

Verbetering kwaliteit van arbeid en gezondheid

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft het NIPG-TNO in de jaren 1991-1992 drie preventieprojecten uitgevoerd bij onderdelen van de rijksoverheid. Met deze projecten wordt beoogd om via verbetering van de kwaliteit van de arbeid, de gezondheid en het welbevinden van de werknemers te bevorderen en verzuim en arbeidsongeschiktheid te verminderen. Het doel van de desbetreffende projecten was om op basis van praktijkervaringen te komen tot een voorbeeldaanpak voor de preventie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in overheidsdiensten.

De afgelopen jaren heeft het Kabinet verschillende wetsvoorstellen (de Wet TAV, TZ en TBA) ontwikkeld om het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid in het particuliere bedrijfsleven terug te dringen. Het Kabinet heeft besloten dat deze maatregelen ook moeten gaan gelden voor werknemers in de overheidssector. Bij de terugdringing van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zijn – behalve wet- en regelgeving – goede werkomstandigheden minstens even belangrijk. Hiervoor verwijst het Kabinet naar de Arbowet, die tevens voor de overheidssector geldt.

In verband met de nieuwe Europese wetgeving is de Arbowet op enkele punten aangevuld. Zo zijn alle werkgevers met ingang van 1993 onder meer verplicht de risico's die de werknemers lopen op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn in het werk, te inventariseren en maatregelen te treffen ter voorkoming en/of beheersing van deze risico's. Investerings in de kwaliteit van arbeid en de gezondheid van de werknemers blijken bovendien te lonen. In een enquête onder circa achthonderd Nederlandse bedrijven^[2] uit de particuliere en de overheidssector signaleert ongeveer de helft een vermindering van het verzuim ten gevolge van activiteiten op het gebied van arbeid en gezondheid. Andere opbrengsten hebben onder meer betrekking op een betere motivatie van het personeel (63 procent van de bedrijven), een betere gezondheid van de werknemers (53 procent), een toegenomen produktiviteit (42 procent) en een beter imago van het bedrijf (38 procent).

Stapsgewijze strategie

De aanpak die in de drie projecten (zie kader) is gehanteerd, is afkomstig uit het Handboek Ziekteverzuim^[3] en het Handboek Werkstress^[4]. Volgens deze handboeken is een stapsgewijze strategie noodzakelijk om de risicofactoren, de risicogroep(en) en de aard van de te

De projecten vonden plaats bij een Penitentiaire Inrichting (ministerie van Justitie), een directoraat generaal (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) en een administratieve afdeling (ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij). Onlangs is het samenvattend rapport van de projecten uitgebracht door het ministerie van Binnenlandse Zaken^[1].

ontwikkelen activiteiten optimaal vast te stellen. In de drie projecten zijn zes stappen doorlopen (zie ook afbeelding 1): 1. organisatorische voorbereiding, 2. inventarisatie van bestaande gegevens, 3. analyse van de werksituatie, 4. selectie van maatregelen, 5. implementatie van maatregelen en 6. evaluatie.

Penitentiaire Inrichting

Het relatief hoge ziekteverzuim was voor

de desbetreffende gevangenis aanleiding om deel te nemen aan het project; het verzuimpercentage bedroeg in 1990 14 procent met een meldingsfrequentie van 3.5. Uit de analyse van de werksituatie kwamen als belangrijke knelpunten naar voren: een hoge werkdruk, klachten over de organisatie van het werk, problemen met het binnenklimaat, en technische gebreken aan apparatuur. De maatregelen die zijn voorgesteld, hadden onder meer betrekking op:

- een vermindering van de werkdruk door tijdelijke detachering, inzet van extra personeel en betere planning van dagroosters;
- een verbetering van de organisatorische werkomstandigheden: verbeteren van de informatievoorziening, afstemmen van taken tussen bewaarders en portiers, verbeteren van werkoverleg, delegeren van plannen- en regelende taken naar de teams;
- een verbetering van de technische werkomstandigheden: klimaatonderzoek, aandacht voor technische hulpmiddelen, zoals piepers;
- een verbetering van de verzuimcontrole en begeleiding: verbeteren verzuimregistratie, periodiek verstrekken van verzuiminformatie aan leidinggevenden en aandacht voor verzuim in werkoverleg.

Het project heeft enkele concrete verbeteringen opgeleverd, zoals een ommekeer in het denken over verzuim en meer aandacht voor werkomstandigheden. Ook zijn maatregelen gerealiseerd op het gebied van zowel technische werkomstandigheden (bijvoorbeeld een klimaatonderzoek, extra piepers en ramen in de deuren van de arbeidssalen met het oog op de veiligheid van de bewaarders), als organisatorische werkomstandigheden (betere informatievoorziening,

Een van de preventieprojecten vond plaats in een gevangenis.



grotere doorstroming voor portiers naar de functie van bewaarder en meer gelegenheid tot werkoverleg). Tenslotte is er sprake van duidelijke procedures voor verzuimcontrole en -begeleiding.

DG

Het desbetreffende directoraat generaal, dat het beleid ten aanzien van sociale zekerheid tot zijn taken rekent, participeerde in het project omdat deze het goede voorbeeld wilde geven met de eigen werkorganisatie. Van ernstige verzuimproblemen was geen sprake, hoewel het verzuimcijfer wel hoger lag dan landelijk en voor het hele ministerie. Uit de analyse van de werksituatie kwamen als belangrijke knelpunten naar voren: de geestelijke inspanning, de hoge tijdsdruk, problemen met de planning, bureaucratische procedures en afstemming binnen het interne en externe netwerk, oogklachten en klachten over gebrek aan steun bij persoonlijke problemen. De maatregelen die zijn voorgesteld, hadden onder meer betrekking op:

- een verbetering van de werkplek en de werkomgeving: voorlichting over het in- en opstellen van kantoormeubilair en beelschermapparatuur, temperatuurregeling op de werkplek zelf;

- een verlaging van de werkdruk door een verbetering van de arbeidsinhoud en organisatie, zoals: een reorganisatie van taken en verantwoordelijkheden, projectmatig werken, planning en tijdsbeheersing, minder solistisch werken van specialisten.

De doorlooptijd van het project bleek te kort om alle voorgestelde maatregelen uit te werken en in te voeren. Wel is een duidelijk beeld ontstaan van de risico's in het werk en de arbeidsomstandigheden en is een discussie op gang gekomen over projectmatig werken. Het project heeft een bijdrage geleverd aan de verhoging van de aandacht voor verzuim en de ontwikkeling van verzuimbeleid binnen het DG.

Administratieve afdeling

De desbetreffende afdeling van het ministerie van Landbouw had belangstelling voor het project vanwege bestaande klachten over de kantoorwerkplekken en het feit dat men al langer iets wilde doen aan de arbeidsomstandigheden en de organisatie van het werk. Uit de analyse van de werksituatie kwamen als belangrijke knelpunten naar voren: rug-, schouder- en nekklachten, hoge geestelijke inspanning tijdens het werk, het hoge werktempo, fouten in het toegewe-

de werk, onvoldoende informatieversprekking, afwezigheid van collega's en een matige onderlinge sfeer.

De voorgestelde maatregelen hadden onder meer betrekking op:

- verbeteringen van de werkplek: aanbevelingen voor een betere werkplekinstelling en de aanschaf van extra accessoires, zoals stoelen, tafels, documenthouders, draagarmen;
- een vermindering van de werkdruk door: verbeteren van de planning met een planningsinstrument, betere afspraken met toeleveranciers van gegevens en rouleren van werkzaamheden.

Als gevolg van het project zijn veel verbeteringen ingevoerd op de werkplekinrichting (zoals tafel- en stoelhoogte, instelling beeldscherm) en de werkorganisatie (bijvoorbeeld een verbeterde werkplanning in overleg met de medewerkers, betere werkafspraken en meer afwisselend werk door roulatie van werkzaamheden).

Ervaringen in de drie projecten

De stapsgewijze aanpak werd door de direct betrokkenen bij de drie projecten in het algemeen positief beoordeeld. Het plaatsvinden van de projecten op zichzelf bleek bovendien al een positief ef-

Afb. 1

Stap:	Doel	Activiteiten:
1. Organisatorische voorbereiding	- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie. - Organisatorisch kader scheppen voor stappen-plan.	- Projectteam formeren. - Doelstellingen formuleren. - Taken verdelen.
2. Inventarisatie bestaande gegevens	- Problemen signaleren.	- Bestaande informatie bestuderen (verzuim, verloop, arbeidongeschiktheid). - Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.
3. Analyse van de werksituatie	- Er achter komen wat de risicofactoren en de risicogroepen zijn. - Er achter komen waar de interventie- en preventie-mogelijkheden liggen.	- onderzoek met vragenlijsten en WEBA-methodiek.
4. Selectie van maatregelen	- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	- Inventariseren van interventiemogelijkheden. - Beoordelen van voor- en nadelen i.v.m. andere organisatiedoelstellingen. - Keuze maken.
5. Implementatie van maatregelen	- Problematiek oplossen.	- Uitvoeren van plan van aanpak (vaststellen tijdsplan, verantwoordelijke personen, bewaken voortgang).
6. Evaluatie	- Stappenplan en effecten beoordelen. - Vervolgactie plannen.	- Effecten toetsen aan doelstellingen. - Beoordelen of bijstelling van maatregelen nodig is. - Rapporteren aan bedrijf. - Beslissen over vervolg.

fect te hebben op de aandacht in de organisatie voor het verzuim en de omstandigheden die dat veroorzaken. In de gevangenis werd zelfs gesproken van een ommekeer in het denken op dit gebied. Bij het DG van het ministerie van Sociale Zaken is het algemeen oordeel dat door het project een beter beeld is ontstaan van de arbeidsomstandigheden en de risico's in het werk die hiermee samenhangen. Bij de administratieve afdeling van het ministerie van Landbouw is geconstateerd dat door het project organisatorische zaken beter bespreekbaar zijn geworden, waardoor ook andere verbeteringen mogelijk werden.

In alle drie de projecten zijn maatregelen getroffen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden. In de gevangenis hadden deze maatregelen vooral betrekking op de technische hulpmiddelen. Bij beide ministeries zijn maatregelen getroffen om de werkplek beter in te richten. Bij Sociale Zaken is onder andere voorlichting gegeven over het in- en opstellen van kantoormeubilair en beeldschermapparatuur. Bij Landbouw zijn in het kader van het project hulpmiddelen aangeschaft ter verbetering van de lichthouding tijdens het (beeldscherm)werk, zoals instelbare stoelen en tafels/bureaus, schuine opzetwerkbladen en in hoogte instelbare beeldschermmonderzetters.

Ook zijn in alle drie de projecten organisatorische maatregelen voorgesteld ter vermindering van de werkdruk. Bij Sociale Zaken en de gevangenis konden deze maatregelen veelal niet meer worden uitgevoerd tijdens het project, maar zijn door de adviseurs van het NIPG-TNO aanzetten gegeven voor toekomstige activiteiten op dit gebied. Bij het DG hebben de voorgestelde maatregelen wel tot een discussie over deze problematiek geleid. Bij Landbouw zijn maatregelen genomen ter verbetering van de planning van de werkzaamheden en de verdeling van meer algemene taken. Ten

slotte is in twee van de drie projecten, in de gevangenis en bij Sociale Zaken, ook aandacht geschonken aan de begeleiding (en controle) van zieke werknemers.

Wisselende ervaringen

Bij de uitvoering van de projecten zelf zijn wisselende ervaringen opgedaan. Het project bij Landbouw is het meest probleemloos verlopen. Het feit dat dit heeft plaatsgevonden in een relatief kleine afdeling met een duidelijk af te bakenen problematiek zal hier ongetwijfeld aan hebben bijgedragen. Bovendien wilde men daar al langer iets aan de arbeidsomstandigheden doen en kwam het project als geroepen. De twee andere projecten hebben in de uitvoering wat meer problemen gekend. Het project in de gevangenis is onder meer nadelig beïnvloed door het uitblijven van informatie over de beschikbaarheid van financiële middelen. Het project bij Sociale Zaken kwam traag op gang doordat eerst de verzuimproblematiek op DG-niveau (vijfhonderd werknemers) moest worden vastgesteld en door tijdovende instemmingsprocedures. Gevolg was dat implementatie van organisatorische maatregelen niet meer mogelijk was. Deze problemen of belemmeringen staan min of meer los van de gehanteerde methodiek. Over het eindresultaat waren de betrokken organisaties tevreden. Verder bleek bij Sociale Zaken en de gevangenis in de loop van het project sprake van een, al dan niet significante, vermindering van het verzuim, terwijl dat bij Landbouw is gestabiliseerd. Overigens dienen deze ontwikkelingen met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd omdat in dezelfde periode de algemene verzuim- en WAO-discussie speelde.

Conclusies

De ervaringen in de projecten zijn voldoende positief om te kunnen concluderen dat de gehanteerde aanpak geschikt

is voor verder toepassing bij onderdelen van de rijksoverheid. Ook lijkt de aanpak goed bruikbaar in het kader van de verplichte risico-inventarisatie en evaluatie. Wel is voor het slagen van dit soort projecten een aantal factoren van belang. Zo dienen doelstelling en beschikbare middelen al in een vroeg stadium van het project te worden vastgesteld. Een goede planning voorkomt dat teveel tijd wordt besteed aan de eerste stappen van het project, waardoor de uitvoering van maatregelen in het geding komt. Ten slotte is de participatie van de leiding en de werknemers van belang. Leidinggevend moeten het goede voorbeeld geven en werknemers zijn onmisbaar bij het bedenken van verbeteringen.

Ellis C.M.P. Lourijns
Rob W.M. Gründemann
afdeling Arbeidgezondheidskundig Onderzoek, NIPG-TNO

Referenties

- [1] Gründemann R.W.M., Lourijns E.C.M.P., Vaas S., Vink P. Verbetering van de kwaliteit van de arbeid en de gezondheid bij de rijksoverheid. Den Haag, ministerie van Binnenlandse Zaken, 1993. Het onderzoekrapport is te bestellen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken, DGMP, Postbus 20011, 2500 EA Den Haag (tel. 070-302741) en kost f 15.-
- [2] Gründemann R.W.M., Lourijns E.C.M.P. Innovative workplace action for health: mechanisms for establishing initiatives: The Netherlands. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1992. Working Paper No: WP/92/22/EN.
- [3] Smulders P.G.W., Veerman T.J., red. Handboek ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk. Den Haag, Delft, 1990.
- [4] Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G. Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam: NIA, 1990.

Symposia

ERGOCare en het studiecentrum Arbeid & Gezondheid organiseren in december 1993 en in maart 1994 symposia.

Het eerste symposium – 14 december – betreft TRAC 3.0 user group: toepassingen. Inl. drs. Paul Keijer, ERGOCare, faculteit der bewegingswetenschappen, VU, Van der Boechorststraat 9, 1081 BT Amsterdam. tel. 020-548 7240 of fax: 020-646 2228.

Op 10 maart 1994 vindt plaats het symposium 'Fysieke en mentale belasting in arbeidssituaties: wetenschap en prak-

tijk'. Inl. dr. Monique Frings-Dresen, Studiecentrum Arbeid & Gezondheid, tel. 020-5665385/5151 of fax: 020-691 2401. Of bij drs. Paul Kuijer, ERGOCare, Amsterdam.

Nederlands Centrum voor beroepsziekten

De werkgroep 'Het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten' (NCvB) wordt in 1994 een heus centrum. Hoofdoel is een bijdrage te leveren aan de

preventie van beroepsziekten door een betere herkenning en signalering. Om de doelstellingen te kunnen verwezenlijken dragen het Coronel Laboratorium en het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden in eerste instantie zorg voor de benodigde infrastructuur. Primaire doelgroepen voor het NCvB zijn de professionals in de bedrijfsgezondheidszorg, in de sociale zekerheid en bij de arbeidsinspectie.

Inf. NCvB, Coronel Laboratorium, Academisch Medisch Centrum, UvA, Meibergdreef 15, 1105 AZ Amsterdam. tel. 020-566 5387/5325. fax: 020-697 5359.