

## **Hoe pak ik RSI structureel aan in mijn gemeente?**

**Paper met goede praktijkervaringen naar aanleiding van de workshops RSI van het A+O fonds Gemeenten uitgevoerd in 2003**

**(Mathilde Miedema, TNO Arbeid)**

‘We doen wel aan voorlichting, besteden aandacht aan het meubilair en hebben een actieve arbocoördinator maar hoe houden we het onderwerp RSI levendig, stimuleren we gezond gedrag op de werkvloer en hoe krijgen we samenhang in ons pakket van maatregelen om RSI terug te dringen?’

Met deze vragen kwamen vooral arbocoördinatoren de afgelopen maanden naar de zes RSI-workshops die het A+O fonds door het gehele land had georganiseerd. De workshops werden begeleid door TNO Arbeid. Deze workshops resulteerden in een lijst van veel voorkomende knelpunten maar vooral ook tips hoe deze knelpunten zijn op te lossen. Dit artikel geeft een overzicht van deze gemeente specifieke ‘tips en trucs’, zodat ook de gemeenten die niet bij de workshops aanwezig zijn geweest, hiervan baat kunnen hebben bij hun aanpak van RSI.

### **RSI**

RSI is één van de vier belangrijkste arbeidsrisico's voor personeel in gemeentelijke organisaties. 47% van het personeel bij gemeenten had in 2001 werkgebonden klachten aan het bewegingsapparaat. Circa 27% heeft last van de nek en schouders, 10% van de ellebogen en 14% van de polsen en handen. Vooral bij baliemedewerkers en secretariële medewerkers komt RSI voor, maar ook bij de buitendienst en facilitaire functies. In het arboconvenant Gemeenten zijn afspraken gemaakt om RSI terug te dringen en zo een bijdrage te leveren aan vermindering van het ziekteverzuim. In het kader van dit arboconvenant heeft het A+O fonds een werkboek RSI uitgegeven. Dit handboek geeft gemeenten praktische handvatten over wat je kan doen om RSI aan te pakken en ook hoe je het moet doen. Daarnaast zijn aansluitend op dit werkboek workshops georganiseerd, waar bij vooral aandacht werd besteedt aan het ‘hoe?’.

### **Hoe?**

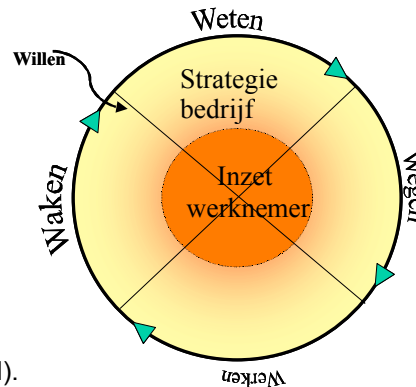
Een handig hulpmiddel voor een juiste procesgang bij de aanpak van RSI is het 5W-systeem. De W's staan voor de 5 fasen Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Iedere fase in het proces bevat een reeks aan activiteiten gericht op preventie en reïntegratie. De scheidslijn tussen elke fase (kwadrant) staat voor een beslismoment;

is de voorgaande fase voldoende ingevuld, concreet en toetsbaar? Zo ja, dan kan doorgedaan worden naar de volgende fase.

Het systeem is geïllustreerd in de figuur hiernaast en de inhoud van de fasen zijn beschreven in onderstaande tabel.

In de kern gaat het systeem ervan uit dat de gemeente haar werknemers gezond wil houden en/of zo snel mogelijk weer wil reïntegreren (oranje binnencirkel).

Om dit te bereiken moeten naast maatregelen gericht op individuele werknemers ook procesmaatregelen op organisatieniveau worden genomen (gele buitencirkel). Hiermee wordt de uitvoering op de werkvloer (door staf, leidinggevenden en werknemers) gekoppeld aan strategisch handelen (door het management). Om tot de juiste activiteiten te komen moet op beide niveaus eenzelfde proces doorlopen worden.



Willen	Men erkent dat RSI een serieus onderwerp is dat om een serieuze aanpak vraagt, er is commitment in verschillende lagen van de organisatie om RSI aan te pakken, men realiseert zich dat een aanpak van RSI in kan houden dat er in de toekomst anders gaat worden gewerkt, er wordt tijd en geld gereserveerd voor de aanpak RSI.
Weten	Er komt inzicht in hoeveel mensen RSI-klachten hebben, wat spelende risicofactoren zijn, welke functie- of taakgroepen de meeste risico's lopen en wat kansrijke oplossingen zijn.
Wegen	Vanuit de inzichten rondom knelpunten en oplossingen wordt het plan van aanpak opgesteld. Dit plan wordt SMART gemaakt. Dit betekent dat het plan doelstellingen omvat die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden en Outputgericht zijn.
Werken	Het plan van aanpak wordt ingevoerd, mogelijk eerst in de vorm van een proefproject.
Waken	Er wordt zorgvuldig gekeken of de invoering goed verloopt en het gewenste effect heeft.

Het 5W-systeem is een hulpmiddel om veranderingsprocessen in gang te zetten en draagvlak te creëren voor een zorgvuldig beleid. Het is geen blauwdruk, maar het helpt bij maatwerk rond de vragen:

- wat willen we met RSI?
- wat kunnen we bereiken?
- wat gaan we doen?
- wie is verantwoordelijk?
- realiseren we wat we afspreken?

Toepassing van dit proces bevordert terugkoppeling en verbetering van de RSI-activiteiten. Zo'n systeem is niet nieuw, in tal van managementprocessen bestaat dit systeem. Daarom kan het RSI-systeem makkelijk ingepast worden in bestaand beleid.

Hieronder worden veel gehoorde knelpunten vanuit de workshops genoemd. Daarbij worden oplossingen gegeven vanuit de praktijk van andere gemeenten of vanuit de ervaring van TNO Arbeid. Bij de oplossingen wordt het 5W-systeem als kapstok gebruikt.

## **We richten ons alleen op de ergonomie, is dat wel voldoende?**

‘Overall lees je dat RSI door meerdere factoren kan worden veroorzaakt. Wij focussen vooral op meubilair en werkplekinstelling. Ik weet dat werkdruk, taakhoud en stijl van leidinggeven ook invloed hebben op het ontstaan van RSI. Maar ik vind het moeilijk om daarmee aan de slag te gaan.’

Er zijn 4 oorzaken voor RSI; de fysieke werkbelasting, de organisatie van het werk, de werkstijl en de belasting in de privé-situatie. In theorie is alles bekend over oplossingen op alle vier de gebieden. In de praktijk focust men echter onterecht veel op de fysieke belasting. Waarschijnlijk omdat dit de relatief makkelijke oplossingen zijn zoals meubilair, muizen en werkplekadvisen. De aanpak van werkdruk of verandering van werkstijl heeft meer voeten in de aarde. Toch is dit niet waar; ook werkdruk is een overzichtelijk en goed oplosbaar probleem, mits je er op juiste wijze mee aan de slag gaat. In het werkboek *Werkdruk en werkstress* van het A+O-fonds staat beschreven wat je kunt doen. Het begrip werkstijl is relatief nieuw. Hiermee bedoelen we de match tussen individuele kenmerken en bedrijfskenmerken. Individuele kenmerken zijn de fysieke en mentale belastbaarheid (wat kan iemand aan?), werktechniek (voorkeurshouding, meer muizen of gebruik van sneltoetsen) en persoonskenmerken (perfectionisme, omgang met regelmogelijkheden). Bedrijfskenmerken of groepsnormen zitten op het vlak van cultuur (zoals overwerken), normen en waarden en individuele percepties hiervan. Lang leek het of je aan deze risico's weinig kon veranderen. Maar het blijkt dat via werkstijlsessies deze groepsnormen, werktechniek en ook de persoonskenmerken wel degelijk positief te beïnvloeden zijn.

Hoe weet je of je integraal aan de slag moet of je eenzijdig op de ergonomie kan focussen? In de fase 'Weten' moet inzicht ontstaan van de heersende risicofactoren. Als blijkt dat er meer aan de hand is dan alleen de ergonomie, dan is een integrale aanpak de enige oplossing.

## **Ik wil met de RSI-aanpak opschuiven richting preventie, maar hoe moet dat?**

‘Ik heb in onze gemeente de afgelopen jaren al aardig wat RSI-oplossingen ingevoerd. We hebben ergonomisch meubilair aangeschaft, onze arbodienst doet werkplekonderzoek en -advies, we organiseren voorlichtingsbijeenkomsten voor het personeel en we hebben een aantal licenties aangeschaft van pauzesoftware. Op de voorlichting na zetten we deze oplossingen in op het moment dat iemand zich meldt met RSI-klachten. Eigenlijk zijn we dan te laat; het is beter de RSI voor te zijn.’

Om RSI voor te zijn moet men meer doen dan een aantal algemene oplossingen door te voeren. Het begint al met het formuleren van een duidelijke doelstelling in de fase 'Willen'. Vervolgens moet men in de fase 'Weten' expliciteren welke risicofactoren er in welke taakgroepen voorkomen. Gemeente-brede oplossingen voldoen niet, men moet heel specifiek de risico's per taakgroep aanpakken. Dus per taakgroep komt er een ander plan van aanpak. Daarnaast is het goed in kaart te brengen waar in de gemeente al lichte RSI-klachten voorkomen. In de prioritering (fase 'Wegen') zal deze groep naar boven moeten komen. Het inventariseren van klachten en risico's kan gebeuren met vragenlijsten (Arbomonitor of PAGO) en/of interviews en werkplekonderzoek door uzelf, de arbodienst of een extern bureau.

Voorbeeld van zo'n aanpak is de gemeente Eindhoven. Het hoofd P&O van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer had het idee dat zijn ontwerpers/tekenaars risico liepen op RSI. Er waren nog geen problemen, maar hij wilde het vóór zijn. Door een extern bureau liet hij de risico's en mogelijke oplossingen in kaart brengen. 'Uit interviews, werkplekbezoeken en werksessies met de ontwerpers zelf kwam naar voren dat er risico's waren rond houding en beweging, meubilair, de duur van beeldschermwerk, de taaksamenstelling, de planning van het werk, werkdruk en de gebruikte software. Maar ook zaken als individuele werkstijl en bedrijfscultuur bleken niet optimaal. Het bureau gaf tevens een lijst van wel 33 oplossingen. Acht konden we meteen de volgende morgen al invoeren en de rest moeten we eerst verder uitwerken. Per oplossing gaf het bureau aan wat de kosten waren en tevens wat de verwachte baten zijn. Op basis daarvan heeft de arbobegeleidingscommissie gewogen keuzes kunnen maken voor het plan van aanpak. Op deze wijze heb ik het gevoel dat we RSI echt onder controle hebben bij de ontwerpers/tekenaars en dat we goed preventief bezig zijn.'

## **Hoe houd ik RSI onder de aandacht, liefst op een leuke manier?**

'Wij hebben in de afgelopen 2 jaar een aantal RSI-oplossingen ingevoerd en nu denkt de hele organisatie klaar te zijn met RSI. Ik heb als P&O heel veel moeite om RSI onder de aandacht te houden. Hoe moet ik dat doen, zonder als zeurpiet over te komen?'

In gemeenten waar dit speelt is meestal een aantal oplossingen ad hoc ingevoerd. De acties richtten zich op de werkvloer (oranje binnencirkel van het 5W-systeem) en waren niet gekoppeld aan strategisch beleid (gele buitencirkel). Tips voor aanvullende strategische activiteiten zijn:

- beheersing van verzuim, RSI en ook arbo moeten onderdeel uitmaken van primair bedrijfsbeleid. Dit kan praktisch uitgevoerd worden door bijvoorbeeld arbo te integreren in inkoop, automatisering en facilitair bedrijf;
- direct leidinggevenden taken en verantwoordelijkheden geven bij de aanpak van RSI; zij kunnen het onderwerp bespreekbaar maken tijdens individuele functioneringsgesprekken of op de agenda plaatsen op het werkoverleg;
- het managementteam regelmatig informeren over de stand van zaken rondom het vóórkomen van RSI en het implementeren van oplossingen;
- een transparant RSI beleid hebben waar in de praktijk echt op gestuurd wordt;
- een RSI-loket opzetten waar mensen continu met vragen en wensen terecht kunnen.

Een idee om RSI op de werkvloer op een leuke manier onder de aandacht te brengen is het regelmatig uitvoeren van ludieke acties. Denk hierbij aan het beschikbaar stellen van stoelmassages gedurende een maand, het introduceren van

lunchwandelen, het aanschaffen van materiaal waarmee men actief pauzes kan invullen (pingpong tafels, darts, jeu-de-boules, etc.), tijdelijk aanbieden van ontspanningsoefeningen, het houden van werkstijlsessies of het ophangen van pakkende posters.

## **We hebben mooie plannen, maar we komen niet tot de uitvoer ervan!**

'In de arbocommissie hebben we mooie pannen gemaakt voor de aanpak van RSI. Maar het gaat allemaal zo traag, mede door een lange procedure voor besluitvorming. Het is veel te weinig slagvaardig en daar word ik moedeloos van!'

Een gemeente is een complexe organisatie, met daardoor een complexe besluitvorming. Gemeenten hebben hier in de praktijk de volgende oplossingen voor bedacht:

- beslissers toevoegen tot de arbocommissie of RSI-werkgroep. Bepaalde procedures kunnen nu korter of geheel achterwege blijven;
- de beslissingsbevoegdheid laag in de organisatie leggen. Bij het krijgen van de opdracht om een plan van aanpak RSI op te stellen kan meteen gevraagd worden om naast verantwoordelijkheden ook beslissingsbevoegdheden te krijgen (op delen van het plan van aanpak of zelfs het geheel). Hierbij hoort ook het beheer van een eigen budget. Dit decentraliseren ligt bij sommige gemeenten erg lastig;
- het helder stellen wie probleemhouder is en wie opdrachtgever is. Op deze wijze kan je met het plan van aanpak altijd weer bij deze mensen/groepen terugkomen. Indien de doelstelling direct afleidbaar is van de vraagstelling, dan kan het niet meer voorkomen dat een plan langdurig lang ligt te wachten voor accordering.

Een andere oorzaak van een trage voortgang is het blijven hangen in de fase 'Weten'. Het uitvoeren van een RIE of PAGO wordt beschouwd als doel op zich en niet als middel om tot kansrijke oplossingen te komen. De doelstelling van de RSI-werkgroep moet dus helder gesteld worden.

Arbocoördinator van een kleinere gemeente: 'Elk jaar dien ik mijn RSI-plan in, met concrete tijdsplanningen en kostenramingen. Dat wordt in één keer tijdens de algemene ronde van het MT in november meegenomen en dan zijn mijn activiteiten voor het hele jaar geaccordeerd. Volgens tijdschema rapporteer ik eens per kwartaal terug naar het MT, zodat men op de hoogte is van de voortgang. Als ze dan willen bijstellen, dan hebben ze daar de kans toe. Maar dat gebeurt bijna nooit, omdat ze het plan vorige jaar al hadden geaccordeerd.'

## **De rol van de leidinggevende in de aanpak van RSI is te klein. Hoe kunnen we die vergroten?**

'Als arbo-coördinator coördineer ik allerlei activiteiten. Ik vind dat een belangrijk deel van de uitvoer van de activiteiten bij de leidinggevende ligt. Een leidinggevende kan als eerste signaleren of er problemen zijn en ook de leidinggevende is de aangewezen persoon om maatwerk oplossing te zoeken in geval er problemen zijn. Leidinggevers willen dit echter niet; ze hebben het al druk en zien dit niet als hun taak.'

TNO deelt de mening dat de rol van de direct leidinggevende groot moet zijn in de aanpak van RSI. Deze taken en verantwoordelijkheden moeten concreet in hun

takenpakket opgenomen worden. Dit borgt het plan in de organisatie. En leidinggevenden moeten er ook op afgerekend worden. Zij moeten kunnen aantonen dat ze op de juiste manier aandacht besteden aan RSI. Liefst op de manier die aansluit bij het RSI-beleid, zodat er homogeniteit ontstaat in het handelen van verschillende leidinggevenden. Natuurlijk moet er een juiste balans zijn tussen de afrekencultuur en vertrouwen. Leidinggevenden kunnen gezond gedrag werkelijk beïnvloeden. Door het onderwerp op de agenda te zetten op teamvergaderingen en individuele functioneringsgesprekken.

P&O-er van een grotere gemeente: 'Wij hadden ook problemen om leidinggevenden bereid te vinden met RSI aan de slag te gaan. Toen kwam de Wet Verbetering Poortwachter. Deze wet geeft leidinggevenden een actieve rol in de aanpak van Verzuim. Onze gemeente heeft ervoor gekozen om geheel te werken volgens de wet WVP. RSI kon hierbij aansluiten. Toen leverde het geen problemen meer op.'

### **We missen het draagvlak van het MT of B&W voor ons plan van aanpak. Hoe kunnen we hen overtuigen?**

'Van onze wethouder hebben we de vraag gekregen een RSI-beleid op te zetten. Maar hij staat er helemaal niet achter. Want als we een goed plan van aanpak indienen, dan duurt het te lang voordat we reactie krijgen, wordt er een te laag budget beschikbaar gesteld en is er geen wil om structureel aan de slag te gaan.'

Het hebben van draagvlak is cruciaal voor elk plan van aanpak, Draagvlak hoog in de organisatie (MT en B&W) maar ook lager in de organisatie (OR). Draagvlak kan je vergroten door participatief een plan van aanpak op te stellen (met een brede projectgroep dwars door de organisatie), te lobbyen in de juiste netwerken en op het juiste tijdstip, kosten en baten van het plan zoveel mogelijk te kwantificeren in geld en het MT en de OR maandelijks in te lichten over cijfers, plannen en voortgang. Te weinig draagvlak kan ook voortkomen uit een te laag ambitieniveau van het MT. Als het MT de zorg om personeel minder belangrijk vindt en zijn beleid niet wil richten op de optimale inzet van mensen, dan is de gemeente nog niet rijp voor de aanpak van RSI. In de fase 'Willen' moet dit al aan het licht komen. Als het MT de zorg om mensen niet in de top 3 van het bedrijfsbeleid heeft staan, dan is het misschien goed om de opdracht terug te geven en een paar jaar later pas te starten.

Arbo-coördinator van een grotere gemeente: 'Draagvlak creëren we als volgt: als we de resultaten van ons PAGO, RIE en medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben, dan vragen we zowel aan het MT, de OR als de arbocommissie een plan van aanpak op te stellen. In een werkconferentie presenteert ieder zijn eigen plan van aanpak, we bediscussiëren de keuzes en vervolgens proberen we gezamenlijk een definitief plan op te stellen. Het werkt fantastisch: iedereen is serieus met het onderwerp aan de slag geweest, waardoor het discussieniveau tijdens de bijeenkomst van hoog niveau is. Het plan wat we samen maken wordt door alle partijen gedragen.'

### **Meer weten?**

Werkboek Werkdruk. Deel 1 uit de reeks werkboeken Arboconvenant Gemeenten. Auteur: Eric Franck van TNO Arbeid. Voor gemeenten gratis te bestellen via [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

Werkboek RSI. Deel 2 uit de reeks werkboeken Arboconvenant Gemeenten. Auteur: Mathilde Miedema van TNO Arbeid. Voor gemeenten gratis te bestellen via [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

[www.aeno.nl/arboconvenant](http://www.aeno.nl/arboconvenant)  
[www.arbeid.tno.nl/kennisgebieden/rsi](http://www.arbeid.tno.nl/kennisgebieden/rsi)

**Colofon:**

Dit paper is een uitgave van het A+O fonds Gemeenten in het kader van het Arboconvenant Gemeenten (© A+O fonds Gemeenten, december 2003). De tekst is gebaseerd op de workshops RSI met beleidsmakers van gemeenten georganiseerd door het A+O fonds.

**Auteur:**

M. Miedema, TNO Arbeid