

Gezonde werknemers en florerende bedrijven — een praktische handleiding voor welzijn op het werk

Aanpak van psychosociale risico's en aandoeningen aan het bewegingsapparaat in kleine bedrijven



Europees Agentschap voor
veiligheid en gezondheid
op het werk



Veilig en gezond aan 't werk, dat raakt iedereen. Goed voor jou en voor de zaak.

Auteurs

Karina Nielsen, Sheffield University Management School, Universiteit van Sheffield, Verenigd Koninkrijk.

Marie Birk Jørgensen, National Research Centre for the Working Environment, Kopenhagen, Denemarken.

Malgorzata Milczarek, Lorenzo Munar, Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk.

Bij de totstandkoming van deze gids zijn de volgende bronnen gebruikt:

1. Nielsen, K. & Noblet, A. (2018), "Introduction: Organizational interventions: where we are, where we go from here?", in: K. Nielsen & A. Noblet (2018), Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice, Routledge.
2. Wåhlin-Jacobsen et al. (2018), "Valid and taken seriously? A new approach to evaluating Kaizen-inspired (and other) intervention tools" in: K. Nielsen & A. Noblet (2018). Organizational Interventions for health and well-being: A Handbook for evidence-based practice, Routledge.
3. Nielsen, K.M., Nielsen, M.B., Ogbonnaya, C. en Kansala, M. (2017), "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis", Work & Stress, 31(2) 101-120.
4. Europese Commissie (1996), Guidance on risk assessment at work.
Beschikbaar op: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europe Direct helpt u antwoord te vinden op uw vragen over de Europese Unie.

Gratis nummer (*): 00 800 67 89 10 11.

* De informatie wordt gratis verstrekt en bellen is doorgaans gratis, maar sommige operatoren, telefooncellen of hotels kunnen kosten in rekening brengen.

Meer informatie over de Europese Unie vindt u op internet via de Europawebsite (<http://europa.eu>)
Luxemburg: Publicatiebureau van de Europese Unie, 2021.

Print	ISBN 978-92-9479-431-4	doi: 10.2802/15819	TE-02-18-850-NL-C
PDF	ISBN 978-92-9479-426-0	doi: 10.2802/008080	TE-02-18-850-NL-N

© Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2021.

Overneming met bronvermelding toegestaan.

Fotografie

Omslag: © Sezeryadigar, milanvirijevic, AzmanJaka, pixelfit, Rostislav_Sedlacek

De foto's in deze publicatie illustreren een verscheidenheid aan werkactiviteiten. Zij geven niet per definitie goede praktijken weer en duiden niet per definitie op naleving van wettelijke voorschriften. Voor reproductie of gebruik van foto's onder enig ander auteursrecht dan dat van EU-OSHA, moet rechtstreeks toestemming worden verkregen van degene aan wie het auteursrecht toekomt.

1. Inleiding

blz. 5

- 1.1 Het belang van een goede werkomgeving
- 1.2 Vijf stappen naar een betere werkomgeving
- 1.3 Kernbeginselen

4. Wat zijn de wettelijke verplichtingen?

blz. 94

2. De aanpak van psychosociale risico's en werkgerelateerde stress

blz. 13

- 2.1 Wat zijn psychosociale risico's op de werkplek?
- 2.2 Wat is stress?
- 2.3 Een goede psychosociale werkomgeving creëren – het vijfstappenproces

5. Bronnen

blz. 96

3. De aanpak van aandoeningen aan het bewegingsapparaat

blz. 55

- 3.1 Wat bedoelen we wanneer we het hebben over aandoeningen aan het bewegingsapparaat?
- 3.2 Waarom moet u deze problematiek aanpakken?
- 3.3 Aandoeningen aan het bewegingsapparaat en de werkomgeving
- 3.4 Preventie en beheersing van aandoeningen aan het bewegingsapparaat – het vijfstappenproces

Bijlagen

blz. 98

- Bijlage 1: Visuele kaart – psychosociale problemen
- Bijlage 2: Kaarten van het lichaam
- Bijlage 3: Sjabloon voor een plan van aanpak

VOORWOORD

Deze gids is bedoeld om kleine en micro-ondernemingen te helpen bij het creëren van een werkomgeving waarin werknemers gezond en productief blijven en de onderneming floreert.

In 2017 heeft de Europese Commissie een belangrijke mededeling over gezondheid en veiligheid op het werk vastgesteld waarin het belang van preventie van psychosociale risico's en aandoeningen aan het bewegingsapparaat werd benadrukt. Europese werknemers melden deze twee kwesties als de hoofdoorzaken van arbeidsgerelateerde gezondheidsproblemen. Die leiden tot tal van verloren werkdagen en veroorzaken niet alleen persoonlijk leed, maar ook aanzienlijke financiële kosten voor de getroffen werknemers en voor de bedrijven waarin zij werkzaam zijn.

Voor kleine bedrijven kan het echter bijzonder lastig zijn om vat te krijgen op deze uitdagende onderwerpen op het vlak van veiligheid en gezondheid op het werk. Deze gids biedt praktisch advies waarmee kleine en micro-ondernemingen psychosociale risico's, werkgerelateerde stress en aandoeningen aan het

bewegingsapparaat systematisch kunnen voorkomen of ten minste kunnen verkleinen, wat ten goede komt aan het welzijn van de werknemers en aan de productiviteit.

De gids is voor allerlei soorten bedrijven bestemd en in eerste instantie bedoeld voor werkgevers en leidinggevend personeel, maar hij kan ook worden gebruikt door werknemers, vakbondvertegenwoordigers, veiligheids- en gezondheidsvertegenwoordigers en deskundigen op het gebied van veiligheid en gezondheid die voor en met dergelijke bedrijven werken.

Bedrijven zullen zich zorgvuldig moeten beraden over de vraag wat voor hen de beste manier is om tot een goede werkomgeving te komen. Er bestaat niet één optimale oplossing en het is belangrijk dat de werkgever/leidinggevende en de werknemers met elkaar afspreken hoe ze zullen samenwerken en welke veranderingen er moeten worden doorgevoerd. Samenwerking biedt een grotere kans op succes.

1. Inleiding



1.1 Het belang van een goede werkomgeving

OMGAAN MET PSYCHOSOCIALE RISICO'S EN AANDOENINGEN AAN HET BEWEGINGSAPPARAAT

In deze gids wordt een vijfstappenaanpak gepresenteerd voor het beheersen van twee behoorlijk uitdagende en veelvoorkomende problemen wat de gezondheid op het werk betreft: psychosociale risico's – factoren die stress kunnen veroorzaken en nadelig zijn voor de geestelijke en lichamelijke gezondheid van werknemers – en aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Uit onderzoek is gebleken dat deze twee problemen met elkaar te maken kunnen hebben. In deze gids wordt uitgelegd dat psychosociale risico's als één van de mogelijke oorzaken van aandoeningen aan het bewegingsapparaat worden beschouwd. Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen op hun beurt weer bijdragen aan stress en geestelijke overbelasting. Vanwege de onderlinge samenhang kan een preventieve maatregel ter bestrijding van het ene soort risico ook helpen bij het voorkomen van het andere soort risico. Door werknemers bijvoorbeeld meer zeggenschap over hun werk te geven (de kans om te pauzeren wanneer dat nodig is of de mogelijkheid om gedurende de werkdag afwisselend verschillende taken te vervullen), kan stress worden voorkomen of verminderd, maar het kan er ook toe bijdragen dat werknemers een goede werkhouding aannemen, in een optimaal tempo werken en kunnen herstellen van inspannende werkzaamheden en dus kan het tevens aandoeningen aan het bewegingsapparaat helpen voorkomen of beheersen.

VERZUIM VOORKOMEN

Zowel geestelijke gezondheidsproblemen zoals een burn-out of depressie, als lichamelijke kwalen zoals een hartziekte, zijn voorbeelden van negatieve gevolgen van psychosociale risico's en langdurige werkgerelateerde stress. Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen zeer pijnlijk zijn en het vermogen van werknemers om effectief te functioneren beperken. Als gevolg daarvan nemen werknemers die aan deze problemen lijden mogelijk ziekteverlof op of blijven doorwerken ondanks dat zij zich niet goed voelen. In het laatste geval verschijnen zij weliswaar op het werk, maar zijn zij niet in staat voor de volle honderd procent te functioneren.

In Europa zijn aandoeningen aan het bewegingsapparaat en stressgerelateerde problemen de meest gangbare redenen voor ziekteverzuim. Sterker nog, ziekteverzuim vanwege aandoeningen aan het bewegingsapparaat of stress duurt meestal langer dan ziekteverzuim door andere problemen. Nog afgezien van het nodeloze leed dat mensen doormaken, kan uw bedrijf door deze problemen met forse ontwrichting en kosten te maken krijgen.

WELZIJN OP HET WERK BEVORDEREN

Door een goede werkomgeving wordt niet alleen voorkomen dat werknemers gestrest raken of ziek worden, maar verbetert ook daadwerkelijk hun welzijn. "Welzijn" duidt op iemands algehele geestelijke en lichamelijke gezondheidstoestand. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie is gezondheid niet louter de afwezigheid van ziekte maar ook een toestand van welbevinden. Welzijn heeft te maken met baantevredenheid, inzet, betrokkenheid, zingeving en het voornemen om bij het bedrijf te blijven en een bijdrage aan het succes daarvan te leveren.

EEN GOEDE WERKOMGEVING IS VANUIT ZAKELIJK OOGPUNT VOLKOMEN LOGISCH

U hebt het waarschijnlijk bijzonder druk en uw aandacht wordt vermoedelijk in beslag genomen door het economische succes of wellicht het voortbestaan van uw onderneming. Het verbeteren van de werkomgeving kan een tijdrovende bezigheid lijken en u hebt waarschijnlijk veel dingen te doen die belangrijker lijken te zijn. Natuurlijk vraagt een veilige en gezonde werkomgeving wat van uw tijd, maar deze kortetermijninvestering levert aantoonbaar langetermijnvoordelen op.

Een goede werkomgeving hoeft niet duur te zijn. Hoe eerder u actie onderneemt, hoe eerder u de vruchten plukt – en hoe kleiner de kans dat u te maken krijgt met gezondheids- en veiligheidsproblemen. Door tijdig optreden kunt u ervoor zorgen dat nieuwe problemen in een vroeg stadium worden opgemerkt en verholpen, voordat ze uw werknemers en uw bedrijf schade berokkenen. Dankzij veranderingen in de werkwijze ten behoeve van de gezondheid en het welzijn van werknemers groeit ook hun betrokkenheid en verbeteren hun prestaties.

Uw werknemers gaan minder snel op zoek naar een andere baan, wat u tijd en geld bespaart die u anders aan de werving en opleiding van vervangend personeel had moeten besteden.

U BENT WETTELIJK VERPLICHT ERVOOR TE ZORGEN DAT DE WERKPLEK IN UW BEDRIJF EEN GOEDE WERKOMGEVING IS

De wet schrijft voor dat u uw personeel een veilige en gezonde werkomgeving moet bieden. Voor Nederland: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/arbowed-en-regelgeving>. Voor België: <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk> De werkgever is wettelijk verplicht een inschatting te maken van alle risico's op de werkplek voor de veiligheid en gezondheid van werknemers en om vervolgens maatregelen te treffen ter voorkoming van deze risico's. In deze gids bespreken we psychosociale risico's en risico's die problemen aan bewegingsapparaat kunnen veroorzaken.

1.2 Vijf stappen naar een betere werkomgeving

Een efficiënte, systematische aanpak voor het doorvoeren van veranderingen op de werkplek kan worden gebaseerd op de volgende vijf stappen:



VOORBEREIDING

- Bepalen wie de regie over het proces voert
- De beschikbare middelen inventariseren
- Vaststellen hoe en wanneer u de werknemers op de hoogte stelt en betrokken houdt
- Besluiten wat er wanneer gaat gebeuren



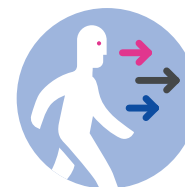
RISICO'S BEOORDELEN

- Risicofactoren voor psychosociale problemen en aandoeningen aan het bewegingsapparaat in kaart brengen
- Prioriteiten stellen – welke problemen moeten als eerste worden aangepakt?



MAATREGELEN PLANNEN

- Afspreken welke maatregelen zullen worden genomen om de risico's weg te nemen of tot een minimum te beperken
- Een plan van aanpak opstellen



OVERGAAN TOT ACTIE

- De afgesproken maatregelen uitvoeren en monitoren



EVALUATIE

- Evalueren of u de gestelde doelen al dan niet hebt behaald
- De hele cyclus van risicobeoordeling, planning en uitvoering van maatregelen herzien

Vergeet niet dat de risicobeoordeling die u uitvoert, moet worden gedocumenteerd.



Figuur 1. De werkomgeving verbeteren in vijf stappen

1.3 Kernbeginselen

DOEN WAT IN UW SITUATIE WERKT

Het is belangrijk dat de maatregelen die u treft om de werkomgeving te verbeteren, passen bij de algemene doelen en de beschikbare middelen van het bedrijf, zoals geld, tijd en personeel. De bedoeling van deze gids is niet u de ideale werkplek te laten creëren. Hoewel het altijd de moeite waard is naar het best mogelijke resultaat te streven, moeten de maatregelen die u neemt realistisch zijn. Als u met het oog op een betere werkomgeving veranderingen doorvoert, zorg er dan voor dat deze een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsvoering worden; dat wil zeggen: integreer de maatregelen in de bestaande manier van werken. U hoeft bijvoorbeeld niet per se een speciale vergadering te plannen waarin u met uw werknemers over de werkomgeving spreekt; u kunt de gewone vergaderingen die al op de planning stonden, gebruiken om over deze kwesties te spreken en proberen met elkaar op een betere manier over gezondheid en veiligheid te communiceren.

BETROKKENHEID VAN WERKNEMERS

In elk stadium is het van belang na te denken over de vraag hoe de werknemers bij het proces kunnen worden betrokken. Het betrekken van werknemers is van cruciaal belang, want zo kunt u de belangrijkste problemen die moeten worden verholpen in kaart brengen en er prioriteit aan toekennen. Daardoor ontstaat tevens een gevoel van medeverantwoordelijkheid ten aanzien van de veranderingen die worden doorgevoerd, wat de inzet en betrokkenheid ten goede komt.

ONDERSTEUNING DOOR LEIDINGGEVENDE

Het is essentieel dat u, als werkgever of leidinggevende, in elk stadium blijk geeft van uw steun. Ook als u niet rechtstreeks verantwoordelijk bent voor de uitvoering van bepaalde maatregelen, fungeert u als belangrijk rolmodel en moet u laten zien dat u zich hard maakt voor een goede werkomgeving. Het is belangrijk dat u een open blik hebt, een open dialoog met uw werknemers aangaat en bereid blijft uitdagende problemen aan te pakken.

In de volgende hoofdstukken krijgt u, aan de hand van praktische voorbeelden, meer uitleg over de manier waarop u dit vijfstappenproces voor het voorkomen van werkgerelateerde stress (hoofdstuk 2) en aandoeningen aan het bewegingsapparaat (hoofdstuk 3) in de praktijk kunt brengen.

A man and a woman are standing in a workshop or factory setting. The man, on the left, is wearing a grey t-shirt and white overalls, and is smiling while looking at the woman. The woman, on the right, is wearing a plaid shirt and white overalls, and is holding a tablet computer. They are both looking at the tablet and smiling. In the background, there is a blurred image of another person working at a machine. The right side of the image has a large blue curved overlay.

2. De aanpak van psychosociale risico's en werkgerelateerde stress

2.1 Wat zijn psychosociale risico's op de werkplek?

Uw werknemers kunnen blootstaan aan diverse risico's van psychosociale aard en deze kunnen ernstige gevolgen hebben voor hun geestelijke en lichamelijke gezondheid, voor hun vermogen om hun werk effectief uit te voeren, alsook voor het functioneren van uw bedrijf. De meest voorkomende werkgerelateerde psychosociale risico's zijn stress, burn-outs en vormen van geweld, waaronder psychisch geweld (ook wel pesten of intimidatie genoemd), alsook seksuele intimidatie en geweld door derden.

Een paar voorbeelden van arbeidsomstandigheden die psychosociale risico's veroorzaken:

- Te hoge werkdruk, verstoord evenwicht tussen werk en privéleven

- Onvoldoende betrokkenheid bij beslissingen die de werknemer aangaan
- Gebrek aan autonomie en invloed op de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd
- Onduidelijke taakomschrijving, tegenstrijdige eisen
- Slechte communicatie over veranderingen die op de werkplek worden doorgevoerd, baanonzekerheid
- Gebrek aan ondersteuning vanuit de bedrijfsleiding of van collega's, slechte onderlinge verhoudingen
- Werken met moeilijke cliënten, patiënten, leerlingen, studenten of klanten

Om de geestelijke en lichamelijke gezondheid van werknemers te beschermen, moeten al deze omstandigheden worden aangepakt.

2.2 Wat is stress?

Sommige mensen verwijzen met “stress” naar de eisen en uitdagingen waarmee zij te maken hebben. Het is echter juister om dit “druk” te noemen. Druk is een natuurlijk onderdeel van het leven en kan een positief verschijnsel zijn. Druk kan diverse oorzaken hebben en verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld zelf opgelegde druk (het werk goed willen uitvoeren) of druk van buitenaf (bv. deadlines die door anderen zijn opgelegd).

Stress is echter nooit een positieve ervaring: we raken gestrest wanneer we onder buitengewone druk staan en merken dat het ons aan de fysieke en mentale middelen ontbreekt om te voldoen aan alle eisen die aan ons worden gesteld. Bij die middelen kan het gaan om zoiets eenvoudigs als voldoende tijd voor het uitvoeren van alle noodzakelijke werkzaamheden of het ontvangen van de benodigde steun voor het verrichten van een emotioneel uitdagende taak. Het voorkomen van stress draait om het creëren van een omgeving waarin werknemers over de juiste middelen beschikken om hun dagelijkse taken te kunnen uitvoeren.

IS STRESS GEVAARLIJK?

Stress kan consequenties hebben voor de manier waarop wij ons gedragen, hoe wij ons voelen en hoe wij denken. Sommige mensen maken zich ongerust dat ze iets niet aankunnen. Anderen kunnen zich moeilijk concentreren of helder nadenken. Sommigen voelen zich constant moe, maar slapen desondanks niet goed of kunnen zich niet ontspannen, waardoor ze zich nog vermoeider voelen. Anderen kunnen op zichzelf raken en minder spraakzaam worden. Stress is weliswaar geen ziekte, maar iemand die langdurig onder stress staat, kan daar wel ziek van worden. Dat kan zich manifesteren in geestelijke gezondheidsproblemen, zoals een burn-out of een depressie, of in lichamelijke kwalen, zoals aandoeningen aan het bewegingsapparaat, hart- en vaatziekten, of aandoeningen ten gevolge van een verzwakt immuunsysteem (waardoor die persoon makkelijk infecties oploopt). Om die reden is het cruciaal dat vroege tekenen van stress worden onderkend en op de werkplek corrigerende maatregelen worden getroffen.

HET LIGT NIET ALTIJD AAN HET WERK

Uiteraard is stress of een gebrek aan welbevinden niet altijd terug te voeren op de werkomgeving. Medewerkers kunnen ook met problematiek buiten het werk kampen, zoals een stukgelopen relatie of financiële problemen. Op deze stressoorzaken hebt u geen greep. Wellicht hebt u werknemers met geestelijke gezondheidsproblemen, zoals angstgevoelens en depressies, in dienst. Als u zich daar zorgen over maakt, moet u de werknemer adviseren om naar de huisarts te gaan. Het is echter belangrijk om te onthouden dat mensen die met geestelijke gezondheidsproblemen kampen hun werk met succes kunnen voortzetten wanneer zij buiten de werkring voldoende ondersteuning krijgen en in een goede werkomgeving te werk zijn gesteld.

SYMPTOMEN VAN STRESS

- een terneergeslagen, bezorgd of geïrriteerd gevoel
- sociale contacten uit de weg gaan, het uiterlijk laten verslonzen, alcohol- of drugsmisbruik
- concentratieproblemen, moeite met het nemen van beslissingen of het afronden van werkzaamheden
- moeite met slapen, zich uitgeput voelen
- rugpijn, hoofdpijn
- vatbaar voor infecties
- hart- en vaatproblemen
- burn-out, depressie, angstgevoelens

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VOOR HET BEDRIJF?

Onderzoek wijst uit dat:

- ongeveer de helft van het arbeidsverzuim te maken heeft met stress
- verminderde prestaties op het werk vanwege stress twee keer zoveel kan kosten als verzuim
- stress op het werk meer ongelukken kan veroorzaken
- een groot personeelsverloop te maken kan hebben met stress op het werk
- verzuim vanwege stress veel langer kan duren dan verzuim dat door andere factoren wordt veroorzaakt

2.3 Een goede psychosociale werkomgeving creëren – het vijfstappenproces

Psychosociale risico's op de werkplek spelen, ongeacht de sector en grootte, een belangrijke rol. Die risico's gaan alle werknemers aan, ongeacht de functie of precieze werkzaamheden die zij binnen het bedrijf vervullen. Om psychosociale risico's te voorkomen moet worden gekeken naar de wijze waarop het werk wordt georganiseerd en aangestuurd en naar de manier waarop mensen in werksituaties met elkaar omgaan.

Daarbij mag niet worden vergeten dat, afhankelijk van de wijze waarop de werkomgeving wordt beheerd, deze ofwel bijdraagt aan het welzijn van werknemers – en als gevolg daarvan aan de onderneming als geheel – ofwel stress veroorzaakt, wat goed functioneren in de weg staat en schadelijk is voor de slagingskansen van de onderneming.

Werknemers die in goede psychosociale werkomstandigheden verkeren, zijn gemotiveerder en ervaren grotere baantevredenheid; zij zijn ook productiever, effectiever en innovatiever (zie de verdere uitleg onder “stap 2” op blz. 24).

In de volgende gedeelten krijgt u praktische tips voor het creëren van een goede psychosociale werkomgeving. De aanbevolen maatregelen berusten op het vijfstappenproces dat in deel 1.2 is gepresenteerd. Stap voor stap lichten wij toe wat u in overweging moet nemen en doen wij suggesties voor instrumenten die u wellicht van pas komen.

Het is belangrijk om op te merken dat de tips en specifieke methoden die in deze gids worden aanbevolen allesbehalve verplicht zijn: het is aan u om te besluiten wat in uw bedrijf het beste werkt.



STAP 1

VOORBEREIDING

Afhankelijk van de aard van uw onderneming hebt u te maken met verschillende prioriteiten en uitdagingen. Uw aanpak bij het verbeteren van de werkomgeving moet aansluiten bij uw huidige situatie. In deze beginfase moet een aantal belangrijke besluiten worden genomen, maar het is goed om te beginnen met na te denken over de vraag wat u qua psychosociale werkomgeving wilt bereiken. Welk soort werkplek wilt u creëren?

Vervolgens moet u:

1. Bepalen wie de regie over het proces voert
2. De beschikbare middelen inventariseren
3. Vaststellen hoe en wanneer u de werknemers op de hoogte en betrokken houdt
4. Besluiten wat er wanneer gaat gebeuren

BEPALEN WIE DE REGIE OVER HET 1. PROCES VOERT

Om dit vijfstappenproces doeltreffend en doelmatig te laten verlopen, moet er iemand zijn met overzicht over alle betrokken activiteiten. Dat kunt u zelf zijn, als leidinggevende, een andere medewerker, of – met name in bedrijven met meer dan tien werknemers – een kleine groep (die kan bestaan uit vertegenwoordigers van de bedrijfsleiding en de werknemers).

DE BESCHIKBARE MIDDELEN

2. INVENTARISEREN

De persoon (of personen) die het proces aanstuurt, moet goed weten wat een goede psychosociale werkomgeving inhoudt. Zie hoofdstuk 5 ("Bronnen") als u meer informatie nodig hebt. U kunt ook nagaan of er eventueel materiaal is dat u in het verleden binnen uw bedrijf hebt gebruikt en dat van pas kan komen. Wellicht bestaan er gratis brochures – misschien zelfs toegesneden op uw sector – en ander praktisch materiaal, zoals controlelijsten van uw plaatselijke of nationale arbeidsinspectie, van andere instellingen die zich met gezondheid en veiligheid op de werkplek bezighouden, of van brancheverenigingen in uw land. Er is mogelijk ook gratis materiaal in uw taal te downloaden via de website van EU-OSHA (zie hoofdstuk 5, "Bronnen").

U doet er goed aan om, voordat u het proces in gang zet, te besluiten of u het zich kunt veroorloven geld uit

te trekken (en zo ja, hoeveel) voor het verbeteren van de werkomgeving. Ga na of u financiering uit nationale of regionale fondsen kunt aanvragen, om daarvan bijvoorbeeld een externe deskundige of training te betalen. De website van de arbeidsinspectie of het focal point van EU-OSHA in uw land kan u helpen bij het verkrijgen van die informatie (zie hoofdstuk 5, "Bronnen"). Om een realistisch idee te krijgen van wat haalbaar is, is het belangrijk dat u weet welke middelen u kunt inzetten. Besef evenwel dat in een klein bedrijf met zeer beperkte middelen en zonder hulp van buitenaf toch goede psychosociale werkomstandigheden kunnen worden gecreëerd. U hoeft geen gediplomeerd psycholoog te zijn om te kunnen constateren welke positieve veranderingen mogelijk zijn. Uiterst effectieve veranderingen kosten vaak niets, zoals betere communicatie tussen u en uw werknemers.

VASTSTELLEN HOE EN WANNEER U DE WERKNEMERS OP DE HOOGTE 3. EN BETROKKEN HOUDT

Het is van essentieel belang dat u uw werknemers erbij betreft. Het is belangrijk dat u van meet af aan helder maakt wat “werkgerelateerde stress” inhoudt, zodat uw werknemers goed begrijpen wat u van plan bent en wat u wilt bereiken.

Zodra u hier inzicht in hebt, moet u de werknemers over de geplande activiteiten informeren, bijvoorbeeld wanneer u de risicobeoordeling van de psychosociale werkomgeving wilt afronden, hoe deze zal worden uitgevoerd en op welke wijze de werknemers daarbij worden betrokken.

Daarnaast is het belangrijk om in een vroeg stadium te besluiten hoe u de werknemers, gaande het proces, op de hoogte zult houden. Kunt u daarvoor de personeelsvergaderingen gebruiken of updates per e-mail sturen? Wat is in uw bedrijf de beste aanpak?

BESLUITEN WAT ER WANNEER 4. GAAT GEBEUREN

Stel voor uw activiteiten een basaal tijdschema vast. Wanneer begint u bijvoorbeeld met de risicobeoordeling? Het is essentieel dat de voorgenomen activiteiten worden opgenomen in de bestaande manier van werken binnen uw bedrijf. Vinden er bijvoorbeeld al periodiek vergaderingen plaats tijdens welke de kwesties kunnen worden besproken? Verder is het belangrijk dat de activiteiten niet botsen met de kerntaken van het bedrijf. Plan bijvoorbeeld geen activiteiten aan het einde van het boekjaar.



TOOLBOX

**AAN DE SLAG: EEN DIALOOG BEGINNEN EN
VERTROUWEN OPBOUWEN**

De eerste stap kan een hele opgave lijken en wellicht weet u niet goed waar u moet beginnen. Gewoon met uw werknemers in gesprek gaan is een goed uitgangspunt. Het is belangrijk om allereerst te bespreken waar u op doelt wanneer u het over stress of psychosociale problemen hebt, zodat u elkaar begrijpt. Het is belangrijk dat een betere psychosociale werkomgeving een gezamenlijk streven van u en uw werknemers wordt. Als werkgever/leidinggevende draagt u weliswaar de verantwoordelijkheid om dingen voor elkaar te krijgen, maar om tot een betere werkomgeving te komen, moeten de werknemers de afgesproken veranderingen wel in hun manier van werken doorvoeren. Daartoe moet u het vertrouwen bij uw werknemers in u vergroten – het vertrouwen dat u zich bekommert om de effecten van de werkomgeving op hen en dat u hen beschouwt als gewaardeerde en belangrijke spelers bij het creëren van een goede werkom-

geving. Als u een eenvoudige oplossing kunt toepassen, bijvoorbeeld door overdag een bepaalde tijd (bv. “tussen 11 en 12 uur”) af te spreken waarop werknemers met elk vraagstuk bij u terecht kunnen, aarzel dan niet om die oplossing direct in te voeren (“met ingang van morgen”). Dit getuigt van uw goede bedoelingen en inzet.

Een andere goede manier om vertrouwen te kweken is door naar de zorgen van uw werknemers te luisteren en hen serieus te nemen, ook als er geen onmiddellijke oplossing voorhanden is. Wees u bewust van en toon begrip voor de manier waarop uw werknemers tegen het werk in uw bedrijf aankijken en hoe ze dat ervaren, ook als u zelf een andere invalshoek hebt. Begrip tonen betekent niet noodzakelijk dat u instemt met alles wat wordt voorgesteld, maar het is een teken van respect en een stimulans voor open dialoog en samenwerking.

Er kan in uw onderneming sprake zijn van schaarste aan middelen in de zin van geld, tijd of deskundigheid inzake gezondheid en veiligheid. Bij psychosociale kwesties ligt het ook voor de hand dat u te maken zult krijgen met een zekere tegenzin om daar openlijk over te spreken. U dient deze struikelblokken met uw werknemers te bespreken en een gesprek aan te zwengelen over wat eraan gedaan kan worden, zodat de pogingen om de werkomgeving te verbeteren er niet door worden belemmerd. Lijkt de problematiek te complex? Hebt u het vermoeden dat werknemers het lastig vinden hun zorgen openlijk te uiten? Denkt u dat het moeilijk wordt tijd vrij te maken voor het ontwikkelen van een plan van aanpak? Wat kunt u doen om de problemen zo veel mogelijk tot een minimum te beperken?

Eén manier om struikelblokken op te sporen en oplossingen te bedenken is door advocaat van de duivel te spelen.

Nodig iedereen binnen het bedrijf uit om op één tot maximaal drie notitievelletjes te beschrijven waarover zij zich zorgen maken met betrekking tot datgene wat u en uw werknemers ervan kan weerhouden om tot verbeteringen te komen. Laat vervolgens één iemand deze zorgen hardop voorlezen en bespreek als groep hoe deze problemen kunnen worden overwonnen. Een struikelblok kan bijvoorbeeld aarzeling zijn om openlijk te spreken over stress op de werkplek, uit vrees te worden berispt, als “zwak” te worden beschouwd, of zelfs te worden ontslagen. Als oplossing kan worden afgesproken dat informatie over stressveroorzakende factoren anoniem wordt verzameld en kan worden benadrukt dat om een positieve verandering teweeg te brengen het nodig is dat de werknemers eerlijk hun mening geven. Sommige werknemers geloven wellicht niet dat er iets ten goede zal veranderen. Deze hindernis kan worden overwonnen door uw inzet te bevestigen en te onderstrepen dat voor een betere werkomgeving ieders betrokkenheid nodig is.



STAP 2

RISICO'S BEOORDELEN

De fase van de risicobeoordeling – een beoordeling van de psychosociale werkomgeving – is van cruciaal belang, want in deze fase stelt u vast wat er moet veranderen. Door middel van deze beoordeling vervult u tevens uw wettelijke plicht om te onderzoeken aan welke risico's uw werknemers op het werk worden blootgesteld.

In dit stadium:

1. brengt u de psychosociale risico's bij u op de werkplek in kaart
2. stelt u prioriteiten vast – welke problemen moeten als eerste worden aangepakt?

PSYCHOSOCIALE RISICO'S BIJ U OP DE WERKPLEK IN KAART

1. BRENGEN

Tijdens de beoordeling moet u de positieve aspecten van de werkplek in uw bedrijf ("sterke punten") alsook de problemen ("stressfactoren") in kaart brengen, aangezien u zo een totaaloverzicht krijgt van de omstandigheden waarmee uw werknemers te maken hebben. Dit kan ook handig zijn bij het zoeken naar een doeltreffende oplossing voor de problemen. Als werknemers bijvoorbeeld vinden dat zij lastige kwesties op het werk alleen moeten opknappen, maar de onderlinge verhoudingen tussen de werknemers tegelijkertijd als zeer goed worden beoordeeld, is duidelijk dat de hoofdoorzaak van het probleem waarschijnlijk niet is dat werknemers niet genegen zijn elkaar te helpen maar eerder dat iedereen overbelast is en met tijdsdruk kampt.

In dit geval kan de oplossing bestaan uit effectiever toezicht op de werkdruk en het vaststellen van duidelijkere prioriteiten.

De sterke punten kunnen ook worden benut om de stressfactoren die niet kunnen worden weggenomen te verzachten. Het kan bijvoorbeeld moeilijk of zelfs onmogelijk zijn om de gezondheidszorg te ontdoen van stressfactoren, zoals emotioneel uitputtende situaties, maar steun van een collega of leidinggevende kan helpen om de negatieve gevolgen van deze stressfactoren te verkleinen. Daarom is het belangrijk zowel de sterke punten als de stressfactoren van de werkplek in uw bedrijf in kaart

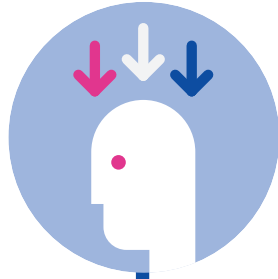
te brengen en deze te gebruiken als uitgangspunt voor het creëren van een gezonde en productieve werkomgeving.

In deze gids beschrijven we een aantal methoden die wellicht van pas komen bij het inventariseren van de stressfactoren en de sterke punten. Het is verstandig om met een aantal mensen of met iedereen binnen uw bedrijf te bespreken wat in uw geval de beste aanpak is. Welke methode u ook kiest, het is belangrijk dat iedereen binnen uw bedrijf de kans krijgt mee te doen aan de discussie over en het vaststellen van de grootste problemen.

Stimuleer werknemers om zo open en eerlijk mogelijk te zijn en tegelijkertijd stil te staan bij de mogelijke consequenties van hun opmerkingen voor anderen. Elkaar bekritisieren of verwijten maken, blijkt zelden constructief; zorg ervoor dat het doel van deze inspanning – het ontdekken van aspecten die moeten worden gecorrigeerd ten behoeve van een betere werkomgeving voor iedereen – niet uit het oog wordt verloren. Iedereen moet de gelegenheid krijgen zijn/haar/hun mening naar voren te brengen en u moet duidelijk maken dat niemand hoeft te

vrezen voor gevolgen van uw kant of van een andere leidinggevende omdat hij/zij/die zorgen op tafel heeft gelegd. Het is van cruciaal belang dat u de standpunten van uw werknemers respecteert en dat u tijdens de besprekingen de juiste toon weet te vinden.

In een effectieve beoordeling moeten alle belangrijke psychosociale aspecten van de werkomgeving aan de orde komen. De overzichten op de volgende pagina's bieden een beschrijving van die aspecten.



EISEN

Eisen zijn de lichamelijke, geestelijke en emotionele vereisten van het werk.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

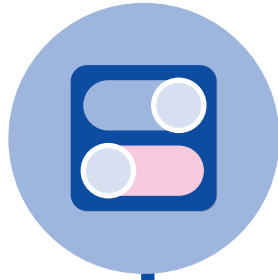
Voorbeelden

- Extreme lichamelijke of geestelijke werkdruk: niet genoeg tijd om het werk te doen, te veel werk, permanente tijdsdruk, lange werkdagen
- De werkzaamheden sluiten niet aan bij de vaardigheden van de werknemers: zij zijn te moeilijk of te eenvoudig
- De werkzaamheden zijn monotoon en repeterend; werknemers krijgen niet de kans zich bij één of meer werkzaamheden betrokken te voelen
- Werknemers moeten constant beschikbaar zijn, bv. voor het beantwoorden van e-mails en telefoontjes buiten werktijd
- De werkplek kent tal van fysieke risico's zonder dat er preventieve maatregelen zijn getroffen

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Er is genoeg tijd om het werk te doen, er is regelmatig toezicht op de werkdruk en tijdens "piektijden" worden extra middelen geboden
- De werkzaamheden bieden werknemers de kans hun vaardigheden en bekwaamheden te ontwikkelen
- De werkzaamheden zijn uitdagend en interessant; werknemers voelen zich betrokken bij hun werk
- De behoefte van werknemers aan een goed evenwicht tussen werk en privéleven wordt gerespecteerd; er is buiten het werk genoeg tijd om te herstellen en bij te tanken
- Er is sprake van een goede fysieke werkomgeving, waarin beschermingsmaatregelen voor de aanpak van risico's zijn getroffen



AUTONOMIE

Autonomie draait om de vraag hoeveel zeggenschap mensen op het werk hebben over de wijze waarop ze hun taken uitvoeren.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

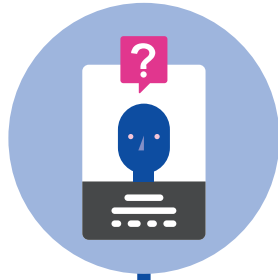
Voorbeelden

- Werknemers vinden dat zij geen zeggenschap hebben over de wijze waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren (en denken dat die efficiënter kunnen worden uitgevoerd)
- Er worden werkroosters, taken of veranderingen op de werkplek ingevoerd die de werknemers rechtstreeks aangaan zonder dat met hen is overlegd (in gevallen waarin dat wel aangewezen zou zijn)
- Werknemers vinden dat zij op het werk niet zelfstandig beslissingen kunnen nemen

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Werknemers kunnen hun vaardigheden gebruiken om te beslissen hoe zij hun werk uitvoeren
- Werknemers kunnen meepraten over besluiten over hun werk, bijvoorbeeld met betrekking tot veranderingen in werkwijzen of uitrusting
- Werknemers worden gestimuleerd op het werk zelfstandig beslissingen te nemen



DUIDELIJKE TAAKOMSCHRIJVING

Een duidelijke taakomschrijving gaat over de vraag of werknemers weten wat er van hen op het werk wordt verwacht.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

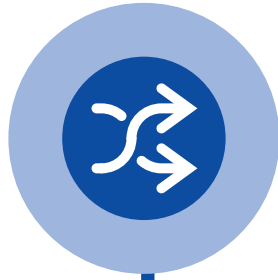
Voorbeelden

- De vereisten veranderen per dag zonder aanwijsbare reden; werknemers weten nooit wat er van hen wordt verwacht
- Werknemers krijgen van verschillende mensen tegenstrijdige opdrachten
- Werknemers zijn veel tijd kwijt om uit te zoeken wat er van hen wordt verwacht, bv. aan welke werkzaamheden zij voorrang moeten geven

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Werknemers hebben een duidelijke functieomschrijving en weten wat er per dag en in het algemeen van hen wordt verwacht
- Werknemers weten wiens instructies zij moeten opvolgen
- Werknemers weten in hoeverre zij bevoegd zijn om zelf beslissingen te nemen, bv. om aan bepaalde werkzaamheden voorrang te geven



VERANDERING

In de meeste bedrijven is verandering een normaal verschijnsel. Er worden continu nieuwe producten, technologieën en organisatorische veranderingen ingevoerd en doorgevoerd, en die zijn van invloed op de manier waarop we ons werk doen. Soms worden veranderingen opgelegd door druk van buitenaf. Elke verandering, ook als die als wenselijk wordt beschouwd, kan gevoelens van onzekerheid oproepen.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Werknemers zijn bang of weten dat er bepaalde veranderingen worden gepland, maar deze zijn niet officieel gecommuniceerd
- Werknemers maken zich vaak ongerust, kletsen met elkaar en proberen te raden wat er gaat gebeuren
- Er wordt niet uitgelegd waarom een verandering wordt doorgevoerd of welke gevolgen dat heeft voor de bestaande werkzaamheden

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- De verandering wordt ruim van tevoren meegedeeld, met onder meer informatie over het tijdschema en of deze al dan niet gevolgen heeft voor de taken die de werknemers vervullen
- Werknemers weten waarom een bepaalde verandering wordt doorgevoerd en waarom die nodig is
- Zo mogelijk en waar nodig worden werknemers geraadpleegd en hebben zij invloed op de veranderingen, bv. wat betreft nieuwe werkmethoden, arbeidsmiddelen of software



VERHOUDING TUSSEN WERKNEMERS EN LEIDINGGEVENDEN

De houding en het gedrag van de leidinggevende heeft een grote invloed op het welzijn van en de stress onder werknemers. De leidinggevende geeft ook een (goed of slecht) voorbeeld wat betreft de kwaliteit van de onderlinge interacties in het bedrijf; het gedrag van de leidinggevende kan samenwerking, behulpzaamheid en eerlijkheid bevorderen of ontmoedigen.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- De leidinggevende is nooit beschikbaar of is niet benaderbaar; werknemers met problemen op het werk staan er alleen voor
- De leidinggevende geeft geen enkele feedback over het functioneren van de werknemers
- De werknemers hebben het gevoel dat zij veel meer werk moeten verzetten dan hun collega's
- De werknemers hebben het gevoel dat hun inspanningen niet op prijs worden gesteld of voldoende worden beloond

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- De leidinggevende is beschikbaar; volgens werknemers kunnen zij steun of advies van hun leidinggevende krijgen wanneer zij daar behoefte aan hebben
- De leidinggevende geeft opbouwende feedback over het functioneren van de werknemers
- De leidinggevende ziet erop toe dat de werkdruk eerlijk over de werknemers wordt verdeeld
- De leidinggevende laat zijn waardering blijken en belooft goed werk



VERHOUDINGEN TUSSEN WERKNEMERS

Het sociale klimaat op de werkplek is van grote invloed op hoe we ons voelen en hoe we functioneren.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Werknemers die in onzekerheid verkeren over de vraag wat hun baan van hen vraagt, worden zonder advies en ondersteuning van collega's aan hun lot overgelaten
- Op het werk is sprake van veel conflicten, ruzies en kliekjes
- Sommige werknemers worden gemeden of niet als gelijken behandeld

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- De werknemers hebben het gevoel dat zij voor ondersteuning en advies een beroep op collega's kunnen doen
- De werknemers kunnen het over het algemeen goed met elkaar vinden, nemen samen pauze en gaan met elkaar in gesprek over de manier waarop zij het werk aanpakken
- Alle werknemers hebben het gevoel onderdeel van de groep te zijn



WERKEN MET MENSEN BUITEN DE ORGANISATIE

Werknemers hebben het recht om door iedereen met wie of voor wie zij werken met respect te worden behandeld, zoals cliënten, patiënten, leerlingen, studenten en klanten.

STRESS EN LAGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Werknemers staan bloot aan verbaal geweld: respectloze, beledigende opmerkingen of bedreigingen
- Werknemers worden bedreigd met of ondergaan gewelddadig gedrag door dronken of zieke mensen
- Werknemers hebben op het werk te maken met seksuele intimidatie
- Er is een grote kans te worden bestolen, bv. in afgelegen gebouwen of in een apotheek, maar er zijn geen preventieve maatregelen genomen

WELZIJN EN HOGERE PRODUCTIVITEIT

Voorbeelden

- Er geldt voor gewelddadig gedrag (inclusief verbale agressie) en seksuele intimidatie een beleid van nultolerantie en dit is aan de cliënten meegedeeld
- De klachten van werknemers worden serieus genomen en direct door de bedrijfsleiding opgepakt
- Alleen werken wordt, waar mogelijk, vermeden
- Er wordt in bedrijfsgebouwen een beperkte hoeveelheid contanten bewaard; er zijn voorzieningen getroffen, zoals een "paniekknop" of beveiligingscamera's

WAARDIGHEID EN RESPECT

Waardigheid en respect moeten waarden zijn die ten grondslag liggen aan de eerder beschreven aspecten. Iedereen heeft het recht met respect te worden behandeld en respect is cruciaal voor ons welzijn en onze werkprestaties. Een gebrek aan respect en het ontbreken van een eerlijke behandeling vanwege iemands geslacht, leeftijd, nationaliteit of andere persoonlijke kenmerken is bijzonder schadelijk voor iemands welzijn, net als psychisch geweld of seksuele intimidatie.

Psychisch geweld

Psychisch geweld duidt op herhaaldelijk, onredelijk gedrag jegens een werknemer door een collega of groep collega's, een leidinggevende of ondergeschikte, met de bedoeling hem/haar/hen te dupeeren, vernederen, onderuit te halen of te bedreigen. Voorbeelden van dergelijk gedrag zijn: schreeuwen, beledigend of sarcastisch taalgebruik, schelden, de

werknemer constant bekritisieren, de werknemer weren van sociale evenementen of koffiepauzes, belangrijke informatie achterhouden, de werknemer met te veel taken opzadelen en/of taken die te moeilijk zijn, of de werknemer taken geven die vernederend of te simpel zijn.

Er moet onderscheid worden gemaakt tussen psychisch geweld en onenigheid of twee mensen die vanwege "botsende karakters" niet door één deur kunnen. Op elke werkplek doen zich conflicten voor en die kunnen op constructieve wijze worden opgelost. Geweld mag echter nooit worden getolereerd.

Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie duidt op door de ander ongewenst gedrag van seksuele aard, met als doel of resultaat een persoon in zijn waardigheid aan te tasten,

waardoor een intimiderende, vijandige, agressieve of verstorende werkomgeving wordt gecreëerd. Het gaat bij seksuele intimidatie bijvoorbeeld om ongewenste uitnodigingen tot het aangaan van een seksuele verhouding (zodra iemand heeft laten blijken daar geen belangstelling voor te hebben), ongepaste opmerkingen, gebaren, suggesties of grappen, opdringerige vragen over iemands relaties of het sturen van ongepaste afbeeldingen, e-mails, enz.

Seksuele intimidatie is vaak schadelijk voor de geestelijke gezondheid, de loopbaan, enz. van mensen in kwetsbare posities (vanwege hun geslacht, leeftijd, sociale status, enz.). Een voorbeeld van dergelijk gedrag is erop zinspelen dat een contractverlenging of een promotie afhankelijk is van de bereidheid seksuele handelingen te verrichten, of toenadering zoeken tot een persoon die niet in de positie verkeert

om nee te zeggen omdat hij/zij/die vreest te worden ontslagen.

Hoewel sommige vormen van seksuele intimidatie – zoals seksueel getinte grappen of opmerkingen – overduidelijk sociaal ontoelaatbaar zijn, is de misplaatstheid van ander gedrag niet altijd even duidelijk. Wat door mensen als aanstootgevend wordt ervaren, komt soms als een verrassing, vooral wanneer er wordt samengewerkt met collega's met een andere culturele of maatschappelijke achtergrond. Niettemin moet iedereen het gevoel hebben te kunnen zeggen dat bepaald gedrag aanstootgevend wordt gevonden en mag men verwachten dat de ander dat respecteert. Onopzettelijk gedrag waar een ander aanstoot aan neemt, kan snel worden gecorrigeerd en richt geen kwaad aan. Het idee is om een arbeidscultuur te scheppen waarin iedereen zich gehoord en gerespecteerd voelt.

WERKNEMERS POLSEN OVER GEVOELIGE KWESTIES

Sommige problemen, zoals ernstige relationele problemen of intimidatie, zullen tijdens een vergadering of workshop waarschijnlijk niet ter sprake worden gebracht (zie de toolbox "Stressfactoren en sterke punten in kaart brengen"). Moedig werknemers die vinden dat ze worden geïntimideerd aan om rechtstreeks een gesprek met u aan te knopen of met iemand die ze vertrouwen. Een andere goede optie is om een korte vragenlijst te maken en die door de werknemers te laten invullen. Hiervoor kan gratis software worden gebruikt die de respondenten anonimiteit verschaft.



TOOLBOX

STRESSFACTOREN EN STERKE PUNTEN IN KAART BRENGEN

De psychosociale aspecten van werk zijn met elkaar verweven, dus het is bijzonder belangrijk om de werkomgeving als geheel in ogenschouw te nemen.

Een workshop is een manier om stressfactoren en sterke punten in kaart te brengen, met als doel een visuele kaart van de psychosociale werkomgeving te maken (*zie figuur 2*). Zo mogelijk wordt iedereen hierbij betrokken, zowel werknemers als leidinggevenden.

U kunt uw visuele kaart baseren op het sjabloon in bijlage 1. Aarzel niet om het sjabloon af te stemmen op uw bedrijf (of maak desnoods uw eigen kaart). Een andere mogelijkheid is om op een flip-over een soortgelijke "kaart" te tekenen en die voor toekomstige vergaderingen met werknemers te gebruiken. Verder hebt u notitievelletjes in twee verschillende kleuren nodig (bv. rood en groen). De visuele kaart werkt optimaal bij ongeveer tien aanwezigen. In bedrijven met meer dan

tien mensen kunt u overwegen in een periode van een aantal weken meerdere workshops te houden. Idealiter wonen mensen die met elkaar samenwerken, bijvoorbeeld in eenheden of ploegen, dezelfde workshop bij.

Arbeidsomstandigheden onderzoeken

Om te beginnen print, kopieert of tekent u dan wel de persoon die is aangewezen om het evenement te leiden, een groot exemplaar van de visuele kaart uit bijlage 1 en hangt die in de vergaderruimte. Tijdens de workshop bespreekt de groep vervolgens alle aspecten van de psychosociale werkomgeving. Bijvoorbeeld: krijgen werknemers voldoende ondersteuning? Hoe zit het met de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, weet iedereen wat er van hem/haar/hen wordt verwacht? Hebben verschillende mensen binnen de organisatie verschillende opvattingen over wie wat moet doen?

Er moet iemand worden aangewezen die als gespreksleider optreedt. De gespreksleider moedigt de werknemers aan om eerst de stressfactoren te bespreken. Zij (of de gespreksleider) schrijven op de rode notitievelletjes de vastgestelde stressfactoren (bv. "Onduidelijke functie: werknemers krijgen van diverse mensen tegenstrijdige verzoeken"). Vervolgens wordt de activiteit herhaald voor de sterke punten op dit terrein, die op de groene notitievelletjes worden genoteerd (bv. "Duidelijke taakverdeling: iedereen kent zijn/haar/hun verantwoordelijkheden"). Voordat de discussie overgaat op het volgende aspect, worden de notitievelletjes op het betreffende deel van de kaart geplakt.

Goede vragen bij het vaststellen van stressfactoren zijn:

- Door welke dingen rond het werk bent u aan het einde van de dag moe en uitgeput?
- Aan welke dingen stoort en ergert u zich?
- Is er iets waardoor u er 's ochtends als een berg tegen opziet om naar het werk te gaan?

Goede vragen bij het vaststellen van sterke punten zijn:

- Wat motiveert u 's ochtends om naar het werk te gaan?
- Wat trekt u aan in het werk dat u doet en welke aspecten van uw werk bezorgen u een gevoel van trots?
- Wat zijn de dingen die uw werk zinvol maken?

Als het lastig is een tijdstip te vinden waarop iedereen bijeen kan komen, is een andere mogelijkheid

om de kaart in een gemeenschappelijke ruimte te hangen. De activiteit kan vervolgens per e-mail of in teamvergaderingen worden toegelicht en werknemers kunnen gedurende bijvoorbeeld twee weken, wanneer het hun uitkomt, de rode en groene notitievelletjes op de kaart plakken.

De resultaten bespreken

Als de kaart af is, is het de bedoeling dat de groep naar het algehele beeld van de diverse psychosociale aspecten van het werk kijkt. Aan de hand van een discussie kunnen belangrijke kwesties naar voren worden gebracht.

Aantekeningen maken

Stel een lijst van beide categorieën op (stressfactoren en sterke punten). U hebt deze nodig om vervolgstappen af te spreken. Het volstaat om een probleem of gewaardeerd aspect van het werk te noemen; uitvoerige toelichting is niet nodig.

Figuur 2: Voorbeeld van een visuele kaart



PRIORITEITEN STELLEN – WELKE PROBLEMEN MOETEN ALS EERSTE WORDEN AANGEPAKT?

Zodra de sterke punten en stressfactoren in kaart zijn gebracht, moet u prioriteit toekennen aan de aspecten van de psychosociale werkomgeving die het dringendst aan verbetering toe zijn.

Als vuistregel geldt dat problemen die bij veel werknemers grote stress kunnen opleveren, als eerste moeten worden aangepakt. Als werknemers al symptomen van stress vertonen, moeten onmiddellijk maatregelen worden genomen om de oorzaken daarvan aan te pakken. Dergelijke kwesties kunnen tijdens een beoordeling van de arbeidsomstandigheden duidelijk worden en verdienen hoge prioriteit. Daarnaast kan het nuttig zijn om werknemers bij de prioriteitstelling te betrekken, vooral wanneer er sprake is van meerdere problemen die allemaal even belangrijk lijken.



TOOLBOX

PRIORITEITEN AFSPREKEN

Om prioriteit te geven aan bepaalde kwesties die moeten worden aangepakt, kunt u gebruikmaken van de kaart die u eerder hebt gemaakt. Geef de werknemers drie stickertjes, bijvoorbeeld gouden sterretjes, en vraag ze om die naast de aspecten op de kaart te plakken waarvan zij vinden dat die het dringendst moeten veranderen. Vervolgens wordt het aantal stickertjes geteld en geeft de uitkomst aan op welke aspecten de verbeteracties in eerste instantie moeten worden gericht. Noteer met het oog op uw administratie en toekomstige besprekingen alle geconstateerde problemen; de problemen die nu niet als topprioriteit worden gezien, kunnen later aan belang winnen. Het is zinvol om elk van de geconstateerde problemen bij één van de drie categorieën onder te brengen: hoge prioriteit, gemiddelde prioriteit en lage prioriteit.



STAP 3

MAATREGELEN PLANNEN

In dit stadium:

1. spreekt u af welke maatregelen worden genomen om de risico's weg te nemen of te verminderen
2. stelt u een plan van aanpak op

AFSPREKEN WELKE MAATREGELEN 1. WORDEN GENOMEN

Bij het bespreken en afspreken van maatregelen is het belangrijk de algemene beginselen op het gebied van preventie te volgen.

- **Vermijd stressfactoren**

Zorg ervoor dat de manier waarop het werk is georganiseerd en wordt aangestuurd bijdraagt aan een goed sociaal klimaat, welzijn en goede prestaties.

- **Pak stress bij de bron aan**

Bestrijd de oorzaken en niet de symptomen van stress. Als stress bijvoorbeeld wordt veroorzaakt door permanente tijdsdruk, begin dan met het monitoren van de werkdruk en ga na hoe reëel de door u gestelde deadlines zijn.

- **Pas het werk aan de individuele werknemer aan**

Zorg ervoor dat het werk aansluit bij de vaardigheden van de werknemer. Geef werknemers zoveel mogelijk de ruimte om zelf te beslissen over hun manier van werken, pauzes en dagelijkse prioriteiten.

- **Voer eerst de collectieve maatregelen uit**

Maatregelen om werknemers tegen stress te beschermen moeten altijd primair gericht zijn op verbetering van de organisatie en de aansturing van het werk. Dit is niet alleen conform de wettelijke voorschriften, maar ook doeltreffender en levert blijvende voordelen op. Bij collectieve maatregelen kan het bijvoorbeeld gaan om de invoering van een procedure voor de omgang met gewelddadige cliënten, patiënten, enz. (zodat het “nultolerantiebeleid” aan het brede publiek wordt gecommuniceerd en werknemers weten hoe en wie ze om ondersteuning kunnen vragen wanneer ze met geweld of intimidatie worden geconfronteerd).

- **Verzorg trainingen voor de werknemers**

Naast trainingen gericht op het ontwikkelen van essentiële beroepsvaardigheden, kan in een praktische training voor werknemers assertiviteit, het omgaan met zware emotionele druk, het de-escaleren van conflicten of zelfverdediging aan de orde komen. Vergeet echter niet dat een aanpak met uitsluitend aandacht voor de manier waarop elke werknemer afzonderlijk met stress omgaat niet alleen ongeschikt, maar ook inefficiënt is en niet zal leiden tot een langdurig lager stressniveau of een hoger welzijn en beter functioneren.

Uw oplossingen hoeven niet veel te kosten of tot uitgebreide veranderingen te leiden. Er moet echter wel een kleine verbetering worden gepland ("wie doet wat en wanneer?") en vervolgens gemonitord ("is de maatregel volgens plan uitgevoerd") en geëvalueerd ("heeft die de beoogde resultaten opgeleverd?"), zoals in de volgende gedeelten wordt beschreven. Zo niet, dan spendeert u mogelijk tijd en middelen zonder het gewenste effect te bereiken. Kleine maar doeltreffende veranderingen zijn beter dan grote, ambitieuze plannen die terzijde worden geschoven zonder dat ze fatsoenlijk zijn uitgevoerd. In tabel 1 staan een paar voorbeelden van eenvoudige maatregelen die kunnen worden getroffen.

Betrek het personeel bij de zoektocht naar de beste oplossingen. Het zal u verbazen hoeveel goede ideeën uw werknemers kunnen aandragen, waardoor zij hun werk beter kunnen doen en waar op den duur het gehele bedrijf van profiteert.



TOOLBOX

MAATREGELEN IN KAART BRENGEN — BRAINSTORMEN

Maak in een reguliere vergadering tijd vrij om werknemers te betrekken bij het voorstellen van maatregelen waarmee de vastgestelde stressfactoren kunnen worden verholpen, of beleg daartoe een speciale, aparte vergadering. Een manier om de brainstormsessie te structureren is door werknemers te vragen maatregelen en activiteiten op vijf niveaus aan te reiken: werkorganisatie (eisen, autonomie, functieomschrijving en verandering), met een leidinggevende werken, in een groep werken, alleen werken, en met mensen van buiten de organisatie werken (klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, enz.). Noteer alle ideeën. Als het moeilijk is hiervoor iedereen om de tafel te krijgen, kunnen werknemers hun ideeën op notitievelletjes noteren en deze gedurende een afgesproken periode op een daarvoor bestemde plaats achterlaten (bv. in een anonieme-ideeënbus).

Bespreek daarna alle ingezamelde ideeën en spreek af welke worden uitgevoerd en welke terzijde worden geschoven, wellicht voor bestudering in de toekomst.

Tabel 1: Voorbeelden van stressverlagende maatregelen

Werkorganisatie	Probleem: Werknemers hebben het gevoel dat zij buiten werktijd mobiel bereikbaar moeten zijn.	Oplossing: Spreek met werknemers duidelijke regels af over de momenten waarop zij geacht worden bereikbaar te zijn en wanneer zij het recht hebben om "offline" te zijn.
	Probleem: Hoewel communicatie per e-mail over veranderingen op de werkplek nuttig wordt gevonden, vinden de werknemers dat zij niet de mogelijkheid hebben vragen te stellen of zorgen en ideeën te delen.	Oplossing: Nadat er een e-mail met betrekking tot een verandering is verstuurd, wordt de verandering op de eerstvolgende personeelsvergadering besproken.
Werken met de leidinggevende	Probleem: Werknemers waarderen de steun die zij van een leidinggevende krijgen, maar vinden het lastig om met hem/haar/hun een afspraak te maken omdat hij/zij/die het te druk heeft.	Oplossing: Voer een "spreekuur" in, zodat werknemers weten dat zij dan met vragen op de leidinggevende kunnen afstappen. Spreek af welke onderwerpen buiten die uren dringend antwoord nodig hebben.
	Probleem: Een leidinggevende heeft het gevoel elk besluit dat in het bedrijf wordt genomen te moeten goedkeuren. Uit de beoordeling van de arbeidsomstandigheden is gebleken dat werknemers zich vaak "verlamd" voelen en de neiging hebben alles aan deze leidinggevende te vragen, omdat zij bang zijn zelf beslissingen te nemen.	Oplossing: Spreek met werknemers af wanneer zij vrij zijn om zelf te besluiten hoe zij hun werk uitvoeren en wanneer de leidinggevende moet worden geraadpleegd.
Werken in een groep	Probleem: De verstandhouding tussen de werknemers is goed, maar het is lastig om collega's te benaderen voor advies, want zij reizen het hele land door en zijn zelden op één plek.	Oplossing: Maak een lijst met contactpersonen en zorg ervoor dat alle werknemers elkaars mobiele telefoonnummers in hun mobiele telefoon hebben opgeslagen. Spreek af op welke tijden werknemers telefonisch bereikbaar moeten zijn. Maak en verspreid een overzicht van de specifieke deskundigheid van iedere werknemer, zodat niet de verkeerde persoon wordt gebeld.
	Probleem: Een leidinggevende is erachter gekomen dat enkele onlangs in dienst getreden werknemers zich geïsoleerd of van de werkgroep buitengesloten voelen.	Oplossing: Plan een sociaal evenement waarop mensen elkaar beter kunnen leren kennen.

Alleen werken	Probleem: Sommige werknemers worstelen enorm met nieuwe software die in gebruik is genomen; zij zijn gefrustreerd dat het erg lang duurt voordat ze ermee kunnen omgaan.	Oplossing: Geef elke werknemer een één-op-één training door een collega met meer ervaring of een programmeur.
	Probleem: Minder ervaren werknemers voelen zich erg gestrest en zijn bang om iets fout te doen.	Oplossing: Voer een "buddysysteem" in, waarbij een meer ervaren werknemer een nieuwkomer tijdens diens eerste twee weken op het werk terzijde staat.
Werken met mensen buiten de organisatie	Probleem: Werknemers melden dat zij overbelast zijn, waardoor het product vaak niet op tijd klaar is en cliënten gefrustreerd raken en boos worden omdat zij het product niet op tijd krijgen.	Oplossing: Een leidinggevende (of een andere medewerker) controleert of de deadlines reëel zijn en brengt zo nodig wijzigingen aan. Er wordt een consistente manier afgesproken om cliënten op de hoogte te stellen van vertragingen (bv. via een tekstbericht, vergezeld van een verontschuldiging en een nieuw voorstel voor een levertermijn).
	Probleem: Werknemers die in een kleine winkel nachtdiensten draaien, voelen zich geïntimideerd door agressieve klanten.	Oplossing: Installeer videobewaking en beperk de hoeveelheid contanten die in het pand aanwezig is. Zorg ervoor dat werknemers noodnummers bij de hand hebben.

OMGAAN MET PSYCHISCH GEWELD EN SEKSUELE INTIMIDATIE

Voor de omgang met psychisch geweld of seksuele intimidatie zijn andere benaderingen nodig dan die hierboven zijn voorgesteld (een brainstormsessie zou bijvoorbeeld niet de juiste wijze zijn om te bepalen wat er moet gebeuren). Niettemin bent u als leidinggevende ook verantwoordelijk voor het afwikkelen van deze problemen.

U kunt het volgende doen:

- een arbeidscultuur scheppen die op wederzijds respect is gebaseerd; een voorbeeld stellen en van uw werknemers een respectvolle opstelling en houding eisen;
- in een vroeg stadium een oplossing zoeken voor conflicten tussen werknemers. Conflicten zijn normaal en met de juiste aanpak kunnen ze correct worden opgelost. Onopgeloste conflicten kunnen echter tot geweld of intimidatie leiden;

- maak duidelijk – onder meer aan mensen buiten de organisatie (klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, enz.) – dat psychisch geweld en seksuele intimidatie bij u op de werkplek onaanvaardbaar zijn;
- maak duidelijk hoe en bij wie gevallen van psychisch geweld of seksuele intimidatie moeten worden gemeld;
- neem alle klachten serieus en sta de slachtoffers bij;
- vraag zo nodig om externe hulp (VGW-diensten, arbeidsarts/bedrijfsarts).

Waarschijnlijk beschikken arbeidsinspecties, andere instanties die verantwoordelijk zijn voor gezondheid en veiligheid, of nationale brancheverenigingen over gratis informatie en advies over geweld, psychisch geweld en seksuele intimidatie.

2. EEN PLAN VAN AANPAK OPSTELLEN

De uitdaging is om een plan van aanpak op te stellen dat zodanig specifiek is dat iedereen zijn rol kent en weet wat wanneer gaat gebeuren. In dat plan moet staan wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de afgesproken oplossingen en hoe u en uw werknemers zullen bepalen of de oplossingen tot de gewenste resultaten hebben geleid. In bijlage 3 vindt u een sjabloon voor een plan van aanpak dat u ter indicatie kunt gebruiken. Zorg ervoor dat u dit document op een veilige plaats bewaart en actueel houdt, zodat u dit in de toekomst kunt raadplegen en bewijs hebt dat u ter voorkoming van stress in uw bedrijf actie hebt ondernomen.

Een goed plan beschrijft:

- probleem — beschrijving;
- de prioriteit die aan de kwestie wordt gegeven;
- oplossingen — wat er wordt ondernomen;
- verantwoordelijkheid — wie de regie over de maatregelen voert;
- middelen — qua geld, tijd, enz.;
- tijdschema — wat er op welk moment gebeurt;
- evaluatie — hoe u gaat bepalen of de uitgevoerde oplossingen effectief zijn geweest.

Zie tabel 2 voor een voorbeeld. In de praktijk staan in een plan van aanpak meestal diverse problemen en oplossingen (overeenkomstig de eerder afgesproken prioriteiten). Het is belangrijk dat elke oplossing kort wordt beschreven (wat betreft de verantwoordelijke persoon, de beschikbare middelen, het geplande tijdschema, en de evaluatiemethode).

Tabel 2. Voorbeeld van een plan van aanpak

Probleem	Prioriteit	Oplossing	Verantwoorde-lijkheid	Hulpmiddelen	Tijdschema	Evaluatie
Werknemers hebben nooit tijd om belangrijke kwesties ter sprake te brengen. Maandelijks vergaderingen worden als ineffectief gezien.	Hoog	Verbeter de vergaderopzet. Stel een vergaderagenda op waarin tijd is vrijgemaakt voor onderwerpen die besproken moeten worden en waarin de personen die voor elk punt verantwoordelijk zijn, worden vermeld. Stuur de agenda één à twee dagen voorafgaand aan de vergadering rond.	Leidinggevende, met inbreng van werknemers over de te bespreken onderwerpen.	Tijd voor de leidinggevende om de agenda op te stellen en tijd voor de werknemers om zich op de vergadering voor te bereiden.	Breng de agenda op de volgende vergadering ter sprake.	Win bij werknemers drie maanden later feedback in.



STAP 4

OVERGAAN TOT ACTIE

In dit stadium gaat u de afgesproken maatregelen uitvoeren en monitoren. Alle oplossingen moeten conform het afgesproken plan van aanpak worden uitgevoerd. Zoals eerder opgemerkt, is het belangrijk dat de uitvoering van de afgesproken verbeteracties als onderdeel van de dagelijkse gang van zaken wordt beschouwd. Houd waar nodig toezicht op en bied ondersteuning aan de personen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de oplossingen. Zorg ervoor dat de werknemers er volgens plan bij betrokken zijn.

Om ervoor te zorgen dat de getroffen maatregelen leiden tot effecten op de lange termijn, is het belangrijk dat u de vorderingen monitort. Bij de meeste maatregelen is het een goed idee om de vorderingen tijdens periodieke vergaderingen te evalueren. Het verdient aanbeveling om het gehele plan van aanpak om de paar maanden te evalueren. Vergeet niet de werknemers bij het evalueren van de vorderingen te betrekken; zij zijn het beste in staat om de uitvoering en de gevolgen van de veranderingen voor hun werk te kunnen beoordelen. Werknemers hebben wellicht ook waardevolle suggesties om de manier van werken te verbeteren en de positieve effecten te vergroten.

De volgende vragen kunnen nuttig zijn:

- ☒ Is het plan van aanpak volgens afspraak uitgevoerd?
- ☒ Bent u bij het uitvoeren van de afgesproken oplossingen op problemen gestuit? Hoe kunnen die worden verholpen?
- ☒ Wie neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de uitvoering van het plan van aanpak? De persoon of personen die daarvoor in eerste instantie zijn aangewezen? Moet er iemand anders worden aangewezen?
- ☒ Zijn de maatregelen opgenomen in het dagelijkse werk? Als er bijvoorbeeld een speciaal tijdstip was afgesproken waarop werknemers bij de leidinggevende kunnen langskomen, maken zij daar dan gebruik van? Of is de leidinggevende vanwege zijn/haar/hun werk de meeste dagen niet op dat tijdstip beschikbaar, of werken sommige werknemers bij de cliënt op locatie en zijn daarom

nooit in de gelegenheid om de leidinggevende op het overeengekomen tijdstip te spreken? Als dat het geval is, moet een andere, meer praktische oplossing worden gezocht.

- ☒ Zijn alle werknemers goed op de hoogte van de afgesproken oplossingen?
- ☒ Heeft er zich iets voorgedaan waardoor een nieuw en belangrijk probleem is ontstaan dat niet met behulp van onze afgesproken oplossingen kan worden verholpen? Wat kan daaraan worden gedaan?

Om ervoor te zorgen dat alle veranderingen worden geregistreerd, is het belangrijk om aantekeningen te maken of het plan van aanpak bij te werken, bijvoorbeeld wanneer u besluit dat iemand anders als verantwoordelijke voor het uitvoeren van een bepaalde oplossing moet worden aangewezen.



STAP 5

EVALUATIE

De bedoeling hiervan is om een overzicht te krijgen van hetgeen is bereikt en om de lessen die zijn getrokken in de toekomst te kunnen toepassen. Aanbevolen wordt om enkele maanden (of ongeveer een jaar) na de oorspronkelijke beoordeling van de arbeidsomstandigheden alle maatregelen te evalueren.

In dit stadium:

1. Evalueert u of u de gestelde doelen al dan niet hebt behaald
2. Herziet u de hele cyclus van risicobeoordeling, planning en uitvoering van maatregelen

EVALUEREN OF U DE GESTELDE 1. DOELEN AL DAN NIET HEBT BEHAALD

Buig u over de onderstaande vragen om te evalueren of de uitgevoerde oplossingen al dan niet het beoogde effect hebben gehad en bespreek deze met uw werknemers, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen of door middel van een korte online of papieren vragenlijst (die geanonimiseerd kan worden als u denkt dat dat in het geval van uw bedrijf de betere keuze is):

- ☒ Welke oplossingen hebben goed gefunctioneerd en met succes bijgedragen aan een betere werkomgeving?
- ☒ Is er volgens de werknemers sprake van minder werkgerelateerde stress?
- ☒ Had het plan van aanpak onbedoelde (positieve of negatieve) gevolgen?

-
- ☒ Waren de oplossingen voor alle werknemers even effectief?
 - ☒ Was het tijdpad realistisch en ruim genoeg om de beoogde effecten te realiseren?
 - ☒ Hoe komt het dat sommige oplossingen effectiever waren dan andere?
 - ☒ Als er oplossingen zijn uitgevoerd die niet de gewenste effecten hebben opgeleverd, waar ligt dat dan aan? Schortte het aan de uitvoering ervan? Bodden zij onvoldoende antwoord op het probleem?

Om de effecten van de maatregelen te evalueren, kunt u ook de beoordeling herhalen die u samen met uw werknemers bij stap 2 hebt uitgevoerd. Vergelijk de oude en de nieuwe resultaten: veroorzaken dezelfde stressfactoren nog steeds problemen? Wat is er veranderd? Zijn er nieuwe stressfactoren vastgesteld?

2. DE HELE CYCLUS HERZIEN

Zodra u hebt geëvalueerd of de psychosociale werkomgeving in uw bedrijf is verbeterd, is het belangrijk om de hele cyclus van planning en uitvoering van maatregelen te herzien. U kunt uw personeel nogmaals uitnodigen om in een vergadering enkele minuten te besteden aan het bespreken van de onderstaande vragen:

- ☒ Wat is er goed gegaan en wat moet er in de toekomst anders?
- ☒ Wat had u, om het proces beter te laten verlopen, in elk stadium anders kunnen doen?
- ☒ Werden de belangrijkste kwesties ondervangen door de methode voor de risicobeoordeling?
- ☒ Voelden de werknemers zich gedurende het hele proces betrokken en medeverantwoordelijk?
- ☒ Wat kan er in de toekomst worden gedaan om ervoor te zorgen dat de werknemers zich geïnformeerd en betrokken blijven voelen?

-
- ☒ Hebt u, als leidinggevende, de maatregelen op de best mogelijke wijze gesteund?
 - ☒ Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de positieve effecten van onze maatregelen beklijven?

Het is uiterst belangrijk om het gesprek hierover aan te gaan, zodat u de kans krijgt te leren van fouten en uitdagingen die zich hebben voorgedaan. Geef de moed niet op als u de gestelde doelen niet hebt kunnen behalen; beschouw het als een leermoment. Het maakt niet uit hoe bescheiden het succes is. Waar het om gaat, is dat u een begin hebt gemaakt en de volgende keer weet hoe het beter kan. Het is belangrijk dat u het creëren van een goede psychosociale werkomgeving als een doorlopend proces ziet. Er kan sprake zijn van veranderingen of van externe druk met gevolgen voor uw bedrijf en uw werknemers, en u dient regelmatig te controleren of de arbeidsomstandigheden met het oog op de nieuwe situatie moeten worden

aangepast, bijvoorbeeld door de procedures die in deze gids zijn voorgesteld opnieuw te doorlopen.

U moet laten blijken dat u de betrokkenheid van uw werknemers bij het creëren van een goede werkomgeving op prijs stelt. Geef blijk van uw

waardering wanneer u met werknemers spreekt, tijdens vergaderingen of in e-mails, en bedank ze rechtstreeks voor hun moeite en betrokkenheid. Dat wekt motivatie op om een tandje bij te zetten en geeft uw werknemers het gevoel dat hun inspanningen niet onopgemerkt zijn gebleven.

3. De aanpak van aandoeningen aan het bewegingsapparaat



3.1 Wat bedoelen we wanneer we het hebben over aandoeningen aan het bewegingsapparaat?

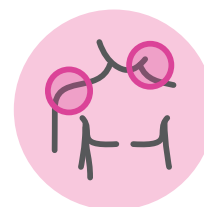
Aandoeningen aan het bewegingsapparaat zijn aandoeningen aan de spieren, pezen, gewrichtsbanden, zenuwen of gewrichten in de nek, bovenste ledematen, rug of onderste ledematen.

Symptomen van dergelijke aandoeningen zijn pijn, zwellingen, tintelingen en gevoelloosheid. Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen leiden tot bewegingsbeperkingen (als bewegen pijn doet) en maken dat het moeite kost om langdurig (of minder langdurig) een bepaalde lichaamshouding (bv. een zittende houding) aan te nemen. Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen ook invaliditeit veroorzaken en het kan gebeuren dat patiënten zelfs helemaal moeten stoppen met werken. Een aandoening aan het bewegingsapparaat kan een aandoening met een specifieke medische diagnose zijn, maar in sommige gevallen is er sprake van pijn zonder specifieke diagnose. Wij noemen hier diverse typen aandoeningen aan het bewegingsapparaat waaraan uw werknemers kunnen lijden:



Rug- en nekpijn

(deze behoren tot de meest voorkomende klachten).



Spierletsel kan worden veroorzaakt door zware of repeterende handelingen. Dit treedt vaak op in de onderarmen, bovenarmen, dijen, kuiten, billen, schouders, nek of rug. Dergelijke handelingen kunnen ook pijn aan gewrichten in de polsen, ellebogen, schouders of knieën veroorzaken.

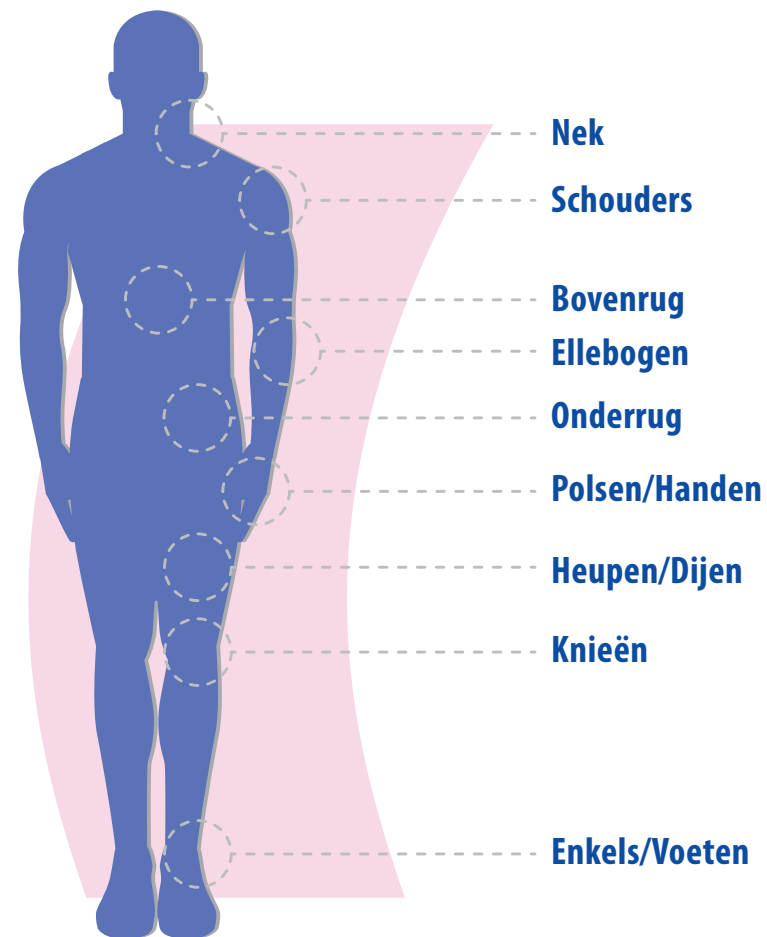


Gewrichtsaandoeningen kunnen worden veroorzaakt door slijtage of ziekte en treden vaak op in de heupen, knieën of schouders. Zij kunnen echter ook door letsel ontstaan.



Botaandoeningen zijn doorgaans het gevolg van een verwonding, zoals een gebroken been.

In *figuur 3* staan de plaatsen in het lichaam waar aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen optreden.



Figuur 3

3.2 Waarom moet u deze problematiek aanpakken?

Aandoeningen aan het bewegingsapparaat zijn het meest voorkomende werkgerelateerde probleem in Europa. Zij vormen voor werkgevers en nationale economieën een schadepost van miljarden euro's. Voor werkgevers bestaan de economische gevolgen vooral uit lagere efficiëntie door productiviteitsverlies en ziekteverzuim. De uitgaven aan werknemers-uitkeringen en de medische en administratieve kosten zijn voor de samenleving als geheel enorm.

Aandoeningen aan het bewegingsapparaat hebben ook ernstige gevolgen voor individuele werknemers, die hun zelfvertrouwen kunnen verliezen omdat ze hun werk niet goed kunnen doen of te maken krijgen met andere lichamelijke of geestelijke gezondheidsproblemen die worden veroorzaakt door het feit dat ze vanwege pijn niet lichamelijk of sociaal actief kunnen zijn. Patiënten kunnen met ernstige financiële consequenties worden geconfronteerd als

ze vanwege een aandoening aan het bewegingsapparaat moeten stoppen met werken.

Aandoeningen aan het bewegingsapparaat komen in alle sectoren voor, dus als uw werknemers daar niet al last van hebben, kunnen zij dat later wel krijgen. Om die reden is het uiterst belangrijk dat u aandoeningen aan het bewegingsapparaat voorkomt en beheerst. Het kan vanwege beperkte middelen, tijd of deskundigheid een uitdaging zijn om de werkomgeving te verbeteren, vooral in kleine bedrijven. Er zijn echter talrijke voorbeelden van kleine ondernemingen die aandoeningen aan het bewegingsapparaat met succes beheersen, ten bate van de werknemers en het bedrijf zelf, dus het is wel degelijk mogelijk. De grondige kennis die u hebt van uw organisatie en de rechtstreekse communicatie met uw personeel zijn de sterke punten waar u op kunt voortbouwen.

GEVOLGEN VAN AANDOENINGEN AAN HET BEWEGINGSAPPARAAT VOOR ONDERNEMINGEN

Verzuim

Het is niet ongebruikelijk dat een werknemer zo zwaar door een aandoening aan het bewegingsapparaat wordt getroffen dat hij/zij/die meerdere dagen of weken met ziekteverlof moet. Verzuim door aandoeningen aan het bewegingsapparaat is voor uw bedrijf mogelijk een ernstig risico.

Zieke werknemers op het werk

Stelt u zich een situatie voor waarin een werknemer dagelijks pijn ondervindt ten gevolge van een aandoening aan het bewegingsapparaat. Hij/zij/die kaart het probleem niet bij u of bij collega's aan, maar de aandoening aan het bewegingsapparaat eist wel haar tol van de werknemer, zodat hij/zij/die de werkzaamheden minder goed dan normaal kan uitvoeren. De aandoening aan het bewegingsapparaat verergert

in deze situatie en de prestaties en productiviteit van de werknemer verslechteren met de dag. Het productiviteitsverlies dat ontstaat doordat werknemers op het werk verschijnen terwijl zij last hebben van een aandoening aan het bewegingsapparaat, kan het productiviteitsverlies als gevolg van ziekteverzuim door aandoeningen aan het bewegingsapparaat zelfs overtreffen.

Vroegtijdige of gedwongen pensionering

Een werknemer die aan een aandoening aan het bewegingsapparaat lijdt, moet wellicht helemaal stoppen met werken, hetzij na acuut letsel door jarenlange blootstelling aan risico's of door een aandoening aan het bewegingsapparaat die zijn/haar/hun functioneren op het werk blijft belemmeren.

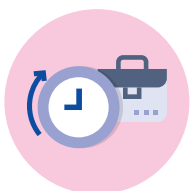
3.3 Aandoeningen aan het bewegingsapparaat en de werkomgeving

Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen door diverse factoren worden veroorzaakt, die vaak samen optreden. De meeste aandoeningen aan het bewegingsapparaat ontstaan door herhaalde blootstelling aan risicofactoren, maar zij kunnen ook worden veroorzaakt door letsel, zoals botbreuken. Er is een aantal arbeidsfactoren dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat, en vaak wordt het probleem veroorzaakt door een mix van verschillende factoren die gezamenlijk optreden en voor slechte arbeidsomstandigheden zorgen.

In een effectieve beoordeling van de arbeidsfactoren die bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat moeten daarom niet alleen risicovolle werkzaamheden worden vastgesteld (bv. het tillen van zware voorwerpen), maar ook de omstandigheden waaronder die werkzaamheden worden uitgevoerd (bv. tijdens het tillen van een zwaar voorwerp druk bezig zijn met andere zaken). Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen ontstaan of verergeren door:



Lichamelijke (ook bekend als biomechanische of ergonomische) factoren: werkhoudingen en bewegingen die vanwege herhaling, duur of inspanning schadelijk kunnen zijn. Voorbeelden van risicofactoren zijn: zware lichamelijke arbeid (bovenmatige krachtsinspanning), zwaar tilwerk, ongemakkelijke houdingen, langdurige werkzaamheden, langdurig zitten of staan, en werkzaamheden die herhaaldelijk of zeer nauwkeurig moeten worden uitgevoerd.



Organisatorische factoren: de manier waarop het werk is georganiseerd wat betreft het aantal opeenvolgende werkuren, de pauzemogelijkheden, het arbeidstempo en afwisseling in het werk, heeft invloed op hoe belastend lichamelijke werkzaamheden zijn.



Psychosociale factoren: overmatige werkdruk en hoge arbeidsintensiteit kunnen bij werknemers zorgen voor een verhoogd stressniveau, waardoor hun spierspanning en gevoeligheid voor pijn kunnen toenemen. Ook een gebrek aan controle over werkzaamheden of over de manier of het tempo waarop deze worden uitgevoerd, alsook een gebrek aan steun van collega's of leidinggevenden, kan het risico op aandoeningen aan het bewegingsapparaat vergroten. Dit komt omdat werknemers niet de juiste voorzorgsmaatregelen nemen of geen veilige werkhoudingen aannemen als ze zich op het werk onder te grote druk voelen staan. Daardoor worden psychosociale factoren risicofactoren voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat.



Kenmerken van de werknemers, zoals leeftijd, geslacht, lengte, armlengte, gezondheidstoestand (of zij al een aandoening aan het bewegingsapparaat hebben of die in het verleden hebben gehad) en gebrek aan kennis over arbeidstechnieken en veiligheidsprocedures kunnen ook risicofactoren voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat vormen als die risico's niet juist worden beheerst.

3.4 Preventie en beheersing van aandoeningen aan het bewegingsapparaat — het vijfstappenproces

Als u aandoeningen aan het bewegingsapparaat wilt **voorkomen**, moet u de risico's bij u op de werkplek beoordelen en deze proberen weg te nemen. Hoewel het niet waarschijnlijk is dat u alle risico's volledig kunt uitbannen, kunt u wel doeltreffende maatregelen nemen om de risicofactoren van aandoeningen aan het bewegingsapparaat waaraan uw werknemers blootstaan, te verkleinen en te beheersen.

Een effectieve beheersing van aandoeningen aan het bewegingsapparaat betekent **vroegtijdig ingrijpen**. Dit houdt in dat u inzet op beheersing van aandoeningen aan het bewegingsapparaat zodra u op de hoogte bent van een probleem (een werknemer die u in kennis stelt van problemen aan het bewegingsapparaat). Daardoor kunt u de situatie in de hand houden en ervoor zorgen dat het probleem niet verergert. Als het probleem niet wordt beheerst, kan dat de gezondheid van uw werknemers en de productiviteit van uw onderneming negatief beïnvloeden. Als één of meer van uw werknemers vanwege aandoeningen aan het bewegingsapparaat al met ziekteverlof zijn, hebt u een zeer belangrijke rol bij het

organiseren van hun **terugkeer op het werk**. Dankzij eenvoudige veranderingen op de werkplek, aanpassingen en ondersteuningsmechanismen kunnen werknemers met chronische en pijnlijke aandoeningen aan het bewegingsapparaat vaak aan het werk blijven en treedt er geen verergering van die aandoeningen op.

In de onderstaande gedeelten beschrijven wij een vijfstappenproces voor het beheersen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat op de werkplek, op basis van het vijfstappenplan dat in deel 1.2 is gepresenteerd. De stappen worden één voor één beschreven, aangevuld met suggesties ten aanzien van de onderwerpen die uw aandacht verdienen plus enkele nuttige instrumenten. Het is belangrijk op te merken dat het slechts om suggesties gaat: u dient verbeteringen door te voeren op een wijze die bij u en uw werknemers past. De onderstaande richtlijnen bieden niettemin enige inspiratie en hulp bij het bepalen van de belangrijkste punten van overweging wanneer u met het oog op het voorkomen en beheersen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat veranderingen doorvoert.



STAP 1

VOORBEREIDING

In deze startfase moet u zorgvuldig nagaan op welke manier u de beoordeling van de aan aandoeningen aan het bewegingsapparaat gerelateerde risico's in uw bedrijf gaat aanpakken en de benodigde maatregelen ter bescherming van de gezondheid en veiligheid van uw werknemers zult nemen. U moet:

1. Bepalen wie de regie over het proces voert
2. De beschikbare middelen inventariseren
3. Vaststellen hoe en wanneer u de werknemers op de hoogte en betrokken houdt
4. Besluiten wat er wanneer gaat gebeuren

BEPALEN WIE DE REGIE OVER HET 1. PROCES VOERT

Het is aan u, als werkgever, om te besluiten wie bij het beoordelen en beheersen van de risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat de regie voert. U kunt dat zelf doen, of laten doen door een door u aangewezen werknemer (bijvoorbeeld de preventiemedewerker) of door een deskundige op het gebied van gezondheid en veiligheid, zoals een ergonom.

DE BESCHIKBARE MIDDELEN

2. INVENTARISEREN

Wanneer u bezig bent met het voorbereiden van de risicobeoordeling, moet u bepaalde informatie verzamelen, zoals:

- een lijst of beschrijving van werkzaamheden/taken in uw bedrijf die gepaard gaan met risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat (zie "Werkzaamheden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat", blz. 68-76)
- alle informatie over aandoeningen aan het bewegingsapparaat die in uw bedrijf reeds beschikbaar is: de administratie inzake arbeidsongevallen en gezondheidsproblemen, klachten (van werknemers of werknemersvertegenwoordigers), verzuimstatistieken, enz.
- richtlijnen over aandoeningen aan het bewegingsapparaat van nationale bevoegde organen

(ministeries, nationale instellingen die zich bezighouden met gezondheid en veiligheid en vergelijkbare instanties)

- gidsen, controlelijsten of handleidingen die door uw sector zijn opgesteld (bv. door brancheorganisaties) en ingaan op de specifieke beroepsrisico's (waaronder aandoeningen aan het bewegingsapparaat) in uw branche
- websites over veiligheid en gezondheid op het werk met aandacht voor risicobeoordeling in het algemeen en aandoeningen aan het bewegingsapparaat in het bijzonder (zie hoofdstuk 5, "Bronnen")

Daarnaast is het belangrijk om iedereen die bij dit proces betrokken is de noodzakelijke informatie, training en ondersteuning te geven.

VASTSTELLEN HOE EN WANNEER U DE WERKNEMERS OP DE HOOGTE 3. EN BETROKKEN HOUDT

Voor het voorkomen van gezondheids- en veiligheidsproblemen op de werkplek is de deelname en betrokkenheid van werknemers essentieel. Werknemers moeten bij het gehele proces worden betrokken (vanaf de risicobeoordeling tot en met de monitoring en evaluatie van wat er is ondernomen). Werknemersparticipatie kan bijdragen aan de ontwikkeling van een gezondheids- en veiligheidscultuur in het bedrijf, wat belangrijk is als u blijvende verbeteringen tot stand wilt brengen. Wat aandoeningen aan het bewegingsapparaat betreft, zou dit ook een opener gesprek over de problemen op de werkplek moeten bevorderen, waardoor u de problematiek systematischer en gestructureerder kunt aanpakken.

BESLUITEN WAT ER WANNEER 4. GAAT GEBEUREN

Iedereen binnen uw bedrijf moet begrijpen dat het aanpakken van de problematiek van aandoeningen aan het bewegingsapparaat op de werkplek tijd vergt, dat er doelstellingen en een plan (bestaande uit diverse stappen, zoals in deze en soortgelijke gidsen wordt beschreven) moeten worden opgesteld en dat er voor het project middelen moeten worden vrijgemaakt.

Laat dooreen basaal tijdschema voor de vervolgstappen vast te stellen en daarover te communiceren uw steun aan het proces blijken. Wees realistisch over het tempo waarin het bedrijf het proces kan doorlopen, maar zorg ervoor dat iedereen snapt dat deze problematiek direct moet worden aangepakt.

**NEEM DE ONDERSTAANDE CHECKLIST DOOR OM TE CONTROLEREN
OF U KLAAR BENT VOOR DE VOLGENDE STAP:**

-
- | | |
|---|---|
| ☒ Hebt u een goed begrip van aandoeningen aan het bewegingsapparaat of moet u op zoek naar meer informatie? | ☒ Hebt u een goed inzicht in alle taken/ werkzaamheden die zich binnen uw bedrijf afspelen of moet u de diverse werkprocessen bestuderen? |
| ☒ Denkt u dat u de zaak intern aankunt of moet u op zoek naar extern advies of externe ondersteuning? | ☒ Weet u op welke manier u uw werknemers hierbij gaat betrekken? |
| ☒ Zijn u en uw personeel zich bewust van het belang van een systematischere en gestructureerdere aanpak van aandoeningen aan het bewegingsapparaat? | ☒ Bent u nagegaan of iemand uit uw sector specifieke richtlijnen of controlelijsten voor uw branche heeft ontwikkeld? |



STAP 2

RISICO'S BEOORDELEN

De fase van de risicobeoordeling – een beoordeling van de werkomgeving met betrekking tot risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat – is van cruciaal belang, want het is in deze fase dat u vaststelt wat er moet veranderen. Door middel van deze beoordeling vervult u tevens uw wettelijke plicht om te onderzoeken aan welke risico's uw werknemers op het werk worden blootgesteld.

In dit stadium:

1. brengt u de risicofactoren van aandoeningen aan het bewegingsapparaat bij u op de werkplek in kaart
2. Prioriteiten stellen – welke problemen moeten als eerste worden aangepakt?

DE RISICOFACTOREN VOOR AANDOENINGEN AAN HET BEWEGINGSAPPARAAT IN DE WERKOMGEVING VAN UW BEDRIJF 1. IN KAART BRENGEN

Het is belangrijk dat er voor een systematische aanpak wordt gekozen en erop toe wordt gezien dat alle relevante risico's en problemen in kaart worden gebracht. Wellicht zijn er voor de branche in uw land specifieke instrumenten op het vlak van risicobeoordeling ontwikkeld. Zorg ervoor dat u daar naar kijkt alvorens van start te gaan, want deze instrumenten kunnen bijzonder nuttig zijn.

Om u op weg te helpen, staat hieronder een overzicht van veelvoorkomende factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Met behulp van de twee voorgestelde instrumenten, die op bladzijde 77 en 78 worden beschreven, kunt u de werknemers bij het proces betrekken.

WERKZAAMHEDEN DIE KUNNEN BIJDAGEN AAN DE ONTWIKKELING VAN AANDOENINGEN AAN HET BEWEGINGSAPPARAAT

Als onderdeel van uw risicobeoordeling kunt u proberen werkzaamheden in kaart te brengen die aan enkele van de onderstaande kenmerken voldoen en die vaak medeverantwoordelijk zijn voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Zie hiervoor ook de website en <https://www.preventievanmsa.be/nl>



FYSIEKE EN OMGEVINGSFACTOREN

Moeten werknemers zware voorwerpen hanteleren en tegelijkertijd hun rug buigen of draaien?

Het tillen van zware lasten of het veelvuldig tillen van lasten vormt een risico voor uw werknemers. Het is belangrijk om te weten hoe zwaar de te tillen lasten zijn en hoe vaak deze moeten worden getild, en om ervoor te zorgen dat werknemers op de hoogte zijn van de juiste wijze van tillen. Maar ook als er op de juiste wijze wordt getild, kunnen lasten te zwaar zijn of te vaak moeten worden getild, en dus bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

Moeten werknemers kracht uitoefenen, of druk op één punt?

Het moeten uitoefenen van veel kracht of druk (bv. een zwaar voorwerp duwen of trekken of hard op knoppen/panelen duwen of in gereedschap knijpen)

is typerend voor werk dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het is daarom belangrijk om te weten hoe vaak dergelijke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, of er goede handvatten of oppervlakken zijn om de krachtoefening te optimaliseren en of werknemers over een goede techniek beschikken voor het uitvoeren van bewegingen die veel kracht vergen.

Moeten werknemers bepaalde werkzaamheden herhaaldelijk verrichten?

Zelfs bewegingen die niet veel kracht vergen, kunnen, indien zij herhaaldelijk worden uitgevoerd, bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het kan een probleem zijn als een bepaalde taak steeds opnieuw moet worden herhaald (bv. met een toetsenbord gegevens invoeren). Daarom

is het belangrijk dat repetitieve taken zo goed mogelijk op de omstandigheden worden afgestemd (d.w.z. dat de taken effectief worden uitgevoerd) en ruimte laten voor aanpassing aan de capaciteiten en lichaamskenmerken van de werknemer (bv. kleine of grote handen, groot of klein van stuk, enz.).

Moeten werknemers staand of zittend in een ongemakkelijke en statische lichaamshouding werken?

Urenlang een ergonomisch correcte maar statische lichaamshouding aannemen kan ook bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Langdurig een ongemakkelijke houding moeten aannemen kan een ernstige bedreiging voor de gezondheid van het spier- en skeletstelsel vormen. Analyseer de werkzaamheden die een statische lichaamshouding vergen en bekijk of het mogelijk is variatie in de lichaamshouding te introduceren of om de lichaamshouding tijdens de taakverrichting te optimaliseren (bv. door niet-ondersteunde armen te ondersteunen).

Staan de werknemers bloot aan trillingen, bijvoorbeeld wanneer zij met gereedschap werken of op vibrerende oppervlakken zitten of staan?

Door trillingen kunnen spieren en gewrichten overbelast en overgestimuleerd raken, wat kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. De mensen die met trillend gereedschap werken, moeten in de gelegenheid worden gesteld daar een tijdje mee te stoppen en tijd aan werkzaamheden te besteden die niet met trillingen gepaard gaan. Vergeet niet dat het besturen van een voertuig trillingen kan opleveren die zich door het lichaam verplaatsen en dat ook daarbij pauzes nodig zijn.

Werken werknemers bij slechte verlichting, lage temperaturen of hoge luchtvochtigheid?

Slechte verlichting leidt tot grotere belasting van de ogen, wat kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat in de nek en schouders. Om die reden is goede verlichting op de werkplek uiterst belangrijk. Door lage temperaturen koelen de spieren af, wat een belemmering voor



arbeidstechnieken vormt en zo bijdraagt aan fouten, verlaagde productiviteit en aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Dit probleem kan mogelijk worden opgelost met behulp van geschikte kleding (met het oog op temperatuurregeling) of gordijnen (om koude tocht van een deur die steeds wordt gebruikt te vermijden). Bij een hoge luchtvochtigheid verdampt zweet langzamer, wat nadelig kan zijn voor het functioneren van het bewegingsapparaat en voor andere belangrijke lichaamsfuncties. Dit kan worden tegengegaan door werknemers water en pauzemogelijkheden aan te bieden.

Moeten werknemers werkzaamheden verrichten in ruimten die te krap zijn om de activiteit (veilig) te kunnen uitvoeren?

Ook taken die onder normale omstandigheden probleemloos kunnen worden uitgevoerd, kunnen problemen opleveren als ze in een krappe ruimte plaatsvinden. Het risico op letsel of aandoeningen aan het bewegingsapparaat kan bijvoorbeeld toenemen door het dragen van een doos door een nauwe gang, boren in een kleine ruimte of zitten in een krap vertrek. Wellicht is het moge-

lijk de werkplaats zo in te richten dat ruimtegebrek wordt voorkomen.

Wat zijn de eigenschappen van de werkoppervlakken en zitplaatsen?

Door te werken op een glad of onregelmatig oppervlak kan de werknemer blootstaan aan letselrisico's. Het is ook nadelig voor de productiviteit en het beheersen van bewegingen vergt veel van de spieren en gewrichten. Zodoende kan dit bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Mogelijke oplossingen voor dit probleem zijn: het oppervlak geschikter maken voor de werkzaamheden, betere uitrusting aanschaffen (bv. betere schoenen of stoelen), of nieuwe werkmethoden bedenken zodat het risicovolle oppervlak kan worden vermeden.

Welke eigenschappen hebben de te hanteren voorwerpen? Zijn die voorwerpen groot, onpraktisch of scherp?

Voorwerpen die moeten worden gehanteerd (bv. boren, scharen, dozen, stuurwielen, snoeren, enz.)

kunnen door hun vorm of afmetingen bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Dergelijke voorwerpen kunnen worden geïnterviewd door werknemers te vragen of zij bepaalde voorwerpen die zij hanteren in verband brengen met lichamelijke pijn. Mogelijke manieren om deze problematiek te verhelpen zijn: nieuwe of in ergonomisch opzicht betere uitrusting; het werk zo organiseren dat het voorwerp minder vaak hoeft te worden gehanteerd; het gebruik van hulpmiddelen (bv. slipvaste handschoenen); en aanpassing van de positie van het voorwerp wanneer dat moet worden gehanteerd. De oplossing hangt in sterke mate af van het voorwerp, de werknemers en de omstandigheden.

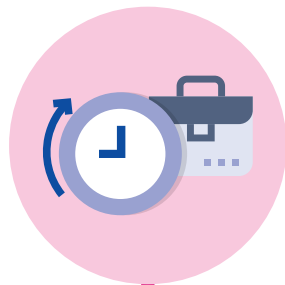
Hoe zit het met het gewicht en de gewichtsverdeling van te hanteren voorwerpen of te manoeuvreren personen? Zijn sommige voorwerpen zwaar, instabiel of onvoorspelbaar?

Het tillen, duwen of trekken van voorwerpen of personen kan problemen geven als die erg zwaar zijn,

hun gewicht slecht is verdeeld (bv. bij het tillen van afvalbakken), of als zij instabiel (bv. bij het dragen van een emmer water) of onvoorspelbaar zijn (bv. bij het dragen van een kind of verplaatsen van een patiënt).

Welke eigenschappen hebben de containers, gereedschappen en de handvatten van apparaten? Zijn die bijvoorbeeld moeilijk vast te pakken of van zichzelf gevaarlijk (bv. scherp of heet)?

Als een werknemer zeer voorzichtig moet zijn bij het hanteren of dragen van iets of iemand, bijvoorbeeld omdat het een giftig of zeer kostbaar voorwerp betreft of om een kwetsbaar persoon gaat, vergt dit van hem/haar/hen een grotere mate van spierbeheersing, wat kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat.



ORGANISATORISCHE FACTOREN

Zijn er dagen of perioden met een zeer hoge arbeidsintensiteit (wanneer er in hoog tempo of met strakke deadlines moet worden gewerkt)?

Werken met strakke deadlines zorgt bij werknemers voor een hogere spierbelasting, waarbij het er vrijwel niet toe doet welk soort werkzaamheden worden uitgevoerd. Veel werkzaamheden worden echter ook gevaarlijker indien ze in een hoger tempo worden uitgevoerd. Bovendien kunnen arbeidstechnieken daaronder lijden en vergeten werknemers wellicht om te pauzeren of nemen ze bewust geen pauzes.

Is er sprake van lange werkdagen met beperkte mogelijkheden om te pauzeren?

Sommige werkzaamheden zijn ongevaarlijk indien er voldoende tijd is om te herstellen. Het kan echter schadelijk zijn voor de gezondheid van het bewegingsapparaat van werknemers als er meerdere dagen achtereen langdurig wordt gewerkt en er weinig gelegenheid is om te pauzeren en lichamelijk en geestelijk te herstellen, ook wanneer er anderszins ongevaarlijke taken worden uitgevoerd.

Is het takenpakket van de werknemers voldoende gevarieerd?

Bedrijven laten vaak kansen liggen om hun werknemers de kwalificaties voor verschillende typen werkzaamheden mee te geven. Afgezien van het voordeel van meer werknemers met de kwalificaties om een reeks taken uit te voeren, schept een bedrijf dat deze kans aangrijpt ook nieuwe mogelijkheden om de werkzaamheden breder te spreiden en zijn personeel een gevarieerde werkdag te bieden, waardoor het risico op het ontwikkelen van een aandoening aan het bewegingsapparaat doorgaans afneemt.

Zitten of staan uw werknemers langdurig in eenzelfde houding?

Urenlang in dezelfde houding zitten of staan kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het risico op aandoeningen aan het bewegingsapparaat kan worden voorkomen of verkleind door tijdens de werkdag pauzemomenten in te voeren (zelfs wanneer het om zeer korte pauzes gaat) of mogelijkheden om van houding te veranderen (door bv. afwisselend een zittende en staande houding aan te nemen).



PSYCHOSOCIALE FACTOREN

(ZIE OOK HOOFDSTUK 2, "DE AANPAK VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S EN WERKGERELATEERDE STRESS")

Aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen worden veroorzaakt of verergeren door de in hoofdstuk 2 beschreven psychosociale factoren, zoals hoge eisen (extreme lichamelijke of geestelijke werkdruk), een gebrek aan zeggenschap over de werkzaamheden (werkroosters, taken, enz.) en geringe variatie (eentonige en repetitieve taken). Sommige van die factoren houden verband met de "organisatorische factoren" die in het voorgaande gedeelte zijn beschreven. In het hiernavolgende gedeelte worden nog een paar psychosociale kwesties genoemd. Voor een uitgebreider overzicht nodigen wij u echter uit hoofdstuk 2 te lezen. Door psychosociale risico's aan te pakken, draagt u ook bij aan het voorkomen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

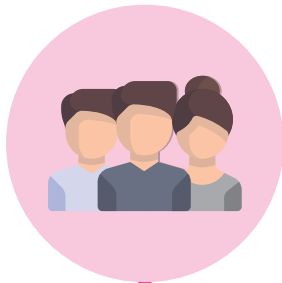
Het ligt voor de hand dat een gestreste werknemer zijn/haar/hun manier van werken zal aanpassen, bijvoorbeeld door het werktempo op te voeren of zwaardere lasten te dragen, om maar eerder klaar te zijn. Stress kan ook de spierspanning doen toenemen, wat vermoeide spieren veroorzaakt, en zorgen voor langer aanhoudende spieractiviteit en een kleinere kans op herstel. Ook kan door stress de pijngewaarwording toenemen of kunnen de mechanismen voor het omgaan met pijn worden aangetast.

Zijn er werknemers die geen zeggenschap hebben over hun taken of werkdruk?

Mensen zijn zich zeer bewust van hun eigen capaciteiten en dus kunnen werknemers met zeggenschap over hun werkdag en taken tilwerkzaamheden zelf indelen, kiezen wanneer ze willen pauzeren en op een gezonde manier variatie in hun werk aanbrengen, mits zij over de benodigde kennis beschikken. Een gebrek aan zeggenschap kan echter bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat, in de zin dat werknemers mogelijk teveel van zichzelf vergen wat betreft het tillen van lasten, het werken zonder pauze of de frequentie waarmee zij taken uitvoeren.

Is er sprake van een grote mentale werkdruk?

Een grote mentale werkdruk kan, omdat deze voor een verhoogde spierspanning zorgt, als zodanig bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat, maar ook een bestaande aandoening aan het bewegingsapparaat verergeren. Een taak waarvoor urenlang een hoog concentratieniveau is vereist (zoals het bedienen van een machine of een lange rij veeleisende mensen moeten helpen), kan bijvoorbeeld gevolgen hebben op de pijngewaarwording.



INDIVIDUELE FACTOREN

Passen bepaalde taken beter bij de lengte, leeftijd, gezondheidstoestand, enz. van de ene dan van de andere werknemer?

Het is belangrijk dat werkzaamheden worden toegesneden op de werknemer die ze uitvoert (d.w.z. worden aangepast aan de capaciteiten en de lichaamskenmerken van de werknemer, bijvoorbeeld of hij/zij/die groot of klein van stuk is, helemaal fit is of met een chronische ziekte kampt). De ene werknemer is bijvoorbeeld te lang en de andere niet lang genoeg voor werk dat in staande houding op een bepaalde hoogte moet worden verricht. Verder kan het zo zijn dat sommige werknemers aan een chronische ziekte lijden waaraan tot op zekere hoogte moet worden tegemoetgekomen.

Zijn de werkzaamheden afgestemd op de vakbekwaamheid van de werknemers?

Werkzaamheden die te makkelijk of te moeilijk zijn, kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Als werknemers een taak uitvoeren die te moeilijk is, kan een verkeerde werkhouding of verhoogde spierspanning bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Als werknemers een taak uitvoeren die te makkelijk is, kunnen zij hun concentratie laten verslappen en arbeidstechnieken vergeten, hetgeen kan bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

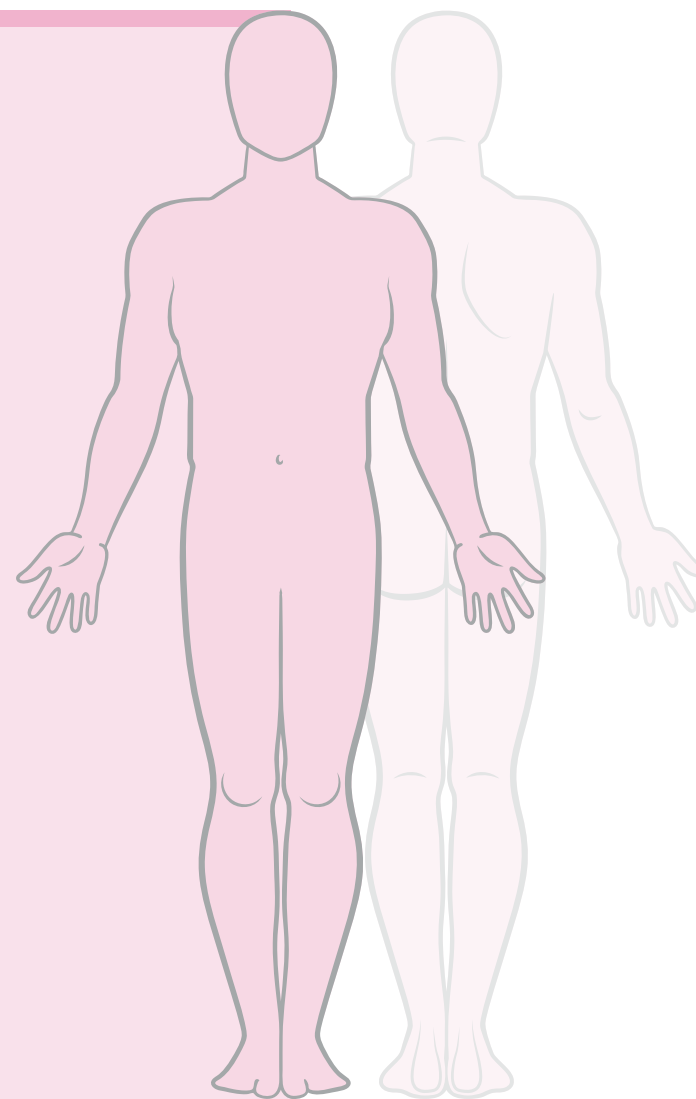


TOOLBOX

BODY MAPPING (KAART VAN HET LICHAAM)

Een manier om het gesprek over aandoeningen aan het bewegingsapparaat op gang te brengen, is door een poster van een lichaam af te drukken en die op het schoolbord of aan de muur te hangen (*zie bijlage 2*). Leg bij de poster een markeerstift waarmee de werknemers een kruis kunnen zetten op de plaatsen in het lichaam waar ze de afgelopen week of maand last hebben gehad van pijn of andere symptomen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Elke werknemer kan onderaan de poster een kruisje zetten als teken van hun deelname. Als het aantal kruisjes onderaan de poster overeenkomt met het aantal werknemers of als blijkt dat iedereen die wilde meedoen dat heeft gedaan, kunnen de patronen die de poster prijsgeeft worden gebruikt voor een bespreking en brainstormsessie.

U kunt voor de diverse categorieën problemen markeerstiften van verschillende kleuren neerleggen. U kunt bijvoorbeeld een rode markeerstift gebruiken voor psychosociale problemen en een groene markeerstift voor lichamelijke problemen.





TOOLBOX

EEN FOTOSAFARI ORGANISEREN

Om de factoren die bijdragen aan de ontwikkeling van aandoeningen aan het bewegingsapparaat bij u op de werkplek te inventariseren, kunt u de werknemers vragen gedurende twee weken foto's met hun mobiele telefoon te maken. Iedereen (werknemers en leidinggevenden) moet twee à drie foto's nemen van iets wat hem of riskant voorkomt, of wat volgens die persoon aanleiding is voor symptomen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat op het werk. Ze kunnen ook foto's maken van werksituaties of uitrusting die volgens hen aandoeningen aan het bewegingsapparaat helpen voorkomen. De kwaliteit van de foto's is niet belangrijk en het geeft niet als er nadere toelichting nodig is. Integendeel, het is juist de bedoeling dat werknemers of leidinggevenden allemaal een korte uitleg bij hun foto's geven.

Op een foto van een risico is bijvoorbeeld de hoogte te zien van de opening van een afvalcontainer waarin afvalbakken worden geleegd (om te voorkomen dat het afval uit de bak op de werknemer valt, vergt dit

van hem/haar/hen kracht en een ongemakkelijke lichaamshouding). Als voorbeeld van een foto van iets wat aandoeningen aan het bewegingsapparaat helpt voorkomen, kan worden gedacht aan een foto van collega's die elkaar op een piekmoment helpen.

Iedereen kan zijn eigen foto's uitprinten en die op een bord plakken (bv. in een lunch- of vergaderruimte). Zodra de safari is afgelopen, organiseert de persoon die het project leidt een workshop waarop alle foto's worden getoond en de aangedragen onderwerpen kunnen worden besproken. De bedoeling is om een gedeeld inzicht te kweken in datgene wat de foto's weergeven. Vervolgens moeten de foto's naar thema worden ingedeeld (bv. positieve en negatieve aspecten van hulpmiddelen, beschermende uitrusting, lichaamshoudingen, gevarieerd takenpakket, enz.).

Voor bedrijven met maximaal tien werknemers is één workshop over de fotosafari een goede oplossing. Als u meer dan tien werknemers hebt, moet u meerdere workshops overwegen.

PRIORITEITEN STELLEN — WELKE PROBLEMEN MOETEN ALS EERSTE 2. WORDEN AANGEPAKT?

Het is cruciaal dat prioriteit wordt toegekend aan de maatregelen die met het oog op het voorkomen of zoveel mogelijk terugdringen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat moeten worden genomen. Er zijn allerlei manieren waarop prioriteiten kunnen worden gesteld, waarbij met tal van zaken rekening moet worden gehouden. Bij het stellen van de prioriteiten moet in het algemeen worden gekeken naar de ernst van het risico, de vermoedelijke gevolgen van een incident dat daaruit voortkomt,

het aantal werknemers dat daar potentieel aan wordt blootgesteld en de tijd die het kost om preventieve maatregelen te nemen.

Het is belangrijk dat de werknemers worden betrokken bij het selecteren van de problemen die als eerste zullen worden aangepakt. Zij leveren nuttige inbreng wat betreft de taken en omstandigheden die het meest bijdragen aan het ontstaan van aandoeningen aan het bewegingsapparaat.



STAP 3

MAATREGELEN PLANNEN

In dit stadium:

1. spreekt u af welke maatregelen worden genomen om de risico's weg te nemen of te verminderen
2. stelt u een plan van aanpak op

AFSPREKEN WELKE MAATREGELEN

1. WORDEN GENOMEN

Bij het bespreken en afspreken van maatregelen is het belangrijk de algemene beginselen op het gebied van preventie te volgen.

- **Risico op aandoeningen aan het bewegingsapparaat vermijden**, bv.:
 - til- en transportwerkzaamheden automatiseren
- **Risico's bij de bron bestrijden**, bv.:
 - de tilhoogte van voorwerpen aanpassen
 - de vloer verbeteren zodat er goed op kan worden gestaan
- **Het werk aanpassen aan de individuele werknemer**, bv.:
 - de werkplek zo inrichten dat er voldoende ruimte is om de juiste lichaamshouding aan te nemen
 - kiezen voor verstelbare stoelen en bureaus

-
- functieroulatie invoeren ter verlichting van repetitief of eentonig werk, of regelmatige pauzes inlassen zodat werknemers op adem kunnen komen

- **Aanpassen aan technologische vooruitgang,** bv.:

- bijblijven met nieuwe hulpmiddelen en meer ergonomische apparaten, gereedschappen, uitrusting, enz.
- werknemers op de hoogte houden van technologische vorderingen, zodat zij zich vakbekwaam blijven voelen

- **Vervang wat gevaarlijk is door dat wat niet gevaarlijk of minder gevaarlijk is,** bv.:

- handmatig hanteren van lasten vervangen door mechanische verplaatsing

- **Een coherent algemeen preventiebeleid ontwikkelen** dat de volgende aspecten omvat: technologie, organisatie van het werk, arbeidsom-

standigheden, sociale relaties en invloed van de werkomgevingsfactoren

- **Voer eerst de collectieve maatregelen uit,** bv.:

- prioriteit geven aan handvatten met goede grip in plaats van slipvaste handschoenen, aan lichtere lasten per tilbeweging in plaats van ruggordels (lendensteun) of polsbraces, en aan vermindering van het aantal taken waarbij werknemers moeten hurken of knielen in plaats van kniebeschermers

- **Geef de werknemers goede instructies en trainingen,** bv.:

- aanbieden van praktische trainingen en informatie over het juiste gebruik van arbeidsmiddelen en -uitrusting (hijsapparatuur, stoelen, meubilair); over een ergonomische organisatie van werk en werkplek; over houdingen waarin veilig (zittend of staand) kan worden gewerkt; enz.

Tabel 3: Voorbeelden van maatregelen voor het aanpakken van aandoeningen aan het bewegingsapparaat

Zoals eerder is opgemerkt, kunnen aandoeningen aan het bewegingsapparaat worden veroorzaakt door factoren van lichamelijke, werkorganisatorische, psychosociale of individuele aard – en in de meeste gevallen is er sprake van een wisselwerking tussen deze factoren. Vanwege deze meervoudige oorzaken is de beste manier om aandoeningen aan het bewegingsapparaat aan te pakken een gecombineerde benadering.

In tabel 3 staan voorbeelden van maatregelen gericht op uiteenlopende risicofactoren voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Acties die gericht zijn op één risicofactor op zich zullen waarschijnlijk minder effectief zijn dan een combinatie van acties die gericht zijn op verschillende factoren.

Type maatregel	Mogelijke acties	Voorbeelden
Gericht op de inrichting van de werkplek/uitrusting	• Acties gericht op een andere inrichting van de werkplek	• Aanpassing van de positie, hoogte en inrichting van de werkruimte met het oog op een betere werkhouding • Zorg voor verstelbare stoelen, maak gebruik van platforms, enz.
	• Acties gericht op de fysieke omgeving	• Zorg voor goede verlichting, voorkom reflecties op schermen • Zorg voor temperatuurregeling
	• Acties gericht op de arbeidsmiddelen en -uitrusting	• Zorg ervoor dat de arbeidsmiddelen en -uitrusting ergonomisch zijn vormgegeven en geschikt voor de taak zijn • Onderhoud de arbeidsmiddelen en -uitrusting regelmatig • Kies voor lichte gereedschappen, verlaag het gewicht van de voorwerpen die bij de werkzaamheden worden gebruikt
Gericht op de werkorganisatie	• Acties gericht op de werkorganisatie/ werkprocessen	• Plan het werk zo dat repetitief werk of langdurig werk in slechte houdingen wordt voorkomen • Organiseer in het geval van risicovolle werkzaamheden korte, frequente onderbrekingen (niet noodzakelijkerwijs een rustmoment) • Rouleer functies of wijs werkzaamheden opnieuw toe • Wijzig de personeelsbezetting en/of de frequenties van werkcycli
	• Acties gericht op arbeidsomstandigheden	• Beperk de duur van bepaalde werkzaamheden onder specifieke omstandigheden (koude, vochtigheid, enz.)

Type maatregel	Mogelijke acties	Voorbeelden
Gericht op psychosociale factoren en stress	Acties voor het beperken van stressfactoren	- Afwisseling in de uitvoering van werkzaamheden mogelijk maken - Pauzes toestaan - Toon belangstelling voor de gezondheid en de werkzaamheden van werknemers en vraag hen regelmatig naar hun mening
	Acties ten behoeve van zeggenschap van werknemers over de werksituatie	- Zorg voor degelijke training van de werknemers, zodat zij zich goed voor de werkzaamheden toegerust voelen - Zorg ervoor dat werknemers voldoende invloed hebben op de manier waarop en het tempo waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd, zodat zij de aanpassingen kunnen doen waar hun lichaam om vraagt - Stimuleer goede collegiale ondersteuning
Gericht op de werknemers	Bewustmakingsacties	- Voorzie werknemers van praktische informatie over de wijze waarop zij op het werk de gezondheid van hun spier- en skeletstelsel kunnen beschermen en verbeteren - Deel de ervaringen van werknemers die aandoeningen aan het bewegingsapparaat hebben ontwikkeld
	Training	- Train werknemers in het gebruik van apparatuur, in correcte lichaamshoudingen, enz. - Train werknemers hoe zij op het werk hun spier- en skeletstelsel gezond kunnen houden
	Persoonlijke beschermingsmiddelen	Stel werknemers de vereiste beschermingsmiddelen ter beschikking
	Protocollen voor de terugkeer naar werk	Stel procedures op voor de re-integratie van werknemers die vanwege aandoeningen aan het bewegingsapparaat afwezig zijn geweest

Bij de beslissing over de te nemen maatregelen kan het nuttig zijn om stil te staan bij wat het bedrijf (eventueel) in het verleden heeft gedaan om de genoemde kwesties te verhelpen. Wat heeft in het verleden goed gewerkt en wat niet? Wat zou ditmaal anders kunnen worden gedaan? Kunt u voortborduren op activiteiten die in het verleden succesvol zijn gebleken?

Het is belangrijk om te bedenken wat er in bijvoorbeeld financieel opzicht mogelijk is en om geen maatregelen af te spreken die in de praktijk wellicht niet haalbaar zijn. Ga na welke middelen kunnen worden vrijgemaakt om de uitvoering van de maatregelen te ondersteunen. Hoe groot is bijvoorbeeld het budget voor de aanschaf van nieuwe ergonomische uitrusting? Ook als de financiële middelen erg beperkt zijn, kunnen er met betrekking tot het rooster van de werkzaamheden, de prioriteitstelling van de werkzaamheden en de werkorganisatie veranderingen worden doorgevoerd die weinig of niets kosten.



TOOLBOX

BRAINSTORMEN OVER MAATREGELEN

Een goede manier om werknemers bij het proces te betrekken, is door een brainstormsessie te houden waarin iedereen ideeën kan aandragen voor maatregelen en activiteiten om de prioritaire kwesties aan te pakken. De sessie kan bijvoorbeeld worden gestructureerd door werknemers te vragen maatregelen voor te stellen met betrekking tot de inrichting van de werkplek, de uitrusting, de werkorganisatie, psychosociale factoren of de werknemers zelf. Vervolgens kunt u als groep bekijken of er op al deze niveaus wel of geen maatregelen nodig zijn. Voor sommige kwesties is mogelijk een combinatie van op meerdere factoren gerichte maatregelen vereist, terwijl andere via een kleine verandering kunnen worden verholpen.

2. EEN PLAN VAN AANPAK OPSTELLEN

De uitdaging is om een plan van aanpak op te stellen dat zodanig specifiek is dat iedereen zijn rol kent en weet wat wanneer gaat gebeuren. In dat plan moet staan wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de afgesproken oplossingen en hoe u en uw werknemers zullen bepalen of de oplossingen tot de gewenste resultaten hebben geleid. In bijlage 3 vindt u een sjabloon voor een plan van aanpak dat

u ter indicatie kunt gebruiken (u kunt dat uiteraard aan uw behoeften aanpassen). Zorg ervoor dat u dit document op een veilige plaats bewaart en actueel houdt, zodat u dit in de toekomst kunt raadplegen en bewijs hebt dat u ter voorkoming van aandoeningen aan het bewegingsapparaat in uw bedrijf actie hebt ondernomen.

Voor een effectieve uitvoering moet een plan van aanpak worden ontwikkeld. Een goed plan van aanpak bevat:

- probleem — beschrijving;
- de prioriteit die aan de kwestie wordt gegeven;
- oplossingen — wat er wordt ondernomen;
- verantwoordelijkheid — wie de regie over de maatregelen voert;
- middelen — qua geld, tijd, enz.;
- tijdschema — wat gebeurt er op welk moment;
- evaluatie — hoe u gaat bepalen of de uitgevoerde oplossingen effectief zijn geweest.

Zie tabel 4 voor een voorbeeld. In de praktijk staan in een plan van aanpak meestal diverse problemen en bijbehorende oplossingen (overeenkomstig de eerder afgesproken prioriteiten). Het is belangrijk dat elke oplossing kort wordt beschreven (wat betreft de verantwoordelijke persoon, de beschikbare middelen, het geplande tijdschema, en de evaluatiemethode).

Tabel 4: Voorbeeld van een plan van aanpak voor het terugdringen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat die verband houden met zittend werk

Probleem	Prioriteit	Oplossingen	Verantwoordelijkheid	Hulpmiddelen	Tijdschema	Evaluatie
Zittend werk: langdurig zittend kantoor- en computerwerkzaamheden uitvoeren	Hoog	Gericht op de werkplek • Gebruik ergonomisch werkmeubilair (verstelbaar, geschikt voor diverse werkzaamheden met beeldschermapparatuur en voor verschillende personen) • Gebruik zit/sta-bureaus (ter onderbreking en vermindering van de zittijd, door afwisselend een zittende en staande houding aan te nemen)	Eigenaar/leidinggevende	Tijd voor de eigenaar/leidinggevende om: • het aan te schaffen werkmeubilair te beoordelen en daar een besluit over te nemen • samen met de werknemers de door te voeren veranderingen in de werkorganisatie met het oog op het terugdringen van zittend werk te beoordelen en daar een besluit over te nemen • trainingen te verzorgen	Einde 2e kwartaal	Op elke maandelijkse vergadering feedback verzamelen over de vorderingen met betrekking tot de uitvoering Evaluatie zes maanden na de afronding (Merken werknemers verbeteringen? Is er sprake van minder ziekteverzuim door aandoeningen aan het bewegingsapparaat?)
		Gericht op de werkorganisatie met als doel langdurig zitten terug te dringen • Organiseer het werk zodanig dat pauzes mogelijk zijn • Zorg voor variatie in de werkzaamheden met als doel afwisseling tussen een zittende en staande houding	Eigenaar/leidinggevende		Einde 3e kwartaal	
		Gericht op psychosociale factoren • Bevorder werkautonomie (werknemers moeten in zekere mate zeggenschap hebben over hun werk, zodat zij pauzes kunnen nemen en kunnen wisselen tussen een staande en een zittende houding)	Eigenaar/leidinggevende		Einde 3e kwartaal	
		Gericht op de werknemers • Meer bewustwording over de gezondheidseffecten van zittend werk • Werknemers trainen in de juiste technieken voor het verstellen van werkmeubilair; voor het gebruik van muis en toetsenbord of andere apparaten voor gegevensinvoer; voor het gebruik van werkoppervlakken zodat een gemakkelijke, neutrale werkhouding kan worden aangenomen • Stimuleer het nemen van pauzes voor het strekken/bewegen van vingers, handen, armen en benen	Eigenaar/leidinggevende, werknemers		Einde 1e kwartaal	



STAP 4

OVERGAAN TOT ACTIE

In dit stadium gaat u de afgesproken maatregelen uitvoeren en monitoren.

Deze stap houdt nauw verband met de planning van maatregelen en is bedoeld om te waarborgen dat de afgesproken preventieve en beschermende maatregelen door de verantwoordelijke personen worden uitgevoerd. Met het oog hierop is het belangrijk om:

- Ervoor te zorgen dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de diverse afgesproken maatregelen en acties duidelijk is vastgesteld
- Regelmatig vergaderingen met betrokkenen te beleggen of tijdens vergaderingen die al regelmatig plaatsvinden over het plan van aanpak te spreken

- In deze vergaderingen stil te staan bij elke maatregel afzonderlijk en te informeren naar vorderingen en struikelblokken
- Erop toe te zien dat de werknemers erbij betrokken zijn en dat moeite wordt gedaan om ervoor te zorgen dat de getroffen werknemers gunstig gestemd zijn over de uitvoering van de maatregelen
- Suggesties voor veranderingen in maatregelen aan te moedigen, op basis van de ervaringen van de werknemers met de uitvoering daarvan

Ook voortdurende monitoring is onderdeel van deze stap. Een veelvoorkomend probleem is dat na verloop van tijd de inzet en aandacht voor de invoering van de veranderingen verslappen. Om langetermijneffecten te garanderen, is het dus belangrijk dat u de voorde- ringen monitort. De volgende vragen kunnen daarbij nuttig zijn:

- ☒ Is de uitvoering volgens plan verlopen? Bekijk het plan van aanpak en stel uzelf de vraag: "Is elke stap uitgevoerd?"
- ☒ Zijn er door het uitvoeringsproces belemmeringen ontstaan die u moet wegnemen?

-
- ☒ Hoe verloopt de uitvoering met betrekking tot diverse soorten activiteiten, bijvoorbeeld:
 - Wordt de eventuele nieuwe ergonomische uitrusting daadwerkelijk door de werknemers gebruikt en gebruiken zij die correct?
 - Zijn de eventuele afgesproken veranderingen in de inrichting van de werkplek in praktijk gebracht?
 - Zijn de eventuele afgesproken veranderingen in het gedrag van werknemers gerealiseerd?
 - Worden de eventuele nieuwe beleidsmaatregelen opgevolgd?
 - Is het tempo van de werkzaamheden aangepast en zijn er pauzes ingelast?



STAP 5

EVALUATIE

De bedoeling hiervan is om een overzicht te krijgen van hetgeen is bereikt en om de lessen die zijn getrokken in de toekomst te kunnen toepassen. Aanbevolen wordt om enkele maanden (of ongeveer een jaar) na de oorspronkelijke beoordeling van de arbeidsomstandigheden alle maatregelen te evalueren.

In dit stadium:

1. Evalueert u of u de gestelde doelen al dan niet hebt behaald
2. Herziet u de hele cyclus van risicobeoordeling, planning en uitvoering van maatregelen

EVALUEREN OF U DE GESTELDE 1. DOELEN AL DAN NIET HEBT BEHAALD

Buig u over de onderstaande vragen om te evalueren of de uitgevoerde maatregelen al dan niet het beoogde effect hebben gehad en bespreek deze met uw werknemers, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen of door middel van een korte online of papieren vragenlijst (die geanonimiseerd kan worden als u denkt dat dat voor uw bedrijf de beste keuze is):

- ☒ Hebben de uitgevoerde maatregelen effect gehad op het aantal werknemers (af- of toegenomen) dat aan aandoeningen aan het bewegingsapparaat lijdt?
- ☒ Hebben de uitgevoerde maatregelen effect gehad op de pijngewaarwording (kleiner of groter) van werknemers (of de ernst van de aandoening aan het bewegingsapparaat)?
- ☒ Herhaal de activiteit met de kaart van het lichaam (indien u die destijds hebt gebruikt): ziet de nieuwe kaart er anders uit dan de kaart die vóór de uitvoering van het plan van aanpak werd gemaakt?

- ☒ Hebben werknemers met bestaande aandoeningen aan het bewegingsapparaat dankzij het plan van aanpak meer mogelijkheden om te werken op een manier die niet tot verergering van hun aandoening leidt?
- ☒ Waren de oplossingen voor alle werknemers even effectief?
- ☒ Hebben sommige onderdelen van het plan van aanpak beter gewerkt dan andere?
- ☒ Voelen werknemers zich aan het einde van de werkdag nu minder vermoeid?
- ☒ Heeft het plan van aanpak onwenselijke gevolgen gehad (heeft het bv. geleid tot (over)belasting van delen van het lichaam naast de delen die al werden belast)? Hieronder staat een aantal voorbeelden van onwenselijke gevolgen en oplossingen daarvoor:
 - Nieuwe hulpmiddelen kunnen een taak vergemakkelijken waardoor deze in een hoger tempo kan worden uitgevoerd, wat nieuwe problemen met betrekking tot de belasting van spieren of gewrichten kan opleveren
 - Hulpmiddelen kunnen de uitvoering van een taak vertragen en van invloed zijn op de hoeveelheid werk die een werknemer in een bepaald tijdsbestek kan doen. Ter voorkoming van overmatige druk kan het dus nodig zijn om duidelijk te communi-

- ren welke prioriteit aan taken moet worden toegekend
- Een verandering in werkroutine kan voor nieuwe belasting van het lichaam zorgen. Om te voorkomen dat werknemers overbelast raken, kan het nodig zijn veranderingen geleidelijk in te voeren
- Als een werknemer wordt ontheven van een overbelastende taak kan dat bij de werknemers die de taak overnemen tot frustratie en/of overbelasting leiden
- Werknemers kunnen door nieuwe werkroutines, -methoden of machines in de war raken en onzeker worden als zij zich onvoldoende voelen toegerust. Als gevolg daarvan laten zij de nieuwe routine, methode of machine mogelijk links liggen
- Elke verandering in uitrusting, routine of werkorganisatie kan van invloed zijn op de beleving van de werknemer. Zolang de werknemers echter goed geïnformeerd zijn over de veranderingen en de achterliggende redenen, moeten negatieve gevolgen kunnen worden voorkomen
- Massages worden over het algemeen door werknemers als een groot pluspunt ervaren. Zij kunnen de oorzaken en aanleidingen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat echter niet wegnemen en daarom mag hiervan geen verbetering ten aanzien van deze aandoeningen worden verwacht. Als werknemers toch verbeteringen verwachten, zal dat voor hen op een teleurstelling uitdraaien

2. DE HELE CYCLUS HERZIEN

Het is belangrijk dat u voor uzelf aantekeningen over de evaluatie maakt, zodat u die kunt raadplegen als u de volgende keer maatregelen ter voorkoming of beheersing van aandoeningen aan het bewegingsapparaat moet uitvoeren of evalueren.

U nodigt uw personeel nogmaals uit om tijdens een vergadering enkele minuten te besteden aan het bespreken van de onderstaande vragen:

- ☒ Wat is er goed gegaan en wat moet er in de toekomst anders?
- ☒ Wat had u, om het proces beter te laten verlopen, in elk stadium anders kunnen doen?
- ☒ Is de methode voor de risicobeoordeling effectief?
- ☒ Voelden de werknemers zich gedurende het hele proces betrokken en medeverantwoordelijk?
- ☒ Wat kan er in de toekomst worden gedaan om ervoor te zorgen dat de werknemers zich geïnformeerd en betrokken blijven voelen?

- ☒ Hebt u, als leidinggevende, de maatregelen op de best mogelijke wijze gesteund?
- ☒ Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de positieve effecten van onze maatregelen beklijven?

Om een aantal redenen moet uw risicobeoordeling op gezette tijden worden herzien, waaronder:

- Veranderingen in het werkproces (gebruik van andere machines of gereedschappen, veranderingen in de werkzaamheden die worden uitgevoerd)
- Situaties waarin de bestaande preventieve en beschermende maatregelen ontoereikend of niet langer adequaat zijn
- Uit ongevallen of werkgerelateerde aandoeningen die letsel of ziekte veroorzaken, kan blijken dat veranderingen nodig zijn om vergelijkbare incidenten in de toekomst te voorkomen

Een risicobeoordeling is geen eenmalige activiteit.

4. Wat zijn de wettelijke verplichtingen?



JURIDISCHE SITUATIE IN DE EUROPESE UNIE

De EU-kaderrichtlijn betreffende de veiligheid en de gezondheid op het werk (89/391/EEG) schept voor werkgevers een wettelijke verplichting hun werknemers te beschermen door risico's voor hun veiligheid en gezondheid te voorkomen, te evalueren en te bestrijden (zonder specifieke risico's te vermelden). Daartoe behoren ook de psychosociale factoren op de werkplek die stress, geestelijke en lichamelijke gezondheidsproblemen en risicofactoren van aandoeningen aan het bewegingsapparaat kunnen veroorzaken of bevorderen. De richtlijn bevat tevens een algemene verplichting voor werknemers tot naleving van de door de werkgever vastgestelde beschermende maatregelen.

JURIDISCHE SITUATIE IN UW LAND

Voor informatie over de wetgeving inzake veiligheid en gezondheid in Nederland wordt u verwezen naar deze website <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/arbowed-en-regelgeving> Voor informatie met betrekking tot de geldende wetgeving in België, verwijzen we u door naar deze website <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk>

5. Bronnen



STRESS EN PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN

Website EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/nl/themes/psychosocial-risks-and-stress>

OSHwiki, "Psychosocial issues", https://oshwiki.eu/wiki/Psychosocial_issues

Europese Commissie (2014), Promoting mental health in the workplace. Guidance to implementing a comprehensive approach.

Beschikbaar op: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=nl&moreDocuments=yes>

Europese Commissie (2014), Interpretative Document of the Implementation of Council Directive 89/391/EEC in relation to Mental Health in the Workplace.

Beschikbaar op: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=nl&moreDocuments=yes>

AANDOENINGEN AAN HET BEWEGINGSAPPARAAT

Website EU-OSHA: <https://osha.europa.eu/en/themes/musculoskeletal-disorders>

OSHwiki, artikelen over aandoeningen aan het bewegingsapparaat, https://oshwiki.eu/wiki/Category:Musculoskeletal_disorders

ALGEMEEN

Europese Commissie (1996), Guidance on risk assessment at work.

Beschikbaar op: <https://osha.europa.eu/en/legislation/guidelines/guidance-on-risk-assessment-at-work.pdf>

Europese Commissie (2017), Iedereen heeft belang bij veiligheid en gezondheid op het werk: Praktische gids voor werkgevers.

Beschikbaar op: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16893&langId=nl>

Europese Commissie (2017), Mededeling – Veiliger en gezonder werk voor iedereen – Modernisering van de wetgeving en het beleid van de EU inzake veiligheid en gezondheid op het werk. Beschikbaar op: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/nl/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0012>

NATIONALE BRONNEN

Voor informatie over de bronnen die in uw land beschikbaar zijn, wordt u verwezen naar de website van het Nederlands Focal Point: <https://www.arboineuropa.nl/publicaties-en-tools/tools/>

De website van de Belgische Focal Point is hier te vinden <https://www.beswic.be/nl/welzijnsbeleid/structuren-en-organisaties/belgisch-focal-point-eu-osha>

‘ Bijlagen ’

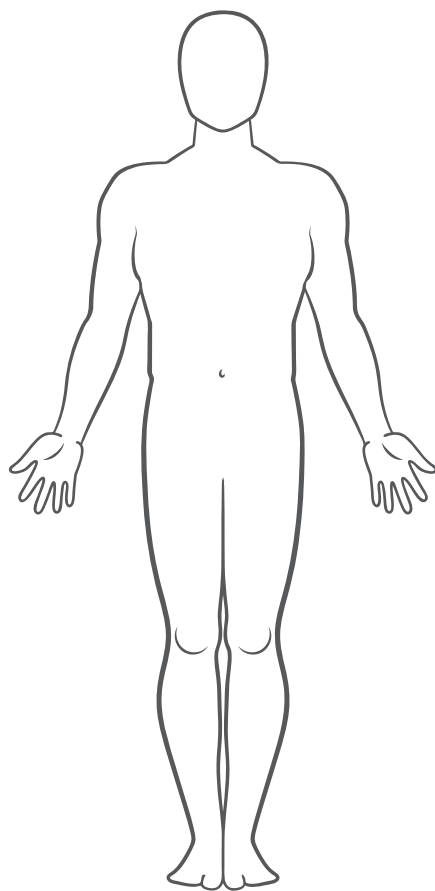
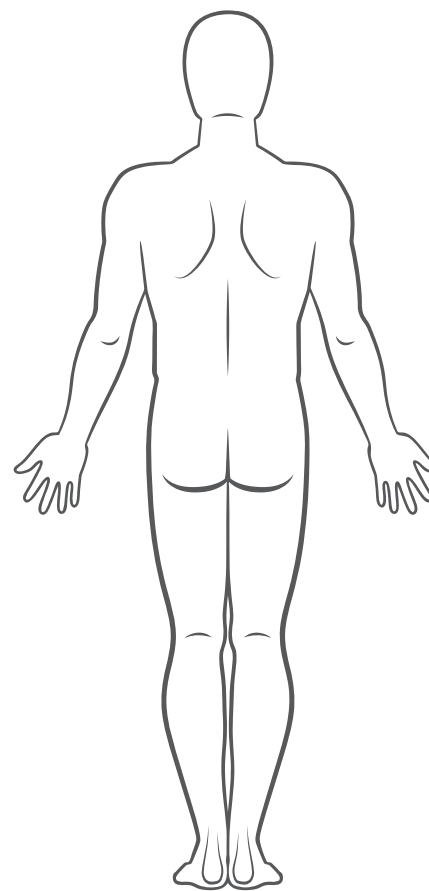
BIJLAGE 1

VISUELE KAART — PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN



BIJLAGE 2**KAARTEN VAN HET LICHAAM**

Geef met een markeerstift de plaatsen in het lichaam aan waar u last hebt gehad van pijn of andere symptomen van aandoeningen aan het bewegingsapparaat

**Voorkant****Achterkant**

BIJLAGE 3

SJABLOON VOOR EEN PLAN VAN AANPAK (dat kan worden gebruikt voor het documenteren van geconstateerde problemen en risico's)

Gevaar/risico /probleem	Prioriteit	Maatregelen /Oplossingen	Verantwoorde- lijkheid/ Betrokkenen	Budget/ Middelen	Deadline/ Tijdschema	Evaluatie

Het **Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA)** helpt werkplekken in Europa veiliger, gezonder en productiever te maken. Het Agentschap verricht onderzoek naar veiligheid en gezondheid en ontwikkelt en verspreidt hierover betrouwbare, evenwichtige en onpartijdige informatie. Daarnaast organiseert het Agentschap campagnes om het bewustzijn in heel Europa te verhogen. Het Agentschap is in 1994 door de Europese Unie opgericht en gevestigd in het Spaanse Bilbao. Het brengt niet alleen vertegenwoordigers van de Europese Commissie, regeringen van de lidstaten, werkgevers- en werknemersorganisaties bij elkaar, maar ook vooraanstaande deskundigen uit alle EU-lidstaten en daarbuiten.

Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk

Santiago de Compostela 12,
E-48003 Bilbao, Spanje
Tel. +34 944358400
Fax +34 944358401
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Bureau voor publicaties
van de Europese Unie