

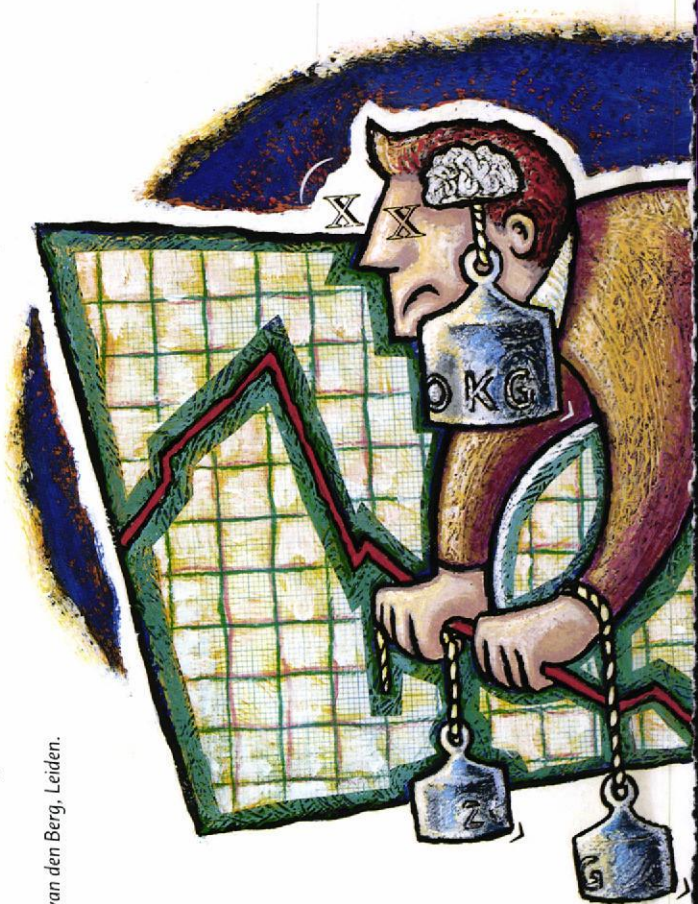
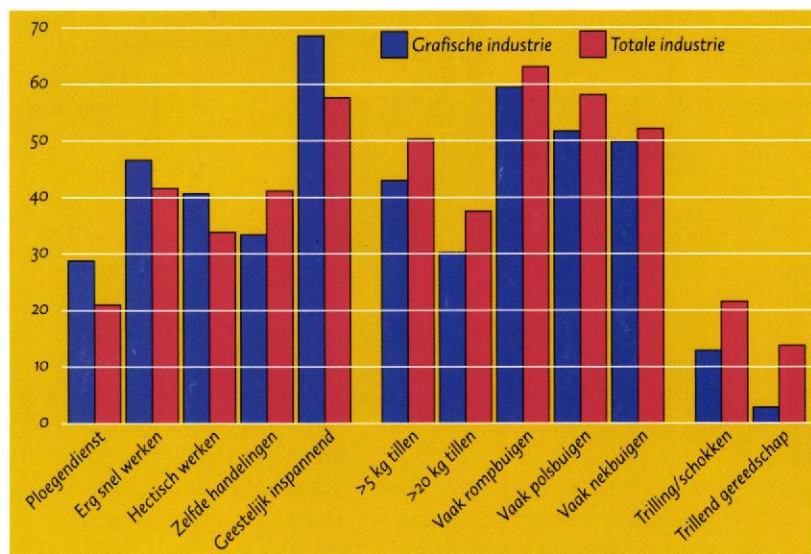
Na het artikel van Compres-medewerker Beauchampet in Compres 7 over verzuimbeleid, wordt in dit nummer dieper ingegaan op de praktische invoering van verzuimbepurende maatregelen. Het meeste effect is daarbij te behalen bij de grootste knelpunten.

In ieder bedrijf is het van belang dat de werknemers optimaal kunnen functioneren. Ze leveren dan de beste prestaties en krijgen minder snel klachten. Voor het bedrijf kan dit leiden tot meer opdrachten, hogere produktie en minder verzuim. Reden genoeg om aandacht te besteden aan de wijze waarop werknemers hun werk (moeten) doen en hoe dit verbeterd kan worden. Daarbij is het van belang dat de verbeteringen daadwerkelijk ingevoerd worden en niet blijven steken bij ideeën, overleg of notities.

### De grafische industrie

In Nederland zijn de belangrijkste oorzaken voor WAO-intrede aandoeningen aan het bewegingsapparaat (aandoeningen aan rug, nek en ledematen) en psychische aandoeningen. Ook in de grafische industrie zijn dit de belangrijkste redenen voor arbeidsongeschiktheid. Eind 1994 is onder 624 werknemers in de grafische industrie een onderzoek verricht door TNO. Er zijn vragen gesteld over kenmerken van het werk die bij kunnen dragen aan het ontstaan van de twee genoemde soorten aandoeningen (zie figuur 1). Daaruit blijkt dat bijna 50% van de werknemers snel moet werken en 42% in een hectische omgeving werkt. Bijna 70% vindt het werk dan ook geestelijk inspannend. Dit probleem is ook door

In dit staafdiagram is weergegeven welk percentage van 624 werknemers in de grafische industrie 'ja' antwoordt op vragen over het werk, vergeleken met 3617 werknemers in de industrie (bron Houtman e.a., 1994).



Tekening: Joenhy van den Berg, Leiden.

3617 werknemers in de industrie ervaren, maar in de grafische industrie is dat probleem nog groter (zie figuur 1).

Veel werknemers zijn ook lichamelijk belast. Meer dan 40% tilt regelmatig gewichten van meer dan 5 kg en 30% tilt meer dan 20 kg. Ten opzichte van andere

industriële werknemers steekt de grafische industrie wat tillen betreft gunstiger af. Tillen is echter niet het enige probleem. Er zijn verschillende studies die aantonen dat het regelmatig buigen van de romp tot rugklachten kan leiden (Vink & Dul, 1994) en dit komt bij 60% van de werknemers voor. Polsklachten kunnen ontstaan door regelmatige polsbuiging, neklachten door vaak de nek te buigen. Zowel de polsbuiging als de nekbouging komen voor in de grafische industrie, maar steken ook iets gunstiger af ten opzichte van andere industrieën. Trillen is in de grafische industrie een minder groot probleem.

Samengevat betekent het dat zowel psychische belasting

# Arbeid opt



als lichamelijke belasting in de grafische industrie voorkomt en dat ten opzichte van de overige industriële werknemers vooral de geestelijke belasting opvalt. Wanneer men hiervan hinder ondervindt, kan dat de werkprestaties en de motivatie aanzienlijk beïnvloeden.

Naast deze zaken kan er in het grafische bedrijf ook hinder zijn van lawaai, verlichting, gassen, dampen en bepaalde stoffen (denk aan oplosmiddelen). Maar ook onnodig veel lopen, lange handelingstijden en logistiek te verbeteren processen komen voor, waardoor inefficiënt gewerkt wordt.

### **Verbetering**

De ervaring leert dat bij het aanpakken van deze knelpunten een stapsgewijze aanpak tot goede resultaten leidt (Kompier & Marcelissen, 1990; Kompier & Vink, 1994; Vink & Dul, 1994). Daarbij worden meestal de volgende vijf stappen doorlopen.

#### *Stap 1: voorbereiden.*

Om succesvol tot verbeteringen te komen, wordt in

overleg met het management nagegaan wie de sleutelfunctionarissen binnen het bedrijf zijn, die bij het knelpunt zijn betrokken en er verantwoordelijk voor zijn. Het doel van de verbetering wordt in deze stap gedefinieerd en de betrokkenen worden geïnformeerd over het doel en de stapsgewijze aanpak.

#### *Stap 2: analyseren van de situatie.*

In deze stap worden knelpunten opgespoord. Er vinden gesprekken plaats met bedrijfsleiding, afdelingschefs en werknemers. Het doel van deze stap is de knelpunten zo in kaart te brengen dat de richting van verbetering al kan worden gegeven. In deze fase kunnen ook een risico-inventarisatie en -evaluatie uitgevoerd worden, zodat meteen aan de wettelijke verplichting voldaan wordt.

#### *Stap 3: selecteren van maatregelen.*

Op grond van de resultaten uit de vorige stap wordt een lijst met mogelijke verbeteringen opgesteld, gericht op de knelpunten. Bij het verbeteren van werkprocessen of produktiemiddelen worden de werknemers betrokken voor ze worden geïmplementeerd. Werknemers kunnen er dan aan wennen, effecten kunnen worden nagegaan en noodzakelijke aanpassingen kunnen worden aangebracht.

#### *Stap 4: invoeren van de verbeteringen.*

In deze stap worden de verbeteringen daadwerkelijk ingevoerd in het bedrijf. In de voorbereidingsfase is in overleg met het betrokken management een kosten/baten-raming gemaakt, waardoor in deze fase duidelijk is welke budgetten beschikbaar zijn. Het is belangrijk dat het budget en het tijdsbeslag afgestemd zijn op de te verrichten werkzaamheden, zodat de invoering soepel kan verlopen. Naast de medewerkers dient tevens de betreffende leidinggevende goed geïnformeerd te worden, omdat hij verantwoordelijk is voor het werken met het nieuwe materiaal en moet toezien dat anderen ook daadwerkelijk meewerken in de nieuwe situatie.

#### *Stap 5: evalueren.*

Het is belangrijk na te gaan of de beoogde verbeteringen daadwerkelijk ingevoerd zijn en of de beoogde effecten (kortere looptijden, betere prestaties of minder klachten) zijn behaald. Hierdoor kunnen eventuele aanpassingen geïnitieerd worden.

### **Pieken in de werkdruk**

TNO begeleidt het stapsgewijze proces en geeft verbeteringen aan vanuit het perspectief van gezondheid, veiligheid, welzijn en efficiëntie. De duur van alle stappen is afhankelijk van de aard en omvang van het probleem. Het varieert van enkele weken tot zelfs anderhalf jaar. Ter illustratie twee verbeteringsvoorbeelden uit de praktijk.

# imaliseren levert geld op

Aanpak knelpunten staat centraal

Het eerste voorbeeld betreft een knelpunt 'pieken in de werkdruk'. In het desbetreffende bedrijf wisselen de opdrachten erg sterk. Op sommige dagen moet er ineens een hoge produktie gedraaid worden om op tijd te kunnen leveren. Dit zorgt ervoor dat werknemers in de produktie en expeditie in bepaalde periodes een heel hoge piekbelasting ervaren. Bovendien blijkt dat de verwerking soms niet haalbaar is en werkt men nadien een periode vanuit een achterstand. De afdeling verkoop, die zich verantwoordelijk voelt voor een tijdige levering, stoort zich daar vaak aan en klaagt hierover.

In stap 1 is met het bedrijf overeengekomen om een risico-inventarisatie uit te voeren en het belangrijkste knelpunt, vermoedelijk 'pieken in de werkdruk', aan te pakken. Aan alle medewerkers is dit meegedeeld en een overzicht van de stappen is hun ter beschikking gesteld. In stap 2 zijn de risico's geanalyseerd. Objectief gezien was de werkdruk hoger dan in een referentiebestand. Het knelpunt 'pieken in werkdruk' zouden zowel management als werknemers graag oplossen, alhoewel men twijfels heeft of dit lukt. Besloten werd om te proberen dit knelpunt aan te pakken.

In stap 3 is bij een aantal functies een speciale analyse uitgevoerd, waardoor knelpunten in de functies naar boven kunnen komen (een WEBA-analyse; projectgroep WEBA, 1989). Hieruit bleek dat de informatieverstrekking voor de voorman en de produktiemedewerkers onvoldoende was. Er was weinig zicht op de exacte hoeveelheid werk die de komende maand te verwachten was en men wist niet precies wat er aan produktie mogelijk was in een maand. Verder was het onduidelijk welke leveringen prioriteit hadden. In deze fase is daarom voorgesteld om de data uit het 'marketinginformatiesysteem' ook te gebruiken voor de produktie. In dit systeem stonden de uitstaande offertes met geschatte kanspercentages dat de orders doorgaan en soms zelfs de leverdata. Verder werd de suggestie gedaan om de produktiemedewerkers meer 'all-round' te maken. Dat wil zeggen dat zij aan verschillende produktlijnen kunnen werken. Aan de bedrijfsleiding is voorgesteld dit uit te testen. Drie produktiemedewerkers werd geleerd om aan andere lijnen te werken. Daarnaast maakte men wekelijks een uitdraai van uitstaande offertes en aangegane verplichtingen. In een proefvergadering van de produktieafdeling werd samen met de afdeling verkoop besproken wat te verwachten is aan opdrachten, wat haalbaar is qua produktie, welke orders prioriteit hebben en of in een bepaalde periode een van de drie 'all-round' medewerkers ingezet moest worden. Verder werd besloten een week volgens de nieuwe werkwijze te werken. Deze week verminderde de piek voor een belangrijk deel.

In stap 4 is de nieuwe werkwijze ingevoerd en werden meer produktiemedewerkers 'all-round' gemaakt.

In stap 5 is nagegaan wat de resultaten waren. De pieken waren grotendeels verdwenen, de medewerkers werkten minder vaak onder werkdruk en de afdeling verkoop was ook meer tevreden, want er werd vaker op tijd geleverd en de afdeling verkoop wist wat er per maand verwerkt kon worden. De belangrijke klanten kregen een betere service: enerzijds een voorrangsbehandeling en bovendien altijd tijdige levering. Hierdoor kwamen er meer opdrachten van de belangrijke klanten en werd de

continuïteit in het werk bevorderd. Het werd op den duur ook duidelijk dat er structureel meer werk kwam, zodat mensen aangetrokken moesten worden.

## Nekklachten

Het tweede voorbeeld gaat over een ander bedrijf, waar men veel met beeldschermen werkt. Daarbij stonden de beeldschermen vaak niet op de juiste ooghoogte en bovendien soms rechts of links op de hoek van het tafelblad.

In stap 1 is met het bedrijf overeengekomen om een risico-inventarisatie uit te voeren en het belangrijkste knelpunt (nekkachten bij beeldschermwerk) aan te pakken. Aan alle medewerkers is dit medegedeeld en tijdens werkoverleg is een overzicht van de stappen gepresenteerd.

In stap 2 zijn de risico's geanalyseerd. De nekkacht was inderdaad één van de knelpunten die aangepakt moest worden. Van de medewerkers had 45% de laatste twaalf maanden last van nekkachten gehad, terwijl dit landelijk 26% is. Vooral onder de beeldschermwerkers was dit percentage hoog.

In stap 3 is besproken om een proef te doen bij acht medewerkers om op een door TNO geadviseerde wijze de werkplek in te richten. De nieuwe werkplek beviel goed, de nekstand was gunstiger en het ervaren ongemak minder, ondanks het feit dat, om praktische redenen, niet alle aanbevelingen overgenomen konden worden.

In stap 4 zijn de resultaten van de test gepresenteerd en koos iedere beeldschermwerker voor de nieuwe werkplek. Men schafte hulpmiddelen aan, zoals beeldschermdraagarm, klosjes onder tafels en concepthouders. Ook hier bleek dat gemiddeld 90% van de aanbevelingen werd overgenomen.

In stap 5 is geconstateerd dat de belangrijkste knelpunten opgelost waren. De investering in hulpmiddelen en consultancy was na anderhalf jaar terugverdiend door vermindering in het verzuim (het verzuim daalde pas een half jaar na de invoer). Het bedrijf vond het echter belangrijker dat er minder fouten werden gemaakt, waardoor het produktietempo hoger werd. «

P. VINK

M.P. VAN DER GRINTEN

De auteurs zijn werkzaam als ergonoom bij de Divisie Arbeid en Gezondheid van het TNO Centrum voor Arbeid in Leiden.

## Literatuur

- Houtman, I., Goudswaard, A., Dhondt, S., Grinten, M.P. van der, Hildebrandt, V.H., Kompier, M.A.J. Evaluatie van de monitoringstudie naar stress en lichamelijke belasting. Leiden: TNO-PG, 1994.
- Kompier, M.A.J., Marcelissen, F.H.G. Handboek werkstress. Amsterdam: NIA, 1990.
- Kompier, M.A.J., Vink, P. Arbo, een praktische aanpak. Utrecht: Stichting Educatieve Omroep Teleac, 1994.
- Projectgroep WEBA. Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.
- Vink, P., Dul, J. Lichamelijke belasting: wetgeving en oplossingen. Zeist: Kerckebosch, 1994.

**Het  
stapsgewijze  
aanpakken  
van  
knelpunten  
leidt tot  
goede  
resultaten**