gemiddelde loonkosten per werknemersgroep. Zo zijn ook de kosten van het verzuim berekend.

De vraag is natuurlijk of de aanwezigheid op een vergadering automatisch gepaard gaat met een verminderde productie. In de praktijk blijkt vaak dat kortdurend verzuim niet gepaard gaat met een substantieel productieverlies. Doordat we vergelijkbaar berekende personeelskosten aan zowel de kosten- als de batenkant op dezelfde wijze geregeld hebben, betekent een onderschatting aan de kostenkant tegelijkertijd een onderschatting van de batenkant.

SCHEMA 12 KOSTEN-BATEN-BESCHRIJVING BOUWBEDRIJF

	AANTAL UUR	LOONKOSTEN PER UUR	KOSTEN
STUURGROEPBIJENKOMSTEN 5 X 2 UUR			
4 MIDDENKADERLEDEN	f 40	f 65	f 2.600
3 BOUWPLAATSMEDEWERKERS	f 30	f 47,50	f 1.425
TRAINING VERZUIMMELDING EN -BEGELEIDING 2 X 4 UUR			
20 MIDDENKADERLEDEN	f 160	f 65	f 10.400
PROGRAMMAKOSTEN			f 7.500
TRAINING COMMUNICATIE EN WERKOVERLEG 12 UUR			
24 MIDDENKADERLEDEN	f 288	f 65	f 18.720
PROGRAMMAKOSTEN			f 15.000
TRAINING STRESSMANAGEMENT 12 UUR			
24 MIDDENKADERLEDEN	f 288	f 65	f 18.720
PROGRAMMAKOSTEN			f 30.000
TOTALE KOSTEN			f 104.365

	AANTAL WERK NEMERS	REDUCTIE VERZUIMDE DAGEN	TOE TE SCHRIJVEN AAN INTERVENTIE	LOON- KOSTEN PER DAG	OPBRENGST TOTAAL	OPBRENGST VOOR DE ORGANI- SATIE 50%
<b>1993</b>						
MIDDENKADER	24	108	36	f 520	f 18.720	
BOUWPLAATS	130	780	260	f 380	f 98.800	
TOTAAL					f 117.520	
<b>1994</b>						
MIDDENKADER	24	160	53	f 520	f 27.560	
BOUWPLAATS	130	825	275	f 380	f 104.500	
TOENAME PROBLEEM- OPLOSSEND VERMOGEN					P.M.	P.M.
TOENAME MOTIVATIE WERKNEMERS					P.M.	P.M.
VERBETERDE ARBEIDSVERHOUDINGEN					P.M.	P.M.
REDUCTIE FOUTEN DOOR BETERE INFORMATIE					P.M.	P.M.
TOTALE OPBRENGSTEN					f 132.060	f 66.030
TOTALE OPBRENGSTEN 1993-1994					f 249.580	f 124.540

Berekend over een tweejarige periode blijken de directe kosten (f 104.365) al vrij snel op te wegen tegen de baten (f 249.580). Elke geïnvesteerde gulden levert binnen twee jaar f 2,50 op. De opbrengsten komen pas helemaal ten goede van het bedrijf na de herziening van de Ziektewet in 1996. Overigens als interventies een blijvend effect hebben, resulteren ze ook in latere jaren in een financieel voordeel zonder dat daar extra kosten tegenover staan.

Niet alleen de financiële baten zijn van belang. Amerikaanse onderzoeken laten zien dat juist de motivatie, de binding met het bedrijf, de werksfeer en dergelijke door soortgelijke programma's verbeteren. Ook de interviews met werknemers en leidinggevenden bij Bouw B.V., wezen uit dat door de interventies de communicatie verbeterd is. Hierdoor verbeterden werkplanning, de organisatie van het werk en de arbeidsverhoudingen en hebben de medewerkers geleerd de problemen op een goede manier op te lossen. En dat had weer tot gevolg dat het aantal storingen op de werkplek afnam, er minder fouten werden gemaakt en eventuele fouten sneller hersteld.

Een kosten-baten-analyse geeft een goed inzicht in de baten van de investeringen in veiligheid, gezondheid en welzijn. Het leert bedrijven dat personeelsinvesteringen iets opbrengen, terwijl zij in het verleden vooral dachten in termen van kosten.

Een positieve kosten-baten-analyse zal echter op langere termijn de organisatie niet blijvend positief motiveren om meer aandacht te besteden aan gezondheid en welzijn van de werknemers. De motivatie moet uiteindelijk gegrond zijn in een cultuurverandering in het bedrijf, waarbij de waarde en de gezondheid van de werknemers een centrale norm is geworden. Kern daarbij is dat zo'n gezondheidsbeleid leidt tot goed gemotiveerde werknemers en tot een kwalitatief hoogwaardige productie.

## 4.2 EVALUATIE VAN DE INTERVENTIES IN HET ZIEKENHUIS

De evaluatie van het project in het Waterlandziekenhuis omvatte de volgende onderdelen:

- herhaling van het vragenlijstonderzoek (de nameting) onder alle werknemers van het ziekenhuis en een steekproef van de helft van de werknemers van het controle-ziekenhuis
- een analyse van de verzuim- en verloopgegevens over de periode 1991-1995
- gesprekken met de stuurgroepleden (september 1995)
- een kosten-baten-analyse (oktober 1995)

### KOSTEN-BATEN-ANALYSE

Schema 13 geeft een globaal overzicht van de kosten en baten van het preventieproject in het ziekenhuis over de periode 1992-1994. De kosten zijn ingedeeld in drie categorieën:

- technische maatregelen
- cursussen en trainingen
- organisatorische maatregelen

De meeste technische maatregelen betreffen vrij kleine investeringen die ten laste komen van het boekjaar waarin zij zijn gepleegd. Investeringsbedragen boven de f 5000, zoals de apotheekdeuren, het CTG-apparaat en de tillift worden over tien jaar afgeschreven.

De investeringen zijn voor drie tiende (1992-1994) opgenomen in de tabel. Geen rekening is gehouden met de tijds waarde van het geld. De bedragen zijn dus niet verdisconteerd met behulp van de rentevoet.

#### SCHEMA 13 KOSTEN-BATEN-BESCHRIJVING ZIEKENHUIS (1992-1994)

##### KOSTEN VAN MAATREGELEN 1992-1994 (IN GULDENS, TOTALE AFSCHRIJVINGSTERMIJN TUSSEN HAAKJES)

##### TECHNISCHE MAATREGELEN

- AANPASSINGEN PATIËNTENTOILET 2.000
- AUTOMATISCHE DEUREN APOTHEEK (10 JAAR) 3.000
- KARRETJE VOOR VERVOER DOSSIERS 2.000
- ARCHIEFDOZEN MET HANDVATTEN 300
- CTG-APPARAAT (10 JAAR) 30.000
- TILLIFT (10 JAAR) 1.800
- ELEKTRONISCHE AFSLAGAPPARATUUR 5.000
- AANPASSING BEELDSCHERMWERKPLEKKEN 2.700

##### CURSUSSEN EN TRAININGEN

- OMGAAN MET KRITIEK
- FUNCTIONERINGSGESPREKKEN
- VERZUIMBELEID
- LEIDINGGEVEN
- STRESSMANAGEMENT
- OMGAAN MET AGRESSIE EN GEWELD

TOTAAL 579.330

##### ORGANISATORISCHE MAATREGELEN

###### EENMALIG

- VASTLEGGEN TAKEN
- OPZETTEN OVERLEGSTRUCTUREN

TOTAAL 79.155

<b>JAARLIJKS TERUGKEREND (X 3 JAAR):</b>
- TAKEN MILIEU/ARBO-COÖRDINATOR
- DEELNAME AAN OVERLEG
- LEKENCONTROLE BIJ VERZUIM
TOTAAL 466.440
TOTAAL 1.171.725
<b>BATEN 1992-1994 (IN GULDENS)</b>
<b>OPBRENGSTEN DOOR VERZUIMDALING</b>
- BRUTO-SCHATTING: NIET GECORRIGEERD VOOR DALING IN SECTOR
- VERZUIM 1991 (8,9%) KOSTEN: 3.026.000
- DALING 1992 (8,9%-6,5%) 2,4 X 340.000 = 816.000
- DALING 1993 (8,9%-6,7%) 2,2 X 340.000 = 748.000
- DALING 1994: (8,9% - 5,8% = 3,1 X 340.000 = 1.054.000
TOTAAL BRUTO 2.618.000
- NETTO SCHATTING: GECORRIGEERD VOOR DALING IN SECTOR*
- DALING 1992 (2,4%-1,0%) 1,4 X 340.000 = 476.000
- DALING 1993: (2,2%-0,7%) 1,5 X 340.000 = 510.000
- DALING 1994: (3,1%-1,2%) 1,9 X 340.000 = 646.000
TOTAAL NETTO 1.632.000

De kostenpost cursussen en trainingen omvat 50 procent van de totale kosten. Het gaat om ondermeer trainingen in omgang met agressie, verzuim-gesprekken en stressmanagement. Naast de kosten voor de inschakeling van externe bureaus is ook de tijdsbesteding opgenomen van alle medewerkers die een cursus of training gevolgd hebben (tijd x gemiddeld loon). Deze kostenpost is weliswaar ten laste gekomen van de jaren 1992-1994, maar de baten van het volgen van deze cursussen zullen de komende jaren nog merkbaar zijn. De huidige baten kunnen niet nader worden gekwantificeerd en zijn dus niet in de tabel opgenomen.

De kostenpost organisatorische maatregelen omvat 46 procent van de totale kosten. De kosten worden net als bij de cursussen vooral veroorzaakt door de tijdsbesteding van de betrokken medewerkers. Ze zijn uitgesplitst in eenmalige en terugkerende kosten. Eenmalige kosten betreffen ondermeer het opzetten van overlegstructuren en het vastleggen van taken. De terugkerende kosten zijn ondermeer de loonkosten van de aangestelde milieu- en arbo-coördinator en deelname aan overleg. De terugkerende kosten zijn voor drie jaar op de balans opgenomen (jaarbedrag x 3).

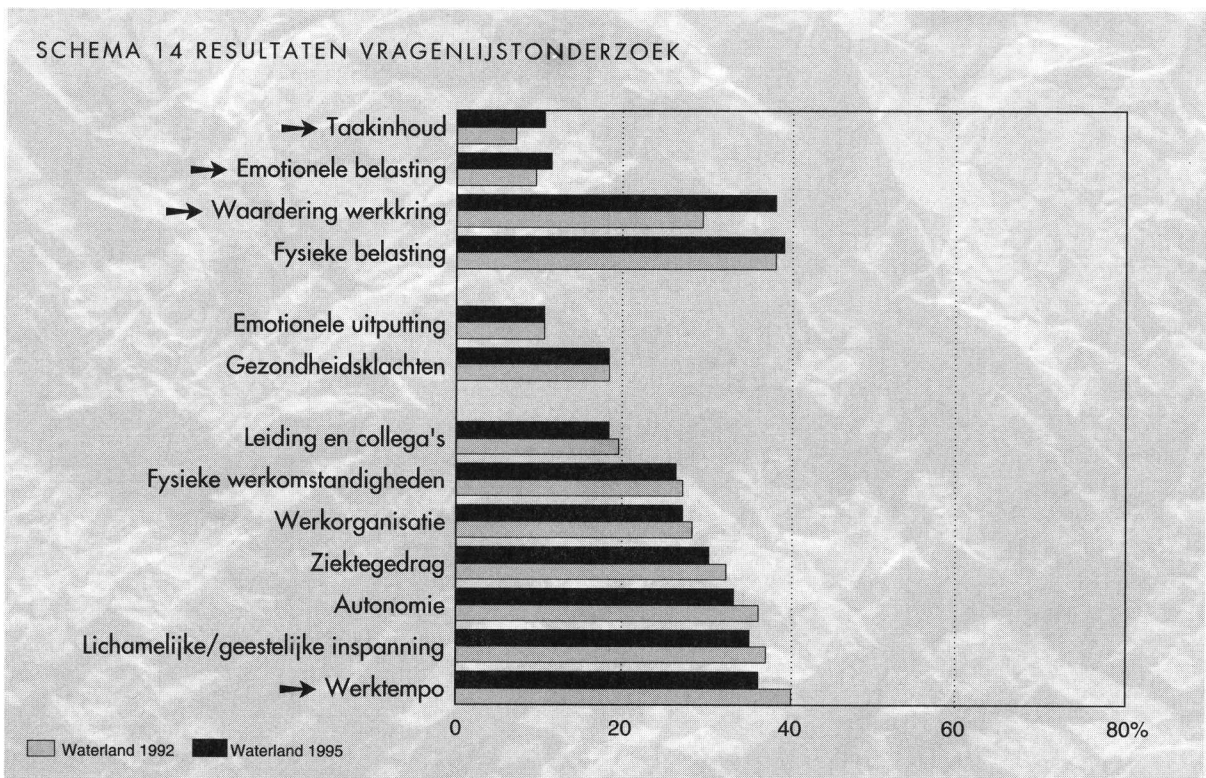
Aan de batenkant van de tabel zijn alleen de gerealiseerde kostenbesparingen opgenomen die het gevolg zijn van de daling van het ziekteverzuim. Het verzuim en bijbehorende kosten uit 1991 gelden als nulsituatie. In 1991 ligt het ziekteverzuimpercentage op 8,9 procent. Elk procent verzuimreductie in jaren 1992-1994 levert een besparing op van f 340.000. Daarbij gaan we ervan uit dat de kosten van één procent verzuim overeenkomen met één procent van de brutoloonsum. Deze bedroeg in 1991 34 miljoen gulden. Met baten zoals een verbeterde werksfeer of gestegen productiviteit hebben we nog geen rekening gehouden.

We kunnen de kosten en baten op twee manieren benaderen. In het eerste geval berekenen we simpelweg het verschil tussen de kosten en baten over

1992-1994: een positief resultaat van f 1.400.000. In het tweede geval houden we rekening met het dalende verzuimpercentage in de sector van Nederlandse ziekenhuizen (bron BVG). Als we daarvoor corrigeren, bedragen de baten f 1.632.000. Ook in dat geval blijkt het verschil tussen de kosten en de baten dus positief: f 460.275. Overigens hebben we aan de kostenkant niet gecorrigeerd voor investeringen die gebruikelijk zijn in de sector. We verwachten dat het pakket van maatregelen in de komende jaren nog meer vruchten zal afwerpen, waardoor het uiteindelijke resultaat wellicht nog positiever uitpakt.

#### EVALUATIE VAN VRAGENLIJSTGEGEVENS

Uit de nameting blijkt dat de werksituatie van werknemers in het Waterlandziekenhuis belangrijk is verbeterd. In schema 14 zijn de resultaten van de nameting in 1995 vergeleken met die van de voormeting in 1992. Dit is uitgedrukt in het gemiddeld percentage klachten per onderzocht aspect.



RESULTATEN VAN DE VOORMETING (1992, N=687) EN DE NAMETING (1995, N=612) UITGEDRUKT IN GEMIDDELD PERCENTAGE KLACHTEN PER ASPECT.

EEN → VOOR EEN SCORE DUIDT OP EEN SIGNIFICANT VERSCHIL TEN OPZICHTE VAN DE VOORMETING IN 1992.  $P < 0,05$ . DE KANS DAT DE GEVONDEN VERSCHILLEN OP TOEVAL BERUSTEN, IS DUS KLEINER DAN 1 OP 20.

Het ziekenhuispersoneel klaagt in 1995 in vergelijking tot 1992 significant minder over de taakhoud, emotionele belasting en waardeert de werkring meer. Overigens was de uitgangssituatie wat betreft taakhoud en emotionele belasting al vrij gunstig. Verder klaagt het personeel in 1995 significant meer over het werktempo. Dit lijkt overigens een landelijk verschijnsel te zijn. Uit CBS-gegevens blijkt dat van de werkstress-risico's vooral het werktempo zich ongunstig ontwikkeld (Houtman e.a., 1994). Dit geldt in vrijwel gelijke mate voor vrouwen en mannen, voor alle leeftijdsgroepen en voor nagenoeg alle bedrijfs- en beroepstakken. Wat betreft de overige aspecten is het beeld in het ziekenhuis vergelijkbaar met de situatie in 1992.

Schema 15 geeft een overzicht van de maatregelen die medio 1995 in het

ziekenhuis zijn ingevoerd en de effecten zoals die uit de nameting blijken. Harde uitspraken over de relatie tussen de maatregelen en de effecten zijn op basis van het onderzoek niet mogelijk, omdat het om verschillende maatregelen gaat die niet afzonderlijk zijn geëvalueerd.

## SCHEMA 15 MAATREGELEN EN MOGELIJKE EFFECTEN

### ALGEMENE PREVENTIEVE MAATREGELEN

- ONTWIKKELING VAN ARBO-BELEID
  - 45% VINDT DE ARBEIDSMOMSTANDIGHEDEN VERBETERD
  - 40% VINDT DE BETROKKENHEID BIJ HET VERBETEREN VAN DE WERKSITUATIE VERBETERD
- TWEE NIEUWE FUNCTIES: ARBO/MILIEU-COÖRDINATOR EN ADVISEUR FYSIEKE BELASTING
  - 33% VINDT GEZONDHEID, WELZIJN EN VEILIGHEID VERBETERD
- AANSCHAF HULPMIDDELEN
  - MINDER KLACHTEN OVER ONVOLDOENDE HULPMIDDELEN
  - MINDER KLACHTEN OVER DE KWALITEIT VAN HULPMIDDELEN

### SOCIALE VAARDIGHEDEN/ARBEIDSVERHOUDINGEN

- TRAININGEN VOOR LEIDINGGEVENDEN
  - MINDER KLACHTEN OVER FUNCTIONEREN VAN WERKOVERLEG
  - MINDER KLACHTEN OVER ONVOLDOENDE GEÏNFORMEERD WORDEN
  - 37% VINDT DE SFEER OP HET WERK VERBETERD
  - 36% VINDT DE KWALITEIT VAN ZORG VERBETERD
  - 32% VINDT DE MOTIVATIE BIJ HET WERK VERBETERD
- TRAINING FUNCTIONERINGSGESPREKKEN
  - 57% HEEFT HET AFGELOPEN JAAR EEN FUNCTIONERINGSGESPREK GEHAD, DAARVAN WAS 92% TEVREDEN OVER HET GESPREK

### DREMPELVERHOGENDE EN CURATIEVE MAATREGELEN

- TRAINING VERZUIMBEGELEIDING (AFDELINGSHOOFDEN)
- ZIEK- EN HERSTEMELDING BIJ DIRECTE CHEF
- BEZOEK VAN LEKENRAPPORTEUR TUSSEN 1-6 DAGEN
- ARBEIDSVORWAARDELIJKE MAATREGELEN
- BEGELEIDING TIJDENS ZIEKTE
- BEVORDEREN VAN REINTEGRATIE
- ONDERSTEUNING BIJ HERSTEL ZIEKE WERKNEMERS
- SMT ONDERZOEKT MOGELIJKHEDEN VOOR WERKHERVATTING EN Aangepast WERK
  - 82% VINDT DAT DIRECTE LEIDING VOLDOENDE AANDACHT BESTEEDT AAN ZIEKE WERKNEMERS
  - 50% VINDT OMGANG MET ZIEKE WERKNEMERS VERBETERD (77% LEIDINGGEVENDEN VERSUS 45% NIET-LEIDINGGEVENDEN)
  - 36% VINDT OMGANG MET GEZONDE WERKNEMERS VERBETERD (48% LEIDINGGEVENDEN VERSUS 34% NIET-LEIDINGGEVENDEN)

### OPMERKING

IN HET ZIEKENHUIS HEBBEN 621 MEDEWERKERS DE VRAGENLIJST INGEVULD. IN EEN AANTAL GEVALLEN WORDT GEEN PERCENTAGE GENOEMD, OMDAT NIET IS GETOETST OF HET OM SIGNIFICANTE VERSCHILLEN GAAT. DE RESULTATEN WIJZEN ECHTER WEL IN DE RICHTING VAN EEN AFNAME VAN HET PERCENTAGE KLACHTEN.

### EVALUATIE VAN VERZUIMGEGEVENS

In schema 16 vindt u de verzuimpercentages (exclusief zwangerschapsverlof) van het Waterlandziekenhuis en de Nederlandse ziekenhuizen over de periode 1991-1994.

## SCHEMA 16 VERZUIMGEGEVENS OVER DE PERIODE 1991-1994

	VERZUIMPERCENTAGE				GEMIDDELDE DUUR				MELDINGSFREQUENTIE			
	'91	'92	'93	'94	'91	'92	'93	'94	'91	'92	'93	'94
ZIEKENHUIS	8,9	6,5	6,7	5,8	-	13,5	14,2	13,7	2,4	1,7	1,8	1,5
NED. ZIEKENHUIZEN	6,5	5,5	5,8	5,3	11,4	12,1	11,4	12,8	1,9	1,7	1,9	1,5

VERZUIMGEGEVENS VAN HET WATERLANDZIEKENHUIS EN DE NEDERLANDSE ZIEKENHUIZEN (EXCLUSIEF ACADEMISCHE ZIEKENHUIZEN; BRON BVG)

De cijfers laten zien dat het verzuimpercentage in het ziekenhuis bij de start van het project fors hoger is dan in de sector. Het verschil is significant. Sinds 1991 is het verzuimpercentage in het ziekenhuis echter sterk aan het dalen, vooral tussen 1991 en 1992. 1993 laat een geringe stijging zien. Dit hangt waarschijnlijk samen met twee griepgolven in dat jaar, die ook het hogere cijfer in de sector verklaren. In 1994 benadert het verzuimpercentage het cijfer voor de sector.

Verder daalt in het ziekenhuis ook de meldingsfrequentie terwijl de gemiddelde duur stabiel blijft. Deze laatste twee gegevens wijzen erop dat het verzuim over de gehele linie daalt, dus zowel het kort, het middellang als het langdurig verzuim. De eerste halfjaarcijfers over 1995 versterken dit beeld nog. Ze laten een verdere daling zien van het verzuim voor het ziekenhuis (4,6 procent), zelfs tot onder het niveau van de sector (6,2 procent).

Overigens moeten we opmerken dat de cijfers voor de sector in 1994 mogelijk aan de lage kant zijn vanwege een onderrapportage van het verzuim. Dit als gevolg van de wijziging van de Ziekewet op 1 januari 1994. In werkelijkheid zou het verschil tussen het verzuim van het ziekenhuis en dat van de sector dus wel eens geringer kunnen zijn.

# BIJLAGE **5** NUTTIGE ADRESSEN

RIJSUNIVERSITEIT LIMBURG	Vakgroep Beleid, Economie en Organisatie van Zorg (BEOZ) Sectie Arbeid en Gezondheid Postbus 616 6200 MD Maastricht Tel: (043) 3881589
TNO PREVENTIE EN GEZONDHEID	Divisie Arbeid en Gezondheid Postbus 2215 2301 CE Leiden Tel: (071) 5181818
UNIVERSITEIT UTRECHT	Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie Postbus 80140 3508 TC Utrecht Tel: (030) 2534781
MINISTERIE SZW	Directie Arbeidsomstandigheden Postbus 90801 2509 LV Den Haag Tel: (070) 3335261
CENTRAAL KANTOOR (I-SZW)	Postbus 90801 2509 LV Den Haag Tel: (070) 3334444
NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN (NIA)	De Boelelaan 30 Postbus 75665 1070 AR Amsterdam Tel: (020) 5498611
CENTRUM GEZONDHEIDS- BEVORDERING OP DE WERKPLEK (GBW)	Johan van Oldenbarneveltlaan 9 2582 NE Den Haag Tel: (070) 3552502
RIJSUNIVERSITEIT LEIDEN	Vakgroep Klinische, gezondheids en persoonlijkheidspsychologie Postbus 9555 2300 RB Leiden Tel: (071) 5273600
KATHOLIEKE UNIVERSITEIT NIJMEGEN	Psychologie van Arbeid en Organisatie Montessorilaan 3 6525 HR Nijmegen Tel: (024) 3612658
SWETS & ZEITLINGER	Heereweg 437 2161 CA Lisse Tel: (0252) 435111









*Gezonder werken: minder verzuim!* is een handleiding voor het opzetten en uitvoeren van gezondheidsbevorderende activiteiten binnen bedrijven. Het doel van die activiteiten is het bevorderen van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers en daarmee het terugdringen van het ziekteverzuim. Ook wordt aandacht geschonken aan de kosten en baten van integrale gezondheidsbevordering.

*Gezonder werken: minder verzuim!* biedt een zeven-stappenplan om te komen tot:

- verbetering van de werksituatie
- verbetering van mogelijkheden van werknemers om met eisen die het werk stelt om te gaan
- een gezondere leefstijl

Het bijzondere van deze aanpak is het **integrale karakter**: zowel het werk, de persoon als zijn of haar leefstijl staan centraal.

Het **stappenplan** geeft richtlijnen en concrete tips voor het opzetten van activiteiten. De gepresenteerde methode is gebaseerd op ervaringen uit de praktijk. TNO-Preventie en Gezondheid, Rijksuniversiteit Limburg en Universiteit Utrecht voerden voorbeeldprojecten integrale gezondheidsbevordering uit. De ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Volksgezondheid, Welzijn en Sport gaven opdracht tot deze projecten met subsidie van de arbeidsongeschiktheidsfondsen AAF/AoF.

De ministeries onderschrijven de gepresenteerde methodiek.

**Andere NIA-uitgaven over arbo-beleid:**

- Gezondheidsbevordering op de werkplek. Element van bedrijfsvoering. Visies en ervaringen omtrent gezondheidsbevordering.
- Sociaal-medische begeleiding. Dé aanpak van verzuim voor werkgevers en werknemers.
- Handleiding risico-inventarisatie. Zes stappen voor een opzet.
- Risico-inventarisatie en -evaluatie toxische stoffen. Handvatten voor degenen die de RIE uitvoeren.
- Handleiding arbo-jaarplan. Een stappenplan maakt duidelijk hoe een bedrijf het arbo-beleid kan concretiseren in een arbo-jaarplan.
- Handleiding arbo-jaarverslag. Een werkboek waarin stap voor stap wordt beschreven hoe een bedrijf vlot een goed arbo-jaarverslag opstelt.

### **Informatie**

Voor meer informatie over deze reeks en andere uitgaven van het NIA:

NIA klantenservice

Postbus 75665, 1070 AR Amsterdam

telefoon (020) 54 98 404

fax (020) 64 43 102