

TNO Arbeid

Bijsluit
Blatter

Nederlandse Organisatie voor
toegepast-natuurwetenschappelijk
onderzoek / Netherlands Organisation
for Applied Scientific Research



TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R0518937 | 440025.01.03

www.arbeid.tno.nl

**Ervaringen met de implementatie van maatregelen
ter preventie van klachten aan het
bewegingsapparaat – succes- en faalfactoren**

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 17 januari 2005

Auteurs M. Douwes
E. de Korte
K. H. Thé

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Achtergrond.....	3
1.2	Doel.....	3
1.3	Methode.....	3
1.4	Leeswijzer.....	3
2	Proces- en beleidsmaatregelen.....	5
2.1	Aanleiding.....	5
2.2	Doelen en draagvlak.....	5
2.3	Integraal beleid.....	6
2.4	Concreet plan van aanpak opstellen.....	7
3	Het implementatieplan.....	9
4	Ervaringen met maatregelen bij beeldschermwerk.....	11
4.1	Succesvolle maatregelen.....	11
4.1.1	Voorlichting van werknemers en leidinggevenden.....	11
4.1.2	Meubilair en werkplekinrichting.....	12
4.1.3	Computer- en hulpmiddelen.....	12
4.1.4	Voldoende pauzeren.....	12
4.1.5	Werkorganisatie.....	12
4.1.6	Werkdruk verminderen.....	13
4.1.7	Meer bewegen.....	13
4.2	Effectiviteit.....	14
5	Ervaringen met maatregelen bij niet-beeldschermwerk.....	15
5.1	Succesvolle maatregelen.....	15
5.1.1	Bewustwording, kennis en draagvlak vergroten.....	15
5.1.2	Technisch-ergonomische maatregelen.....	15
5.1.3	Organisatorische maatregelen.....	15
5.1.4	Persoonsgerichte maatregelen.....	16
5.2	Succesfactoren.....	16
5.3	Faalfactoren.....	17
6	Ervaringen met maatregelen op brancheniveau.....	18
7	Referenties.....	20

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Ondanks dat steeds meer aandacht besteed wordt aan het ontwikkelen en evalueren van de effecten van interventies ter preventie van bewegingsapparaatklachten in organisaties en bedrijven, zijn ervaringen van werkgevers en bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvolle implementatie van deze maatregelen nog weinig in kaart gebracht. In dit project hebben we ervaringen verzameld met de implementatie van maatregelen op dit gebied, zowel op bedrijfsniveau als op brancheniveau. In dit rapport staan de resultaten in de vorm van lijsten succesvolle maatregelen en randvoorwaarden of succesfactoren die daarbij een rol hebben gespeeld.

1.2 Doel

Het doel van dit project was om op grond van ervaringen van bedrijven en branches een lijst op te stellen met succesvolle maatregelen ter preventie van RSI- en rugklachten en van succes- en faalfactoren bij het implementeren van deze maatregelen in de organisatie.

1.3 Methode

Om te komen tot een lijst met succesvolle maatregelen en van succes- en faalfactoren bij implementatie zijn twee soorten activiteiten verricht:

- Informatie over succes- en faalfactoren is gedestilleerd uit bestaande beschrijvingen van implementatie van maatregelen (zie literatuurlijst) en vervolgens gebundeld tot een lijst.
- We hebben interviews gehouden met arbocoördinatoren of P&O functionarissen uit 8 bedrijven en een TNO-deskundige op het gebied van procesmaatregelen in de industrie.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken geven we de resultaten weer. In hoofdstuk 2 beschrijven we eerst proces- en beleidsmaatregelen, die op basis van de ervaringen van belang lijken voor een succesvolle aanpak op operationeel niveau en daarbij horende succes- of faalfactoren. In hoofdstuk 3 geven we de ervaringen weer die betrekking hebben op het opstellen van een implementatieplan. De operationele maatregelen en daarbij horende succes- en faalfactoren zijn onderverdeeld in maatregelen op bedrijfsniveau bij beeldschermwerk (hoofdstuk 4) en bij niet-beeldschermwerk (hoofdstuk 5) en maatregelen op brancheniveau (hoofdstuk 6). Succes- of faalfactoren die betrekking hebben op een specifieke maatregel of soort maatregel staan bij die betreffende maatregelen vermeld. Meer algemene succes- of faalfactoren staan in een aparte paragraaf. De informatie uit de literatuur (reeds eerder beschreven ervaringen met maatregelen) en uit de interviews (recente ervaringen) zijn in de beschrijvingen gebundeld tot één lijst met maatregelen en succes- en faalfactoren voor een succesvolle implementatie van maatregelen.

Om als naslagwerk te kunnen dienen moet snel de belangrijkste informatie uit het document gehaald kunnen worden. Daarom is in de tekst de **kernboodschap vet gedrukt**.

2 Proces- en beleidsmaatregelen

2.1 Aanleiding

Aanleiding voor de maatregelen ter preventie van klachten aan het bewegingsapparaat is doorgaans dat er signalen zijn dat de fysieke belasting een risico voor klachten aan het bewegingsapparaat vormt. Ook zijn er vaak al mensen met klachten die al dan niet verzuimen. Maar met name in de industrie is vermindering van de fysieke belasting vaak slechts een neven doel van projecten gericht op het verkorten van de doorlooptijd en/of vergroten van de productiviteit. Zolang er geen gezondheidsklachten zijn die daartoe aanleiding geven, staat fysieke belasting of ergonomie in de industrie doorgaans niet hoog op de agenda. Als echter duidelijk wordt dat ergonomische verbeteringen ook kunnen leiden tot het verminderen van verloren tijd ('waste time', in het kader van lean manufacturing) neemt de belangstelling toe, zo blijkt uit de vele projecten die TNO in de industrie heeft uitgevoerd. Door een goede ergonomie van de werkplek wordt minder ver gelopen, minder ver bereikt, minder diep gebukt. Dit betekent tijds winst. Na een werkplek verbetering is de werkplek ook vaak heel netjes en geordend en goed georganiseerd. Om bedrijven dit inzicht te geven is vaak een externe partij nodig als aansturende kracht.

2.2 Doelen en draagvlak

Voorwaarde voor een succesvolle implementatie van maatregelen liggen voor een groot deel in de mate waarop ze verankerd zijn in het arbobeleid in een bedrijf en de manier waarop medewerkers betrokken worden bij en geïnformeerd worden over dat beleid en de voorgenomen maatregelen. Dat geldt zowel voor maatregelen ter preventie van klachten aan het bewegingsapparaat in het algemeen als voor maatregelen bij beeldschermwerk. Concreet kwamen uit de literatuur en gesprekken de volgende maatregelen of randvoorwaarden naar voren die belangrijk zijn voor de start van een succesvolle aanpak:

- Er moet eerst een **vraag/behoefte** zijn bij de doelgroep; dit wil zeggen dat er kennis moet zijn over de omvang, aard en oorzaken van het probleem, zodat het voor iedereen duidelijk is dat de maatregel nodig is; kennis over de omvang en aard van ziekteverzuim of klachten helpt daarbij.
- **Doelen formuleren:** Het is van belang de doelen van de aanpak helder te formuleren. Dit kan zijn het verminderen van het aantal mensen met klachten aan het bewegingsapparaat, van het verzuim door die klachten of van de aanwezige risico's op klachten. Ook hierbij zijn cijfers over verzuim en klachten nodig.
- **Commitment van het management:** dit is de basis van een succesvolle interventie. Het management moet voldoende tijd en geld vrijmaken voor het opzetten, uitvoeren en eventueel bijstellen van beleid. De ervaring leert dat het management eerder geneigd zal zijn het onderwerp hoog op de agenda te zetten als:
 - de omvang van het probleem helder is (zie eerder punt);
 - er een Arboconvenant Fysieke Belasting of RSI is getekend binnen de betreffende branche;
 - het inzicht bestaat dat aandacht voor arbo ook een kans is om tot betere werkprocessen en grotere werknemerstevredenheid te komen.
- **Een sterke, enthousiaste trekker** aanwijzen, die de verantwoordelijkheid draagt voor het opzetten en coördineren van een beleid en plan van aanpak.

- **Een participatieve aanpak hanteren:** de trekker staat voor de taak om voldoende aandacht en draagvlak voor het onderwerp te creëren bij alle betrokkenen. Naast de uitvoerend medewerkers zijn dit bijvoorbeeld leidinggevenden, OR-leden, personeelsconsulenten, de arbocoördinator, afdeling Inkoop, Facilitaire dienst en Automatisering. En ook een nauwe samenwerking met externe partijen zoals de Arbo-dienst (arbo adviseur en bedrijfsarts) en eventueel toeleveranciers is belangrijk. Door de medewerkers en andere betrokkenen in een vroeg stadium te betrekken (participatieve aanpak) wordt een plan van aanpak als 'iets' van de mensen zelf gezien en niet als iets dat opgelegd wordt van bovenaf. Dit vergroot later de kans op een succesvolle implementatie van het plan. Een kanttekening die daarbij geplaatst wordt is dat dit wel bij de bedrijfscultuur moet passen.
- **Een goede eenduidige communicatie** over het voorgenomen beleid, de activiteiten en verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld via voorlichtingsessies, intranet, leuke brochures of posters, werkoverleg en het personeelsblad. Zorg dat alle betrokken actoren achter het beleid staan en dezelfde boodschap uitdragen. Kies daarbij zoveel mogelijk een positieve benadering in plaats van de problemen te benadrukken. Bijvoorbeeld: we hebben plannen om beter, slimmere en productiever te werken. Een bedrijf noemde in verband met de communicatie de ISO 9001 ("Het ontwerpen en uitvoeren van opleidingsprogramma's op het gebied van taal en communicatieve vaardigheden". Dit betreft ook personeelsbeleid, waaronder inwerken e.d.)

Overige succesfactoren die genoemd werden zijn:

- De bedrijfsarts moet goed bij de (cultuur van de) organisatie passen
- Zoek een Arbo-dienst die gespecialiseerd is op arbo en fysieke belasting binnen de betreffende sector.

2.3 Integraal beleid

Met betrekking tot het beleid ten aanzien van fysieke belasting en RSI kwamen de volgende succesfactoren naar voren:

- Het beleid en de operationele maatregelen op het gebied van fysieke belasting moeten een **integraal onderdeel vormen van het arbobeleid**. De organisatie en concrete maatregelen en activiteiten voor verschillende arborisico's moeten op elkaar zijn afgestemd. Dit geldt zowel voor de curatieve als de preventieve aanpak. Er zijn goede ervaringen opgedaan met het volgen van een cursus of het inhuren van externe deskundigen als de expertise voor het opzetten van integraal arbobeleid ontbreekt.
- Het moet een **verbetercyclus** zijn, niet een eenmalige actie (cyclus: Willen (organisatie moet strategische keuze maken voor maatregelen, menskracht en budget vrijmaken), Weten (wat zijn en waar zitten de risico's), Wegen (prioriteiten stellen), Werken (keuzes maken voor interventies), Waken (evalueren en eventueel bijsturen); er moet dus structureel aandacht zijn voor het onderwerp.
- Bij klachten of signalen over risico's is **snel actie** geboden om te voorkomen dat mensen zelf op zoek moeten gaan naar oplossingen of behandelmethodes. De volgende maatregelen kunnen aan die snelheid bijdragen:
 - Het regelen van een **laagdrempelig meldpunt** voor mensen met klachten (bij de bedrijfsarts). Zorgen voor goede en voor iedereen bekende protocollen voor hoe te handelen bij verzuim.

- **Leidinggevenden een actieve rol** geven bij de uitvoering van het beleid, bijvoorbeeld door:
 - ♦ *verzuimbegeleiding door de leidinggevenden* te laten uitvoeren en afspraken te maken over de termijn waarbinnen deze contact opneemt met de betreffende werknemer; leidinggevenden zijn casemanager verzuim en moeten ook gevolgen van ziekteverzuim zelf oplossen door te gaan schuiven in taken of aanpassen van werk;
 - ♦ *leidinggevenden te betrekken bij de uitvoering van RI&E's* en bij het opstellen van een plan van aanpak;
 - ♦ in de beleidsplannen **alle verantwoordelijkheden vast te leggen** en deze te toetsen in functioneringsgesprekken;
 - ♦ *formats te formuleren* waarin de afdelingshoofden arbo-onderwerpen moeten weergeven in hun afdelingsjaarplannen;
 - ♦ het gebruik van een *uniform elektronisch cliëntvolgsysteem* voor de arbeidsdeskundige (Arbo-dienst), leidinggevende en P&O adviseurs.
- Ook voor vragen over preventie van klachten, zoals het instellen van de werkplek of de aanvraag van hulpmiddelen moet er een voor ieder bekend **informatiepunt of ergonomisch spreekuur** zijn. Hiervoor worden steeds vaker medewerkers tot ergocoach of RSI-consulent opgeleid. De ervaringen daarmee zijn zeer positief.

Verschillende bedrijven hebben goede ervaringen met het RSI-beleid integraal onder te brengen in bijv. een **RSI-preventiecentrum of steunpunt beeldschermwerk** (bestaande uit bijv. een bedrijfsarts, arbocoördinator, P&O'er, Medewerker Facilitaire Dienst en bedrijfsfysiotherapeut).

- Via een **Sociaal Medisch Team** (met bedrijfsarts, leidinggevenden, P&O, OR) dat regelmatig bijeen komt om gezondheidsklachten te bespreken, houden bedrijven een vinger aan de pols en bespreken de strategie ten aanzien van werknemers met klachten. In een jaarlijks beleids-SMT met de directie worden de resultaten van afgelopen jaar en plannen voor de toekomst besproken.

2.4 Concreet plan van aanpak opstellen

- **Monitoring:** regelmatig een PAGO en RI&E of aanvullende inventarisatie van gezondheidsklachten en risicofactoren uitvoeren om de omvang, aard en locatie van de knelpunten vast te stellen en tijdig te kunnen inspelen op veranderingen daarin. Als bestaande RI&E's te weinig specifieke informatie bieden zijn er deskundigen ingehuurd of specifieke instrumenten ontwikkeld voor de inventarisatie van knelpunten op het gebied van fysieke belasting en RSI. Daarmee kunnen dan specifieke risicogroepen, risicoafdelingen of risicofuncties opgespoord worden en een plan van aanpak worden opgesteld om deze knelpunten aan te pakken.
- **Participatieve aanpak:** zorg dat zowel management als werknemers een rol hebben bij de keuze van maatregelen. Het management kan een bepaalde oplossing heel succesvol/belangrijk vinden, een werknemer misschien niet. Daarom moeten beiden betrokken zijn bij de keuzes van maatregelen. Een vorm die succesvol is gebleken is het houden van oplossingsessies waarin consensus bereikt wordt over prioritaire knelpunten en mogelijke oplossingen. Knelpuntensessies en oplossingsessie moeten niet te ver uit elkaar gepland worden omdat anders dingen uit de knelpunten sessie alweer weggezakt zijn.
- Als het gaat om preventie is het beter een **organisatiebrede aanpak** te hanteren dan alleen afdelingen met hoog verzuim of andere subgroepen te benaderen. Alle

werknemers moeten immers bereikt worden, er moet een golf op het water worden veroorzaakt.

- Voor het uitwerken van concrete maatregelen om risicofactoren weg te nemen wordt vaak gewerkt met een **projectgroep of werkgroep**, bijvoorbeeld een werkgroep software om specifieke eisen op te stellen waaraan de software moet voldoen.

Overige ervaringen:

- maak **duidelijke afspraken** over taken, verantwoordelijkheden en tijdsplan van maatregelen en de invoering daarvan;
- pak risico's aan volgens **bronaanpak (oorzaken wegnemen)**, met aandacht voor werktaken, werkdruk, werktijden, werkplek, werkwijze;
- veranker de maatregelen in (bestaand) beleid, bijv. inkoopbeleid, verzuimbeleid, RSI-beleid, etc.;
- in één van de bedrijven gaf men aan dat het niet altijd nodig is om de fysieke belasting te meten alvorens actie te ondernemen;
- factoren als de werksfeer, hoe men met elkaar om gaat en de teamspirit spelen een belangrijke rol. Als de sociale betrokkenheid goed is, dan gaat de rest ook goed. Men verliest zich soms teveel in materiele oplossingen.

3 Het implementatieplan

Met de ervaringen die zijn opgedaan bij implementatieprojecten kunnen de onderstaande aanbevelingen worden gedaan voor het opstellen van een implementatieplan.

1. **Pas maatregelen aan** aan de specifieke situatie, het opleidingsniveau of de cultuur in een branche/ bedrijf.
2. Voor evaluatiedoeleinden, effectiviteitsonderzoek of kosten en baten van de maatregel: ga na welke factoren van **de situatie voorafgaand aan de implementatie** vastgelegd of in kaart gebracht moeten worden:
 - de prevalentie klachten aan het bewegingsapparaat;
 - het verzuimpercentage door die klachten;
 - het WAO-percentage;
 - het aantal mensen dat de maatregel al toepast voordat hij wordt ingevoerd;
 - de aanwezigheid van risicofactoren, nl. fysieke belasting, werkplekinstelling, organisatorische factoren, persoonsgebonden factoren;
 - de doelen en verwachtingen over de opbrengsten.
3. Sluit aan bij het **stadium van gedragsverandering** waarin de doelgroep zich bevindt, dus pas implementeren als er voldoende kennis (zie ook het volgende punt) en bereidheid/motivatie is.
4. Zorg voor **voldoende kennis en vaardigheden (via voorlichting en instructies)** bij de doelgroep en andere betrokkenen over de:
 - voordelen: wat levert het op? Zoals minder moe, prettiger, comfortabeler werken, minder klachten, minder kans op verzuim/arbeidsongeschikt, sneller werken, betere kwaliteit;
 - nadelen: wat kost het? Zoals praktische of sociale belemmeringen, kost tijd om ermee te leren werken, soms minder snel werken; wees eerlijk in het melden van mogelijke nadelen, hou geen informatie achter!
 - hoe de nadelen overwonnen kunnen worden.
5. Plan een **proefperiode** met evaluatiemoment, mogelijkheid voor bijstelling maatregelen en/of implementatieplan en eventueel go/no go moment.
6. **Plan de benodigde activiteiten (per afdeling) met verantwoordelijken** (bij voorkeur geen stafmensen, maar bijv. lijnmanagers omdat zij dicht bij de werkvloer zitten, taakinhoud en werkzaamheden van hun mensen beter kunnen inschatten en meer mogelijkheden voor de uitvoer van maatregelen hebben) en tijdsplan (realistisch maar niet te lang):
 - zorg voor een **heldere en niet complexe organisatie**;
 - **start met quick wins**, dit leidt tot meer draagvlak bij leiding en werknemers;
 - **spreid de implementatie van maatregelen in de tijd** om betrokkenheid te behouden. Mensen hebben tijd nodig voor bepaalde veranderingen en moeten eerst goed op de hoogte zijn van de redenen en doelen van de maatregelen;
 - spreek ook af **hoe de ervaringen tijdens het implementatietraject vastgelegd worden** (zowel goede als slechte).
7. **Bewaak de voortgang en evalueer**: bijvoorbeeld door een begeleidingscommissie in te stellen met deelnemers uit alle geledingen. Zij kunnen de voortgang te bespreken aan de hand van een voortgangsrapportage en zonodig voorstellen doen voor bijstelling van de plannen. Daarnaast worden resultaten en plannen eens per jaar in een arbojaarplan beschreven. Let bij de evaluatie op de volgende punten:

- procesevaluatie: is er gedaan wat is afgesproken, op de manier die is afgesproken en heeft het gekost wat beraamd was; welke verbeterpunten zijn er met betrekking tot het proces van invoering?
 - effectevaluatie: in welke mate zijn de maatregelen bekend en worden ze toegepast, wat zijn belemmeringen en hoe kunnen deze worden weggenomen?
 - invoering Reïntegratieprotocol, netwerk van behandelaars;
 - de gemeten effecten terugkoppelen naar de doelgroep;
 - eventueel bijstellen van het implementatieplan (proces en/of maatregelen) om invoering te verbeteren; dit samen met de stuurgroep of werkgroep. En andere verbeteringen in gang zetten; dit is een continu proces.
8. **Maak een communicatieplan:** zorg voor een goede communicatie over het implementatietraject en voortgang daarvan naar alle betrokkenen; zorg voor duidelijk aanspreekpunt voor de werknemers met vragen over de maatregel(en).
 9. Zorg voor voldoende deskundigheid. Zoek bij de bovenstaande punten waar nodig ondersteuning door externe **deskundigen**.

4 Ervaringen met maatregelen bij beeldschermwerk

4.1 Succesvolle maatregelen

Uit de ervaringen blijkt dat voor een succesvolle preventie van RSI klachten bij beeldschermwerk een combinatie van verschillende maatregelen nodig is. Voor de verschillende soorten maatregelen die door bedrijven als succesvol gezien worden, geven we de ervaringen van de bedrijven weer.

4.1.1 *Voorlichting van werknemers en leidinggevenden*

Veel bedrijven hebben als expliciet doel om **bewustwording te creëren** voor de risico's op RSI-klachten en van de mogelijkheden die er zijn voor werknemers en leidinggevenden om RSI te voorkomen. Onderwerpen zijn: wat is RSI, wat zijn de eerste signalen, waar kan men terecht met klachten of vragen en wat kan men zelf doen om RSI te voorkomen. **De werknemers te wijzen op de eigen regelmogelijkheden en verantwoordelijkheden** is een belangrijk aandachtspunt. Naast de traditionele voorlichtingsessies zijn goede ervaringen opgedaan met:

- het verspreiden van procedures, informatie en praktische tips (sneltoetsen, gebruik WorkPace) via artikeltjes in een personeelsblad, via folders of posters of via intranet;
- het openen van een RSI-loket met een wervelende opening;
- RSI preventieprogramma op de computer waardoor medewerkers zich bewust worden van de risico's;
- de organisatie van een RSI tentoonstelling;
- eens per jaar een Arbo-maand organiseren met speciale aandacht voor een specifiek arborisico zoals RSI en lanceren van enkele nieuwe maatregelen.

Ervaringen met dit type maatregelen:

- **Bewustwording kost tijd** (1 á 2 jaar). Maar als dat eenmaal bereikt is, is RSI een vanzelfsprekend onderwerp dat 'erbij hoort'. De cultuur verandert: mensen spreken elkaar ook aan op 'ongezond gedrag'. Het wordt geaccepteerd als mensen werk weigeren omdat ze klachten hebben. De belastende werkzaamheden worden beter verdeeld over meerdere mensen.
- Door **voorlichting over RSI op te nemen in de inwerkprocedure** van nieuwe medewerkers, is er later minder kans op klachten.
- **Nieuwe medewerkers opleiden door ervaren medewerkers** werkt beter dan opleiden door de afdelingschef.
- Het is beter de **informatie gefaseerd aan te bieden** en af en toe te herhalen dan teveel informatie in een korte tijd te geven.
- De informatie moet **op een leuke, enthousiaste en luchtige manier** gebracht worden en alle voordelen van het gewenste gedrag (bijvoorbeeld lunchwandelen is gezellig, je krijgt er energie van) moeten duidelijk worden.
- Gedragsverandering bereik je vaak niet met alleen voorlichting; naast kennis zijn een **sterke motivatie en voldoende vaardigheden** (voor het instellen van de werkplek, voor time management) nodig. Voor het instellen van de werkplek is vaak toch individuele begeleiding nodig (bijvoorbeeld op verzoek).
- **Problemen in de privé-sfeer** moeten ook bespreekbaar zijn.
- Een RSI-protector (een methode die feedback geeft als de spierspanning te hoog wordt) is door een van de bedrijven aangeschaft voor toepassing bij mensen met

klachten, maar wordt in de praktijk niet gebruikt! De reden daarvan kunnen ze niet goed aangeven.

4.1.2 *Meubilair en werkplekinrichting*

De aanschaf van **goed, instelbaar meubilair en een goed ingestelde werkplek** worden gezien als een belangrijk onderdeel van de aanpak. Echter, nieuw meubilair aanschaffen gebeurt doorgaans pas als het oude is afgeschreven. **Zit-statafels worden bijna niet toegepast** vanwege de kosten. Werkplekonderzoek door een ergonoom van de Arbo-dienst is vaak op aanvraag mogelijk. In een van de bedrijven was er te weinig ruimte op de bureaus om de beeldschermen recht voor de persoon (in plaats van schuin) en op voldoende afstand te plaatsen. Door **aanschaf van flatscreens** was dat wel mogelijk en dit vormde een van de meest succesvolle maatregelen in dat bedrijf. Daarnaast ontstond meer ruimte op het bureau door een verbetering van het archief-systeem, waardoor men beter kon opruimen. Een andere succesvolle maatregel is het 'slim inkopen' van materialen, meubilair en hulpmiddelen, door te zorgen dat de **afdeling Inkoop bekend is met de ergonomische criteria** die daarvoor gelden.

4.1.3 *Computer- en hulpmiddelen*

Hulpmiddelen zijn doorgaans op aanvraag beschikbaar. In enkele bedrijven is er de mogelijkheid (in een **proeftuin**) om verschillende beeldschermen en computermiddelen uit te proberen. Iedere medewerker beschikt over standaard spullen, als men klachten heeft dan kan men kiezen uit een beperkt aantal alternatieve computermiddelen die men kan uitproberen. De beschikbare middelen zijn gekozen door Bedrijfsfysiotherapeut en Arbo-adviseur. De ervaringen leerden dat documenthouders vaak worden aangevraagd en headsets alleen als men heel veel tegelijk met de computer en telefoon werkt.

Het **belang van een goede automatisering en helpdesk** wordt diverse malen onderstreept, vanwege de tijdsdruk, irritatie en stress die een slecht werkende computer kan oproepen. Om dezelfde reden overweegt een van de bedrijven een programma voor vragen over bepaalde computerprogramma's in te voeren, omdat de helpfuncties vaak tekort schieten.

Adviezen over gebruikersvriendelijke software worden nog niet zoveel opgevolgd. In een van de bedrijven is een werkgroep samengesteld om specifieke eisen op te stellen voor de software. Ook **spraakherkenning als preventieve maatregel is nog een stap te ver**, vanwege de kosten, de leertijd en de overlast die het veroorzaakt voor collega's in een kantoorruimte.

4.1.4 *Voldoende pauzeren*

Pauzeprogramma's zoals WorkPace en de RSI-watcher, worden zowel curatief als preventief ingezet. Mensen komen vooral om een pauzeprogramma vragen als ze klachten beginnen te krijgen. Pauzeprogramma's worden in de meeste gevallen op **vrijwillige basis** aangeboden (men moet het zelf aanvragen of kan hem zelf aan of uitzetten), in een enkel geval verplicht (wegklikken is mogelijk, maar dan verschijnt het de volgende dag weer).

De ervaring leert dat als pauzesoftware standaard aangeboden wordt, meer mensen ermee zullen gaan werken dan als men het zelf moet aanvragen. Mensen verplichten om pauzesoftware te gebruiken werkt meestal niet goed, omdat dit teveel weerstand en irritatie oproept.

4.1.5 *Werkorganisatie*

Het belang van een goede **productiesturing of workflow management** wordt onderkend in de strijd tegen werkdruk en RSI, maar kan zeer ingrijpend zijn. Doorgaans zal

men deze maatregel alleen nemen om ook de efficiency te verbeteren en niet alleen om RSI of de werkdruk aan te pakken. Eerder kijkt men naar de mogelijkheid van **functieverbreding of taakvariatie** om de tijdsduur van beeldschermwerk per dag te beperken. Sommige bedrijven hanteren daarbij expliciet de **norm van maximaal 6 uur** beeldschermwerk per dag. Toch is het voor sommige functies niet eenvoudig om daaraan te voldoen.

Een randvoorwaarde om mensen meer allround te maken is dat ze de daarvoor benodigde opleiding(en) kunnen volgen. Specifieke succesvolle maatregelen die werden genoemd zijn:

- taakverdeling over functies vrij laten aan werknemers zelf (na voorlichting);
- jonge medewerkers meer verantwoordelijkheden geven zodat meer variatie van taken mogelijk is;
- meer in duo's werken, zodat taken gemakkelijker te delen zijn (werkdrukvermindering);
- een checklist met afspraken over leefregels en werkmethoden maken, zoals: tijd reserveren (in de agenda) voor taakuitvoering en niet alleen voor afspraken, vaker korter overleggen in plaats van niet frequent lang, op tijd en voorbereid op vergaderingen komen, bij de start van een project een kick-off organiseren voor informatie overdracht, templates maken voor standaard producten. De checklist op een ludieke manier (via de screensaver) onder de aandacht brengen bij de mensen.
- een andere werkomgeving, die meer gericht is op minder schriftelijke werkvormen en die variatie en ontspanning stimuleert;
- Maatregelen die in de betreffende bedrijven niet van de grond kwamen waren:
 - telewerken, vanwege nog niet kunnen realiseren netwerkaansluiting of omdat de noodzaak er niet is/ de cultuur er nog niet naar is;
 - andere vormen van communicatie met de klant (dunnere rapporten, meer via mondelinge presentaties) komt nog niet voldoende van de grond, met name omdat men nog onvoldoende bedreven is in het maken van mooie plaatjes.

4.1.6 *Werkdruk verminderen*

Om de werklast en werkdruk te verminderen zijn de volgende maatregelen met succes ingevoerd:

- tijdelijk personeel inhuren als de hoeveelheid werk te groot is voor de beschikbare capaciteit;
- uitvoerenden betrekken bij het maken van de werkplanning (draagvlak creëren en verantwoordelijkheid delen);
- aandacht voor de stijl van leiding geven (verschuiving van productiegericht naar personeelsgericht; waardering en interesse tonen; werknemers het gevoel geven dat ze 'nee' mogen zeggen tegen overwerk);
- medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren;
- trainingen aanbieden voor stresshantering, timemanagement of assertiviteit;
- maatregelen om geluidsoverlast tegen te gaan (telefoons in vergaderruimtes plaatsen, concentratiewerkplekken inrichten (met laptop) (in combinatie met telefoonruimte), scheidingswandjes met geluidsabsorberend materiaal aanbrengen.

Ruimer plannen van projecten zodat er meer tijd is voor interne communicatie over projecten blijkt niet haalbaar vanwege kosten die dan oplopen en de concurrentie ongunstig beïnvloeden.

4.1.7 *Meer bewegen*

Het stimuleren van bewegen wordt ook steeds meer onderkend als onderdeel van de preventieve aanpak van RSI. Verschillende maatregelen worden als effectief beschouwd. Enerzijds noemt men maatregelen als het vergoeden van abonnementen

voor de sportschool of het zwembad, het stimuleren van fietsen, lunchwandelen en de aanschaf van tafeltennistafels. Anderzijds zijn er maatregelen om mensen te stimuleren om regelmatig van hun werkplek af te lopen, zoals de printer op afstand plaatsen, een pauzeprogramma of om oefeningen te doen, zoals een ontspanningsoefeningen op CDRom. Daarnaast zijn er goede ervaringen met themabijeenkomsten voor leidinggevers gericht op preventie. De meest enthousiaste reacties van werknemers in een van de bedrijven betroffen de tafeltennistafels en lunchwandelen.

De meningen verschillen over het effect van de maatregelen. Aan de ene kant vindt men ze te vrijblijvend om mensen daadwerkelijk meer in beweging te brengen. Anderen hebben wel het idee dat het geven van korting op sportabonnementen wel leidt tot meer sporten in de vrije tijd. In een van de bedrijven kan men zelfs de conditie laten testen en krijgt men individuele leefstijl adviezen. De kosten zijn vaak een belemmering, ook omdat bij gezondheidsbevordering de vraag rijst wie daarvoor verantwoordelijk is, de werkgever of werknemer.

4.2 Effectiviteit

Hoewel het ziekteverzuim bij de meeste bedrijven wel is gedaald na de preventieve aanpak RSI, is niet te zeggen of deze daling toe te schrijven is aan de RSI aanpak. Enerzijds omdat verzuim als gevolg van RSI niet apart is geregistreerd. Anderzijds omdat naast de RSI aanpak ook andere veranderingen in het bedrijf zijn opgetreden. Naast effecten op het ziekteverzuim worden ook de volgende ervaringen gemeld door de bedrijven:

- het aantal RSI-klachten is verminderd na de preventieve aanpak;
- de klachten worden in een eerder stadium gemeld (zo blijkt uit de PAGO's of gegevens van de bedrijfsarts), waardoor sneller ingegrepen wordt; men wijdt dit aan het feit dat er een duidelijk en laagdrempelig meldpunt is;
- er worden meer preventieve maatregelen toegepast (bijvoorbeeld instelling van de werkplek, gebruik van pauzesoftware etc) dit is o.a. te danken aan voorlichting of workshops over het onderwerp;
- RSI wordt vaker besproken; dit merkt men doordat de coördinator vaker benaderd wordt met vragen;
- de medewerkers tevredenheid is toegenomen.

Daarnaast noemt men ook een verbetering in het imago van de organisatie.

De vraag welke maatregel het meest effectief is gebleken is lastig te beantwoorden. Een van de bedrijven noemt 'het opstellen van RSI-beleid' en vastleggen van taken en verantwoordelijkheden daarin. Een ander noemt de veranderde bedrijfscultuur, waarin RSI bespreekbaar is geworden en mensen elkaar er ook aanspreken op ongezond gedrag (nee zeggen tegen overwerk wordt geaccepteerd). Daardoor wordt niet alleen op klachten alerter gereageerd, maar ook preventief. Dreigende werkdruk problemen worden eerder voorzien en maatregelen worden genomen om dat te voorkomen. Naast deze positieve effecten wordt ook de kanttekening geplaatst dat verkeerde werkhoudingen en repeterende bewegingen nog steeds een risico vormen.

Uit de ervaringen van de bedrijven blijkt ook steeds weer dat het succes van de aanpak uiteindelijk afhangt van het gedrag van mensen. Mensen hebben een bepaalde werkstijl ontwikkeld en die is vaak moeilijk te veranderen. Het is zinvol gebleken daarvoor specifieke expertise in huis te halen, bijvoorbeeld door het volgen van een cursus (Arbo-plan heeft een 2-daagse cursus, waarin aandacht is voor het wegnemen van weerstand bij mensen tegen veranderingen) of inhuren van die expertise.

5 Ervaringen met maatregelen bij niet-beeldschermwerk

5.1 Succesvolle maatregelen

5.1.1 *Bewustwording, kennis en draagvlak vergroten*

In het kader van het vergroten van de bewustwording, kennis en het draagvlak voor maatregelen werden de volgende succesvolle maatregelen genoemd:

- **Video opnames van de knelpunten tonen** aan de medewerkers: daarmee kan goed worden toegelicht wat de knelpunten zijn; dit blijkt in de praktijk vaak een echte 'eye-opener'. De medewerkers en leidinggevendenden zien vaak de problemen niet. Van zwaar tillen zijn de risico's wel bekend, maar voor duwen en trekken, werken in slechte houdingen en repeterend werk zijn de risico's minder bekend.
- **Eenvoudige vuistregels opstellen** en gebruiken (in de industrie). Deze moeten gemakkelijk te onthouden en goed toepasbaar zijn. Bijvoorbeeld, Lasten van 25 kilo moet met de kraan gepakt worden en in de stelling worden gezet. 10 kilo moet op heuphoogte in de stelling komen en lasten van minder dan 10 kilo mogen tussen knie en schouderhoogte in de stelling.
- **Bespreekbaar maken van klachten**.
- **Training en instructies over houding en beweging** (bijvoorbeeld door een fysiotherapeut of oefentherapeut) dienen altijd onderdeel te zijn van een ergonomische interventie. Daarbij is het van belang vooral te oefenen met de medewerkers bij de dagelijkse activiteiten op de werkplek en hen wijzen op dingen die anders kunnen (bijvoorbeeld bij kappers: houding achter de wasbak, niet met je elleboog boven je schouder knippen).

5.1.2 *Technisch-ergonomische maatregelen*

- meubilair verbeteren, bijvoorbeeld:
 - in hoogte verstelbare tafels en stoelen, zit-sta steunen in de industrie;
 - pompstoel, zadelkruk, verkleinde wasbakken bij kappers.
- optimaliseren van de werkplekinrichting;
- richtlijnen opstellen voor een goede werkplekinrichting bij specifieke functies (in dit geval kappers), zodat er voldoende beweegruimte is en men in een goede houding kan werken;
- karretjes met benodigd materiaal dichtbij zetten zodat men niet hoeft te reiken;
- productielijnen herontwerpen zodat er geen tussenopslag nodig is (vraagt extra repeterende handelingen);
- transportbanden om tillen te voorkomen;
- machines om zware taken over te nemen;
- aanpassen machines zodat werkhouding beter is (heftafels, balancers);
- goed gereedschap (schaar met pinksteun).

5.1.3 *Organisatorische maatregelen*

- invoeren van zelfsturende teams;
- reorganisatie van productielijn;
- taakrotatie: bij kappers bijvoorbeeld niet de hele dag wassen (wat in veel kapsalons door leerling kappers wordt gedaan) maar ook watergolven, model knippen;
- taakverrijking (controle taken toegevoegd);
- meer verantwoordelijkheden bij de productiemedewerkers, zodat zij meer verschillende taken kunnen uitvoeren en daardoor minder eenzijdig werk doen;
- specialistisch personeel omscholen tot 'allrounders';

- automatiseren van bepaalde fysiek zware onderdelen van het werk;
- afschaffen van pauzebeleid. Als je moe bent mag je gaan zitten. Pauze naar behoefte. Per medewerker wordt een jaarplanning gemaakt: men moet gemiddeld 72% effectieve handelingen verrichten (klanthandelingen). Als dat uitkomt tussen de 60-80% is dat prima. Dit percentage dient te worden gehaald binnen de werktijden. Het is natuurlijk ook afhankelijk van het klanten aanbod.
- meer pauzeren, 15 minuten langer pauze op een werkdag, elke 2 uur pauze;
- andere werktechniek (bijvoorbeeld tondeuse in plaats van knippen bij kappers);
- flexibiliteit bij deeltijd werken.

5.1.4 *Persoonsgerichte maatregelen*

- verbetering van individuele werktechniek, bijvoorbeeld links en rechts overpakken bij föhnen (kappers);
- bewegings- en ontspanningsoefeningen op de werkplek zelf of in aparte ruimte;
- afremmen van te hoge commitment. Medewerkers zijn zeer loyaal naar werkgever, hebben de neiging veel te lang door te gaan.

5.2 Succesfactoren

- Het is cruciaal dat de **direct leidinggevende** of de meewerkend voorman ‘snapt’ waarom bepaalde maatregelen nodig zijn en zijn **mensen er op aan spreekt**. Als de direct leidinggevenden er veel van geleerd hebben en ook inzien dat het belangrijk is, wordt ook na het project gezonder gewerkt omdat het dan ook hun probleem is geworden. Daarnaast kunnen zij er ook mooie sier mee maken (kijk eens hoeveel aandacht wij hebben voor onze medewerkers en hoe goed het samen gaat met alle andere verbeteringen).
- **De afstand tussen ontwerper en werkvloer:** Bij grotere bedrijven zitten de ‘engineers’ die de werkplekken moeten ontwerpen vaak ver van de werkvloer. Ze kennen de problemen niet goed genoeg en kunnen dan vaak ook niet met een optimale oplossing komen. Bij kleinere bedrijven ligt het initiatief dichterbij de werkvloer en kan een productie leider zelf gaan ‘knutselen’. Ook als bedrijven meer in teams werken **en verantwoordelijkheden ook op team niveau** neergelegd hebben, komen verbeteringen makkelijker van de grond.
- Bij grotere bedrijven ziet de productie manager zich ook als klant van de engineer. Er moet dan extra aandacht aan besteed worden dat de **productie manager eerder bij het ontwerp proces betrokken** is. En dat er bijvoorbeeld een werkgroep ingericht wordt met productie managers en operators.
- Een maatregel moet **vooral voordelen en niet teveel nadelen** hebben: een hulpmiddel moet goed toegesneden zijn op de taak, praktisch werken en het moet niet teveel extra tijd kosten om het hulpmiddel te gebruiken. Alleen als aan die voorwaarden wordt voldaan zal het worden gebruikt.
- Mensen met klachten zijn door die klachten veel gemotiveerder om met voorgestelde maatregelen te werken en blijken dat in de praktijk dan ook vaker te doen. Voor mensen zonder klachten is het dus nog belangrijker ze te motiveren door de voordelen duidelijk te maken.
- Er wordt ook vaak gewerkt volgens ingesleten werk patronen. Mensen staan er niet snel bij stil dat het beter zou kunnen. Het is ook niet duidelijk wie er over verbeteringen na zou moeten gaan denken. In sommige grotere bedrijven is er een **ideeën bus met financiële incentives**. Dat is een leuke manier om mensen uit te nodigen over hun werk en mogelijk verbeteringen na te denken.

- **Meer kennis van elkaars werkzaamheden** is cruciaal voor het bedenken en invoeren van verbeteringen. Als iedereen van begin tot eind op de hoogte is van elkaars werkzaamheden, is ook duidelijk wat bepaalde werkzaamheden makkelijker zou maken en hoe problemen opgelost kunnen worden. Helaas is er vaak niet genoeg kennis van elkaar werk. Dit speelt niet alleen in het bedrijf, maar heeft ook betrekking op de toeleveranciers. Verpakkingen zijn vaak veel te groot en dit heeft weer invloed op de logistiek. Bedrijven vinden het vaak te lastig om aan toeleveranciers te vragen of ze hun producten willen aanpassen. Ook denkt men vaak dat dit te duur zal zijn.
- **Nieuwe medewerkers** meteen een goede werkmethode en werkplekinstelling aanleren is veel efficiënter dan dit in een later stadium te doen. Instructies over hoe de werkplek ingericht moet zijn en hoe je het werk doet met inzet van hulpmiddelen horen bij de introductie van nieuwe medewerkers.
- In de **opleidingen** zou al aandacht moeten worden besteed aan een gezonde werktechniek en gezond gebruik van meubilair en gereedschap. Het is makkelijker iets meteen op de juiste manier aan te leren, dan om ingesleten gewoonten te veranderen.

5.3 Faalfactoren

- Als bepaalde voorgestelde maatregelen **veel geld kosten** worden ze soms bestempeld als overbodige luxe. Soms worden ze dan helemaal niet ingevoerd en soms komt er een tussenoplossing. Een voorbeeld daarvan was een voorstel voor een andere stellingkast. Sommige stellingen waren slecht bereikbaar en er was slecht zicht op wat er in de bakken lag. Een voorgestelde oplossing was een stelling met uitschuifladen. Dit was te duur. Nu heeft het bedrijf de stelling schuin gezet zodat de bakken naar voren schuiven en goed te zien is wat er in zit.
- Werken met stukloon belemmert de invoering van taakroulatie. Snelle werkers op een bepaalde taak willen namelijk niet graag naar een taak waar ze minder snel zijn, of waar geen stukloon principe opgaat.
- Aan kappers worden nog steeds wasbakken verkocht, die niet aan de richtlijnen voor de afmetingen ervan voldoen. Dit zou niet moeten kunnen. Het is belangrijk dat ook leveranciers van gereedschap en meubilair op de hoogte zijn van de ergonomie en dat ze de juiste spullen verkopen. Leveranciers moeten ook hun verantwoordelijkheid nemen. De hele keten moet meedoen aan RSI preventie.
- Kapsalons willen wel graag mee in ontwikkeling, maar het moet betaalbaar blijven. Dit is lastig als MKB bedrijf. Een stimulerende rol van de branchevereniging ANKO helpt wel.

6 Ervaringen met maatregelen op brancheniveau

De onderstaande succesfactoren komen uit publicaties over maatregelen ter preventie of vermindering van RSI op brancheniveau in het kader van de arboconvenanten (Arboconvenanten 2002 en Arboconvenanten 2004) en informatie op websites (zie referenties). Omdat succesfactoren mogelijk branchespecifiek zijn, zijn de betreffende branches erbij gezet.

Branche	Succesvolle maatregelen en succesfactoren
Vleesverwerkende industrie (Arboconvenanten 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotproject met cursussen met bewegings- en ontspannings-oefeningen (zowel oefeningen als kennisoverdracht over gezond bewegen) aan kantoor- en productiepersoneel, op de werkplek zelf en op locatie bij de Gezonde Zaak. • Direct leidinggevenden zijn degenen die een oogje in het zeil moeten houden, moeten toezien of medewerkers RSI vriendelijk te werk gaan en moeten adequaat reageren als er RSI-klachten zijn (wat adequaat inhoudt wordt niet duidelijk). • Een ander pauzeroulatiesysteem als één van de RSI preventie maatregelen.
Arboconvenant architecten (Arboconvenanten, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Prijsvraag 'Tekenen voor de toekomst' voor architecten, medewerkers van architectenbureaus en studenten Bouwkunde en IO. Opdracht: ontwikkel of ontwerp de architectenwerkplek van de toekomst. Met een prijsvraag worden niet alleen creatieve ideeën boven tafel gehaald om werkplek te verbeteren, maar het zorgt ook voor een branchebrede bewustwording ten aanzien van arbeidsrisico's zoals RSI en werkdruk (sluit ook aan bij creativiteit van werknemers). • Prijsvraag fungeert ook als wervende start van 'Loket gezond tekenen' een branche loket waar werkgevers en werknemers terecht kunnen voor vragen en oplossingen op gebied van verzuim en reïntegratie. • Training van interne RSI-consulenten. Binnen het bedrijf een eigen aanspreekpunt voor RSI-problemen. Arboconvenant Architecten biedt gratis cursus voor interne RSI-consulenten, voor medewerkers die actief voorlichting, instructies en advies willen geven over RSI en werkdruk. Interne medewerkers worden opgeleid om signalen van RSI klachten te herkennen.
Arboconvenant banken	<ul style="list-style-type: none"> • Leren van elkaar, kennis delen. In de loop van de tijd hebben verschillende banken binnen de branche instrumenten ontwikkeld voor arbo- en verzuimbeleid. Banken stellen aan elkaar de instrumenten beschikbaar, het wiel hoeft niet telkens opnieuw te worden uitgevonden. De kosten van de kennisuitwisseling zijn betaald door Arboconvenant. • Een integraal systeem voor RSI preventie (ontwikkeld door ABN Amro). Stap 1: scan met voor medewerker een persoonlijk knelpuntenrapport. Stap 2: Bezoek van werknemers aan RSI preventiecentrum met voorlichting, bespreking persoonlijke knelpuntenrapport en uitproberen werkplekken en hulpmiddelen. Stap 3. Medewerker kan vanaf eigen werkplek (zelf verantwoordelijk) uit digitale catalogus hulpmiddelen bestellen (voetenbankje e.d.) Stap 4. Na 3 maanden krijgt medewerker via RSI preventiecentrum de vraag of knelpunten zijn verbeterd. De scan wordt tevens gebruikt om arbeidsomstandigheden in kaart te brengen. De aanpak is succesvol omdat medewerker eigen verantwoordelijkheid krijgen voor werkplek.

Branche	Succesvolle maatregelen en succesfactoren
Arboconvenant Woningcorporaties	<ul style="list-style-type: none"> • Minder aanbod gestuurd en meer vraaggericht instrumenten aanbieden aan woningcorporaties vanuit het Arboconvenant Woningcorporaties. (Maatwerk). • Het werkveld betrekken bij de uitvoering van het plan van aanpak; bij voorkeur al bij de planvorming. • Niet bang zijn om af te wijken van het oorspronkelijke plan van aanpak als blijkt dat een pragmatischer aanpak meer succes heeft.
Arboconvenant Grafimedia	<ul style="list-style-type: none"> • Door een risico-inventarisatie in te richten als kanseninventarisatie wint het instrument aan kracht en populariteit. • Financieel voordeel is meer dan ooit de 'trigger' voor gezond management. Boodschap: gezondheid = continuïteit. • Instrumenten digitaal aanbieden zodat bedrijven er gemakkelijk over kunnen beschikken.
Arboconvenant Vleesindustrie	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven kunnen een beroep doen op RSI adviseurs die kosteloos 8 uur advies voor hun rekening nemen. Doordat RSI adviseurs zelf het initiatief nemen om regelmatig bedrijven te bezoeken blijft RSI hoog op de agenda staan. • Het bedrijf bepaalt zelf de inhoud van het advies, men kan kiezen uit: voorlichting aan de werknemer, aanpassing van roulatie-schema's, meedenken over de inkoop van specifieke arbodienstverlening/ zoeken naar andere Arbo-dienst of reïntegratie bedrijf, meedenken over aanpassingen aan productielijnen.
Arboconvenant Academische ziekenhuizen	<ul style="list-style-type: none"> • In de Academisch Ziekenhuizen is gekozen voor deskundigheid in eigen huis met o.a. zogenaamde 'ergo-coaches', die worden opgeleid via een train-de-trainer-cursus. Een train-de-trainer-cursus vergroot de deskundigheid in de eigen organisatie. • Door een medewerker als ergocoach verantwoordelijk te maken voor fysieke belasting/RSI, gaat het onderwerp meer leven op de werkvloer en wordt de drempel voor medewerkers om risico's aan te kaarten veel lager. • Halfjaarlijks wordt het effect van de training geëvalueerd, waardoor voor gesignaleerde knelpunten plannen van aanpak kunnen worden opgesteld.
Arboconvenant Gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops bij gemeenten met als doel kennisvergroting over arbo en verzuim, RSI, fysieke belasting, agressie, pesten en reïntegratie. Groot succes doordat workshops werden georganiseerd in de omgeving van de doelgroep, het programma was goed op de doelgroep afgestemd en de bijeenkomsten waren gratis toegankelijk, maar als je niet op kwam dagen kostte dat €125,-.

7 Referenties

Arboconvenanten, waarborg voor beter werk. Ministerie van SZW, Drukkerij Louis Vermijs bv Breda, Vleesverwerkende industrie, Dumeco, John Reuvekamp P&O-manager, 2002.

Arboconvenanten: het betere werk. Ministerie van SZW, Trioprint Nijmegen, Arboconvenant Vleesindustrie, Arboconvenant Academische ziekenhuizen, 2004.

Douwes, M., Blatter, B.M., Thé, K.H., Miedema, M.C. *Maatregelen RSI bij beeldschermwerk; catalogus in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001.

Douwes, M., Blatter, B.M., Thé, K.H. en Bongers, P.M. *RSI-preventie in de praktijk,* Zeist, Uitgeverij Kerckebosch bv, TNO Arbeid, 2000, ISBN 90-6720-218-5

Kijk op verzuimaanpak - 29 good practices van gemeenten, Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten, Oktober 2004 (zie www.aeno.nl)

Rhijn, G. van, Scheijndel, P. van, Dieen J. van (redactie). *Ergonomie: succesvolle praktijkvoorbeelden,* Zeist, Uitgeverij Kerckebosch bv, 2002, ISBN 90-6720-291-6.

Best practises:

http://arboconvenanten.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=100056&menu_item=6762

Links naar sectorsites:

http://arboconvenanten.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_rubriek&rubriek_id=100050&menu_item=6690