

Werknemersparticipatie bij de preventie van werkgerelateerde risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat

Samenvatting

Auteurs: Mette Jensen Stochkendahl, Peter Hasle, Anne Faber Hansen, Bibi Dige Heiberg, Wanja Öhler, Astrid Overgaard Herrig (Universiteit van Zuid-Denemarken, Denemarken), Sandrine Caroly, Sandra Poncet (Universiteit Grenoble Alpe, Frankrijk), Marina Jarvis, Karin Reinhold (Technische Universiteit, Estland).

Geëvalueerd door Laura Punnet (Universiteit van Massachusetts Lowell, VS) en Karen Søgaard (Universiteit van Zuid-Denemarken, Denemarken).

Dit verslag is opgesteld in opdracht van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA). Alle meningen en/of conclusies in dit verslag zijn van de auteurs en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de opvattingen van EU-OSHA.

Projectbeheer - Sarah Copsey (EU-OSHA)

**Europe Direct is een dienst die u helpt antwoorden te vinden
op al uw vragen over de Europese Unie.**

Gratis nummer (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Sommige providers van mobiele-telefoniediensten geven geen toegang tot 00 800-nummers of brengen hiervoor kosten in rekening.

Meer informatie over de Europese Unie vindt u op internet (<http://europa.eu>).

Bibliografische gegevens zijn te vinden aan het einde van deze publicatie.

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2021

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

Overname met bronvermelding is toegestaan.

Samenvatting

Inleiding

De negatieve gevolgen van werkgerelateerde aandoeningen aan het bewegingsapparaat voor de gezondheid van werknemers, en op de productiviteit en de bedrijfskosten zijn aanzienlijk. Het is van essentieel belang dat aandoeningen aan het bewegingsapparaat worden aangepakt. Werknemers moeten op doeltreffende wijze worden betrokken bij maatregelen om deze last te verlichten. Zij spelen een cruciale rol bij het identificeren van risicofactoren voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat en preventieve oplossingen die in de praktijk werken. Leidinggevendenden hebben niet voor alle gezondheids- en veiligheidsproblemen een oplossing. Werknemers op de werkvloer en hun vertegenwoordigers beschikken over gedetailleerde kennis van en ervaring met de manier waarop het werk gedaan wordt en wat dit voor hen betekent.

Dit verslag biedt inzicht in manieren waarop werknemers zelf gevaren in kaart kunnen helpen brengen en zinvolle oplossingen kunnen ontwikkelen. In dit verslag worden 22 van de meest passende, op wetenschappelijke gegevens gebaseerde participatieve methoden voor de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat voorgesteld. Participatieve methoden kunnen ervoor zorgen dat werknemers een actieve en invloedrijke rol spelen bij beslissingen die een weerslag hebben op hun werk. Het verslag bevat 48 korte praktijkvoorbeelden en negen uitgebreidere casestudy's over werknemersparticipatie bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Ook worden succesfactoren en leidende beginselen voor werknemersparticipatie geanalyseerd en besproken, en beleidsadviezen en tips voor goede praktijken gegeven voor kleine en micro-ondernemingen.

De voorbeelden komen uit de belangrijkste werknemerssectoren in de EU en zijn aangevuld met enkele voorbeelden uit landen overzee. Er komen ondernemingen van verschillende omvang aan bod, en uiteenlopende werknemersgroepen, zoals mannen en vrouwen en geschoolde en ongeschoolde arbeidskrachten.

In het verslag wordt onder "participatie" verstaan de participatie van alle werknemers die uitvoerend werk verrichten, aan de hand van een probleemoplossende benadering om risicofactoren te verminderen. Participatie strekt zich in beginsel uit tot alle leidinggevendenden die beschikken over ervaring uit eerste hand met het specifieke probleem. Bovendien kan het zowel om directe participatie van werknemers gaan, als om participatie van werknemersvertegenwoordigers. ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Methodologie en indeling van verschillende benaderingen van werknemersparticipatie bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat

De onderstaande informatie is gebaseerd op internationale wetenschappelijke literatuur over werknemersparticipatie bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat alsook op aanvullende informatie afkomstig van het internet, onderzoeksnetwerken en de focal points van EU-OSHA.

Interventies in verband met de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat op de werkplek moeten een aantal stappen of fasen doorlopen. Idealiter dienen werknemers te worden betrokken bij elke fase:

- Risico's beoordelen om problemen in kaart te brengen die moeten worden aangepakt.
- Mogelijke oplossingen in kaart brengen en uitwerken.
- Maatregelen invoeren om oplossingen in de praktijk te brengen.
- Evaluaties uitvoeren om na te gaan of de oplossingen werken.

⁽¹⁾ Kuorinka, I. (1997). Tools and means of implementing participatory ergonomics. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 19(4), blz. 267–270. [https://doi.org/10.1016/S0169-8141\(96\)00035-2](https://doi.org/10.1016/S0169-8141(96)00035-2)

⁽²⁾ van Eerd, D., Cole, D., Irvin, E., Mahood, Q., Keown, K., Theberge, N., Cullen, K. (2010). Process and implementation of participatory ergonomic interventions: A systematic review. *Ergonomics*, 53(10), blz. 1153–1166. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.513452>

- Maatregelen in de bedrijfswerkzaamheden integreren om de duurzaamheid van de oplossingen te waarborgen.

De methoden en voorbeelden in het verslag worden ingedeeld volgens de fasen waarin ze aan bod komen, en al naar gelang of werknemersparticipatie in alle fasen (holistische en volledige systeembenaderingen), enkele fasen (meerfasenmethoden) of slechts één fase (eenfasemaatregelen) worden toegepast.

Keuze van de participatiemethode

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de methoden die in het verslag aan de orde komen.

Volledige systeembenaderingen zijn de meest uitgebreide vormen van participatie, maar de toepassing ervan vereist meer middelen en deskundige bijstand. In sommige gevallen is het eenvoudiger om de methoden aan de specifieke context aan te passen door een aantal eenfase- of meerfaseninstrumenten te combineren. Dat maakt het proces eenvoudiger, maar vereist meer planning. Zo kunnen dialoogbijeenkomsten of forumgroepen bijvoorbeeld als basismethode voor werknemersparticipatie dienen in het hele proces om vrij eenvoudige problemen met betrekking tot aandoeningen aan het bewegingsapparaat op te lossen, zoals het invoeren van hef- of hijswerktuigen (een takel of een hijs). Risico's beoordelen en oplossingen bedenken, kan plaatsvinden tijdens dialoogbijeenkomsten met werknemers, waarbij de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de gekozen oplossing wordt gedelegeerd. Er kan een nieuwe dialoogbijeenkomst worden georganiseerd om oplossingen te evalueren en om vervolgens te bespreken hoe zij in de bedrijfswerkzaamheden moeten worden geïntegreerd.

Dialoogbijeenkomsten kunnen ook gemakkelijk worden toegepast in kleine en micro-ondernemingen, terwijl veel andere methoden een aanzienlijke aanpassing en/of externe deskundigheid vereisen om in dergelijke ondernemingen te kunnen worden gebruikt. Sommige methoden worden toegepast in de ruimere context van veiligheid en gezondheid op het werk (VGW) en zijn niet specifiek op aandoeningen aan het bewegingsapparaat gericht, maar kunnen wel gemakkelijk worden toegespitst op de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Andere methoden zijn afkomstig uit sectoren zoals lean manufacturing (kaizen en 5S) of VGW-beheersystemen (audits). Door de werknemers te betrekken bij de toepassing ervan kunnen ze worden gebruikt voor de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het voordeel van deze methoden is dat zij al worden toegepast in de praktijk van bedrijfswerkzaamheden, zodat het eenvoudiger is om ze eventueel te integreren.

Tabel 1: Overzicht van de methoden

Holistische en volledige systeembenaderingen	Meerfasenmethoden	Eenfasemethoden
• Het participatieve programma voor een gezonde werkplek • ErgoPar • SOBANE • Participatieve macro-ergonomische arbeidsanalyse	• Focusgroepen met werknemers • Democratische dialoog • Fotosafari/Discussieruimte over werk met gebruikmaking van foto's • Toekomstige workshops • Dialoogbijeenkomsten en groepsdiscussies • Toolbox-gesprekken • Opleiding op het gebied van risicobeoordeling en probleemoplossing • Goudlokje-principe inzake arbeid	• Oorzakenanalyse • Lichaamsmapping, gevarenmapping • Observatiechecklists en Rapid Upper Limb Assessment (snelle beoordeling van de belasting van de bovenste ledematen – RULA) • Video • Simulatie • 5S en Kaizen • Werknemers betrekken bij de herinrichting van de werkplek

Holistische en volledige systeembenaderingen	Meerfasenmethoden	Eenfasemethoden
		• Ambassadeurs en voorvechters • Werknemers betrekken bij het testen van oplossingen • Participatieve interne audits

Casestudy's van werknemersparticipatie

Er werden negen praktijkgevallen geanalyseerd, waarbij aandacht werd besteed aan gelijkenissen en verschillen en aan wat werkt in verschillende omstandigheden. De analyse had tot doel vast te stellen welke voorwaarden en maatregelen belangrijk zijn voor een geslaagde participatie van werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. De negen praktijkgevallen zijn de volgende:

- De **reorganisatie van een timmerwerkplaats** bij een regionale instantie leidde tot een vermindering van de risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat, doeltreffendere werkzaamheden en een grotere betrokkenheid van de werknemers. Bij de interventie werd gebruikgemaakt van een holistische participatieve methode, en een toekomstige werkplaats en simulatie.
- Een **interventie in een kleuterschool** leidde tot de vermindering van de risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat en evenwichtiger fysieke activiteiten. De kernelementen van de benadering waren de prioritering van de belangrijkste kinderverzorgingstaken door de werknemers en aandacht voor de integratie van oplossingen in deze taken.
- In een ander praktijkgeval werden **keukenactiviteiten** geanalyseerd aan de hand van een aantal participatieve workshops. De werknemers bezochten andere keukens en deden zo inspiratie op om risico's met betrekking tot aandoeningen aan het bewegingsapparaat en mogelijke verbeteringen in kaart te brengen.
- Een **agrovoedingsbedrijf** organiseerde om de vier jaar systematisch een participatief proces om aandoeningen aan het bewegingsapparaat te voorkomen. Ondersteuning door VGW-deskundigen en betrokkenheid van het management op alle niveaus vormden de basis voor tastbare verbeteringen en de institutionalisering van een participatief preventiebeleid.
- Een **pvc-fabriek** betrok de werknemers bij het ontwikkelen en testen van steekwagentjes ter vermindering van het risico op aandoeningen aan het bewegingsapparaat in verband met het hanteren van zware lasten. Hierbij werd onder meer gekeken naar de samenwerking in teamverband, en tijdens een stapsgewijs proces werden verschillende mogelijkheden voor aanpassingen aan de uitrusting onderzocht, uitgetest en bijgesteld. Het management bouwde voort op de positieve ervaringen om de activiteiten voor de participatie van werknemers voort te zetten.
- **Hotelpersoneel dat zich bezighoudt met schoonmaken, wisselen van beddengoed en catering** nam deel aan een project voor het verminderen van risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Met steun van een regionale VGW-organisatie leidde het hotel vrijwilligers op als preventiecoördinatoren, die vervolgens praktische oplossingen zochten voor probleemactiviteiten door te observeren en gesprekken te voeren met collega's.
- Het **snoeien van wijnstokken** in een wijngaard hield een risico in op aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het management en de werknemers werkten stelselmatig aan de

ontwikkeling van minder gevaarlijke werkmethoden. Zij kregen steun van een VGW-deskundige om de werkmethoden vóór en na de wijzigingen te documenteren en te analyseren aan de hand van video's. Controle van de videobeoordelingen door de werknemers was hierbij een essentiële factor.

- **Onderhoudsmedewerkers:** een fabrikant gebruikte video's als uitgangspunt om de werknemers hun werk te laten analyseren en verbeteren. De verbeteringen werden vervolgens samen met de operationele medewerkers getest met het oog op het beheersen van de aan hun werkzaamheden verbonden risico's op aandoeningen aan het bewegingsapparaat.
- Een **ketelfabrikant** maakte gebruik van focusgroepen voor werknemers en een foutenboomanalyse om de oorzaken van aandoeningen aan het bewegingsapparaat vast te stellen. Vervolgens werden de werknemers betrokken bij het aandragen en doorvoeren van verbeteringen.

Belangrijke voorwaarden, maatregelen en beginselen voor succes

In het verslag werden verschillende voorwaarden, mechanismen en maatregelen opgenomen die essentieel zijn voor een geslaagde participatie van werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Deze zijn vergelijkbaar met die welke voor andere VGW-risico's werden vastgesteld. Hierbij gaat het onder meer om:

Afstemming tussen de belangrijkste bedrijfswerkzaamheden en wijzigingen om risico's te voorkomen

Hoe nauwer de verbeteringen verband houden met de dagelijkse bedrijfswerkzaamheden, hoe groter de kans van slagen, in het bijzonder wat de duurzaamheid van de wijzigingen betreft. De integratie kan worden verbeterd door de behoeften van de werknemers als uitgangspunt te nemen. Ook kan de integratie worden geoptimaliseerd door de werknemers zowel bij de risicobeoordeling als bij het testen en evalueren te betrekken om ervoor te zorgen dat de doorgevoerde wijzigingen zijn afgestemd op de dagelijkse bedrijfswerkzaamheden en in de praktijk worden toegepast.

Betrokkenheid van het management bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat en actieve participatie van werknemers

De actieve inzet van leidinggevenden op alle niveaus voor de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat en de participatie van werknemers zijn van cruciaal belang. Managementactiviteiten moeten blijk geven van vertrouwen door de verantwoordelijkheid aan de werknemers te delegeren en met hen in dialoog te gaan. Het participatiebeleid moet tot uiting komen in een algemene werkcultuur van open communicatie waar naar werknemers wordt geluisterd en op hun bezorgdheden wordt gereageerd, waar procedures bestaan om dit te verwezenlijken, en waar leidinggevenden actief contact zoeken met hun medewerkers. Als leidinggevenden zich niet actief inzetten voor participatie, bijvoorbeeld in organisaties met een op bevelen en controleren gebaseerde top-down cultuur waar leidinggevenden alles zelf beslissen, zal het vertrouwen van de werknemers in de intenties van het management met betrekking tot hun participatie bij activiteiten voor de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat laag zijn, en is de betrokkenheid waarschijnlijk beperkt. Organisaties die hun werknemers in het algemeen al betrekken bij veranderingsprocessen en besluitvorming, zullen het meest voordeel halen uit werknemersparticipatie bij een interventie voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

Werknemersparticipatie tijdens alle fasen van de interventie

Opdat de participatie van werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat doeltreffend zou zijn, mag ze niet beperkt blijven tot één activiteit, zoals het vaststellen van gevaren als onderdeel van een risicobeoordeling of het uitwerken van oplossingen. Een voorgestelde verbetering aan een vastgesteld risico is alleen zinvol, als het in de praktijk wordt uitgevoerd, getest, verfijnd en geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. Bijgevolg moet bij het streven naar participatie rekening worden gehouden met de volledige risicobeheercyclus, waarbij alle fasen moeten zijn voltooid om tot een geslaagd resultaat te komen, met inbegrip van toezicht en evaluatie van de uitgevoerde oplossingen.

Duidelijk verdeling van rollen en verantwoordelijkheden

Al te vaak zijn leidinggevendenden druk bezig met het in goede banen leiden van de kernactiviteiten, en menen werknemers dat zij niet over de nodige bevoegdheid beschikken om actie te ondernemen. Een duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden is dus essentieel voor het resultaat van een initiatief voor werknemersparticipatie, en de rollen van alle partijen moeten duidelijk zijn vastgelegd. In veel gevallen beschikken de werknemers, met de juiste ondersteuning en opleiding, over de nodige capaciteit en competenties om een groot deel van de preventieve activiteiten op zich te nemen, soms indirect via coördinatoren of voorvechters. Het moet echter duidelijk zijn hoeveel beslissingsbevoegdheid zij hebben en wanneer goedkeuring van het management noodzakelijk is. Bovendien mogen leidinggevendenden die verdeling van verantwoordelijkheden niet als excuus gebruiken om hun eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat beslissingen worden genomen en risico's in de praktijk met succes worden voorkomen, te verwaarlozen.

Toewijzing van voldoende tijd en begrotingsmiddelen

De middelen omvatten voldoende tijd en een toereikende begroting om het proces uit te voeren en de maatregelen voor de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat te implementeren. Dit omvat het waarborgen van voldoende arbeidstijd opdat de werknemers aan alle activiteiten kunnen deelnemen en kunnen optreden als coördinator of voorvechter als daarop een beroep wordt gedaan, alsook voldoende tijd en middelen om opleiding te verstrekken of externe deskundigen aan te trekken.

De deelnemende werknemers moeten hiervoor voldoende tijd krijgen tijdens de werkuren. Wie bijkomende verantwoordelijkheden heeft, zoals werknemersvertegenwoordigers en coördinatoren, moeten ook meer tijd krijgen. Alle werknemers moeten de kans hebben om deel te nemen aan vergaderingen, testoplossingen en andere relevante activiteiten, inclusief de tijd voor taken, zoals het invullen van vragenlijsten.

Voor heel wat wijzigingen zijn investeringen nodig om de bestaande voorwaarden aan te passen of nieuwe uitrusting te verwerven. Bij aanvang van de interventie moeten afspraken worden gemaakt om hiervoor de nodige begrotingsmiddelen beschikbaar te stellen.

Competenties en externe ondersteuning

De noodzakelijke competenties moeten beschikbaar zijn, zowel om het participatieve proces uit te voeren als om de relevante preventieve oplossingen voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat te kunnen beoordelen en selecteren. Opleidingen voor alle werknemers in risicobeoordeling en in preventieve maatregelen voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat zijn vaak zinvol. Werknemersvertegenwoordigers en andere sleutelactoren, zoals voorvechters en coördinatoren, hebben mogelijk uitgebreidere opleiding nodig.

Vooral voor complexere problemen is de ondersteuning van een ergonoom of van een andere VGW-deskundige belangrijk gebleken bij de aanvang van een interventie tot de implementatie van oplossingen die in de praktijk werken. Zij helpen om het proces te plannen en op te starten, om de dialoogactiviteiten te bevorderen, om de haalbaarheid van de oplossingen te beoordelen, en zij kunnen ook opleiding verzorgen. Grotere ondernemingen beschikken vaak over een eigen VGW-ondersteuning. In sommige landen is er toegang tot externe ondersteuning beschikbaar, bijvoorbeeld via regionale organisaties voor ongevallenverzekeringen. Wanneer een beroep wordt gedaan op externe ondersteuning, dan moeten de activiteiten worden afgestemd op en ingebed in de werkplek. Sommige externe programma's die in de voorbeelden van het verslag zijn opgenomen, hebben een participatieve interventie voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat uitgevoerd met meerdere kleine en micro-ondernemingen tegelijkertijd.

Alle belanghebbenden in kaart brengen en betrekken

Door het participatieve proces op de juiste manier te starten, wordt de basis gelegd voor sterke prestaties. Belangrijk is hier dat alle betrokken werknemers en andere interne belanghebbenden bij het proces moeten worden betrokken. Laattijdige betrokkenheid kan tot weerstand leiden omdat de betrokken werknemers dan mogelijk het gevoel hebben dat er geen rekening werd gehouden met hun standpunten. Deze benadering stimuleert de werknemers ook om betrokken te zijn bij het hele proces,

en zorgt ervoor dat de oplossingen in de kernactiviteiten worden geïntegreerd en in de praktijk worden toegepast. Verder is het belangrijk niet te vergeten om andere betrokken belanghebbenden te betrekken, bijvoorbeeld onderhoudswerkers, of tijdens de fase van het testen van de oplossing andere onderdelen van de productie die gevolgen kunnen ondervinden van een wijziging, maar ook specialisten zoals productie-ingenieurs en ontwerpafdelingen niet te vergeten. De direct betrokken werknemers en de (vakbonds)vertegenwoordigers inzake veiligheid van werknemers (indien aanwezig) moeten beiden op complementaire wijze worden betrokken, bijvoorbeeld door de vertegenwoordigers inzake veiligheid bij de algemene planning en het sturingsproces te betrekken. Het gaat om twee verschillende trajecten die zo doeltreffend mogelijk moeten worden gecombineerd.

Ruimte voor innovatie

Participatie van werknemers aan preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat bouwen onvermijdelijk voort op innovatie. De werkmethoden, de organisatie en de technologie moeten worden aangepast, of het is mogelijk dat volledig nieuwe methoden of technologieën moeten worden ingevoerd. Een belangrijk aspect bij werknemersparticipatie is het feit dat men ruimte laat voor innovatie. Uit de praktijkgevallen blijkt dat het leren van andere werkplekken een belangrijke inspiratiebron vormde om nieuwe ideeën te beginnen ontwikkelen. Evenzeer zijn bepaalde methoden zoals toekomstige workshops en fotosafari's nuttig omdat zij specifiek zijn toegespitst op het openstellen van de geest voor nieuwe manieren van denken.

Communicatie

Actieve en doeltreffende communicatie is essentieel in alle fasen van het proces. Dit omvat dialoog tussen alle betrokken belanghebbenden en communicatie via informatieborden en elektronische middelen.

Implementatie en opvolging in de praktijk

Het aandragen van oplossingen heeft geen enkel effect zonder de praktische uitvoering ervan. De meest geslaagde praktijkgevallen maakten gebruik van een stapsgewijze benadering waarin onmiddellijke maatregelen en maatregelen op langere termijn waren opgenomen, wat tastbare resultaten opleverde die als opstap voor de maatregelen konden dienen. Een betere werknemersparticipatie die het resultaat is van een specifieke interventie voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat kan voor de organisatie in de toekomst leiden tot een grotere betrokkenheid van werknemers bij VGW in het algemeen.

Tips voor kleine ondernemingen

In het verslag is aangegeven welke voorbeelden van methoden en interventies relevant kunnen zijn voor of kunnen aangepast worden aan kleine en micro-ondernemingen. Hoewel kleine en micro-ondernemingen over minder middelen beschikken dan grotere organisaties, komt actieve participatie van werknemers waarschijnlijk meer voor in kleine en micro-ondernemingen, omdat de sociale banden tussen de werkgevers/hiërarchische lijn en de werknemers die dagelijks met elkaar samenwerken en communiceren nauwer zijn. Voor veel kleine en micro-ondernemingen kan het opstarten van een participatief preventieprogramma voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat overweldigend zijn. Door voort te bouwen op de dagelijkse praktijk van het samenwerken en door vrij eenvoudige dialogen of workshops te organiseren, is het proces om werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat te betrekken waarschijnlijk niet zeer ingewikkeld.

Kleine en micro-ondernemingen moeten voor het volgende zorgen:

- **luisteren naar de door werknemers geuite zorgen** in verband met aandoeningen aan het bewegingsapparaat;
- **bijeenkomsten organiseren** om problemen in kaart te brengen en oplossingen aan te dragen;
- de belangrijkste voorstellen **in kaart brengen**;
- de **verantwoordelijkheid** voor de uitvoering ervan **toewijzen**;
- de oplossingen **testen en verfijnen**;

- de **wijzigingen verankeren in de dagelijkse werkzaamheden** en controleren of ze in de praktijk worden toegepast;
- indien nodig **extern advies** inwinnen;
- **werknemers volledig op de hoogte houden en bij alle fasen betrekken** door middel van dagelijks contact en andere communicatiemiddelen.

Discussie

De in dit verslag voorgestelde methoden en voorbeelden tonen aan dat er talrijke manieren zijn om te zorgen voor de participatie van werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. De bovenstaande algemene beginselen voor een geslaagde participatie moeten worden afgestemd op de specifieke context, bij specifieke beslissingen over de personen die bij de preventie moeten worden betrokken, hun mate van betrokkenheid bij de verschillende interventiefasen en de manier waarop zij kunnen worden betrokken.

Het spreekt voor zich *dat de participatie van alle betrokken werknemers moet worden gewaarborgd*, maar dat is niet altijd eenvoudig. Mogelijk beschikt een onderneming over een groot aantal werknemers, onder meer de werknemers die direct en indirect gevolgen ondervinden van een bepaald probleem. Ook leidinggevend en deskundigen moeten bij de preventie worden betrokken. Bijgevolg moet directe participatie worden gecombineerd met indirecte participatie om zoveel mogelijk werknemers bij de preventie te betrekken.

Om dit proces in de praktijk te doen werken, zijn er *verschillende niveaus van betrokkenheid en invloed* mogelijk die verband houden met de verschillende interventiefasen. Misschien zijn alle werknemers betrokken bij het beoordelen van risico's en het formuleren van oplossingen, en zijn er minder (als vertegenwoordigers) betrokken bij het testen en het implementeren van de oplossingen. Daarna kunnen alle werknemers weer worden betrokken bij het evalueren van de geïmplementeerde oplossingen. Welke benadering ook wordt gebruikt, het management moet transparant zijn over de mate van invloed en verantwoordelijkheid die aan de werknemers wordt toegekend. Anders kan het proces mislopen, indien de werknemers het gevoel hebben dat hun bezorgdheid niet serieus wordt genomen.

Tot slot moeten beslissingen worden genomen over de *projectorganisatie*. Een projectbeheerder of -voorvechter moet ervoor zorgen dat de activiteiten worden gepland, uitgevoerd en voltooid. Het kan zinvol zijn om een beroep te doen op een projectgroep van werknemers en een gezamenlijke stuurgroep van management en werknemers. Een participatieve interventie voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat moet niet worden opgevat als een eenmalige actie. Een deel van het proces bestaat in de integratie van de participatieve ervaringen in zowel lopende werkzaamheden als toekomstige wijzigingen om de continuïteit van de preventiepraktijken inzake aandoeningen aan het bewegingsapparaat te ondersteunen. Dit kan worden bevorderd via een managementstrategie voor het betrekken van werknemers en permanente structuren zoals VGW en samenwerkingscomités.

Conclusie

Alle werkgevers in de EU zijn verplicht hun werknemers te raadplegen over VGW, waaronder preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat. In overeenstemming met eerdere verslagen van EU-OSHA en andere auteurs, wordt in dit verslag geconcludeerd dat preventiepraktijken succesvoller zullen zijn wanneer deze niet beperkt blijven tot louter passieve raadpleging, maar in alle fasen van een interventie ter voorkoming van aandoeningen aan het bewegingsapparaat wordt overgegaan tot actieve werknemersparticipatie. Hierdoor kunnen werkelijke problemen in kaart worden gebracht en de beste oplossingen worden geformuleerd. Dit kan bijzonder nuttig zijn om eenvoudige, praktische oplossingen te vinden. Het helpt de algemene inzet en betrokkenheid van de werknemers bij hun organisaties versterken. Bovendien is deze benadering voordelig zowel voor de gezondheid van werknemers, als voor de bedrijfsvoering.

De uiteenlopende methoden en de ervaring uit de praktische voorbeelden wijzen er duidelijk op dat er meerdere wegen zijn om tot doeltreffende werknemersparticipatie te komen. Er zijn heel wat verschillende benaderingen. Bij het proces van aanpassing aan de specifieke werkcontext kunnen de methoden en instrumenten op verschillende manieren worden gecombineerd. Factoren zoals de samenstelling van de sector en het personeelsbestand (geslacht, al dan niet geschoold, etniciteit en

andere) spelen allemaal een rol bij het afstemmen van een specifiek participatief proces op de werkcontext. Met name moeten de benaderingen voor kleine en micro-ondernemingen worden aangepast aan hun specifieke context van beperkte middelen wat beheer en tijd betreft.

Samengevat zijn de belangrijkste succesfactoren de volgende:

- Verbintenissen van het management op alle niveaus en actieve betrokkenheid.
- Voldoende tijd en middelen.
- Opleiding in aandoeningen aan het bewegingsapparaat/ergonomie, risicobeoordeling en preventie, en participatieve methoden.
- Werknemers zijn *actief* betrokken bij alle fasen van de interventie, van de planning tot de evaluatie, met de inbreng van alle relevante belanghebbenden.
- Doeltreffende communicatie.
- De verbeterde participatie van één interventie verankeren in permanent beheer inzake aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

Beleidsadviezen

In het verslag worden de volgende beleidsadviezen voorgesteld om de actieve participatie van werknemers bij de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat te verbeteren.

Verder ontwikkelen van regels en richtlijnen voor werknemersparticipatie

Het zou nuttig zijn voor autoriteiten en sociale partners om regels en richtlijnen overeen te komen voor de actieve participatie van werknemers die verder gaan dan formele raadpleging. Dit omvat richtlijnen over de manier waarop kwetsbare groepen kunnen worden betrokken, zoals migranten en werknemers in de kluseconomie, en zowel vrouwen als mannen. Dit moet worden gecombineerd met voorlichting over het belang van actieve werknemersparticipatie.

Ondersteuningssystemen opzetten

Deskundige ondersteuning is belangrijk en soms zelfs onontbeerlijk voor een geslaagde participatieve interventie voor aandoeningen aan het bewegingsapparaat die is afgestemd op de nationale en sectorale context. Het uitbreiden van de deskundige ondersteuning met bijzondere aandacht voor ondersteuning om participatieve competenties in ondernemingen te ontwikkelen is belangrijk voor doeltreffendere werknemersparticipatie.

Opleiding in participatie

Een inleidende opleiding in participatieve methoden is belangrijk, en de beschikbaarheid ervan moet in vele landen en sectoren worden uitgebreid. VGW-deskundigen moeten voldoende competent zijn om werknemers te betrekken. Managers en werknemers hebben behoefte aan opleiding in hun rol, gevaren inzake aandoeningen aan het bewegingsapparaat en preventie. Arbeidsinspecteurs zouden baat hebben bij richtlijnen over inspectie en opleiding over betrokkenheid van werknemers opdat zij ondernemingen tijdens hun inspecties advies kunnen verstrekken.

Tussenpersonen om de bijzondere behoeften van kleine en micro-ondernemingen te ondersteunen

De kleine en micro-ondernemingen hebben behoefte aan ondersteuning om de participatieve processen uit te voeren. Die wordt het doeltreffendste aangeboden via sectorspecifieke tussenpersonen. Praktische ondersteuning voor interventies, bijvoorbeeld het verlenen van opleiding of sturing en interventies, en economische ondersteuning zijn relevant omdat kleine en micro-ondernemingen doorgaans niet de middelen hebben om voor op de markt gebaseerde VGW-adviesverlening te betalen. Het uitvoeren van een interventie met verschillende kleine en micro-ondernemingen van een bepaalde sector tegelijkertijd kan een doeltreffende methode zijn. Hierdoor kunnen de kleine en micro-ondernemingen van elkaar leren.

Financiering

Er kan gebruik worden gemaakt van transnationale financieringsregelingen om programma's en initiatieven over betrokkenheid van werknemers te ontwikkelen en over te dragen tussen lidstaten.

Bijkomende nationale en Europese financiering zou waardevol zijn om vooruitgang te boeken op het gebied van werknemersparticipatie.

Verder onderzoek en het uitwisselen van goede praktijken

Er is verder onderzoek nodig over de voorwaarden voor doeltreffende werknemersvertegenwoordiging en -participatie, doeltreffende methoden voor kleine en micro-ondernemingen om zich hierop toe te leggen, en de manier waarop raadpleging en betrokkenheid van werknemers kan worden verwezenlijkt binnen nieuwe vormen van werk, bijvoorbeeld de kluseconomie, of bij kwetsbare groepen. Alle bestaande goede praktijken moeten worden uitgewisseld tussen organisaties en tussen lidstaten.

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 is gevestigd in de Spaanse stad Bilbao. Het brengt vertegenwoordigers van de Europese Commissie, van regeringen van de lidstaten en van werkgevers- en werknemersorganisaties samen, evenals vooraanstaande deskundigen

Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk

Santiago de Compostela 12,
Edificio Miribilla, 5e verdieping, 48003 Bilbao,
SPANJE
Tel. +34 94 479 4360
Fax +34 94 479 4383
E-mail: information@osha.europa.eu