

ARBOCATALOGUS OPENBARE BIBLIOTHEKEN

Inhoud:

	Inleiding	pag. 2
1.	Fysieke belasting	pag. 2
2.	Rouleerschema	pag. 5
3.	Beeldschermwerk	pag. 5
4.	RI&E	pag. 7
5.	Werkdruk	pag. 8
6.	Gezond en veilig werken	pag. 8
7.	Ongewenst gedrag en publieksagressie	pag. 10
	Bijlagen	
A.	Lijst met oplossingen ongewenst gedrag en publieksagressie	pag. 11
B.	Lijst met oplossingen beeldschermwerk	pag. 17
C.	Voorlichting Werkplek	pag. 20
D.	Checklist thuiswerken	pag. 23
E.	Zitinstructie autorijden	pag. 27
F.	Voorbeeld Protocol Ongewenst gedrag	
G.	Lijst van Knelpunten en oplossingen	
H.	Werkdrukinstrument	

Inleiding

In deze Arbocatalogus zijn middelen en methoden opgenomen die bijdragen aan goede werkomstandigheden in de bibliotheekbranche. De catalogus is vrij toegankelijk op de website van de Vereniging van Openbare Bibliotheken <https://www.debibliotheeken.nl/informatie/arbeidsomstandigheden/>

Deze Arbocatalogus is positief getoetst door de Nederlandse Arbeidsinspectie op 23 augustus 2022 en geldig tot en met 1 september 2028.

1. Fysieke belasting

Om de fysieke belasting in bibliotheken te beperken en fysieke klachten en verzuim te voorkomen, worden de volgende voorzieningen getroffen.

Sorteren, transporteren en bergen

Het sorteren, transporteren en bergen van materialen in een bibliotheek hoort bij het werk in de bibliotheek. Veel knielen en bukken en ook werken met een gedraaide rug komt vooral voor bij het uitsorteren van materialen uit speciale inleverbakken, het plaatsen van de materialen op een boekenkar en in een kast.

Om bukken en reiken bij het sorteren en bergen van materialen te voorkomen worden in bestaande bibliotheken, voor zover het gebouw en de ruimte het toelaat, de volgende voorzieningen getroffen:

- Bij de inrichting van sorteerruimten en de keuze voor sorteersystemen wordt rekening gehouden met ergonomische aspecten, waardoor diep bukken of werken met een gedraaide rug wordt voorkomen, bv. in hoogte verstelbare balies of tafels of boekenbakken die meeveren met gewicht.
- De planken van transport- en sorteerkarren die lager zijn dan 42 cm. worden alleen gebruikt voor incidentele zaken om zo geregeld bukken te voorkomen.
De onderste plank van de kast is niet lager dan 30 cm vanaf de vloer en de bovenste plank is niet hoger dan 162 cm vanaf de vloer, om geregeld bukken of hoog reiken te voorkomen.
- Indien de bovenste plank hoger is dan 162 cm is een vaste opstap bij de kast aanwezig (over de gehele lengte van de kast) waardoor de bovenste plank effectief niet hoger is dan 162 cm.
- Voor zware boeken is de bovenste plank niet hoger dan 150 cm. Hogere kasten zijn voorzien van een vaste opstap over de gehele lengte van de kast waardoor de effectieve hoogte maximaal 150 cm is.
- Op planken met zware boeken worden extra verdeelschotten geplaatst om het onderuitzakken van deze boeken te voorkomen.
- Op de onderste plank worden boeken – voor zover deze niet plat liggen – onder een hoek of met de rug naar boven geplaatst om zo het zicht op de codes te verbeteren. (Dit geldt alleen voor boeken met een min of meer gelijke breedte, immers smalle boeken zijn niet goed zichtbaar tussen bredere boeken.)

Herinrichting

Een bibliotheek met plannen voor nieuwbouw of een ingrijpende verbouwing past de hoogte van de onderste en de bovenste planken zo aan dat bukken en reiken binnen bovengenoemde normen blijft.

Het aanpassen van de hoogte van de onderste en bovenste plank kan in bibliotheken die voldoende ruimte hebben in principe zonder veel problemen worden doorgevoerd. Voor vestigingen met een kleiner vloeroppervlak is het aanpassen van de gangpadbreedte een mogelijkheid. De minimumafstand tussen kast en wand is 1.20 m en tussen twee kasten 1.40 – 1.70 m (hartafstand of h.o.h.). Er moet voldoende ruimte zijn om een boekenwagen door de bibliotheek te rijden zodat onnodig bochtenwerk wordt voorkomen. Andere mogelijke maatregelen zijn:

- a. Hogere kasten plaatsen die voorzien zijn van een trede over de hele lengte.
- b. Verkleinen van de collectie op de vloer die direct toegankelijk is voor het publiek, de rest van de collectie opvraagbaar maken via een zoekstelsel.

Transport van materialen per bestelbus

Steeds meer materialen worden onderling door bibliotheken aan elkaar uitgeleend. Het transport van materialen neemt hierdoor toe.

Het is van belang te letten op tilgewicht in kratten, grootte van de kratten, tilhoogte, goede tilhouding en het beladen van bestelbussen met behulp van plateauliften. Het is van belang zoveel mogelijk contact met de grond te vermijden door karren te gebruiken waarop de kratten worden geplaatst.

In principe geldt een grens voor het tillen van 12 kg.

De maximumnorm is dat de medewerkers niet zwaarder tillen dan 23 kg voor incidenteel tillen met de juiste lichaamshouding.

Lasten zwaarder dan 23 kg worden met zijn tweeën getild of met behulp van liften en hefhelpmiddelen.

Van belang is dat de aan en afvoerroutes van de locaties naar de bestelbus vlak en goed bereikbaar zijn met de mobiele hulpmiddelen.

Zie <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/tillen-en-dragen>

De bestuurdersstoel van de bestelbus moet goed kunnen worden ingesteld door de bestuurder. Zitinstructie (zie bijlage E zitinstructie autorijden) geeft informatie voor de bestuurder zodat hij ergonomisch en veiligheid technisch verantwoord kan plaatsnemen op de bestuurdersstoel. Indien de verstelbaarheid van de stoel te wensen over laat, of de bestuurdersstoel niet passend zijn te maken is op de lichaamsmaten van de bestuurder, laat deze dan vervangen door een wel passende stoel. Vraag de arbodienst of een andere professional op dit terrein voor advies over de eisen die aan een andere stoel worden gesteld.

Balies

Praktijknormen voor zitbalies

- De dikte van het werkblad mag ter hoogte van de zitwerkplek niet groter zijn dan 5 cm. Dit geldt minimaal over een breedte van 60 cm.
- Het registreren (scannen, schuiven etc.) vindt plaats binnen de kleine reikafstand van 30 cm.
- Een lage zitbalie is 70 - 75 cm.
- De beenruimte onder de balie moet tenminste 70 cm hoog en 60 cm diep zijn, zodat er voldoende bewegingsvrijheid voor de benen en voeten is.
- Indien nodig heeft de medewerker de beschikking over een goede in hoogte verstelbare voetensteun hierin gaat de voorkeur uit naar een in hoogte verstelbare zitbalie.
- Bij het pakken van de boeken niet verder reiken dan 45 cm, gerekend vanaf de schouders van de medewerker.
- De plaatsing van de boeken door de lener is op een hoogte die maximaal 10 cm afwijkt van de werkhogte.

Praktijknormen voor sta-balies

- De dikte van het werkblad mag ter hoogte van de werkplek over een breedte van minimaal 60 cm niet groter zijn dan 5 cm.
- Het registreren (scannen, schuiven etc.) vindt plaats binnen 30 cm van de romp (zie figuur).
- Bij inbouw van apparaten mag de dikte niet de 10 cm overschrijden.
- De medewerker en de lener moeten elkaar op gelijke ooghoogte kunnen aankijken.
- Bij het aanpakken van de boeken niet verder reiken dan 45 cm, gerekend vanaf de schouders van de medewerker.
- De plaatsing van de boeken door de lener is op een hoogte die maximaal 10 cm afwijkt van de werkhogte.

- De baliehoogte is 96-98 cm. Hierin gaat de voorkeur uit naar een in hoogte verstelbare zitbalie.
- Voldoende knie- en voetruimte voor de staande en zittende houding.

Zelfservice voor het publiek

De meeste bibliotheken hebben balies voor het scannen van barcodes of hebben zelfservicebalies voor het publiek. Daarnaast zijn er ook bibliotheken waarbij de leners de boeken op een kar of in een kast plaatsen.

Door bepaalde fysiek belastende taken door leners te laten verrichten, hoeven de medewerkers deze taken zelf niet meer uit te voeren. De bibliotheken zullen er daarom naar streven waar mogelijk meer logistieke taken door het publiek te laten uitvoeren zodat een deel van de fysieke belasting van het personeel vervalt. Het gaat dan vooral om:

- zelfscannen door het publiek bij innemen en uitlenen;
- gesorteerd inleveren van materialen middels een sorteerinrichting (aparte brievenbussen of bakken).

Beide maatregelen leiden ertoe dat de medewerkers minder vaak fysiek belastende taken hoeven uit te voeren, minder vaak geestdodende repeterende werkzaamheden hoeven te verrichten en betere service kunnen verlenen. Bij het zelf scannen vervalt het scannen door de medewerker, bij het inleveren in aparte brievenbussen vervalt de grof sortering. Aandachtspunt hierbij is wel dat het niet juist meer en/of fysiek belastender handelingen gaat opleveren. Bijvoorbeeld een buiten-inlever-brievenbus die niet gesplitst is in aparte bakken, geeft extra uitruim-handelingen.

Het toepassen van zelfservice levert ook voordelen voor de klant op, zoals kortere wachttijden, inleveren buiten openingstijden en voor de medewerkers eventueel langere openingstijden. Ook is het mogelijk meer medewerkers in de bibliotheek aanwezig te laten zijn, waardoor de serviceverlening verbeterd kan worden.

Boekenkarren

Bij de aankoop van een boekenwagen is het raadzaam om te kiezen voor een boekenkar volgens de nieuwste arborichtlijnen.

Praktijknorm voor boekenkarren

	Aanschaf nieuwe wagen	Bestaande wagen
Duwhoogte	Gemiddeld persoon 1.05m (of duwbeugel van 95-125 cm)	Minimaal 95 cm
Handvat/duwstang	Gebruik duwbeugel, op meerdere hoogtes vast te pakken, 95-125 cm, met een hoek van 70 graden	De kar moet met twee handen te trekken of te duwen zijn
Breedte van de kar	Maximaal 50 cm	
Wielen	Diameter 12,5 cm of meer Afgestemd op type vloer 4 zwenkwielen	Minimale diameter wielen 10 cm Afgestemd op type vloer 4 zwenkwielen
Hoogte bovenste plank	1.05 m	n.v.t
Onderste plank	Drie planken met een tussenruimte van 30 cm: onderste plank op 42 cm (=hoogte van de knieën)	Onder de 42 cm niet gebruiken voor sorteren, mag wel voor incidenteel een paar boeken wegleggen.

Onderhoud	Houdt de wielen goed schoon. Jaarlijkse onderhoudsinspectie.
Ondergrond	Voorkom dat met de kar drempels, hellingen of ongelijkheden in de vloer genomen moeten worden.
Vrije doorgang	Zorg ervoor dat er geen obstakels in de gangpaden staan. Denk goed na over de looproute in de bibliotheek zodat bochtenwerk met de kar zo min mogelijk voorkomt

2 Rouleerschema

Rouleren betekent afwisseling in de taakuitvoering van de medewerkers. Rouleren is doorgevoerd in de taakuitvoering van de medewerkers. De kern van het rouleerschema is dat langdurige werkzaamheden met enige regelmaat worden onderbroken. Hierdoor wordt zowel de fysieke als de mentale belasting verminderd. Om de belasting ten gevolge van lang staan te beperken is een goede volgorde voor het rouleren: lopen > zitten > staan > lopen > zitten > staan etc.

De kern van het rouleerschema is dat langdurige werkzaamheden met enige regelmaat worden onderbroken.

Het rouleerschema zal er minimaal voor moeten zorgen dat aan de volgende eisen wordt voldaan:

- niet langer dan 1 uur achter elkaar (stil-)staand werken;
- niet langer dan 2 uur achter elkaar zittend werken;
- niet langer in een ruimte zonder daglicht werken dan in totaal 2 uur per dag;
- niet langer dan 2 uur achter elkaar of totaal 5 uur op één dag bergem.

Het voorgaande betekent bijvoorbeeld dat na één uur achter elkaar stilstaand werken, de medewerker tenminste tijdelijk van houding en positie moet veranderen. Bovenstaande regels gelden niet voor taken die regelmatig worden onderbroken door werkzaamheden waarbij de medewerker een andere houding of positie aanneemt.

Wandelende Informatie Medewerkers

Voor de zogenaamde WIM-mers (Wandelende Informatie Medewerkers) die helpen bij zelfwerkzaamheden van het publiek of die informatie verstrekken, behoort bijzondere aandacht te zijn. Zij lopen en staan veel, daarom is het van belang dat er voor hen een goed rooster is opgesteld dat voorziet in een afwisseling van 1 uur staan, 2 uur zitten, 1 uur lopen etc.

Zie: <https://fysiekebelasting.tno.nl/nl/instrumenten/wegwijzer-fysieke-belasting/>

Opruimen van materialen

Ook voor medewerkers die specifiek zijn aangetrokken voor het opruimen van materialen in de bibliotheek geldt de volgende richtlijn: niet langer dan 2 uur achter elkaar en niet meer dan 5 uur totaal op één dag opruimen.

De "Lijst van Knelpunten en Oplossingen" bij fysieke belasting in de bibliotheek maakt onderdeel uit van deze catalogus. Deze is in bijlage G bijgevoegd en is ook te vinden op <https://www.debibliotheeken.nl/informatie/arbeidsomstandigheden/>

Er zijn pas afdoende maatregelen genomen door het inzetten van de oplossingen uit deze lijst als het knelpunt daadwerkelijk is weggenomen.

3 Beeldschermwerk

Zodra beeldschermwerkplekken (vaste computers, laptops en tablets) meer dan 2 uur per dag gebruikt worden dienen ze te voldoen aan ergonomische criteria. Dat geldt zowel op kantoor, op de thuiswerkplek als werkplekken elders.

Ergonomische criteria wil zeggen dat meubilair en hulpmiddelen zijn aangepast aan de lichaamsmaten en werkzaamheden. Bij een beeldschermwerkplek gaat het dan

om tafel, stoel, beeldscherm, toetsenbord en muis. En aanvullend indien nodig een voetensteun en laptophouder.

Voor een laptop of tablet betekent dat als deze meer dan 2 uur per dag gebruikt wordt extra hulpmiddelen nodig zijn om ergonomisch verantwoord aan te kunnen werken. Het gaat bij die extra hulpmiddelen om een los toetsenbord, een losse muis en een beeldschermverhoger of laptophouder.

Bij langdurig beeldschermwerk is regelmatig afwisseling met ander werk en/of pauzes nodig om te kunnen herstellen. Na twee uur beeldschermwerk is daartoe minimaal 10 minuten ander soort werk (werk zonder beeldscherm) of pauze nodig.

De werkgever biedt de medewerker die beeldschermwerk doet periodiek en bij klachten de gelegenheid zijn gezichtsvermogen te laten onderzoeken. Als de uitkomst van dit onderzoek dit vereist, verstrekt de werkgever aan de medewerker een speciaal op het werk gerichte beeldschermbril.

Goede voorlichting geeft medewerkers inzicht in de risico's van beeldschermwerk. Tevens weten de medewerkers dan hoe ze die risico's kunnen voorkomen en beperken. Werkgevers zijn verantwoordelijk dat medewerkers periodiek voorlichting krijgen en medewerkers zijn verplicht deze voorlichting te volgen.

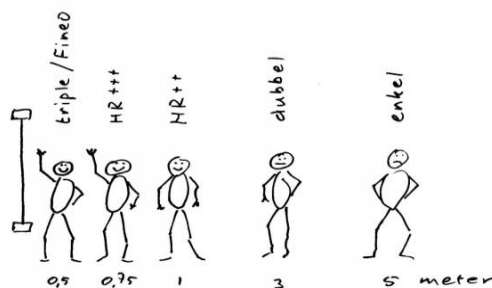
De lijst met oplossingen beeldschermwerk in de bibliotheek (zie bijlage B), voorlichting werkplek (bijlage C) en checklist thuiswerken (bijlage D) maken onderdeel uit van deze catalogus.

Licht en verlichting

Met een juiste combinatie van daglicht, kunstlicht en lichtwering kunnen medewerkers goed en zonder klachten werken. Om dat te realiseren gelden de volgende afspraken.

In ruimtes waar geen daglicht naar binnen valt werken medewerkers waar mogelijk niet meer dan 2 uur per dag. De minimumnorm voor verlichtingssterkte bij kantoorwerk is 600 lux in het taakgebied waar de medewerker zijn werk doet. Bij het ouder worden hebben medewerkers een toenemende behoefte aan licht op de werkplek. Indien nodig krijgen medewerkers van de werkgever aanvullende verlichting op hun werkplek.

In ruimtes waar beeldschermwerk plaats vindt hebben ramen instelbare helderheidswering, zodat invallend licht kan worden geweerd. Om spiegelingen in het scherm te voorkomen is plafondverlichting afgeschermd. Bij TL armaturen gebeurt dat door dwarse lamellen. voorlichtingen zijn zo veel mogelijk dwars op het raam geplaatst en minimaal een meter van het raam af, zodat hinder van licht van buiten wordt beperkt. Ook stralingskou van de ramen is dan geminimaliseerd. Hoe beter de isolatie van de ramen hoe minder de stralingskou en hoe dichter iemand bij het raam kan zitten zonder last van kou (zie plaatje).



Afstand tot glas en ervaren stralingskou

4 Risico Inventarisatie & Evaluatie RI&E

Voor de bibliotheekbranche is in 2005 een digitale branchespecifieke RI&E opgesteld. Deze is te vinden op www.RIE.nl Sociale partners dragen zorg dat dit tenminste elke 3 jaar wordt geactualiseerd en voldoet aan de criteria van Steunpunt RI&E.

De branchespecifieke RI&E wordt één keer per vijf jaar ingevuld. Jaarlijks dient de voortgang van het plan van aanpak geëvalueerd te worden. Hierbij wordt tevens het gevoerde beleid en het effect van de afzonderlijke maatregelen wordt getoetst. Indien nodig wordt naar aanleiding hiervan het beleid of een maatregel aangepast. Hierdoor blijft de RI&E actueel. Veranderingen in de werkomstandigheden of de werkmethoden kunnen aanleiding zijn de RI&E eerder dan na vijf jaar uit te voeren.

Het plan van aanpak dat voortvloeit uit de invulling van deze RI&E is onderdeel van het arbobeleid van de bibliotheek. Het plan van aanpak wordt besproken met de werknemersvertegenwoordiging. Relevante delen van het plan van aanpak worden per afdeling jaarlijks besproken op een werkoverleg. Arbeidsomstandigheden zijn een vast onderdeel van het werkoverleg.

Toetsing RI&E

De BrancheRI&E (<https://www.rie.nl/instrumenten/openbare-bibliotheken>) is erkend voor de toetsingsvrijstelling. Bedrijven met 25 werknemers of minder die gebruik maken van dit instrument en onder deze branche vallen, hoeven de RI&E niet te laten toetsen. En dat scheelt natuurlijk behoorlijk in de kosten.

NB: Gebruikt u in het kader van de RI&E naast de brancheRI&E ook een van de hulpmiddelen van deze catalogus, dan dient deze uitgevoerd of getoetst te worden door een gecertificeerd deskundige, zoals aangegeven in artikel 14, lid 1, sub a van de Arbowet.

5 Werkdruk

Stichting BibliotheekWerk (SBW) heeft een [werkdrukinstrument](#) (bijlage H) voor openbare bibliotheken ontwikkeld. Met behulp van het instrument wordt de werkdruk van bibliotheekmedewerkers in kaart gebracht. Het gaat, met andere woorden, over het in kaart brengen van de werkgebonden oorzaken van werkstress en niet van de persoonsgebonden oorzaken van werkstress en ook niet van de gevolgen van beide soorten oorzaken.

Minimaal één keer per vier jaar vullen de medewerkers een medewerkersonderzoek (MO) in. Een belangrijk onderdeel van dit MO zijn de vragen die betrekking hebben op werkdruk. In dit onderzoek wordt eventuele werkdrukesignaleerd. Blijkt uit het MO dat in de organisatie werkdruk wordt ervaren, dan wordt het beleid afgestemd op de resultaten van dit onderzoek en worden de uitkomsten van de betreffende afdeling(en) besproken in het werkoverleg en afspraken gemaakt over de vermindering van de werkdruk waarbij de te nemen acties in het plan van aanpak worden vastgelegd.

Werkdruk zal nooit helemaal weg te denken zijn. Daarom is een structurele aanpak noodzakelijk. Dat betekent dat de organisatie niet alleen werkdruk meet en verbetert, maar ook de aanpak evalueert. Daarbij kijkt het naar de maatregelen die zijn genomen. Zijn die uitgevoerd zoals gepland en waren ze effectief? En wat kan daarvan geleerd worden?

Bij grote reorganisaties of bezuinigingen wordt het MO vaker gehouden dan éénmaal per vijf jaar.

Ook het geven van voorlichting aan medewerkers en leidinggevenden is verplicht als werkdruk wordt ervaren. Hierbij geeft de bibliotheek voorlichting over de risico's van werkdruk en de maatregelen die de bibliotheek genomen heeft en de medewerker zelf kan nemen.

De VOB heeft voor haar leden een mantelovereenkomst met een bedrijf voor het uitvoeren van een MO afgesloten. Bij voldoende deelname levert dit ook benchmark-mogelijkheden op. Ook op www.arboportaal.nl zijn meetinstrumenten en checklists te vinden, die kunnen helpen om werkdruk in kaart te brengen en beleid te formuleren.

Een belangrijk onderdeel bij werkdruk is het ontvangen van sociale steun. Hierbij gaat het om goede collegiale verhoudingen, praktische hulp bij het oplossen van problemen, informatie uitwisselen, elkaar vervangen en het geven van waardering. Geeft de omgeving de medewerker voldoende sociale steun, dan is dat een goede buffer tegen stress. Stimuleer medewerkers en leidinggevendenden elkaar sociale steun te geven. Met name bij thuis werken is het ontbreken van sociale steun doordat collega's niet fysiek bij elkaar zijn een extra risico en aandachtspunt. Daarom is het bij regelmatig thuiswerken een extra aandachtspunt voor de leidinggevendenden om expliciet te vragen aan de medewerker wat zijn/haar behoefte hierin is.

6 Gezond en Veilig werken

Plaatsonafhankelijk werken

Ten gevolge van nieuwe digitale mogelijkheden is er in toenemende mate sprake van thuis- of telewerken, ook wel plaatsonafhankelijk werken genoemd.

Plaatsonafhankelijk werken wil zeggen dat de medewerker op locatie, thuis of elders kan werken.

De Arbowet geeft aan dat de werkgever verantwoordelijk is voor een veilige werkplek van de medewerker, ongeacht de plaats: Op locatie, thuis of elders. De medewerker heeft ook verantwoordelijkheid en wel door de juiste manier gebruik te maken van de voorzieningen die hij ter beschikking heeft en de voorlichting die hij daarover gehad heeft. En door zich te houden aan de regels over werktijden en pauzes.

Wil de medewerker een werkplek elders gebruiken, dan zorgt de medewerker dat hij een werkplek kiest die voldoet aan de arbo-eisen zoals bij de thuiswerkplek.

De thuiswerkplek moet onderdeel zijn van het RI&E en van het medewerkersonderzoek.

Als er sprake is van meer dan 2 uur per dag thuiswerken in overleg met de werkgever is er toetsing op inrichting van de beeldschermwerkplek en op de hulpmiddelen aan de hand van een checklist. Een checklist met als titel RI&E thuiswerkplek is te vinden in de bijlage C checklist thuiswerken.

Werken in een Multi Functionele Accommodatie (MFA)

Bibliotheken worden steeds vaker onderdeel van een andere organisatie in hetzelfde gebouw, zoals een school, zorg- of verpleeghuis, theater of kunsttuin.

Er behoren in dat geval gezamenlijke brandalarm- veiligheids- en ontruimingsplannen te zijn en afspraken over het gezamenlijk oefenen. Daarnaast is een gezamenlijk beleid ten aanzien van de omgang met agressiviteit wenselijk, uiteraard naast een eigen beleid op dat gebied.

Ook dienen alle participanten toegang te hebben tot gedeelde voorzieningen als hoofdkranen voor gas en water en de hoofdschakelaar voor elektriciteit.

Het werken in een multifunctionele accommodatie leidt tot meer gebruik door derden van het gebouw en door meer gebruik van het gebouw buiten de openingsuren van de bibliotheek. Dit kan leiden tot onoverzichtelijke situaties, tot lawaai en kan een gevoel van onveiligheid geven.

Er behoren duidelijke overzichten te zijn wanneer welke activiteit plaatsvindt en wie de verantwoordelijke instantie is. Deze overzichten zijn bij alle participanten bekend.

In de RI&E is aandacht voor het werken in een multifunctionele setting.

Retailconcepten

Bibliotheken gaan steeds meer over tot nieuwe inrichtingsconcepten, gebaseerd op retailconcepten. Er wordt daarbij goed gelet op veiligheidsaspecten voor publiek en personeel zoals bewegwijzering en vluchtwegen, op ergonomische aspecten en op verlichting.

Algemene veiligheids- en gezondheidsmaatregelen

Voor de veiligheid van het personeel is het belangrijk om de aanwezigheid van contant geld zo veel terug te dringen. Er behoort beleid te zijn voor een cashless bibliotheekbedrijf.

Als er contant geld aanwezig is, behoort er een protocol te zijn voor het bewaren van contant geld (achter de balie, in betaalautomaten en in kluizen) en voor het afstorten ervan bij de bank of bij een waardetransport.

De toiletten zijn waar mogelijk gescheiden zijn van de publieksruimte en daardoor alleen toegankelijk voor het personeel. Er is een adequaat rooster voor het schoonmaken van de toiletten.

Binnenklimaat

De werkgever zorgt voor een zo prettig mogelijk binnenklimaat. Bij binnentemperaturen boven de 27 graden moet de werkgever passende maatregelen nemen om het werken gezond te houden. Dat wil zeggen dat als het boven de 27 graden blijft er maximaal 2 u op een dag nog in de ruimte gewerkt mag worden. Bij temperaturen boven de 24 graden neemt de werkgever indien dat mogelijk is ook maatregelen om prettig en comfortabel te kunnen werken.

Hierbij kunnen de volgende maatregelen worden toegepast: 's nachts eerder aan (laten) zetten van de klimaatinstallatie, mobiele airco's plaatsen, uitzetten van apparatuur die warmte afgeeft, als er een plat dak is dit met water koelen of wit (laten) verven, isolatie van plafond of wanden verbeteren, zonwering bij voorkeur aan de buitenzijde aan (laten) brengen. Zijn op deze opties alle mogelijkheden uitgevoerd, dan kunnen aanvullend afspraken gemaakt worden over aanpaste werktijden en het nemen van extra pauzes in een koelere ruimte.

Is er in het gebouw een klimaatinstallatie in de bibliotheek, dan is die altijd bedrijfsklaar. Zorg dat de installaties jaarlijks onderhoud krijgen. Bij een huurpand of een gezamenlijk pand maakt de werkgever afspraken met de eigenaar of medegebruikers over bedrijfsklaar zijn en onderhoud. De klimaatinstallaties mogen niet leiden tot hinderlijke tocht. Dat wil zeggen dat op de werkplekken de lichtsnelheid niet boven de 0,25 m/sec uitkomt. Indien mogelijk wordt de lichtsnelheid beperkt tot max 0,1 m/sec. Ventilatie is belangrijk om te zorgen voor frisse lucht. Indien technisch haalbaar wordt de ventilatie zodanig ingesteld dat de CO2 waarde niet meer dan 2 u per dag boven de 1200PPM komt. Vooral in ruimtes waar langere tijd veel mensen zijn is het goed dit te meten met een CO2 meter.

BHV-ers

Er behoort beleid te zijn over de aanwezigheid van BHV-ers tijdens en buiten de publieke openinguren, waarbij altijd voldoende BHV aanwezig is. Het is bekend wie de BHV-ers zijn. Zie:

<https://www.arboportaal.nl/documenten/brochure/2008/05/01/handreiking-bedrijfshulpverlening> en

<https://www.arboportaal.nl/documenten/richtlijn/2014/12/01/bhv---veelgestelde-vragen-aanvulling-handreiking-bedrijfshulpverlening>

7 Ongewenst gedrag en publieksagressie

Iedere medewerker (betaald, vrijwilliger en stagiairs) die contact heeft met publiek of collega's kan geconfronteerd worden met publieksagressie of met ongewenst gedrag van collega's.

Publieksagressie betreft situaties, waarbij een medewerker door een klant of bezoeker van de bibliotheek wordt lastig gevallen. Ongewenst gedrag van collega's betreft situaties tussen collega's. Publieksagressie en ongewenst gedrag kunnen bestaan uit verbale of fysieke agressie, discrimineren, herhaaldelijk pesten of seksuele intimidatie. Voor al deze vormen geldt dat ze onacceptabel zijn.

Bij **agressie** hebben we het over situaties, waarbij een medewerker geestelijk of lichamelijk wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen. In de bibliotheek gaat het daarbij grotendeels over frustratieagressie of irritaties van bezoekers of klanten.

Bij **pesten** bedoelen we regelmatig terugkerend negatief gedrag op steeds dezelfde persoon (of personen). Daarbij heeft die persoon het gevoel zich niet goed te kunnen verweren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om uitsluiten, roddelen, werken onmogelijk maken, kleineren of grapjes over iemand maken. Pesten kan door collega's, maar ook door publiek, bijvoorbeeld jongeren die personeel herhaaldelijk pesten.

Van **discriminatie** is sprake als iemand onterecht anders wordt benaderd of behandeld. Daarbij bestaan 12 gronden van discriminatie te weten: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing. Zo kan het voorkomen dat een klant in de bibliotheek niet geholpen wil worden door een specifiek iemand op basis van een van deze gronden. Discriminatie uit zich vaak in pesten, uitsluiten, intimideren of een ongelijke behandeling.

Seksuele intimidatie gaat over seksuele aandacht die als ongewenst wordt ervaren. Het gaat hierbij om elke vorm van seksuele toenadering in woord en gebaar. Het kan hierbij gaan over suggestieve opmerkingen, seksueel getinte opmerkingen, ongevraagd sturen van foto's en teksten, seksuele gebaren, ongewenste aanraking, aanranding en verkrachting.

Aanpak

Een preventieve aanpak begint bij een heldere visie en een gedegen beleid. Andere onderdelen van dat beleid zijn huisregels voor bezoekers, gedragsregels tussen medewerkers, goede voorlichting en training, opvang door een vertrouwenspersoon en een klachtencommissie. Ook de rol van de leidinggevende is bij een goede aanpak belangrijk.

In de lijst met oplossingen bij ongewenst gedrag en publieksagressie staan deze punten verder uitgewerkt. Deze lijst maakt onderdeel uit van deze arbocatalogus (zie bijlage A).

A. Lijst met oplossingen ongewenst gedrag en publieksagressie

In onderstaand overzicht zijn alle oplossingen rondom publieksagressie en ongewenst gedrag tussen personeel verzameld. Deze oplossingen zijn van toepassing op alle situaties in een bibliotheek waar met publiek of met collega's wordt gewerkt.

Visie

Als de werkgever een visie op ongewenst gedrag en publieksagressie heeft en deze duidelijk communiceert heeft hij een goede basis om ongewenst gedrag en publieksagressie te voorkomen. Laat klanten en medewerkers weten dat ongewenst gedrag onacceptabel is en wat de sancties hiervoor zijn. Deze visie kan verwerkt zijn in de huisregels voor publiek en gedragsregels voor medewerkers.

Een voorbeeld van een compacte visie: 'Onder ongewenst gedrag verstaan we alle vormen van pesten, agressie, intimidatie, discriminatie en seksuele intimidatie. Wij accepteren in onze bibliotheek geen enkele vorm van ongewenst gedrag. Niet van medewerkers, niet van leidinggevenden en niet van publiek. Wij willen dat iedereen in onze bibliotheek met respect met elkaar omgaat en iedere gast of bezoeker onze medewerkers met respect behandelt'.

Cultuur

In een sociaal veilige werkomgeving voelen werknemers zich veilig en beschermd tegen ongewenst gedrag. Ze durven dan beter hun eigen grenzen aan te geven en te reageren indien collega's grenzen van anderen overschrijden. Sommige werkomgevingen bagatelliseren ongewenste omgangsvormen (het valt wel mee bij ons, bij andere organisaties is het erger), professionaliseren dit gedrag (het hoort bij ons vak met het omgaan met publiek) of in sommige werkomgevingen is structureel sprake van ongewenste omgangsvormen door werknemers of leidinggevenden. In al die situaties is sprake van een ongezonde cultuur rondom ongewenste omgangsvormen en is gerichte aandacht voor de cultuur enorm belangrijk.

Zijn er signalen van een cultuur van ongewenst gedrag, neem die dan serieus. Indien het onderzocht wordt, kijk dan ook door de cultuurblik. Daarbij gaat het om de volgende punten:

- Is er een visie waar de bibliotheek heen wil?
- Is er een gedragscode over ongewenst gedrag en agressie?
- Is er eigenaarschap op alle niveaus: van medewerkers tot directie,
- Is er de gewoonte elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag onafhankelijk van de functie en positie?

Wat goed kan helpen is om twijfelsituaties in een veilige sfeer met elkaar te bespreken. Bijvoorbeeld:

- Stel, het hele team krijgt een training aangeboden. Behalve collega x, die net gemeld heeft dat ze zwanger is....
- Stel, als team heb je een whatsapp groep. Is het ok om daarin geintjes over klanten te maken? Of over een collega die niet in de whatsappgroep zit?

Beleid

Werkgevers zijn verplicht een beleid te voeren om ongewenst gedrag te voorkomen en, als dat niet mogelijk is, te beperken. Beleid omvat in ieder geval het uitvoeren van een Risico-inventarisatie en evaluatie, waarin ongewenst gedrag ook aan de orde komt. Daarin moet aandacht zijn voor de risico's van ongewenst gedrag door eigen medewerkers en door derden. En op basis van die Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) stelt u een plan van aanpak op. Daarin staat een overzicht van de maatregelen, wanneer ze gepland staan en wie daar verantwoordelijk voor is. Ook kijkt u minimaal één keer per jaar naar de voortgang van dat plan van aanpak en de effecten van de maatregelen. Wanneer blijkt dat maatregelen geen effect sorteren, dienen maatregelen aangepast te worden of andere maatregelen te worden opgenomen in het plan van aanpak.

Indien ongewenst gedrag een risico is, moet door middel van een verdiepend onderzoek expliciet gekeken worden naar ongewenst gedrag. Dit geldt zowel voor ongewenst gedrag tussen medewerkers, als door derden. Verdieping kan plaats vinden door:

- uit te vragen aan medewerkers in welke mate ze de verschillende vormen van ongewenst gedrag ervaren hebben. De vragen uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (zie hieronder de NEA Vragenlijst) zijn daarbij goed te gebruiken.
- te kijken naar de registraties en rapportage van de vertrouwenspersoon.

Bij verdieping is het ook goed om te kijken bij welke functies/taken, momenten en locaties ongewenst gedrag voorkomt of kan komen.

Voor de bibliotheeksector is een erkende branche-RI&E gemaakt die toegesneden is op de risico's van de sector. U kunt deze zelfstandig en gratis uitvoeren. Heeft u minder dan 25 werknemers in dienst dan hoeft u bij gebruik van de branche-RI&E deze niet te laten toetsen. Daarboven is toetsing door een gecertificeerde deskundige, zoals aangegeven in artikel 14, lid 1, sub a van de Arbowet, nodig.

Op basis van de inventarisatie dient de bibliotheek zoals eerder aangegeven een plan van aanpak te maken. Jaarlijks dient de voortgang van het plan van aanpak besproken te worden. Betrek hierbij de preventiemedewerker en de medezeggenschap. Tevens wordt dan het effect van de maatregelen uit het plan van aanpak getoetst. Zijn ze uitgevoerd en hebben ze hun doel bereikt? Indien nodig worden beleid of maatregelen aangepast naar aanleiding van de toetsing.

In het beleid wordt ook omschreven wat de visie is op ongewenst gedrag, wat de huisregels zijn, wat preventieve en curatieve maatregelen zijn, wat er van medewerkers wordt verwacht als het toch gebeurt (melden en registreren), wat de werkgever met de registraties doet en hoe voorlichting, training, opvang en nazorg is geregeld.

Met de [zelfinspectietool ongewenst gedrag](#) van de inspectie SZW kunt u zelf beoordelen of uw beleid door de bril van de inspecteur in orde is. Het beleid wordt minimaal één keer per jaar geëvalueerd, waarbij de preventiemedewerker en de medezeggenschap worden betrokken.

NEA Vragenlijst

Wanneer u als werkgever wil onderzoeken of uw werknemers ongewenst gedrag ervaren, dan kunt u onderstaande inhoudelijke vragen gebruiken. Het is daarbij van belang dat werkgever en werknemer dezelfde invulling geven aan het begrip ongewenst gedrag en de verschillende onderdelen ervan. U kunt hiervoor de definities gebruiken, zoals die zijn opgenomen in deze arbocatalogus.

De vragen komen uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) over ongewenst gedrag. Omdat de resultaten van de NEA openbaar zijn, kunt u de resultaten van de vragen vergelijken met de uitkomsten in de NEA. Ieder jaar komt er een actuele versie uit van de NEA. Deze zijn te vinden via <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/onderzoeken/nea/>

In welke mate heb je de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken gehad met:

	Nooit	Enkele keer	Vaak	Zeer vaak
Ongewenste seksuele aandacht van klanten of bezoekers?				
Ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's?				
Intimidatie door klanten of bezoekers?				
Intimidatie door leidinggevenden of collega's?				
Lichamelijk geweld door klanten bezoekers?				
Lichamelijk geweld door leidinggevenden of collega's?				
Pesten door klanten of bezoekers?				
Pesten door leidinggevenden of collega's?				

Ben je in de afgelopen 12 maanden persoonlijk gediscrimineerd op je werk?

Nee

Ja, vanwege mijn geslacht

Ja, vanwege mijn huidskleur

Ja, vanwege mijn geloofsovertuiging

Ja, vanwege mijn seksuele geaardheid/voorkeur

Ja, vanwege mijn leeftijd

Ja, vanwege een andere reden, namelijk _____

In welke mate heb je de afgelopen 12 maanden persoonlijk te maken gehad met discriminatie?

een enkele keer

vaak

zeer vaak

Preventie

Voorkomen is beter dan genezen. Om die reden is het belangrijk eerst preventieve maatregelen te nemen die de kans op ongewenst gedrag en publieksagressie verminderen. Daarna zijn maatregelen die voorkomen dat het escaleert belangrijk. De eerste vier maatregelen hieronder gaan over preventie, de laatste twee helpen escaleren voorkomen of verminderen.

1. Laat medewerkers zo min mogelijk alleen in een bibliotheek werken.
2. Werken er meerdere mensen in de bibliotheek, laat dan ook met meerdere mensen afsluiten.
3. Zorg voor deuren met codes of sloten naar ruimtes waar publiek niet hoort te zijn.
4. Zorg voor een dienstverlening die zo min mogelijk irritaties bij klanten op kan roepen. Maak verwachtingen in gedrag helder, bijv. door heldere huisregels.
5. Werkt een medewerker toch alleen, laat hem dan weten wat te doen in noodsituaties. Bijvoorbeeld zich beschermen door het blokkeren van de toegang. Zorg voor een alarmknop of andere communicatiemiddelen bij medewerkers die contact hebben met publiek, waarbij op dat moment geen collega in de buurt is. Zorg dat de medewerker eventuele vluchtroutes snel en zonder obstakels kan gebruiken.
6. Maak afspraken met politie, zodat deze snel komt als er echt hulp nodig is.

Huisregels voor publiek

In de huisregels voor publiek maakt de bibliotheek duidelijk wat voor gedrag er van publiek al dan niet verwacht wordt. Dat kan positief of negatief geformuleerd zijn. De eerste geeft aandacht aan wat voor gedrag van het publiek verwacht wordt en de tweede wat voor gedrag er van het publiek **niet** verwacht wordt. Zorg dat huisregels goed zichtbaar zijn, raadpleegbaar zijn, dat het personeel ze kent en zodoende weet hoe ze kunnen handelen bij publieksagressie.

Voorbeelden van huisregels ter inspiratie:

- Positief geformuleerd: <https://www.bibliotheekeindhoven.nl/over-ons/huisregels/afspraken.html>
- Verwerkt in de voorwaarden voor publiek: <https://www.bibliotheekmb.nl/abonnement/voorwaarden-en-huisregels.html>

Gedragsregels tussen medewerkers

In gedragsregels staat beschreven wat ongewenst gedrag tussen medewerkers inhoud. Bij voorkeur beschrijft het ook wat het gewenste gedrag is. Tevens komt erin naar voren wat medewerkers kunnen doen als hun toch ongewenst gedrag overkomt. Daarbij komen de vertrouwenspersoon en de klachtenregeling expliciet aan de orde. In de bijlage F is een voorbeeld protocol ongewenst gedrag opgenomen van een de bibliotheken.

Melden en registreren

De werkgever zorgt voor een procedure van melden en registreren van publieksagressie en dat iedere medewerker, stagiaire en vrijwilliger deze kent. Op deze manier krijgt hij zicht op de mate waarin de verschillende soorten van publieksagressie voorkomen. Laat iedere keer dan publieksagressie voorkomt dit melden en registreren. Koppel altijd aan de melder terug wat gedaan is heeft met een melding. Analyseer minimaal een keer per jaar de meldingen en gebruik deze analyse als input voor de RI&E, het nemen van gericht maatregelen en het geven van voorlichting. Vraag hierbij ook input aan de vertrouwenspersoon en betrek desgewenst de wijkagent. Pas indien nodig ook het beleid aan.

Aanpak daders

Als duidelijk is wie de dader is van ongewenst gedrag of publieksagressie is het belangrijk deze aan te spreken, afspraken mee te maken in indien nodig sancties tegen op te leggen.

Bij publieksagressie kan dat gaan om een mondelinge of schriftelijke waarschuwing en in het uiterste geval het ontzeggen van de toegang tot de bibliotheek. Bij dreigende escalatie bij aanspreken of verwijderden uit de bibliotheek kan het zinvol zijn de politie te betrekken.

Bij ongewenst gedrag met collega's is het zinvol gebruik te maken van de sancties die ook op ander gebied gehanteerd worden in de bibliotheek. Hierbij is het belangrijk dat een sanctie past bij ernst van het gedrag. En dat bij herhaling een volgende sanctie indien nodig zwaarder is.

Rol van de leidinggevende

Leidinggevendens hebben veel invloed op het voorkomen, herkennen, bespreken en beperken van de gevolgen van ongewenst gedrag. Deze oplossing is specifiek voor hun bedoeld.

Voorkomen van ongewenst gedrag begint dat je als leidinggevende voorbeeldgedrag laat zien, waarbij ongewenst gedrag niet voorkomt. En tevens alert te zijn op ongewenste situaties en daar adequaat op te reageren.

Herkennen

Ongewenst gedrag leidt tot stress. Door als leidinggevende signalen van stress tijdig te herkennen en bespreken kan veel ellende en langdurig verzuim worden voorkomen. Signalen van stress zijn signalen die er eerder niet waren. Signalen die kunnen duiden op ongewenst gedrag zijn: sociale isolatie, prikkelbaar, gespannen houding, somber, snel schrikken, vermoeidheid, ongezond eten drinken en roken. Signalen van pesten zijn: vermijdingsgedrag, onverklaarbare fouten maken, herhaaldelijk verzuim, verzoeken om roosterwijziging of overplaatsing zonder duidelijke redenen, (willen) nemen van ontslag.

Bespreken en beperken

Bespreek minimaal 1x per jaar met de medewerkers het onderwerp sociale veiligheid.

Komt er een medewerker naar u als leidinggevende toe die last heeft van ongewenst gedrag, neem de medewerker dan altijd serieus. Het is voor de medewerker al een grote stap om naar u toe te komen en de medewerker heeft ervaren dat zijn grens is overschreden. Zijn norm is daarbij uitgangspunt. Neem bij een melding de tijd voor hem/haar. Schikt het op dat moment echt niet, maak dan z.s.m. een aparte afspraak. Registreer de melding. Wijs de medewerker ook op de mogelijkheid contact op te nemen met de vertrouwenspersoon en het indienen van een klacht bij de klachtencommissie. Heeft de medewerker medische klachten, verwijs hem/haar dan door naar de bedrijfsarts.

Aanspreken collega's en publiek

Spreek als leidinggevende een dader aan op zijn/haar gedrag en geef duidelijk aan dat u dat gedrag niet tolereert. Maak concrete afspraken met hem/haar over het verbeteren van dat gedrag en de consequenties als hij/zij dat niet doet. Leg dat zo nodig vast. Hou in de gaten of de dader zich daaraan houdt. Bij publiek kan in het uiterste geval een toegangsverbod voor een aantal maanden worden gegeven. Maak dit aan degene om wie het gaat schriftelijk kenbaar en communiceer dit aan al het personeel.

In dit [filmpje](#) zie je hoe je als leidinggevende een lastig gesprek hierover op een effectieve manier kan voeren.

Voorlichting en training

Geef medewerkers periodiek voorlichting over publieksagressie en ongewenst gedrag tussen medewerkers. Hierbij gaat het erom dat medewerkers weten wat de risico's zijn, wat de bibliotheek doet, wat medewerkers zelf kunnen doen, hoe ze zich het beste kunnen gedragen als het hun toch overkomt, hoe ze dit kunnen melden en waar ze terecht kunnen voor opvang. Bekijk voor medewerkers die regelmatig contact hebben met publiek of naast voorlichting ook training nodig is. De mate waarin het risico voorkomt is belangrijk om in de keuze mee te nemen.

Belangrijk onderdeel van de voorlichting is dat medewerkers ook weten

- Wie de vertrouwenspersoon is
- Wat de geldende gedragsregels zijn
- Wat er in het protocol ongewenst gedrag staat en waar dat te vinden is (zie ...)
- Wat er in de klachtenprocedure staat en waar die te vinden is (zie...)

Bij training gaat het naast kennis ook over vaardigheden, zodat medewerkers sneller situaties herkennen en beter in staat zijn hier goed naar te handelen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over de-escaleren, begrenzen en assertiviteit. Maar ook voldoende aandacht voor klantvriendelijkheid, servicegerichtheid en het ruimte geven aan publiek om de bibliotheek te bezoeken zijn belangrijk aan de orde te laten komen.

Houdt bij wie voorlichting en training heeft gehad en zorg dat nieuwe medewerkers zo snel mogelijk en uiterlijk binnen 6 maanden na start werkzaamheden voorlichting hebben gehad over ongewenst gedrag en publieksagressie. Neem dit onderwerp mee in een aandachtspuntenlijst voor nieuwe medewerkers, stagiaires of vrijwilligers.

Soorten agressie

Bij voorlichting en training is het goed om de verschillende vormen van agressie aan de orde te laten komen. Dit is van belang, omdat op verschillende vormen van agressie er verschillend gereageerd wordt.

Bij frustratieagressie is het agressieve gedrag een uiting van frustratie, omdat iets niet is gegaan zoals die persoon verwacht had. Het is daaraan direct te herkennen. De persoon heeft niet de intentie agressief te zijn, maar hij of zij wordt boos en reageert primair. De reactie hierop is om ruimte te geven voor de frustratie, maar niet voor de agressie. Als de oorzaak bij de organisatie ligt hier excuus voor te maken. Daardoor zakt meestal de agressie en kan weer een normaal gesprek plaats vinden. Blijft de agressie toch, begrens deze dan en schakel waar nodig hulp in.

Bij instrumentele agressie gebruikt iemand agressie en ander respectloos gedrag om een doel te bereiken. Bewust en expres voert diegene de druk op de medewerker op. De reactie hierop is direct begrenzen en aangeven dat luisteren en praten alleen verder kan als er normaal gesproken wordt. Indien dat niet voldoende werkt hulp van collega's of in het uiterste geval de politie in te roepen of het contact te beëindigen.

Agressie in de bibliotheek komt ook voor bij mensen die middelen hebben gebruikt of verward zijn. Deze agressie is onvoorspelbaar. Begrenzen, hulp inroepen en zo nodig contact beëindigen zijn hier de beste reactie.

B. Lijst met oplossingen beeldschermwerk

In onderstaande tekst zijn alle oplossingen rondom beeldschermwerk verzameld.

De oplossingen zijn van toepassing voor:

- medewerkers die meer dan 2 uur per dag beeldschermwerk verrichten
- werkplekken die meer dan 2 uur per dag gebruikt worden voor beeldschermwerk.

Beleid beeldschermwerk

De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) is het startpunt van een beleid over beeldschermwerk. Als in een bibliotheek medewerkers meer dan 2 uur per dag beeldschermwerk verrichten, is het nodig de risico's minimaal eens in de 5 jaar in de RI&E nader te onderzoeken. Verbeterpunten die komen uit de RI&E dienen opgenomen te worden in een plan van aanpak. Jaarlijks dient de voortgang van het plan van aanpak besproken te worden. Tevens wordt dan het effect van de maatregelen getoetst. Indien nodig worden beleid of maatregelen aangepast. Als medewerkers thuis of elders meer dan 2 uur per dag beeldschermwerk doen, dienen die werkplekken ook in de RI&E meegenomen te worden.

De werkplek

Werkplekken (op locatie, thuis en elders) die meer dan 2 u per dag gebruikt worden voor beeldschermwerk voldoen aan ergonomische criteria. Dat wil zeggen dat de medewerker beschikt over:

- een werktafel van minimaal 1 m², waarbij het bovenblad aan de voorzijde maximaal 5 cm dik is. Tevens is er voldoende vrije been en voetenruimte van minimaal 60 cm breed en 80 cm diep. Het werkblad is in hoogte aan te passen aan de lichaamsafmetingen van de medewerker. Dat kan bij een te hoog werkblad ook gedaan worden door het plaatsen van een voetensteun.
- een verrijdbare stoel die passend is voor de lichaamsmaten van de medewerker. Daartoe zijn zithoogte, zitdiepte, rugleuning en armsteunen zodanig in te stellen, dat de medewerker comfortabel aan een werktafel kan werken. Werkstoelen voldoen minimaal aan NEN-En 1335-1.
- een beeldscherm dat verplaatsbaar is in diepte en hoogte, draaibaar en kantelbaar is en voldoende groot is om de benodigde informatie op het scherm leesbaar te kunnen tonen.
- een vrij te plaatsen toetsenbord en losse muis.
- een passende documenthouder indien voor de taak nodig.

Tips:

- Overweeg op plekken waar veel aan gezeten wordt een (elektrisch) verstelbare tafel te plaatsen tot 130 cm hoogte, zodat zittend en staand werk makkelijk kan wordt afgewisseld.
- Overweeg plekken die veel door verschillende medewerkers gebruikt worden (flexplekken) een makkelijk verstelbaar bureau te plaatsen, zodat medewerkers de hoogte van het werkblad eenvoudig aan kunnen passen aan hun lichaamsmaten.
- Een stoel die aan NEN-EN 1335-1 voldoet is passend voor ongeveer 50% van de Nederlandse bevolking. Als een stoel ook voldoet aan de adviesnorm NPR 1813-2003 is hij geschikt voor ongeveer 95% van de Nederlandse bevolking. Daarmee hebben nog steeds niet alle medewerkers lichaamsmaten die passend zijn voor een standaard stoel. Laat voor die medewerkers de stoel aanpassen of schaf voor hen een aparte stoel aan.

Werken met een laptop

Bij een laptop zit het scherm vast aan het toetsenbord. Om die reden moet de gebruiker om het beeldscherm te zien zijn nek voorover buigen en is de kijkafstand minder dan 50 cm. Het touchpad bevindt zich voor het toetsenbord en zorgt bij gebruik voor extra belasting van nek en schouders. Dat maakt dat de medewerker op een kale laptop niet in een gezonde houding kan werken. Vooral thuis werken medewerkers regelmatig met een laptop. Als een medewerker op locatie, thuis of elders met een laptop langer dan twee uur werkt dient het volgende geregeld te zijn:

- De medewerker maakt gebruik van een los toetsenbord en een losse muis.
- De medewerker maakt gebruik van een laptophouder of beeldschermverhoger, zodat hij het scherm omhoog kan plaatsen.

Tips

- Zorg dat alle medewerkers met een laptop ook een losse muis en een los toetsenbord ter beschikking krijgen. Let op dat de toetsen van het losse toetsenbord zo veel mogelijk kwa indeling overeenkomen met die van de laptop.
- Er bestaan lichte en opvouwbare laptophouders die makkelijk mee te nemen zijn en zo op meer plekken te gebruiken zijn. Sommige laptopstandaards zijn ook geschikt voor gebruik als documenthouder. Dit is ideaal voor wie tijdens beeldschermwerk geregeld documenten bekijkt.

Voorlichting en instructie

Een goede werkplek en hulpmiddelen is een goede start. Maar als medewerkers niet weten hoe ze de werkplek en hulpmiddelen gezond kunnen gebruiken en daar niet toe gemotiveerd zijn hebben een goede werkplek en hulpmiddelen weinig nut.

Daarom moeten alle medewerkers die beeldschermwerk verrichten voorlichting krijgen over risico's en maatregelen bij beeldschermwerk en zijn ze verplicht daaraan mee te doen. Die voorlichting wordt regelmatig herhaald. Leidinggevendenden maken waar nodig afspraken met medewerkers over hoe ze gezond kunnen werken met een beeldscherm en spreken medewerkers aan als ze dat niet doen.

Tips: In de voorlichting kunnen de volgende onderdelen naar voren komen:

- Wat zijn de risico's van beeldschermwerk (RSI/KANS, oogvermoeidheid en lage rugklachten)
- Hoe kan de medewerker klachten voorkomen?
- Wat doet de werkgever daarbij?
- Hoe zit het bij thuis en elders werken?
- Wat kan een medewerker doen bij fysieke klachten of oogklachten?
- Hoe stelt de medewerker zijn werkplek in. Hierbij kan bijgevoegde voorlichting werkplek inclusief checklist gebruikt worden (zie bijlagen C en D).

Pauze bij beeldschermwerk

Beeldschermwerk is intensief en wordt daarom regelmatig onderbroken. Iedere medewerker die beeldschermwerk doet wisselt dit minimaal iedere twee uur af met ander soort werk (zonder beeldscherm) of een pauze van minimaal 10 minuten.

Tips:

- Varieer beeldschermwerk zo veel mogelijk met bewegen.
- Neem ook regelmatig micropauzes. Dat zijn pauzes van minder dan 30 seconde, waarbij de medewerker zijn ogen en spieren kan ontspannen en kan herstellen.
- Neem ook als je thuis of elders werkt deze pauzes.
- Als medewerkers vergeten pauze te nemen, kan pauzesoftware helpen als goede herinnering.

Beeldschermbril

Soms hebben de ogen moeite om scherp op het beeldscherm te kunnen kijken. Ouderdomsverziendheid speelt hierbij een grote rol. In dergelijke gevallen is een beeldschermbril noodzakelijk en kunnen medewerkers met zo'n bril weer goed hun beeldschermwerk uitvoeren.

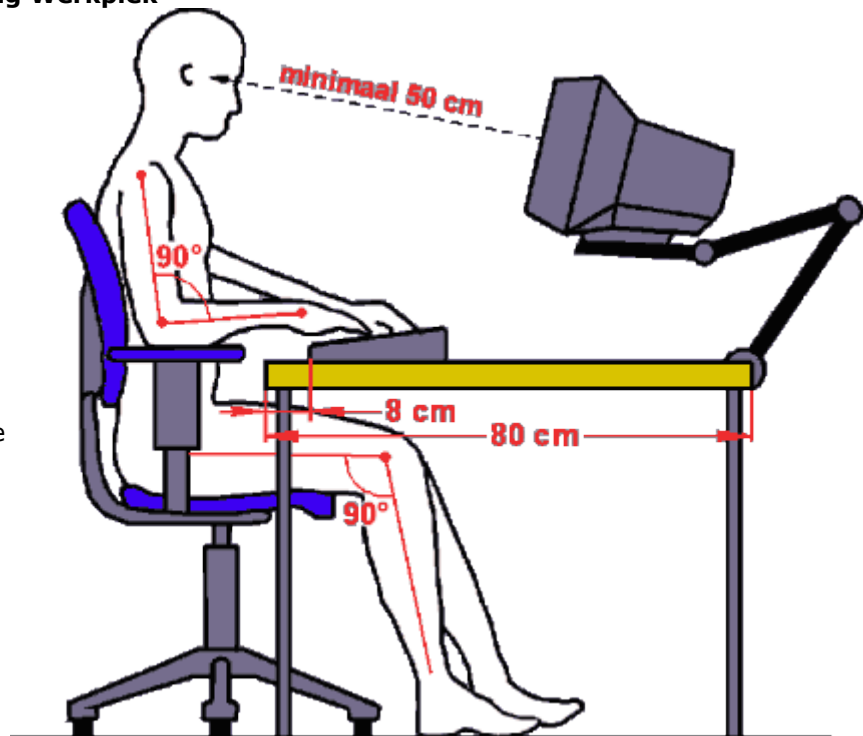
Zorg daarom dat medewerkers periodiek en bij oogklachten hun ogen en gezichtsvermogen kunnen laten onderzoeken. En verstrek de medewerker indien dat uit het onderzoek blijkt dat dat nodig is een beeldschermbril.

Tips:

- Spreek af hoe vaak een oogonderzoek aan de medewerkers wordt aangeboden.
- Maak afspraken waar een medewerker met klachten aan zijn ogen of gezichtsvermogen terecht kan voor het doen van een oogonderzoek. Dat kan met een arbodienst of een hierin gespecialiseerde opticiens.
- Spreek met de medewerker die een beeldschermbril wordt verstrekt wat het maximum bedrag is wat hij voor het montuur vergoed krijgt. Opticiens hebben hiertoe vaak aparte dozen van monturen per prijsklasse.
- Soms voldoet een simpele 'leesbril' met aan beide ogen dezelfde sterkte. Let wel op dat de sterkte net wat anders is dan bij lezen, omdat een beeldscherm verder weg staat dan een boek in de hand.

C. Voorlichting Werkplek

Uw werkplek op locatie, thuis of elders moet aan verschillende eisen voldoen om een optimale werkhouding te kunnen waarborgen. Dit kunt u zelf controleren aan de hand van het plaatje of de onderstaande beschrijving van de werkplek. Voldoet uw werkplek niet aan de eisen probeer dan zelf al een aantal dingen



te veranderen of schakel de Arbo-dienst(verlener) of de preventiemedewerker in voor een werkplek controle. Zij kunnen waar nodig uw werkplek aanpassen. Let goed op uw werkhouding. Is uw werkhouding verkeerd dan zult u weinig profijt hebben van goed meubilair.

U kunt uw stoel zelf goed instellen door op de volgende punten te letten

1. Zithoogte
Leg uw handen op de plek waar u uw werk doet, b.v. het toetsenbord. Stel de hoogte van uw stoel zo in dat uw ellebogen een hoek van 90-120 graden maken. Let erop dat uw nek en schouders ontspannen blijven!
De hoek tussen boven- en onderbeen moet ook 90 graden of net iets meer zijn. Kunt u door de vorige instelling niet meer met de voeten bij de grond, dan moet u een voetenbankje gebruiken.
2. Armleggers
Stel de hoogte van uw armleggers zo in dat ze uw onderarmen ondersteunen. De armleggers zijn goed ingesteld, als u de onderarmen er losjes op kunt laten rusten
3. Rughoogte
Stel de hoogte van de rugleuning zo in dat u steun krijgt in de holte van uw onderrug
4. Zitdiepte
Schuif de stoel goed aan uw bureau. Ga in uw gewone werkhouding zitten en stel de rugleuning in voor- of achterwaartse richting zo in dat u bovenbenen voldoende steun krijgen. Zorg dat tussen de kuit en de voorrand van de stoel minimaal een handdikte ruimte blijft.
5. De zitting
Bij sommige stoelen kunt u zelf de helling van de zitting bepalen. Stel de helling in op de houding waarin u het prettigst zit.
6. Bijstellen
Uw stoel is nu goed ingesteld. Als u in de komende dagen nog niet helemaal prettig zit dan kunt u nog kleine correcties aanbrengen. Doe dit in dezelfde volgorde. Laat de stoel daarna in dezelfde stand staan. Blijf niet voortdurend bijstellen, want dan moeten de spieren steeds weer aan een andere houding wennen.

Aan de hand van de volgende punten kunt u controleren of uw werkplek aan de eisen voldoet

1. Meubilair
Het tafelblad van uw beeldschermtafel moet licht getint zijn en minstens 120 cm x 80 cm groot zijn. De dikte van het tafelblad mag maximaal 5 cm zijn. Daarnaast is voldoende beenruimte vereist. Dit moet minstens 60 cm breed en 80 cm diep zijn. Obstakels als prullenbak e.d. dient u niet onder uw tafel te plaatsen.
2. Werkopstelling
Plaats het beeldscherm en de overige materialen waar u veel mee werkt recht voor u, zodat bij uitvoering van de werkzaamheden neus en knieën dezelfde kant op wijzen. Werk niet met een gedraaide romp of nek.
3. Toetsenbord
Onderarmen, polsen en handen dienen een horizontale lijn te vormen, waarbij de onderarmen op de armleggers steunen, de polsen steun kunnen vinden op het bureaublad en de handen zich gemakkelijk over het toetsenbord kunnen verplaatsen. Geadviseerd wordt het toetsenbord in de laagste stand te plaatsen (pootjes inklappen). Op het bureaublad dient voor het toetsenbord ongeveer 8 cm ruimte aanwezig te zijn.
4. Muis
De hand moet in het verlengde van de onderarm gehouden worden. De hand mag niet te ver achterovergebogen worden. Om de muis goed te kunnen gebruiken en de belasting van de arm te beperken moet de onderarm gesteund worden door het tafelblad of de armlegger. Grote bewegingen moeten niet vanuit de pols, maar vanuit de elleboog gemaakt worden. De zijkant van de hand moet op de muismat of tafel kunnen rusten waarbij de vingers ontspannen de muisknoppen kunnen bedienen.

Niet alleen het meubilair is belangrijk. Controleer ook de dingen die te maken hebben met leescomfort.

Onder de meest gunstige omstandigheden wordt de tekst op een beeldscherm 10 a 20% langzamer gelezen dan op papier. Een goede zichtbaarheid van de tekst is heel belangrijk. Het beeldscherm moet voor iemand met een goed gezichtsvermogen op ruim 160 cm goed leesbaar zijn. Op die manier kan op ongeveer 50 cm voldoende leescomfort gewaarborgd worden. Controleer de volgende punten

1. Hoogte beeldscherm
Het beeldscherm dient op een hoogte gezet te worden, dat de eerste regel tekst op of beneden ooghoogte verschijnt. Indien men blind typt, dient men het beeldscherm zo op te stellen dat de bovenkant van het beeldscherm zich op of net onder ooghoogte bevindt
2. Kijkafstand
De afstand van de ogen tot aan het beeldscherm dient minimaal 50 cm te bedragen. Afhankelijk van de diameter van uw beeldscherm wordt de kijkafstand groter. Beeldscherm, toetsenbord en document dienen zich nagenoeg op gelijke afstand van de ogen te bevinden. Werkt u veel met documenten dan dient een stabiele, instelbare documenthouder aanwezig te zijn. Zorg dat de afstand van de ogen tot de documenthouder ongeveer net zo groot is als die tot het beeldscherm. Dan hoeven de ogen zich minder vaak aan te passen. De ogen zullen dan minder snel vermoeid raken.
3. Beeldscherm en verlichting
De omgeving rond het beeldscherm moet matig verlicht zijn (200-400 lux). Het beeldscherm staat bij voorkeur 2 a 3 meter van de muur en haaks op het raam. Als de monitor uit staat dient geen reflectie van lichtbronnen, als TL verlichting en/of buitenlicht, op het beeldscherm zichtbaar te zijn. Bronnen van reflectie of verblinding dienen te worden afgeschermd of de werkopstelling dient veranderd te worden. Een te groot licht/donker contrast tussen beeldscherm en omgeving dient te worden vermeden. Het beeldscherm moet dus niet voor het raam geplaatst worden.

4. Beeldscherminstelling

Voor een rustig beeld en goed zichtbare tekst gaat de voorkeur uit naar donkere tekens op een lichte, matte achtergrond. De tekens in de hoofdletterstand dienen minimaal 3,3 mm hoog te zijn. Bij een lichte achtergrond heeft u het minst last van reflecties en is het contrast met tekst op papier gering.

Werkhouding

De werkhouding is heel belangrijk bij het voorkomen van RSI klachten. Een verkeerde houding is een grote risicofactor.

Een goede houding is een houding met een rechte rug, het hoofd recht boven de wervelkolom en de blik naar voren of iets naar beneden gericht. Een in elkaar gedoken of gedraaide houding, of een houding waarbij de schouders opgetrokken zijn moet worden vermeden. Ook al heeft u een goede houding, beweging blijft noodzakelijk. Blijf niet te lang in dezelfde houding zitten, maar wissel af. Controleer uw houding aan de hand van de onderstaande tekening en de onderstaande beschrijving.

Een goede en ontspannen zithouding achter het beeldscherm bouw je op vanaf de voeten.

- Voeten plat op de vloer
- Hoek onder- en bovenbeen 90 graden
- Zover mogelijk achter in de stoel gaan zitten
- Iets achterover leunen bij blind typen of schouders recht boven de heupen bij kijken naar het toetsenbord
- De rug moet onderin gesteund worden door de rugleuning van de stoel
- De rug goed opstrekken
- Oren boven de schouders
- Schouders laag en naar achteren
- Hoek boven- en onderarm 90 graden
- Onderarmen gesteund op armleggers

Bedienen muis en toetsenbord

- Tijdens het typen de toetsen licht aanslaan, polsen ondersteund en vingers ontspannen
- Bij het gebruik van de muis de hand op de muis laten rusten

D. Checklist thuiswerken

Checklist thuiswerken

Gebaseerd op checklijst AenO fonds Gemeenten

Deze checklist kan je als leidinggevende of preventiemedewerker gebruiken om de thuiswerkplek van de medewerker te beoordelen. Een thuiswerkplek die een medewerker **meer dan twee uur op een dag** gebruikt moet voldoen aan de ergonomische criteria. In deze checklist zijn die ergonomische criteria uitgewerkt.

Laat een medewerker deze checklijst invullen. Voldoet een medewerker niet aan de checklist, zorg dan als werkgever net als op locatie dat de medewerker zijn werk gezond kan doen. Lukt dat op de ergonomische criteria (tot de vragen over sociale steun) niet, dan mag een medewerker thuis niet meer dan 2 uur beeldschermwerk verrichten. In deze checklist staan tips voor de medewerker. Bespreek als leidinggevende met de medewerker of hij thuis gezond kan werken en deze tips kan uitvoeren. Kijk tevens waar je als leidinggevende hier ook een rol in hebt. Als werkgever ben je verantwoordelijk voor een gezonde werkplek. De medewerker is verantwoordelijk zijn werkplek gezond te gebruiken. Deze vragenlijst gaat over beide punten. Als leidinggevende is het je rol:

- Risico's op de werkplek te inventariseren,
- de medewerker te faciliteren en te stimuleren tot gezond gedrag,
- de medewerker aan te spreken als deze de werkplek niet gezond gebruikt.

Omdat je niet thuis kan kijken bij de medewerker is deze checklist een hulpmiddel om dit te doen.

STOEL

Maak je gebruik van een bureaustoel die in te stellen is? JA/NEE

Toelichting: Als je een instelbare bureaustoel hebt, zorg dan dat je deze goed instelt. (hier nog link naar filmpje instellen bureaustoel)

STOEL EN TAFEL

Worden je onderarmen voldoende ondersteund door de armsteunen van je stoel of door de tafel of bureau, dusdanig dat je onder- en bovenarmen zich in een hoek van 90 graden bevinden? JA/NEE

Toelichting: Door je werkhouding biedt je je schouders voldoende ondersteuning en worden deze niet de hele dag onnodig belast. Belangrijk is dat je bureau niet te hoog staat, zodat je met ontspannen schouders kunt werken.

Tip: Bij een niet verstelbaar hoog bureau kun je je zitting verhogen door op een kussen te zitten of je stoelzitting op een andere manier te verhogen.

STOEL

Is de hoogte van de zitting van je stoel dusdanig dat de onder- en bovenbenen zich in een hoek van 90 graden bevinden? JA/NEE

Toelichting: Zorg hierbij dat je voeten plat op de grond (of plat op de voetenbank) staan. Te hoog zitten zorgt voor afknelling van je bloedsomloop, terwijl te laag zitten voor onvoldoende ondersteuning in je benen zorgt. Hierdoor loop je meer kans op rugklachten.

Tip: Als je je stoelzitting hebt verhoogd om bij het bureau aan te sluiten, kun je je voeten ondersteunen door iets onder je voeten te leggen zoals een voetenplank of kistje van de juiste dikte.

STOEL

Heb je voldoende steun in je rug? JA/NEE

Toelichting: Voorkom een ingezakte houding en geef voldoende steun in je rug.

Tip: Verkrijg extra steun in de holling van je rug door een kussen of een opgerolde sjaal te gebruiken. Dit voorkomt dat je een ingezakte houding aan gaat nemen.

TOETSENBORD

Ligt je toetsenbord recht voor je op tenminste 10 cm van de tafelrand? JA/NEE

Toelichting: Zorg hierbij dat je onderarmen steunen op de tafel. De tafel moet hiervoor voldoende diep zijn.

Heb je je toetsenbord zo plat mogelijk, de pootjes ingeklapt? JA/NEE

Toelichting: Een zo vlak mogelijk opgesteld toetsenbord leidt tot een betere (= rechtere) polsstand.

MUIS

Heb je voldoende ruimte op de tafel om de muis te bedienen met je hele onderarm? JA/NEE

Toelichting: Het is belangrijk om bij het gebruik van de muis de pols niet zijdelings te buigen. De beweging komt uit je schouder.

Tip: Bedien de muis door de hele onderarm heen en weer te bewegen.

MUIS

Ligt je muis recht voor je schouder op tafel? JA/NEE

Toelichting: Zet de muis recht voor je schouder op het werkblad neer, zó dat de bovenarmen ontspannen zijn en naast het lichaam hangen als je aan het werk bent.

Tip: Dus niet te ver reiken en laat je hand er niet op liggen als je de muis niet gebruikt.

LICHT

Treden in het beeldscherm geen spiegelingen op van lichtbronnen, vensters of lichte wanden en zit je dwars ten opzichte van het raam? JA/NEE

Toelichting: Zorg voor voldoende verlichting op je werkplek. Te veel licht in de werkomgeving vermindert het contrast op het scherm. En lampen en ramen kunnen voor hinderlijke weerspiegeling zorgen in het beeldscherm.

Tip: Het beste is om het scherm voor een stuk muur te zetten. Staat het scherm wel voor het raam, plaats deze dan dwars ten opzichte van het raam, liefst op minimaal 1 meter afstand. Lukt dat niet, zorg dan voor helderheidswerking voor de ramen.

TYPEN

Kun je - als je dat nodig hebt - beschikken over een documenthouder? JA/NEE

Toelichting: Een documenthouder is nodig wanneer je veel vanaf papier werkt, bijvoorbeeld bij het overtypen van een stuk tekst. Je kunt de papieren dan opstellen tussen het toetsenbord en het beeldscherm.

WERKTAFEL OF BUREAU

Heb je voldoende voet- en beenruimte onder je tafel of bureau? JA/NEE

Toelichting: Om in een normale zithouding te werken heb je vrije been- en voetenruimte onder de tafel nodig, zonder bijvoorbeeld tegen de onderkant of andere spullen onder de tafel te stoten.

SNOEREN

Zijn de snoeren en (oplaad)kabels dusdanig weggewerkt dat er geen valgevaar is?
JA/NEE

Toelichting: Voorkom vallen of struikelen voor jezelf of huisgenoten.

LAPTOP, LOS TOETSENBORD

Indien je meer dan dagelijks langer dan twee uur per dag met een laptop werkt, beschik je over een los toetsenbord? JA/NEE

LAPTOP, LOSSE MUIS

Indien je meer dan dagelijks langer dan twee uur per dag met een laptop werkt, beschik je over een losse muis? JA/NEE

Toelichting: Het werken met een laptop gebeurt vaak in een sterk belastende lichaamshouding, omdat je toetsenbord en scherm aan elkaar vast zitten. En omdat de muispad vooraan op je toetsenbord zit. Na twee uur per dag neemt de kans op gezondheidsklachten toe.

Tip: Gebruik daarom een los toetsenbord en een losse muis. En zet de laptop op een verhoging zodat de bovenrand van het scherm op ooghoogte staat.

BEELDSCHERM

Staat de bovenrand van uw beeldscherm op of iets onder ooghoogte? JA/NEE

Toelichting: De bovenrand van het scherm moet op of net onder ooghoogte geplaatst worden, zodat je met natuurlijke hoofdstand je werk kunt doen.

Tip: Plaats je beeldscherm op een stapel boeken, een pak papier of gebruik een laphouder.

BEELDSCHERM

Kun je recht voor je beeldscherm zitten op een prettige afstand? JA/NEE

Toelichting: Voorkom dat je met een gedraaid hoofd of met gedraaid bovenlichaam moet werken.

KLACHTEN

Heb je de afgelopen zes maanden pijn en vermoeidheid aan de vingers, pols, armen, schouders of nek gehad tijdens het werk of na een (lange) periode van werken?
JA/NEE

BEWEGEN

Wissel je beeldschermwerk regelmatig met een korte pauze, bewegingsoefeningen en/of met niet beeldscherm gebonden werk? JA/NEE

Toelichting: Beweging tussen het werk door is het beste om de doorbloeding van het lichaam te verbeteren.

Tip: Wissel het zitten ieder half uur af met bewegen en/of oefeningen, voor oefentips

SOCIALE STEUN

Ik heb bij thuis werken voldoende hulp en ondersteuning van mijn collega's.
Altijd/Vaak/Soms/Nooit

Ik heb bij thuis werken voldoende hulp en ondersteuning van mijn leidinggevende.
Altijd/Vaak/Soms/Nooit

Tip: Bij welke taken of wat voor situaties heb je behoefte aan hulp en ondersteuning van leidinggevend en collega's? Waar bestaat die hulp en ondersteuning volgens jou uit en wanneer is die nodig? Hoe kunnen je leidinggevende en/of collega's die hulp het beste geven?

CONCENTRATIE

Ik kan me thuis goed concentreren op mijn werk. Altijd/Vaak/Soms/Nooit

Tip: Zorg voor een afleidingsvrije omgeving, die opgeruimd is. Doe, als dat kan, de deur van je werkkamer dicht. Maak, bij hinderlijk geluid van huisgenoten, gebruik van een noise canceling headset. Zet je telefoon op stil en zet notifications uit. Kies voor werk waarbij concentratie nodig is, vooral werktijden waarin je je goed kan focussen. Neem voldoende pauzes om even te ontspannen. Stel daarbij grenzen aan privé prikkels (tijd) tussendoor. Maak afspraken met je huisgenoten over je bereikbaarheid gedurende werktijd.

AFLEIDING

Ik ben thuis buiten werktijd vrij van werk (en hoeft niet bereikbaar zijn voor collega's of klanten). Altijd/Vaak/Soms/Nooit

Tip: Bespreek je behoefte aan privétijd en wanneer je thuis niet gestoord wilt worden met je leidinggevende en collega's en maak hier goede afspraken over.

Tip voor leidinggevende: bewaak dat medewerkers niet gestoord worden in privétijd.

WERK – PRIVE BALANS

Als er thuis iets gebeurt is er voldoende aandacht en begrip vanuit het werk.

Altijd/Vaak/Soms/Nooit

Tip: Ieder mens verlangt naar aandacht en begrip, maar je kunt het niet afdwingen. Bespreek op je werk concreet welke invloed privé op je werk heeft, wat je daar zelf aan doet of kan doen. En op welke manier je collega's e/o leidinggevende daar rekening mee zouden kunnen houden. Bespreek dat zo nodig met hun.

Als er thuis iets gebeurt is er flexibiliteit vanuit het werk, bijvoorbeeld om uren aan te passen.

Tip: Overleg zo nodig over een oplossing met je leidinggevende. En weet dat hier regels voor zijn. Google op 'regels verlof (CNV/FNV)' of 'regels meer of minder werken (CNV of FNV)'.

Tip voor leidinggevende: vraag waar de medewerker behoefte aan heeft als het gaat om de werk- privébalans.

E. Zitinstructie autorijden

Waarom Zitinstructies?

Zitten is meer dan alleen een zithouding; het is een activiteit die verandert in de tijd. Tijdens het zitten wisselt u van houding. Een tijd lang is dezelfde houding mogelijk, maar de drang om te bewegen wordt steeds groter. Die bewegingsdrang voorkomt dat de lichamelijke toestand verslechtert door het stil zitten. Daar kunt u dus beter gehoor aan geven door regelmatig te gaan verzitten of door het lichaam zo nu en dan eens te strekken. Helaas blijft u toch lang in bepaalde houdingen zitten, omdat u in een voertuig geen kant op kunt. Daarom kunt u beter voor gunstige houdingen zorgen.

- Begin met rechte rug en een actieve zithouding.
- Stem de stoel voordat u begint goed af op het lichaam en de bediening.
- Zorg dat het lichaam steun krijgt op de plaatsen waar het nodig is. Maar voorkom dat u zo ingepakt zit dat u geen bewegingsvrijheid meer hebt. Want de beste zithouding is niet goed genoeg als deze langdurig moet worden volgehouden. Soms vervalt u toch in een slechte houding; u zakt onderuit of zit te lang voorovergebogen. Het hangt van uw persoonlijk zitgedrag af wat u daarmee doet. Een verstandig chauffeur zal gaan verzitten en de stoel wat verstellen.

Stoel instellen

Stel uw stoel voor het werk goed in!

Stel de stoel af op het lichaam, het instrumentarium en het zicht. Hoe goed u de stoel kunt instellen hangt natuurlijk af van de mogelijkheden van uw stoel. Doorloop onderstaande lijst. Sla over wat u niet kunt instellen.

Zithouding

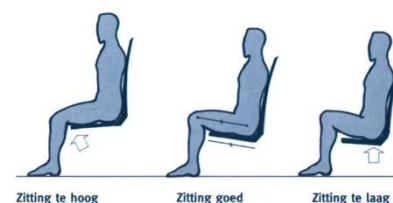
Lengtepositie van de stoel

- Doel; gunstige positie ten opzichte bediening.
- Streven: armen en benen in aangename positie (niet onder- of overstrekt).
- Stoel te ver naar achteren: sneller zitten met kromme rug.
- Stoel te ver naar voren: pedalen eerder storend, benen opgetrokken.
- Voor goed zicht kunt u de zithoogte aanpassen.



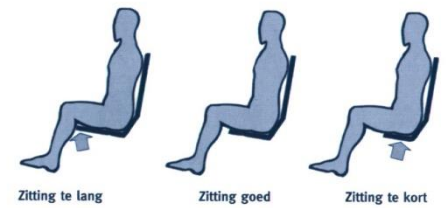
Zithoogte

- Doel: zitvlak gunstig ondersteund.
- Streven: bovenbenen evenwijdig aan zitting.
- Let op: goed zicht.
- Norm: tenminste 4 meter voor het voertuig zichtbaar.
En vrij zicht recht vooruit en licht (9°) omhoog.
- Zitting te hoog: onderkant bovenbenen wordt afgekneld door voorkant van zitting.
- Zitting te laag: teveel druk op zitbeentjes en stuitbeen. Bovenbenen krijgen onvoldoende steun.
- Soms is de dakhoogte een beperking voor hogere zitposities.



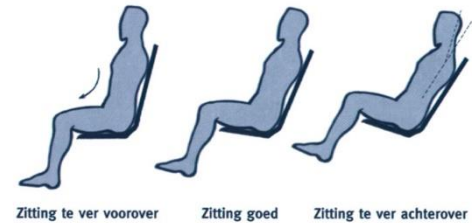
Lengte van de zitting

- Doel: bovenbenen goed ondersteund.
- Streven: de voorrand van de zitting sluit zo ver aan op de knieholtes dat er nog een handdikte vrije ruimte is in de knieholtes.
- Zitting te lang (te diep): knieholtes worden afgekneld, benen kunnen gaan tintelen.
- Zitting te kort (te ondiep): onvoldoende steun, geeft sneller vermoeidheid.



Kanteling rugleuning

- Doel: variëren rond de meest prettige zithouding.
- Streven: regelmatig variëren in zitpositie. Zorg voor een hoek van 95-115° tussen zitting en rugleuning.
- Rugleuning te ver voorover of hoek tussen zitting en rugleuning te klein: rugleuning drukt de rug krom en het lichaam ontvangt nauwelijks steun van de rugleuning.
- Rugleuning te ver achterover of hoek tussen zitting en rugleuning te groot: sneller uit de stoel glijden.



Dikte of volume lumbaalsteun

- Doel: steun in de onderrug.
- Streven: voldoende steun voor de bovenrand van het bekken en de onderrug.
- Te weinig steun in de lendenen: door bolle of vlakke onderrug sneller rugklachten.
- Te veel steun in de lendenen: geeft ongunstige schuifkrachten op de tussenwervelschijven van de onderrug en is oncomfortabel.



Hoogte van lumbaalsteun

- Doel: steun in de onderrug.
- Streven: de steun moet ter hoogte van de bovenrand van het bekken aangrijpen. Let op: door de rugleuning naar achteren te kantelen drukt de lumbaalsteun hoger in uw rug.
- Lumbaalsteun te laag: het lichaam wordt uit de stoel gedrukt.
- Lumbaalsteun te hoog: geeft ongunstige schuifkrachten op de tussenwervelschijven van de onderrug.



Zijdelingse steun van de zitting

- Doel: steun bij zijwaartse bewegingen (krachten).
- Streven: voldoende steun bij zijwaartse bewegingen.
- Let op: het lichaamsgewicht drukt het lichaam in de zitting. Uitgesproken zijwaartse steun van de zitting is daarom alleen nodig bij sterke schokken

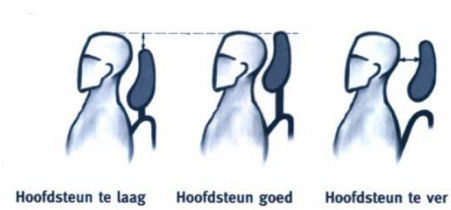


en zijwaartse krachten. Bijvoorbeeld bij ruw terrein of slecht wegdek. Uitgesproken zijwaartse steun is meer bedoeld voor ondersteuning van de bovenbenen.

- Zijwangen te smal: zitting drukt oncomfortabel tegen de heupen.
- Zijwangen te breed: geeft bij sterke schokken en zijwaartse krachten instabiliteit.

Hoogte en kanteling van de hoofdsteun

- Doel: voor bestuurder uitsluitend bedoeld ter ondersteuning van het hoofd bij ongelukken.
- Streven: de bovenkant van de hoofdsteun gelijk stellen aan de bovenkant van het hoofd. Lukt dit niet, dan de hoofdsteun zo hoog mogelijk zetten. De afstand tussen hoofd en hoofdsteun is kleiner dan 4 cm. Kantel de hoofdsteun totdat deze recht staat ten opzichte van het hoofd.
- Let op: nekletsel is te voorkomen of te beperken door rustig te rijden, afstand te houden en autogordels te dragen. Als u een aanrijding ziet aankomen, kunt u het beste uw achterhoofd met kracht tegen de hoofdsteun duwen. Blijf daarbij recht vooruit kijken, strek uw armen en houd het stuur of dashboard stevig vast
- Hoofdsteun te laag of te ver van het hoofd verwijderd: ongunstig bij ongevallen.



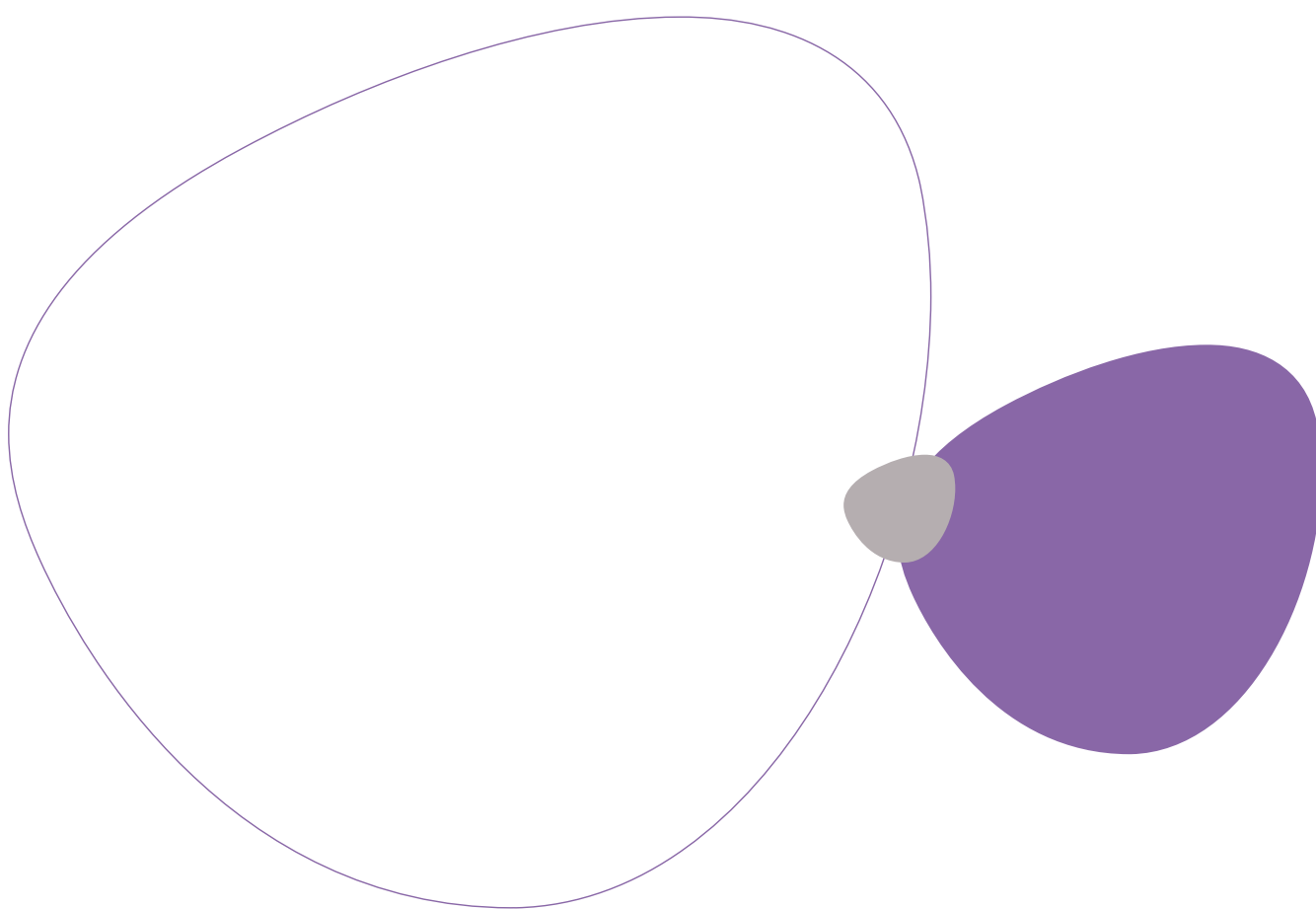
Zitgedrag tijdens het werk

- Ga regelmatig verzitten. Dit stimuleert de doorbloeding en houdt de wervelkolom in conditie.
- Wees ontspannen tijdens het rijden. Files, gedrag van medeweggebruikers, tijdproblemen en andere zorgen worden niet opgelost door een gespannen houding.
- Varieer de stand van de stoel in de buurt van uw voorkeursinstelling. Zorg bijvoorbeeld voor voldoende steun in uw onderrug. Wordt deze druk te veel, verminder de steun dan tijdelijk. Speel als het ware met de instellingen, ook al hebt u een stand waarin u zich het meest comfortabel voelt of waarin u de beste ondersteuning krijgt. De beste lichaamshouding is immers niet goed genoeg om lang vol te houden. Afwisseling van (gunstige) houdingen is de enige methode om klachten te voorkomen.
- Strek regelmatig de spieren en maak ze 'los'.

Informatie

Mocht de stoel niet passend te krijgen zijn of er sprake zijn van structurele klachten door het zitten in de auto? Maak dan een afspraak met de bedrijfsarts voor advies en eventueel werkplekonderzoek in de auto.

Vereniging van Openbare Bibliotheken **Voorbeeld Protocol**
ongewenst gedrag



Voorbeeld Protocol ongewenst gedrag

Artikel 1 Begripsomschrijvingen

- a ongewenst gedrag: ieder gedrag binnen de werksituatie dat wordt ervaren als (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, discriminatie of pesten;
- b medewerker:
- de werknemer in dienst bij ... op basis van een arbeidsovereenkomst
 - de stagiaire werkzaam bij ... de persoon die werkzaam is bij ... op basis van een detacherings- of inleenovereenkomst;
 - Vrijwilligers werkzaam bij
- c klager: de medewerker die een klacht heeft over ongewenst gedrag
- d aangeklaagde: de medewerker tegen wie de klacht is gericht;
- e vertrouwenspersoon: de persoon die als zodanig is benoemd en tot wie de medewerker zich kan wenden voor hulp en advies;
- f klachtencommissie: de door de directie ingestelde onafhankelijke klachtencommissie ter behandeling van klachten op het gebied van ongewenste gedrag;
- g klacht: Een schriftelijke ingediende melding van een medewerker bij de klachtencommissie ongewenst gedrag.

Vertrouwenspersoon

Artikel 2 Taken vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon vervult adviserende en bemiddelende taken, te weten:

- a eerste opvang van en advisering aan de medewerker met als doel gezamenlijk een mogelijke oplossing te vinden. De vertrouwenspersoon is gehouden de anonimiteit van de medewerker te allen tijde te waarborgen en zal alleen met uitdrukkelijke instemming van hem in overleg met de leidinggevende treden;
- b hulp bieden aan de klager bij het indienen van een officiële klacht. Dit geschiedt wanneer het voorgaande niet tot een voor de medewerker bevredigende oplossing heeft geleid, maar ook wanneer de medewerker ondanks een goede oplossing alsnog besluit een klacht in te dienen;
- c bieden van nazorg. Nazorg richt zich hoofdzakelijk op het voorkomen dat de medewerker wordt lastiggevallen op de werkplek op grond van het feit dat hij een klacht heeft ingediend.

Artikel 3 Toegang tot vertrouwenspersoon

Iedere medewerker die in de werksituatie met ongewenst gedrag door een andere medewerker is geconfronteerd, kan zich voor hulp en advies wenden tot de vertrouwenspersoon.

Artikel 4 Overige taken vertrouwenspersoon

- a De vertrouwenspersoon is bevoegd om bij een ontvangen klacht te bemiddelen, en is gerechtigd tot het inwinnen van al die informatie, die voor een verantwoorde uitoefening van zijn/haar taak noodzakelijk is;
- b De vertrouwenspersoon houdt een registratie bij van aan hem/haar ter kennis gebrachte (voorgenomen) klachten en brengt hierover jaarlijks vertrouwelijk en geanonimiseerd verslag uit aan de directie / ondernemingsraad;
- c De vertrouwenspersoon is voor de uitoefening van diens taak verantwoording verschuldigd aan de directie;
- d Tevens ontvangt de vertrouwenspersoon de adviezen van de Klachtencommissie plus de directiebesluiten over de te nemen maatregelen op grond van de adviezen van de Klachtencommissie.

Klachtenregeling

In een klachtenregeling wordt beschreven hoe een medewerker een klacht in kan dienen na een of meer incidenten op het gebied van ongewenst gedrag. Uitgangspunt voor medewerkers is dat incidenten eerst zo veel mogelijk in de lijn worden opgelost. Blijkt dat niet haalbaar, dan bestaat er in de organisatie ook een officiële klachtenregeling op het gebied van ongewenst gedrag.

De klachtenregeling ongewenst gedrag betreft klachten van medewerkers onderling, steeds op het gebied van ongewenst gedrag. Centraal in deze klachtenregeling staat een klachtencommissie die als een 'rechtbank' de klacht behandelt. Dat doet zij ondermeer door de klager, de aangeklaagde en eventuele getuigen te horen. Op grond hiervan zal de klachtencommissie een onderbouwd advies verstrekken aan de werkgever over de te nemen vervolgstappen. Het is zaak om een doordachte regeling op te stellen waarin de werkwijze van deze klachtencommissie wordt beschreven. Vaak zal een vertrouwenspersoon de klager bijstaan bij de vraag of, en zo ja hoe, een klacht wordt ingediend.

Er zijn verschillende manieren om een klachtenregeling rond ongewenst gedrag invulling te geven:

- De werkgever sluit zich aan bij een externe, gespecialiseerde klachtencommissie
- Er kan een interne klachtencommissie worden samengesteld. Dit op grond van een op te stellen klachtenreglement.

Inhoud klachtenregeling

In de klachtenregeling ongewenst gedrag staat aangegeven:

- Hoe medewerkers een klacht kunnen indienen
- Hoe en binnen welke termijn een klacht in behandeling wordt genomen en wordt afgehandeld
- Wanneer een klacht ontvankelijk wordt verklaard
- Hoe de klachtbehandeling verloopt en hoe het advies van de klachtencommissie tot stand komt
- Hoe na afsluiting van de klachtbehandeling wordt teruggekoppeld aan de klager, de aangeklaagde en aan de werkgever, indien van toepassing inclusief een voorstel voor een disciplinaire maatregel
- Hoe de samenstelling van de klachtencommissie is en wie de eventuele plaatsvervangers zijn
- Of een klager en een aangeklaagde zich kan laten bijstaan door een raadsman of -vrouw.
- Hoe de deskundigheid, onafhankelijkheid en de onpartijdigheid van de leden wordt gewaarborgd. Bij een interne klachtencommissie zijn daarvoor vereist:
 - regelmatige opleiding van de leden en hun plaatsvervangers;
 - bepalingen die leden van de klachtencommissie uitsluiten van behandeling van een klacht, of die wraking of verschoning mogelijk maken, bijvoorbeeld als hij/zij;
 - functioneel betrokken is bij de klacht of deel uitmaakt van de organisatorische eenheid waartoe de klager of aangeklaagde behoort;
 - er tussen klager of aangeklaagde en een commissielid een familierechtelijke betrekking bestaat;
 - hij/zij in een eerder stadium betrokken is geweest bij zaken, die gerelateerd zijn aan de klacht.

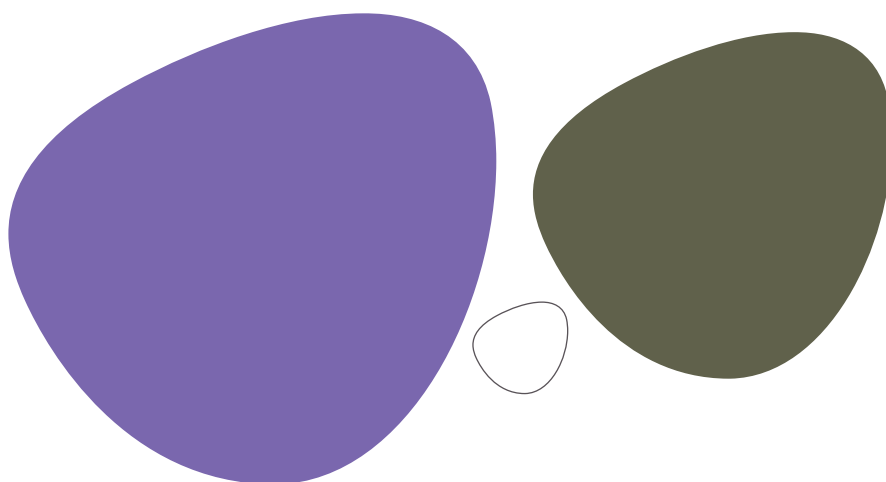
Colofon

Tekst	ArboNed
Redactie	ArboNed
Vormgeving	Comma-S ontwerpers, 's-Hertogenbosch ©

Uitgave van de Vereniging van Openbare Bibliotheken i.s.m. ArboNed

Den Haag, 2020

Lijst van knelpunten en oplossingen



Inleiding

In onderstaand overzicht zijn alle knelpunten fysieke belasting in de bibliotheken en alle mogelijke oplossingen die daarbij horen verzameld.

Bij het opstellen van de lijst zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Knelpunten ingedeeld naar taken in de bibliotheek

- Innemen en uitlenen
 - Staan aan de balie
 - Zitten aan de balie
 - Repeterend werk
 - Werken met de scanner
 - De brievenbus
- Sorteren
- Transporteren
- Bergen
- De Materialen
 - Boeken
 - Audiovisuele middelen

Per knelpunt een aanduiding van de ernst van het knelpunt

- 👉 onhandig / lastig
- 👉👉 enig risico op fysieke overbelasting
- 👉👉👉 risico op fysieke overbelasting

Deze indeling naar ernst van het knelpunt is gebaseerd op een drietal bronnen: de enquête fysieke belasting in bibliotheken, ergonomisch oordeel en het oordeel van de deskundigen uit het panel.

Deze indeling gaat er van uit dat de medewerker die deze belasting ondergaat meer dan 16 uur per week in de bibliotheek logistieke werkzaamheden uitvoert (innemen / uitlenen / sorteren / transporteren / bergen)

- Bij de oplossingen / maatregelen een onderscheid tussen maatregelen die door de bibliotheekorganisatie genomen zouden kunnen worden en maatregelen die meer te maken hebben met de werktechniek van de medewerker. Per oplossing is aangegeven of het gaat om een technische (T), organisatorische (O) of een gedragsmaatregel (G)

Hoe is deze lijst tot stand gekomen

Deze lijst is opgesteld op basis van de volgende onderzoeken:

- Literatuuronderzoek
- Eigen ervaring van vhp adviseurs uit eerdere projecten
- Observaties in 20 bibliotheken door de onderzoekers van vhp
- Enquête onder 125 medewerkers van bibliotheken
- Gesprek met deskundigen uit de sector

Knelpunt	Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
Innemen en uitlenen			
1 Handelingen die ook door het publiek kunnen worden uitgevoerd worden door medewerkers uitgevoerd		● Overgaan op zelfscannen door het publiek ● Het publiek kan de boeken gesorteerd inleveren in aparte brievenbussen / boekenorgel (CD's / video's, let op discussie over inleveren lege hoezen)	T/O T/O
Staan aan de balie			
2 Langer dan 1 uur achtereen op één plek staan of 4 uur op één dag staan		● Een goed roulatiesysteem toepassen waarbij ook zittend werk voorkomt ● Overgaan op zelfscannen door het publiek waardoor staand werken minder voorkomt ● Een hoge stoel plaatsen bij de stabalie zodat af en toe zittend gewerkt kan worden <i>Voor de eisen die gesteld worden aan stoel en beenruimte: zie zitten</i> Werktechniek: ● Een juiste stahouding	O T/O T G
3 Frequent ver naar voren of opzij reiken (Meer dan 45 cm gerekend vanaf de schouders van de medewerker)		● De balie zo inrichten dat de meeste werkzaamheden binnen 45 cm van de romp plaatsvinden <i>Zorg dat het logisch is dat de lezer zijn boeken op de juiste plaats aanlevert (bijvoorbeeld door de vormgeving van de balie of door een aanduiding op de balie)</i> ● Plaats van de kassa binnen reikwijdte van 45 cm of doe steeds een stap in plaats van te reiken ● Er moet voldoende ruimte zijn voor de knieën en voeten zodat je niet naar achteren hoeft te staan <i>Er is voldoende ruimte voor de knieën (10 cm diepte en de voeten 25 cm diepte)</i> Werktechniek: ● Ruimte maken voor de benen en de voeten ● Werkzaamheden zo uitvoeren dat niet bereikt hoeft te worden ● Stappen in plaats van reiken	T O T/G T O G G
4 De werkhoogte is niet goed waardoor licht gebukt gewerkt moet worden of juist de armen opgetild moeten worden (een juiste hoogte is tussen de 95 en 100 cm; de handen bevinden zich dan net onder ellebooghoogte)		● De balie op de juiste hoogte brengen <i>Bijvoorbeeld met een opzetstuk of klossen onder de poten</i> Werktechniek: ● Niet staand werken aan een zitbalie	T G
5 Meer dan 40 x per uur diep bukken (handen onder de knieën)		● Alle werkzaamheden vinden plaats tussen schouder- en kniehoogte <i>Bijv cd's en video's zodanig opbergen dat de langzaam lopers in de onderste lade liggen</i> ● Tijdschrijfthoesjes onder handbereik opbergen Werktechniek: ● Goede methode voor bukken / naar beneden reiken	O/T O/T G
Zitten aan de balie			
6 Langer dan 2 uur achtereen zitten of meer dan 5 tot 6 uur op één dag zittend werken		● Roulatiesysteem toepassen zodat staan en zitten worden afgewisseld. <i>Langdurig zitten komt eigenlijk alleen voor in grote bibliotheken en soms op piekuren in de kleinere bibliotheken</i>	O

Knelpunt	Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
vervolg Zitten aan de balie			
7	Frequent naar voren of opzij reiken (meer dan 30 respectievelijk 45 cm, gerekend vanaf de schouders van de medewerker)	 - De balie zo inrichten dat het registreren van de boeken (scannen, schuiven etc.) binnen een reikafstand van 30 cm plaatsvindt - Bij het pakken van de boeken niet verder reiken dan 45 cm <i>Zorg dat het logisch is dat de lezer zijn boeken op de juiste plaats aanlevert bijvoorbeeld door de vormgeving van de balie of door een aanduiding op de balie</i> - Hoek tussen kijkrichting klant en kijkrichting scherm niet groter dan 30 graden <i>Plaats het beeldscherm niet te veel opzij</i> - Plaats van de kassa links of rechts binnen een reikwijdte van 45 cm <i>Bij diverse "potjes" aanschaf van een kassa overwegen. Het kassysteem integreren in het uitleensysteem. Geldlade in de balie verwerken.</i> Werktechniek: - Werkzaamheden zo uitvoeren dat niet bereikt hoeft te worden	T T T T G
8	Frequent omhoog kijken naar de klant als de klant staat en de medewerker zit aan een lage balie	 - Van de zitbalie een zit/stabalie maken Werktechniek: - Nooit staand werken aan een (lage) zitbalie	T G
9	(Er is een voorkeur voor een hoge balie, maar als toch aan een lage balie wordt gewerkt dan moet de werkhoogte goed zijn). De werkhoogte is niet goed waardoor licht gebukt gewerkt moet worden of juist de armen opgetild moeten worden. Een juiste hoogte voor zittend werk is: - voor een zit/sta-balie 95 tot 100 cm - voor een lage zitbalie 70 tot 75 cm Hierbij zijn de handen net onder ellebooghoogte en wordt niet gewerkt met opgetrokken of aangespannen schouders	 - Een stoel aanschaffen die hoog genoeg ingesteld kan worden. De zitting kan minimaal tot 51 cm hoogte worden ingesteld voor een lage zitbalie en tot 80 cm voor een zit-sta balie - De dikte van het balieblad is over een breedte van minimaal 60 cm niet groter dan 5 cm zodat de stoel hoog genoeg ingesteld kan worden zonder dat je met de bovenbenen knel komt te zitten - De plaats waar de lezer zijn boeken neerlegt is niet veel hoger dan de werkhoogte (max 10 cm). - Bij balies met een schuin blad geldt dat: - de hoek van het blad optimaal is bij 10 tot 15 graden - een aanslagrand van 7mm hoogte voldoende is voor een goede geleiding van de kaft - Voor korte mensen is een goede voetensteun beschikbaar Werktechniek: - werken met ontspannen / afhangende schouders - juist (hoog!) instellen van de stoel - gebruik van de voetensteun	T T T T T G
10	Meer dan 10x per uur opstaan tijdens het werk aan een zitbalie	 - De balie uitvoeren als gecombineerde zit-stabalie - Een goed roulatiesysteem toepassen waardoor langer achter elkaar gezeten kan worden Werktechniek: - Juiste techniek bij het opstaan en gaan zitten	T O G
11	Er is onvoldoende ruimte voor een ontspannen houding van de benen tijdens het zitten (de beenruimte is minstens 70 cm hoog en 60 cm diep over een breedte van minimaal 60 cm)	 - Geen materialen in de beenruimte plaatsen <i>Bij veel bibliotheken worden de sorteerkatten in de beenruimte geplaatst.</i> - Loshangende snoeren wegwerken. Werktechniek: - Als de voetensteun niet wordt gebruikt de tijd nemen om hem opzij te zetten - Variatie in houding van de benen	O T G
Repeteerend werk			
12	Niet meer dan 4 uur op een dag dezelfde repeterende handelingen uitvoeren (b.v. meer dan 4 uur op een dag werken aan de uitleenbalie)	 - Een goed roulatiesysteem toepassen (uitleg grote bibliotheken met specialisatie en kleine bibliotheken met brede taken) - Overgaan op zelfscannen door het publiek	O T/O

Knelpunt	Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
Werken met de scanner			
13 De handscanner Werken met opgetrokken schouders of met opheffen ellebogen		● Balie en zit- of stahouding op juiste hoogte (zie hierboven) ● Snoerloze scanner toepassen ● De barcode zo op het boek, de CD of video plaatsen dat scannen zonder extreme polsstanden mogelijk is Werktechniek: ● Stapel boeken niet te hoog maken tijdens het scannen ● Werkwijze tijdens het scannen (één voor één of per stapel / hoe opstapelen van de boeken / vermijden van onnodige handelingen)	T T O/T G
14 Vaste scanner Tijdens het scannen kan niet gewerkt worden in één vloeiende beweging		● Toepassen van een scanner die over een breed gebied scant zodat nauwkeurig positioneren niet nodig is. <i>Bovenscanners hebben meestal een bredere straal dan onderscanners</i> ● Toepassen van barcodes die goed te lezen zijn <i>Soms zijn oude / vervuilde codes niet meer goed leesbaar</i> ● De anti-diefstal beveiliging is op een goede manier geïntegreerd in de werkplek waardoor in een vloeiende beweging gewerkt kan worden. ● De anti-diefstal beveiliging wordt in één keer voor een groot aantal boeken geactiveerd (b.v. door het apparaat over alle boeken op de kar te halen) ● De barcode zit op een logische plaats zodat onnodige handelingen voorkomen worden Werktechniek: ● Op een juiste wijze scannen: pakken met ene hand, doorgeven aan andere hand tijdens het scannen, wegleggen met de andere hand	T T/O T T/O T/O G
De brievenbus			
15 Handelingen die ook door het publiek kunnen worden uitgevoerd worden door medewerkers uitgevoerd		● Overgaan op zelfscannen door het publiek ● Het publiek kan de boeken gesorteerd inleveren in aparte brievenbussen (Cd's en video's let op discussie lege doosjes)	T/O T/O
16 Frequent ver naar voren of opzij reiken (Meer dan 45 cm gerekend vanaf de schouders van de medewerker)		● Gebruik een smallere boekenbak ● Gebruik een ander systeem dan de boekenbak <i>Bijvoorbeeld een boekenorgel</i> ● Voldoende ruimte zodat om de bak heen gelopen kan worden Werktechniek: ● Werken aan de lange kant van de bak ● Niet over de sorteerplank heen reiken ● Werkzaamheden in de bak uitvoeren of eerst de boeken naar je toe halen	T T O/T G
17 De werkhoogte in de boekenbak is te laag waardoor gebukt gewerkt moet worden		● De hoogte van de boekenbak aanpassen door een extra matrasje in de boekenbak te leggen ● Een andere boekenbak aanschaffen ● Gebruik een ander systeem dan de boekenbak <i>Bijvoorbeeld een boekenorgel</i>	T T T
18 Werken met gedraaide rug bij het pakken en wegleggen		● Scannen met draadloze handscanner (kan direct in de bak) ● Juiste opstelling van de bak ten opzichte van het werkblad zodat in één richting gewerkt kan worden Werktechniek: ● Niet draaien maar stappen ● Eerst stapels maken en dan wegleggen	T T G
Sorteren			
19 Handelingen die ook door het publiek kunnen worden uitgevoerd worden door medewerkers uitgevoerd		● Maak handig gebruik van het principe van de snuffelkar/snuffelkast. ● Goed nadenken over het systeem van sorteren en bergen zodat de boeken zo min mogelijk in de hand genomen hoeven te worden (in het algemeen niet meer dan 4x)	O O

Knelpunt	Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
vervolg Sorteren			
20 Meer dan 40x per uur diep bukken (handen onder de knieën)		- De onderste plank van de kar niet gebruiken bij het (fijn)-sorteren als deze lager bij de grond is dan 42 cm vanaf de vloer <i>De onderste plank kan wel gebruikt worden voor het transporteren van boeken omdat dan stapels boeken in een keer op deze onderste plank worden geplaatst</i> Werktechniek: - Een juiste werkwijze bij het sorteren van de boeken	O G
21 Werken met een gedraaide rug		- De werkplek voor grof sorteren zo inrichten dat ver reiken en werken met een gedraaide rug vermeden wordt - Bij grote aantallen boeken: gebruik alleen karren met planken aan één zijde Werktechniek: - Bij het plaatsen van boeken op een kar: eerst de ene kant van de kar vol maken, vervolgens de andere kant - Zorg voor segmentering zodat er steeds voldoende plaats is om boeken tussen te voegen (a-e etc)	T/O O G
Transporteren			
22 In de bibliotheek komen onhandige transportroutes voor		- De ruimte tussen twee boekenkasten is groter dan 1.50 meter. (liefst zelfs 1.80 meter). De ruimte aan de kopse kant van een boekenkast is minimaal 90cm - De gangpaden zijn vrij van obstakels - Bochten worden waar mogelijk vermeden - De kar is niet te breed (maximaal 50cm) Werktechniek - Sturen in de bochten	O O O T G
23 De duw- en trekkracht om de kar te transporteren is groter dan 300 N (=30 kg). Dit is slechts zelden aan de orde, bijvoorbeeld bij grote en oude karren en bij sterk vervuilde wielen of bij hellingbanen en drempels		- Gebruik een kar die niet breder is dan 50 cm - Zorg ervoor dat de kar goed onderhouden is - Voorkom hellingen en drempels <i>Als er hellingen zijn waar geregeld gebruik van gemaakt moet worden dan kan overwogen worden een "invalidenlift" te plaatsen</i> - De lift regelmatig (laten) afstellen zodat op gelijke hoogte in en uitgereden kan worden (geen drempel) - De kar is uitgevoerd met 4 zwenkwielen Werktechniek bij grotere krachten: - Duwen in plaats van trekken - Zo min mogelijk in beweging brengen en weer stoppen met zware karren - Met twee handen en symmetrisch duwen	T O O/T O T G
24 Het handvat zit te laag (minder dan 95 cm vanaf de vloer)		- Pas het handvat van de kar aan <i>Plaats een nieuw handvat (op 1.05 cm hoogte van de vloer) of een duwbeugel (op meerdere hoogtes vast te pakken) op de kar</i> - Schaf een nieuwe kar aan	T T
25 Te zwaar tillen: meer dan 12 kg bij tillen op heuphoogte; meer dan 7 kg bij tillen van en naar hoogtes onder de knie (waardes gelden indien meerdere malen per uur wordt getild)		- Maak kratten niet te vol zodat de aangegeven gewichten niet overschreden worden - Gebruik kleinere kratten - De inhoud van de krat is zichtbaar op het moment van optillen (b.v. een doorzichtige krat) - Zorg voor kratten met goede (niet scherpe) handvaten Werktechniek: - Juiste tiltechniek - Krat eerst op de juiste hoogte of op een kar plaatsen en daarna pas vullen	TO T/O T T G

Knelpunt		Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
Bergen				
26	Onnodige handelingen	👎	Werktechniek: ● Maak optimaal gebruik van de kar bij het bergen	G
27	Meer dan 5 uur per dag bergen of meer dan 2 uur achter elkaar	👎👎👎	● Een goed roulatiesysteem toepassen waarbij het bergen geregeld wordt afgewisseld met andere taken	O
28	Meer dan 40x per uur hurken, knielen of bukken	👎👎👎	● Een goed roulatiesysteem toepassen waarbij het bergen geregeld wordt afgewisseld met andere taken ● De onderste plank is niet lager dan 28 cm of wordt alleen gebruikt voor de langzaamlopers ● De onderste plank onder een hoek van > 5 graden plaatsen of boeken met de rug naar boven plaatsen zodat de nek- en schouderspieren niet te veel belast worden Werktechniek: ● Hurken, knielen of bukken op de juiste wijze ● wissel hurken, knielen en bukken met elkaar af	O T/O T/O G
29	Meer dan 40x per uur werken boven schouderhoogte	👎	● Een goed roulatiesysteem toepassen waarbij het bergen geregeld wordt afgewisseld met andere taken ● De hoogste plank in de kast is niet hoger dan: 1.60 m (voor romans) 1.50 m (voor grote en zware boeken zoals kunstboeken of bepaalde studieboeken) ● Voor bibliotheken die te weinig ruimte hebben om de hoogste plank omlaag te brengen: ● gebruik maken van een goed klein opstapje ● de bovenste plank alleen gebruiken voor de langzaamlopers ● de bovenste plank alleen gebruiken voor kleine / lichte boeken Werktechniek: ● Gebruiken van opstapje ● Met twee handen boven schouderhoogte werken	O T/O O/G O O G
30	Bij het opruimen: opduwen van scheefgezakte rijen boeken: kracht zetten met een gedraaide rug	👎👎👎	● Voorkomen van het scheefzakken van de boeken door een goed gebruik van boekensteunen en tussenschotten ● Bij de zwaardere boeken (b.v. kunst / info / muziekboeken) korte planken of extra tussenschotten toepassen ● Gebruik een goede boekensteun die eenvoudig is te verplaatsen <i>Zorg er bij knijpsteunen voor dat ook mensen met kleine handen de steun kunnen inknippen (niet breder dan 5 cm)</i> ● De planken hebben aan de achterzijde een rand om te voorkomen dat de boeken aan de achterzijde doorsteken en dan bij het doorschuiven tegengehouden worden door boeken op de achterliggende kast ● De maat van de planken is aangepast aan de maat van de boeken zodat ze niet aan de voorzijde uitsteken <i>Voor kunstboeken een plankdiepte van minimaal 25 cm</i> Werktechniek: ● Juiste wijze van opduwen (kleine plukjes tegelijk)	T T T T T G
Het boek				
31	De aanduiding / code op het boek is niet goed te lezen		● De grootte van de letters van de code op de rugzijde van het boek mag niet kleiner zijn dan 4 mm ● De code is steeds op dezelfde plaats aangebracht zodat hij eenvoudig is te vinden	Centraal geregeld
32	De barcode is niet goed geplaatst		● De barcode op een zodanig plaats op het boek aanbrengen zodat het boek gescand kan worden zonder onnodige draai handelingen of extreme standen van de handen en polsen	O

Knelpunt	Ernst	Oplossing/maatregel	T/O/G
De audiovisuele middelen			
33 De opslag van de Audio Visuele Middelen achter de balie is onhandig (diep bukken / zware lades / onhandige plaatsing)	👎👎👎	● De AVM worden niet achter de balie opgeslagen. Er worden kluisjes gebruikt of een goed anti-diefstal systeem. Hierdoor hoeven de CD's en video's niet uit hun hoesjes gehaald te worden. ● De onderste lade voor de opslag is niet lager dan 28 cm of er is een zodanige indeling dat alleen de langzaamlopers in de onderste lade worden opgeslagen ● De lades lopen soepel (open en dicht) ● De lades zijn niet te groot (niet meer dan 3 CD's breed) zodat het openen en sluiten zonder veel krachtsinspanning kan plaatsvinden Werktechniek: ● Juiste wijze van bukken ● Rustig openen en sluiten van lades	O O/T T T G
34 De opslag van de Audio Visuele Middelen in de bibliotheek is onhandig (diepe bakken waardoor ver gereikt moet worden / lage rekken waardoor vaak gebukt moet worden)	👎	● De rekken voor de CD's mogen niet dieper zijn dan 60 cm ● De onderste plank waarop de CD's en video's worden geplaatst is niet lager dan 28 cm of deze is alleen voor de langzaam lopers ● De bovenste plank niet hoger dan 1.70 m	T T T G

Colofon

Tekst Christine Oyen, Inge van Asperen, (Abvakabo FNV)

Redactie Inge van Asperen

Ontwerp Comma-S ontwerpers, 's-Hertogenbosch

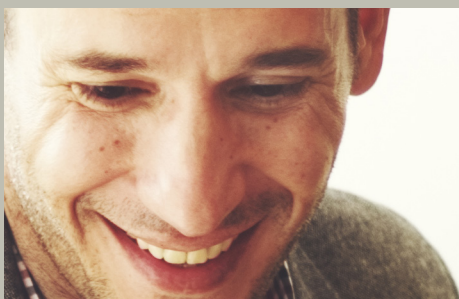
© Uitgave van de Vereniging van Openbare Bibliotheken

Den Haag, 2013



BibliotheekWerK

Handleiding Werkdrukinstrument



**voor de branche
Openbare Bibliotheken**

Vooraf

Partijen betrokken bij de cao Openbare Bibliotheken hebben in 2015 een cao gesloten met een meerjarig sociaal contract. De kern van dit contract is de gedeelde visie op de toekomst van de arbeidsverhoudingen in de bibliotheekbranche. Om de vernieuwingsslag verder in te vullen zetten cao-partijen in periode 2015-2019 in op vijf inhoudelijke thema's. Cao-partijen verbinden zich met dit sociaal contract om deze vijf thema's in de reguliere cao-overleggen verder uit te werken en te verdiepen.

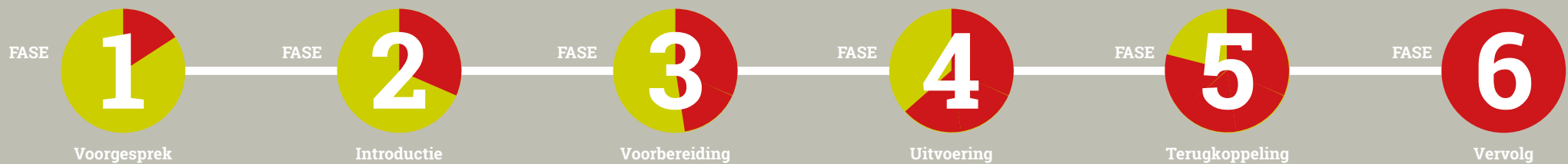
Een van de vijf thema's is “**de balans werk en privé: werk organiseren in de bibliotheek**”. Het is de ambitie van cao-partijen dat werknemers meer individuele zeggenschap krijgen over de invulling van hun werkzaamheden en over de manier van werken die het best bij hen past. Moderne arbeidsverhoudingen vereisen dit ook. Uitgangspunt daarbij is een gezonde werkdruk en belasting. Met deze in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW), het arbeidsmarktfonds van de branche ontwikkelde en op de branche toegesneden handleiding, beogen sociale partners de bibliotheken in staat te stellen in de eigen organisatie zelf met het thema werkdruk aan de slag te gaan.

Het werkdrukinstrument voor openbare bibliotheken is ontwikkeld in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW). De gedachtegang die ten grondslag ligt aan het instrument is al oud en staat beschreven in Christis (1998). Deze gedachtegang is op verschillende manieren toegepast in instrumenten voor verschillende sectoren zoals de zorg, het MKB (maakindustrie) en het HBO. Deze versie voor bibliotheken is mede gebaseerd op gesprekken met inhoudsdeskundigen uit de bibliotheek branche

Inhoudsopgave

1.	Kern van het werkdrukinstrument	1
2.	Gedachten achter het werkdrukinstrument	2
3.	Nadere toelichting op verstoringen en regelproblemen	3
4.	De stappen van het werkdrukinstrument	4
	- Voorgesprek met het managementteam	5
	- Teamintroductie	6
	- Voorbereiding: selectie en planning van de interviews	7
	- Uitvoering: de gesprekken met de geselecteerde medewerkers	8
	- De resultaten terugkoppelen aan het team	9
	- Afspraken over het vervolg	

Bijlage 1	Wetenschappelijke achtergrond	12
Bijlage 2	Werkdrukinterview: twee manieren om regelproblemen te inventariseren	14



1. Kern van het werkdrukinstrument

Het werkdrukinstrument brengt de feitelijke werkdruk van bibliotheekmedewerkers in kaart. Dit betekent dat de werkgebonden oorzaken van werkstress in kaart worden gebracht en niet de persoonsgebonden oorzaken. Inzicht in de werkgebonden oorzaken van werkstress maakt het mogelijk om een preventief beleid te ontwikkelen, dat op de inhoud en organisatie van het werk is gericht. Met het gebruik van dit instrument wordt de meestal gebruikelijke eenzijdige aandacht voor persoonsgebonden oorzaken van werkstress gecorrigeerd. Het reduceren van werkdruk en het verhogen van de kwaliteit en de efficiency van de dienstverlening gaat goed samen met dit instrument.

Het werkdrukinstrument is een diagnostisch instrument: het vertelt je of en zo ja wat er aan de hand is met de inhoud en organisatie van het werk.

Toepassing van het instrument

Het werkdrukinstrument is praktisch toepasbaar door:

1. Teamleiders en medewerkers van een team
2. Een HR-adviseur of -medewerker die een team begeleid
3. Iemand van een andere bibliotheek die een team begeleid
4. Een HBO-student van de Hanze Hogeschool (waar het instrument is ontwikkeld), die het team begeleidt.

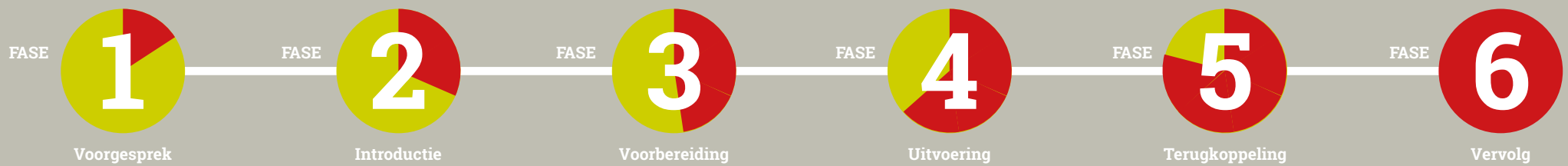
Het instrument is toepasbaar bij een team van frontoffice medewerkers of van back office medewerkers met of zonder vrijwilligers erbij. Ook kan een team worden samengesteld met medewerkers die verschillende dingen doen voor een beperkt gedeelte van de markt (zogenaamde cross-functionele teams).

Resultaat van het werkdrukinstrument

Het toepassen van het werkdrukinstrument levert het volgende resultaat op: een overzicht van de knelpunten, die het team hinderen in de uitvoering van het werk en die niet aan de persoon liggen. Deze knelpunten in het werkproces kunnen worden weggenomen of gereduceerd. Het overzicht met knelpunten is het einde van het diagnostische onderzoek.

Vervolg na het diagnostische onderzoek

Na de inventarisatie van de knelpunten start de volgende fase: het ontwerpen en bespreken van de oplossingsmaatregelen.



Samengevat: stappen diagnostisch onderzoek en vervolg

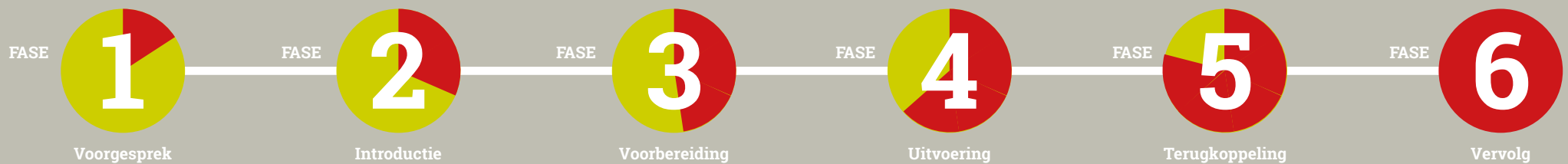
In het diagnostische onderzoek worden samengevat de volgende stappen uitgevoerd:

- Inventariseren van de verstoringen in het werk met een werkdrukinterview.
- Kijken of medewerkers die verstoringen zelfstandig, met anderen of in periodieke werkoverleggen kunnen oplossen.
- Constateren dat, als dit niet het geval is, er een knelpunt bestaat.

Als alle knelpunten in beeld zijn, kunnen de volgende stappen worden gezet om de werkdruk te verminderen:

- Zoeken naar mogelijkheden om de verstoringen te reduceren.
- Vergroten van de individuele en collectieve regelmogelijkheden.

Verstoringen die niet goed of alleen maar informeel kunnen worden opgelost, reduceren de kwaliteit en de efficiency van het dienstverleningsproces.



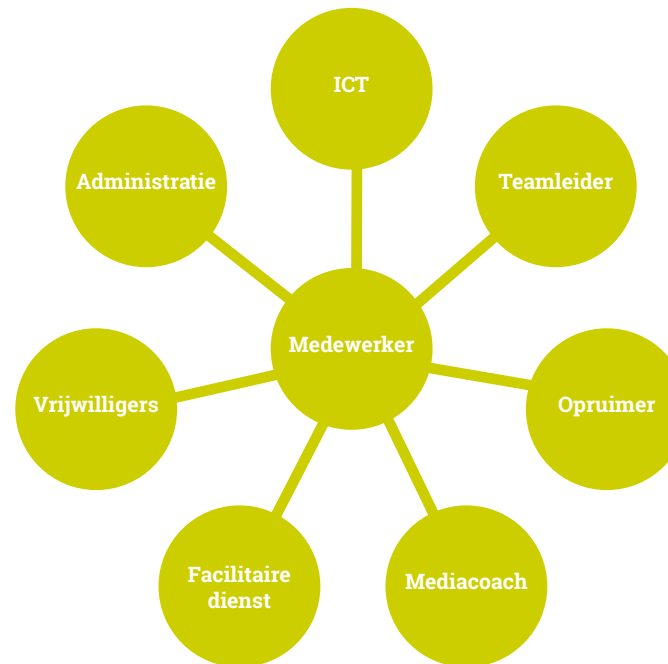
2. Gedachten achter het werkdrukinstrument

Definitie van werkdruk

Tijdens de uitvoering van je werk word je geconfronteerd met verstoringen (regelproblemen), maar je beschikt niet over de organisatorische mogelijkheden om die verstoringen op te lossen. Als medewerker word je dan geconfronteerd met onoplosbare problemen. Daardoor kom je onder druk te staan en hoe vaker dat gebeurt en/of hoe langer dat duurt, des te hoger wordt de druk en des te groter de kans dat je overspannen wordt van je werk.

Medewerker als knooppunt in een netwerk met uitwisselingsrelaties

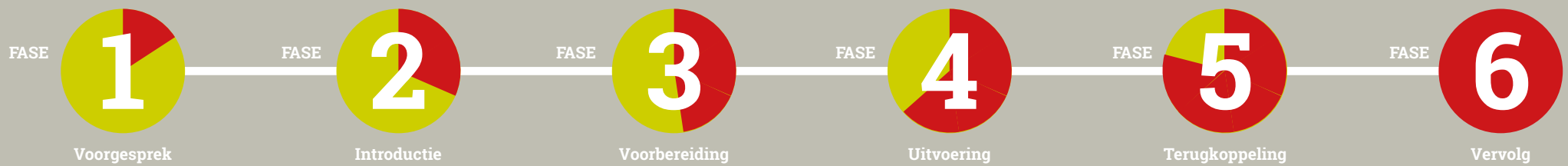
Het dienstverleningsproces in de bibliotheken (het primaire proces) is een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten. Als bibliotheekmedewerker ben je een knooppunt in een netwerk met andere mensen met wie je uitwisselingsrelaties hebt (zie figuur 1). In dit netwerk kunnen verstoringen optreden.



Figuur 1

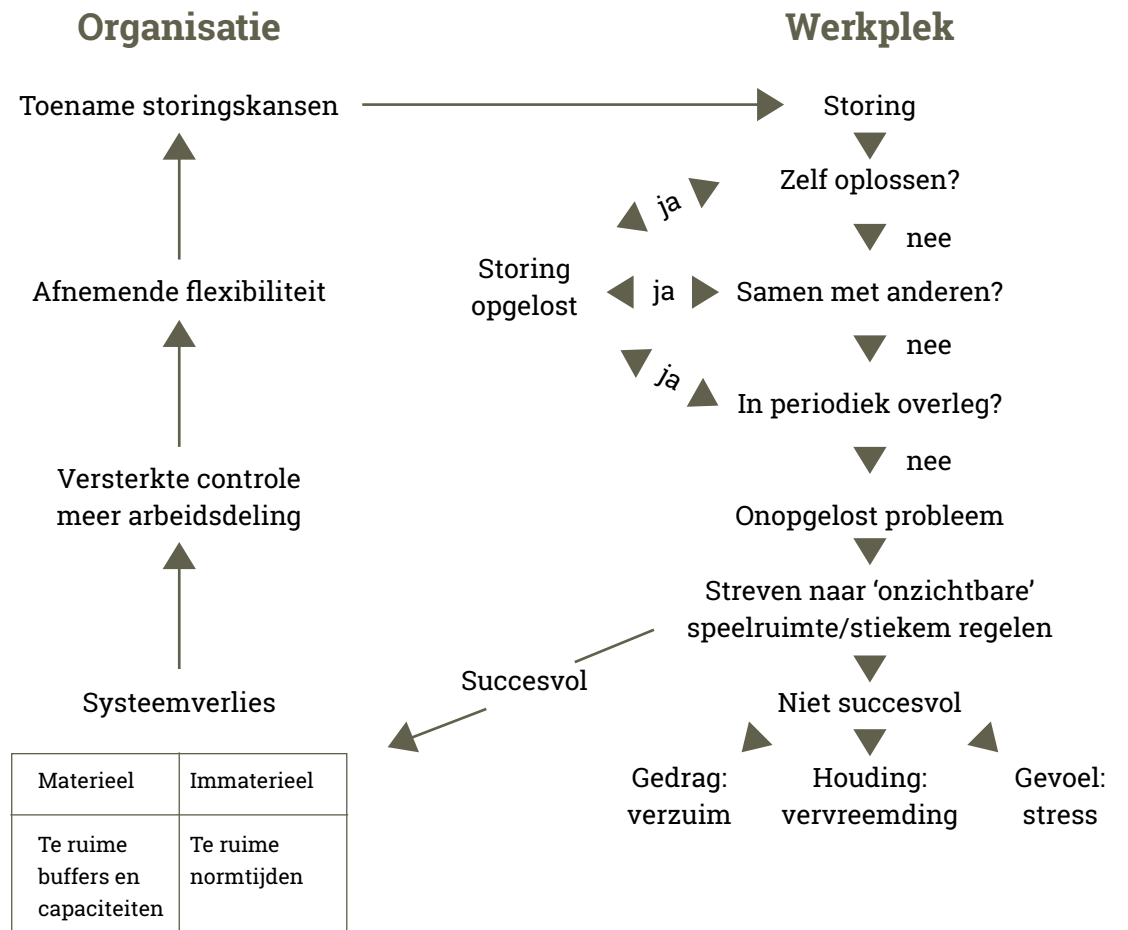
Als je over de mogelijkheden beschikt om de verstoringen op te lossen (zelfstandig, samen met anderen of tijdens periodiek overleg), kan het werkproces gewoon doorgaan. Als je niet over deze mogelijkheden beschikt, kunnen de verstoringen zich van de individuele werkplek uitbreiden over het hele netwerk/systeem en gevolgen hebben voor het evenwicht van het hele netwerk of het primaire proces. Het werkdrukinstrument helpt bij de inventarisatie van verstoringen en mogelijkheden op het niveau van de individuele werkplek.

De kans op verstoringen wordt groter naarmate het netwerk complexer is. Vereenvoudiging van het netwerk is een voorwaarde voor het decentraliseren van mogelijkheden. In de praktijk gebeurt vaak het omgekeerde: organisaties komen dan terecht in een 'vicieuze bureaucratiseringscirkel'.



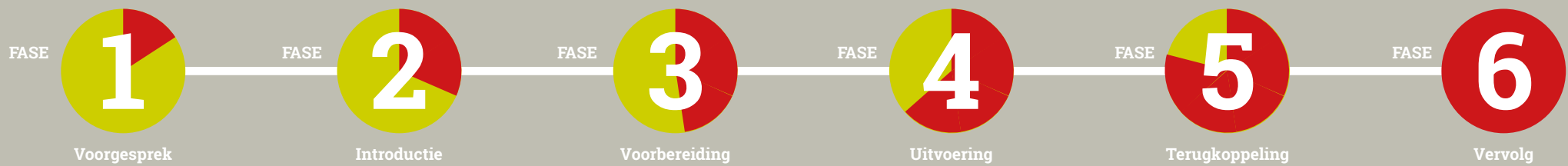
Vicieuze bureaucratiseringscirkel

Als het dienstverleningsproces uit evenwicht raakt, worden vaak maatregelen genomen die de regelmogelijkheden van medewerkers nog verder verminderen, waardoor het evenwicht nog verder wordt verstoord. Figuur 2 brengt die vicieuze bureaucratiseringscirkel in beeld.



Figuur 2. De vicieuze bureaucratiseringscirkel

Bron: De Sitter 1994: 27.

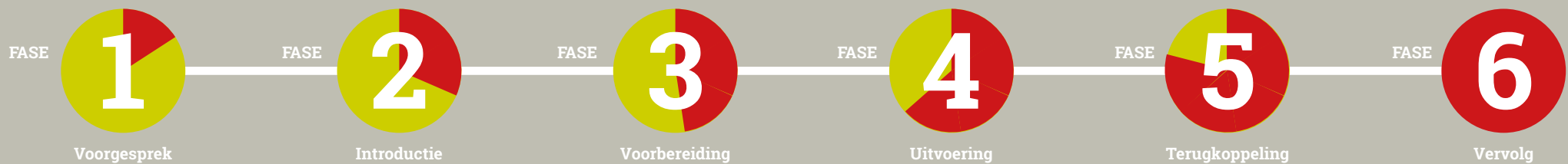


Figuur 2 toont het niveau van de organisatie als geheel in de linkerkolom en het niveau van de individuele werkplek in de rechterkolom. Verstoringen in het werk (rechterkolom) kunnen zelfstandig worden opgelost, samen met anderen of in periodieke overlegvormen. Als dit niet kan, is er een onopgelost probleem. Medewerkers ontwikkelen dan vaak een nieuwe regelstrategie (informeel of stiekem), waarbij ze zich richten op de belangrijke of zichtbare dingen. Zij laten de onbelangrijke of minder zichtbare dingen liggen en gebruiken strategieën die eigenlijk niet geoorloofd zijn (shortcuts).

Als er veel gebruik wordt gemaakt van dergelijke defensieve strategieën, duidt dit erop dat er iets verkeerd is met de organisatie van het werk. Deze strategieën leiden op het niveau van de organisatie tot systeemverliezen (linkerkolom). De leiding raakt dan de controle over de medewerkers kwijt en reageert vaak met nog meer controle, regels en normen, waardoor de flexibiliteit verdwijnt en de kans op verstoringen juist groter wordt.

Medewerkers worden vervolgens weer met deze nieuwe verstoringen op hun werkplek geconfronteerd. Door de versterkte controle zijn de mogelijkheden om informeel te regelen afgenomen, waardoor de medewerkers te maken krijgen met onopgeloste problemen.

Het werkdrukinstrument richt zich op de rechterkant van het schema: de inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden op het niveau van de individuele werkplek.



3. Nadere toelichting op verstoringen en regelproblemen ter voorbereiding

Van werkdruk is sprake als medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk te maken hebben met verstoringen (regelproblemen) en ze niet over de organisatorische regelmogelijkheden beschikken om deze verstoringen op te lossen. Dan hebben ze te maken met onoplosbare problemen.

Verstoringen of regelproblemen

Van verstoringen of regelproblemen is sprake als het werk niet verloopt zoals bedoeld of afgesproken is. De normale gang van zaken wordt verstoord en er is een oplossing nodig. Voorbeelden van verstoringen:

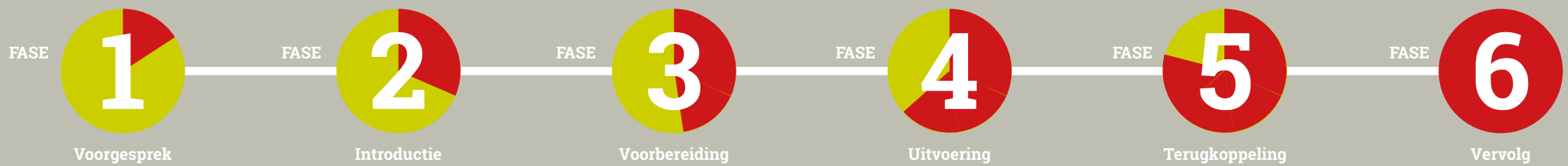
- Je merkt dat je tijd tekortkomt om je activiteiten uit te voeren.
- Je hebt een werkbespreking, maar er zijn geen geschikte ruimtes beschikbaar.
- Er is geen invaller te krijgen voor een plotseling zieke.
- Er komen taken bij op een afdeling of bij een persoon zonder dat er andere taken afgaan of bestaande taken opnieuw ingeregeld worden.
- Een vacature blijft lang openstaan, waardoor taken verdeeld worden over een aantal medewerkers zonder dat zij daarvoor ook extra tijd krijgen.
- Het bibliotheeksysteem werkt niet.
- De website is uit de lucht en klanten kunnen niet reserveren, verlengen enzovoort.

Onoplosbare problemen

Van verstoringen of problemen die zij niet kunnen oplossen, worden medewerkers overspannen. Medewerkers worden tijdens de uitvoering van het werk regelmatig geconfronteerd met problemen en dit vormt een belangrijke uitdaging in het werk. Problemen zijn nooit helemaal te voorkomen. Het gaat er om of je de regelproblemen ook kunt oplossen.

Persoonlijke regelvaardigheden en organisatorische regelmogelijkheden

Medewerkers hebben persoonlijke regelvaardigheden nodig. Daarnaast zijn er organisatorische regelmogelijkheden. Vaak hebben medewerkers wel de vereiste persoonlijke regelvaardigheden, maar zijn er in de organisatie geen of te weinig regelmogelijkheden om het probleem op te lossen. Dit betekent dat het probleem niet zelfstandig, samen met anderen of in periodieke overlegvormen is op te lossen. De oorzaak ligt dan niet bij de medewerkers zelf, maar bij de inhoud en organisatie van het werk.



Formeel en informeel regelen

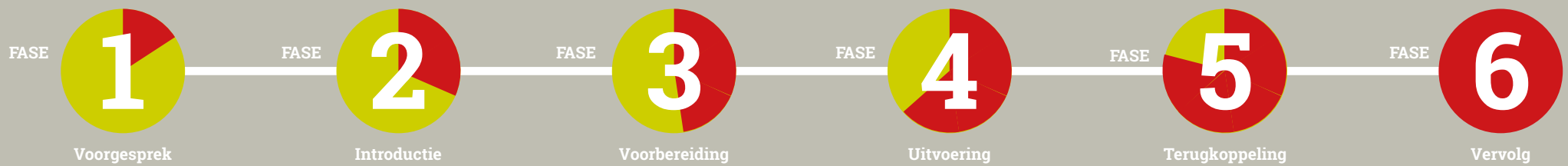
Het werkdrukinstrument kijkt naar de arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden. Deze kunnen formeel of informeel zijn.

Formele regelmogelijkheden

Over formele regelmogelijkheden heeft de organisatie formeel beslist. Dit kan gaan om intern regelen: de medewerker kan een probleem zelfstandig oplossen en beschikt dan over de autonomie of zelfstandigheid om zelf het tempo, de methode en de volgorde van werken te bepalen. Er kan ook sprake zijn van extern regelen. Dat betekent dat het probleem samen met anderen kan worden opgelost. Het kan zijn dat je collega's je een handje kunnen helpen of dat je contact kunt opnemen met collega's van andere afdelingen. Een probleem kan ook worden opgelost in periodieke vormen van overleg. Dit heet periodiek regelen.

Informele regelmogelijkheden

Bij informele regelmogelijkheden regelen de medewerkers dingen individueel of collectief in afwijking van de bestaande regels. Intern formeel regelen is bijvoorbeeld: je maakt onderscheid tussen urgente en minder urgente taken en je voert de laatste niet uit. Of je geeft aan veel tijd nodig te hebben voor taak x en gebruikt te veel tijd voor taak y.



4. De stappen van het werkdrukinstrument

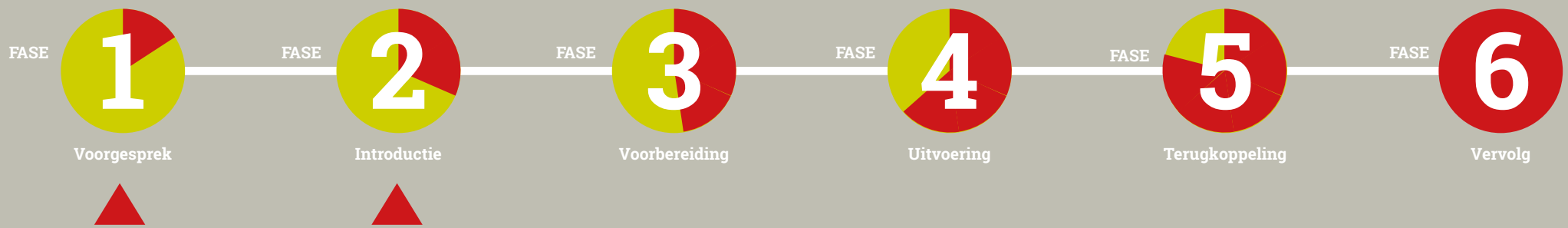
Het werkdrukinstrument kan worden gebruikt om de werkdruk in het eigen team te onderzoeken.

Er zijn zes fasen in de uitvoering van de werkdrukinventarisatie. Deze fasen worden verder toegelicht.

Een rode driehoek bovenaan de pagina geeft de fase aan.



- 1 Voorgesprek met het managementteam
- 2 Teamintroductie
- 3 Voorbereiding: selectie en planning van de interviews
- 4 Uitvoering: de gesprekken met de geselecteerde medewerkers
- 5 De resultaten terugkoppelen aan het team
- 6 Afspraken over het vervolg



1. Voorgesprek

In een voorgesprek met het management van de bibliotheek vraagt degene die de inventarisatie begeleidt aan het management informatie over de organisatie van het werk. Thema's die aan de orde komen zijn:

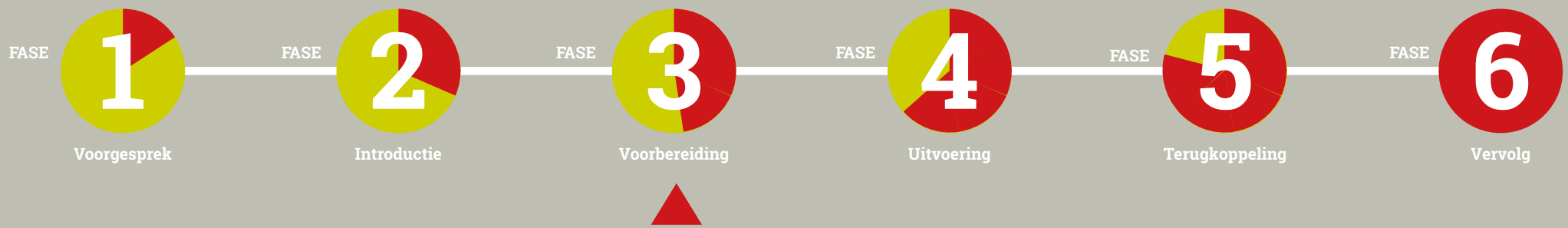
- strategie: dienstenpakket
- structuur: organogram en functiegebouw
- personeel: aantallen en opleidingsniveau

Hoe meer de onderzoeker (dit is degene die de inventarisatie begeleidt.) van tevoren over de organisatie van de werkprocessen weet, hoe minder deze tijdens het voorgesprek om nadere toelichting hoeft te vragen. Dit gesprek is vooral nodig als een externe uitvoerder met het werkdrukinstrument aan de slag gaat. Het gesprek zal beperkter van aard zijn als iemand uit de eigen organisatie het instrument gaat toepassen.

2. Introductie

In een teambijeenkomst legt de onderzoeker van het team begeleidt het doel van de inventarisatie uit: het in kaart brengen van de werkdruk van het team. Aan bod komen:

- De omschrijving van werkdruk in deze inventarisatie: de verhouding tussen verstoringen en regelmogelijkheden.
- De inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden met behulp van het netwerk en het werkproces.
- De aard van het onderzoek: gericht op de werkomgeving en niet op de personen die daarin werkzaam zijn.
- De samenhang tussen werkdrukproblemen en efficiencyproblemen.



3. Voorbereiding

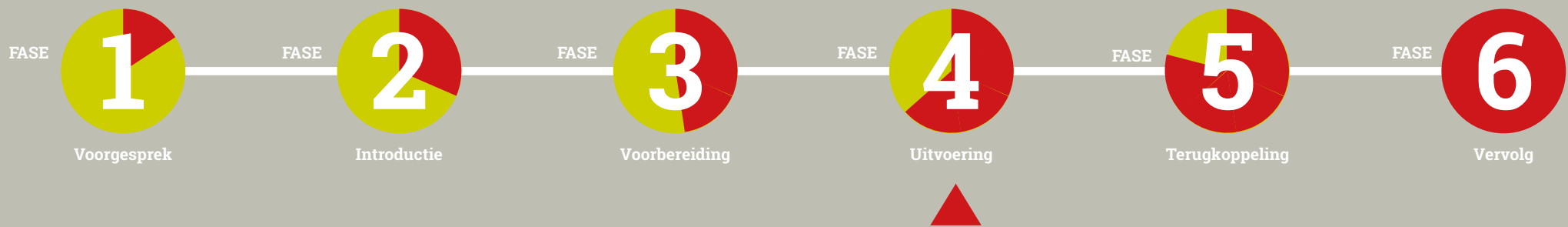
Selectie en planning van de interviews

Voor het werkdrukonderzoek kunnen alle teamleden geïnterviewd worden, maar dit hoeft niet. Immers, na een aantal interviews neemt de toegevoegde waarde van elk volgend interview af. Bovendien krijgen alle niet-geïnterviewde teamleden bij het terugkoppelen van de resultaten ruim de gelegenheid om de bevindingen aan te vullen en te corrigeren (zie verder onder 'De resultaten terugkoppelen aan het team').

Wanneer de onderzoeker niet alle teamleden interviewt, is het nodig om het aantal interviews te bepalen. Dat aantal is afhankelijk van de omvang en samenstelling van het team en de tijd die men in het onderzoek wil investeren.

De samenstelling van het team kan homogeen zijn (iedereen doet ongeveer hetzelfde) of heterogeen (het team bestaat uit functies die wezenlijk van elkaar verschillen). Bij een heterogeen team is het van belang om een goede mix aan geïnterviewden te kiezen. Dit kan betekenen dat er net iets meer interviews noodzakelijk zijn dan in een homogeen team.

De interviews zelf nemen ongeveer een à anderhalf uur in beslag. Het eerste interview zal wat langer duren, maar wanneer ervaring is opgedaan met de manier van interviewen gaat het sneller en is een uur voldoende.



4. Uitvoering

Gesprekken met geselecteerde medewerkers

Er zijn twee manieren om regelproblemen te inventariseren: met behulp van het netwerk en met behulp van het werkproces. Voor beide manieren kan hetzelfde formulier worden gebruikt. In bijlage 2 staat een nadere toelichting en is ook het formulier te vinden.

Let voordat je in gesprek gaat met de medewerkers op de volgende punten:

- De structuur van het interview [doorlinken naar onderdeel hieronder]
- Een korte begrijpelijke introductie
- Het netwerk in kaart brengen
- Het netwerk inzetten
- Het werkproces in kaart brengen
- Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren
- Tips voor het interview

De structuur van het interview

Het interview bestaat uit een korte introductie, gevolgd door de twee onderdelen: het netwerk als bron van verstoringen en het individuele werkproces als bron van verstoringen. We lopen ze in deze volgorde door.

Een korte begrijpelijke introductie

De onderzoeker zegt ongeveer het volgende: 'We gaan verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren. Dat doen we aan de hand van het netwerk en het werkproces. Het gesprek gaat over feitelijkheden: gebeurt iets wel of niet, gebeurt het vaak of niet vaak en wat doe je in zo'n geval?'

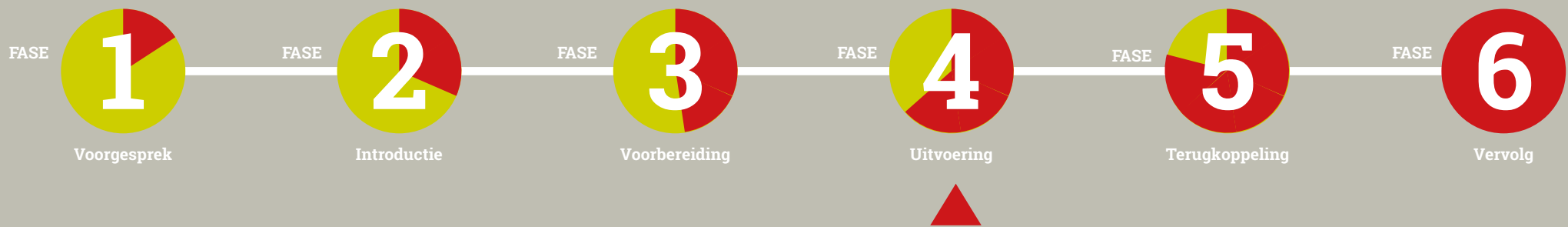
Het netwerk in kaart brengen

Het is handig als de onderzoeker al een netwerk heeft getekend (met behulp van de eerder verkregen informatie) en dit als aanvulling en correctie voorlegt aan het teamlid. Dat bespaart tijd.

Het netwerk inzetten

De onderzoeker loopt het netwerk langs met de vraag: doen zich in deze relatie verstoringen voor en zo ja, welke? Van een verstoring is bijvoorbeeld sprake als iemand uit het netwerk niet, niet op tijd en/of niet op de goede manier doet wat diegene zou moeten doen om het teamlid zijn of haar werk mogelijk te maken. Vervolgens bespreekt de onderzoeker de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, tijdens periodiek overleg of informeel). Een knelpunt definiëren we als 1. een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en 2. een verstoring die weliswaar opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. We gebruiken daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt.

Bekijk dit schema om makkelijk aantekeningen te kunnen maken> [linkje naar formulier]



Het werkproces in kaart brengen

Het is handig als de onderzoeker van tevoren heeft gedefinieerd wat voor de medewerker in deze functie de input, normen (product-, proces- en productienormen), middelen, output en activiteiten zijn.

Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren

De onderzoeker loopt de elementen van het werkproces langs met de vraag: doen zich hier verstoringen voor en zo ja, welke? Vervolgens bespreekt de onderzoeker de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, tijdens periodiek overleg of informeel). Een knelpunt definiëren we als 1. een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en 2. een verstoring die opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. We gebruiken daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt.

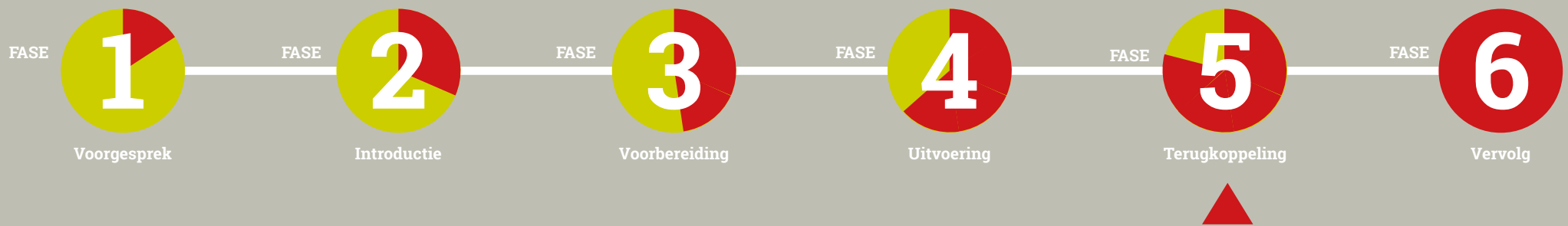
De onderzoeker gebruikt weer het formulier om aantekeningen te maken.

Tips voor het interview

Let tijdens het interview op de volgende punten:

- Geef mensen de gelegenheid open en zo veel mogelijk te vertellen, maar blijf bij het onderwerp (verstoringen en regelmogelijkheden) en feitelijkheden: gebeurt dit wel of niet en wat doe je dan?
- Blijf goed doorvragen; mensen zijn soms geneigd om verstoringen/problemen die ze kunnen oplossen niet een probleem te noemen.
- Gebruik het formulier om aantekeningen te maken. Een uitgebreid verslag van de interviews is niet nodig om met de aanpak van werkdruk te beginnen. Een verslag van de resultaten, verstoringen en regelmogelijkheden is voldoende.

- Omdat het netwerk uit functies bestaat die door personen bezet worden, vinden medewerkers het soms moeilijk om verstoringen in hun netwerk te benoemen. Dat lijkt oncollegiaal. Benadruk dat het niet gaat om het toeschrijven van schuld, maar om feitelijkheden: gebeurt het wel of niet en hoeveel last heb je daarvan in je werk?



5. Terugkoppeling

De resultaten terugkoppelen aan het team

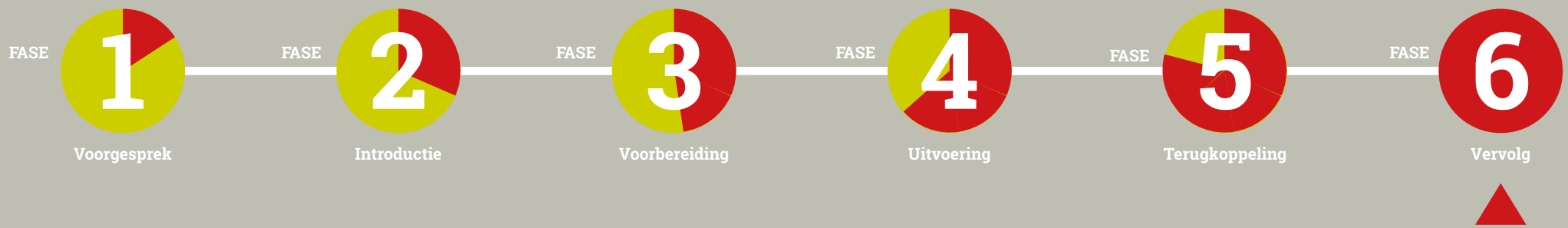
Tijdens de terugkoppeling presenteert de onderzoeker de uitkomsten van het onderzoek (een overzicht van de knelpunten) aan het team. Vervolgens krijgen de niet-geïnterviewde teamleden de kans om die uitkomsten te becommentariëren, te corrigeren en aan te vullen. Uitkomst van de bijeenkomst is een lijst van knelpunten waarover consensus bestaat in het team. Het zijn knelpunten waarvan het team zegt: 'Dit zijn knelpunten die ons in ons werk hinderen en waarvan de bron niet ligt in onze persoonlijke tekortkomingen, maar in onze werkomgeving.'

Presentatie uitkomsten

Strikt gesproken is de invulling van het formulier over verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten de rapportage over het onderzoek. Dat is echter geen handige manier van presenteren. Beter kan de onderzoeker één gezamenlijk overzicht maken met tien tot vijftien van de belangrijkste (eventueel geclusterde) knelpunten. Deze knelpunten kan de onderzoeker door middel van een presentatie aan het team voorleggen. Daarna ontvangen alle aanwezigen een A4 met de gepresenteerde knelpunten.

Teamdiscussie

De onderzoeker kan de discussie als volgt organiseren. Hij of zij maakt groepjes waarin telkens een geïnterviewd teamlid gekoppeld wordt aan een of meer niet-geïnterviewde teamleden. Deze groepen bespreken met elkaar de gepresenteerde knelpunten. Op deze manier krijgt iedereen uitgebreid de kans om mee te doen aan het onderzoek. De aanvullingen en correcties van de groepen worden plenair gepresenteerd en bediscussieerd en het resultaat is een 'gevalideerd' werkdrukonderzoek op teamniveau, uitgevoerd door het team onder leiding van de onderzoeker. Stap twee is de prioritering van die knelpunten. Hierbij vraagt de onderzoeker aan iedere deelnemer de twee belangrijkste knelpunten te benoemen die volgens de deelnemer aangepakt moeten worden.



6. Vervolg

Er worden afspraken gemaakt over wie er actie onderneemt om de geprioriteerde knelpunten aan te pakken of deze met iemand in de organisatie te bespreken. Op een later moment, bijvoorbeeld in een teamoverleg, wordt besproken wat de stand van zaken is rond de knelpunten en wat er, bij vertragingen in het oplossen ervan, eventueel nodig is om deze alsnog op te lossen. Het is erg belangrijk om opvolging aan de geïnventariseerde knelpunten te geven, anders zakt de energie en de motivatie om deze aan te pakken weer in.

Het team kan de toepassing van het werkdruk-instrument van tijd tot tijd herhalen. Er kan immers altijd weer sprake zijn van nieuwe verstoringen of van andere prioriteiten. De ervaring leert dat het gezamenlijk inventariseren en aanpakken van knelpunten het team vaak veel nieuwe energie geeft en helpt om de werkdruk concreet in beeld te krijgen en aan te pakken.

Bijlage 1: Wetenschappelijke achtergrond

In deze bijlage wordt uitgewerkt wat onder stress, werkstress en werkdruk wordt verstaan. Daarmee wordt duidelijk wat wel en wat niet met behulp van het instrument onderzocht wordt.

Stress

Stress is een toestand van spanning. We onderscheiden psychische en mentale stress. Psychische stress is een toestand van emotionele spanning (zoals angst). Mentale stress is een toestand van geestelijke inspanning of vermoeidheid.

Emoties vertellen ons in positieve zin dat er iets belangrijks op het spel staat (je bent blij dat iets gebeurd is/gaat gebeuren) of ze vertellen ons iets in negatieve zin (je bent bang dat iets gaat gebeuren of je bent kwaad omdat iets gebeurd is). Een toestand van psychische stress verwijst naar de verzameling van negatieve emoties, zoals angst, woede, teleurstelling, irritatie.

Ons werk vereist niet alleen fysieke, maar ook mentale of geestelijke inspanning. En zoals het werk fysiek te veel kan zijn, kan het ook mentaal te veel zijn.

Psychische en mentale stress zijn verschillende soorten stress, die elkaar kunnen veroorzaken: wie mentaal vermoeid is, zal eerder geïrriteerd

raken en omgekeerd. Bovendien kunnen ze gemeenschappelijke oorzaken hebben. In de terminologie van het werkinstrument: onoplosbare problemen kunnen de oorzaak zijn van zowel emotionele spanning als mentale vermoeidheid.

Werkstress

Stress kan gerelateerd worden aan verschillende levenssferen. Een daarvan is ons werk. Werkstress wordt door het werk veroorzaakt en kan ertoe leiden dat iemand overspannen wordt. Maar werkstress kan ook door iets anders dan werk worden opgeroepen. Daarvoor is werkstress vergelijkbaar met het verschijnsel zadelpijn.

Werkstress en zadelpijn

Wordt werkstress veroorzaakt door het werk? Dat kan, maar hoeft niet zo te zijn. Vergelijk het met zadelpijn. De term suggereert dat een zadel de oorzaak van je pijn is. Dat kan als je geen goed zadel op je fiets hebt. De zadelpijn kan echter ook veroorzaakt worden doordat je ongetraind een tocht van 100 km hebt gemaakt. Ondanks een goed zadel heb je dan toch zadelpijn. De oorzaak ligt dan bij jou en niet bij het zadel. Op een vergelijkbare

manier kan werkstress dus weliswaar betrekking hebben op je werk, maar ook werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken hebben.

Werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken

Wanneer je overspannen wordt van je werk, heeft dat altijd iets met je werk te maken, maar ook met jezelf, hoe je in elkaar zit en wat je allemaal doet of juist niet doet (jij bent immers degene die overspannen is geworden). Werkstress heeft dus werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken. **Het werkdruginstrument richt zich alleen op de werkgebonden oorzaken van werkstress.** Het helpt om te onderzoeken in hoeverre er sprake is van stresserend werk of van een stressbaan.

Stressbanen en pianosonates

Je hoort vaak dat je van het werk zelf niet kunt zeggen dat het een stressbaan is of niet. Immers, dezelfde baan is voor de ene persoon een stressbaan en voor de andere een uitdagende baan. Van het werk zelf, onafhankelijk van de persoon die het uitvoert, kun je dus niet zeggen dat het een stressbaan is. Deze redenering klinkt heel aannemelijk. Toch staan in de krant personeelsadvertenties waarin voor een baan een stressbestendig persoon gevraagd wordt. Dat is natuurlijk omdat het om een stressbaan gaat. Wie heeft nu gelijk: degene die bovenstaande redenering hanteert of degene die de personeelsadvertentie heeft opgesteld? Dat is lastig te zeggen. Iedereen weet immers dat

er stressbanen zijn en dat dezelfde baan voor de een wel een stressbaan kan zijn en voor de ander, bijvoorbeeld omdat dat een stressbestendig persoon is, niet. Ergens gaat dus iets fout in de redenering.

Die fout kunnen we gemakkelijk zichtbaar maken door stressbaan te vervangen door pianosonate of rekensom. We weten allemaal dat een pianosonate of rekensom moeilijk is voor de een en gemakkelijk voor de ander. Volgt hieruit dat we van pianosonates of rekensommen niet meer kunnen zeggen of die makkelijk of moeilijk zijn? Nee, natuurlijk niet! Anders zouden docenten geen pianoles of rekenonderwijs kunnen geven. Die docenten worden immers verondersteld te beginnen met de makkelijke sonates of sommen en langzaam over te gaan naar moeilijkere. Daarom maken we onderscheid tussen de volgende vragen:

1. Wat maakt de ene sonate of rekensom moeilijk en de andere gemakkelijk?
2. Wat maakt dezelfde sonate of rekensom moeilijk voor de ene persoon en gemakkelijk voor de andere?

Het antwoord op vraag 1 verwijst naar de kenmerken van de sonate of som die deze zo moeilijk of gemakkelijk maken. Om erachter te komen wat die kenmerken zijn, moeten we verschillende pianosonates of rekensommen met elkaar vergelijken.

Het antwoord op vraag 2 verwijst naar de pianistische of rekenvaardigheden van de betreffende personen. Om erachter te komen wat die vaardigheden zijn, dienen we verschillende personen met elkaar te vergelijken. Op dezelfde manier maken we een onderscheid tussen de volgende vragen:

1. Waarom worden veel mensen wel overspannen van het ene soort werk en niet van het andere soort werk?
2. Waarom worden sommige mensen wel en anderen niet overspannen van hetzelfde werk?

Met behulp van vraag 1 onderzoeken we de werkgebonden oorzaken van werkstress door verschillende soorten werk met elkaar te vergelijken. Met behulp van vraag 2 onderzoeken we de persoonsgebonden oorzaken door verschillende personen die hetzelfde werk doen, met elkaar te vergelijken.

Werkgebonden oorzaken

Wanneer we gaan werken bij een organisatie kunnen we van veel dingen overspannen worden. Er zijn, met andere woorden, verschillende werkgebonden oorzaken van stress. We onderscheiden de volgende oorzaken:

1. De aard van het beroep dat je uitoefent. Elk beroep heeft risico's en uitdagingen die onlosmakelijk verbonden zijn met het beroep dat je uitoefent. Als je bij de politie werkt, krijg je te maken met geweld en werk je bij de

- intensive care, dan word je geconfronteerd met het lijden en overlijden van patiënten.
2. De manier waarop het werk is georganiseerd. Hetzelfde beroep wordt door organisaties verschillend georganiseerd. Het maakt veel verschil of je als wijkverpleegkundige werkt bij Buurtzorg Nederland of bij een traditionele zorginstelling. Je hebt hetzelfde beroep, maar de wijze waarop het is georganiseerd (de arbeidsorganisatie) kan tussen organisaties erg verschillen. In de bibliotheken zie je dat in kleine en grote organisaties het werk anders georganiseerd kan zijn.
 3. Het personeelsbeleid van de organisatie waar je werkt. Naast het arbeidsorganisatorische beleid kan ook het gevoerde personeelsbeleid een stressbron zijn: je krijgt niet dat vaste contract waar je recht op meent te hebben, je wordt onrechtvaardig beloond, je krijgt niet de scholing die je nodig hebt om bij te blijven in je werk enzovoort.
 4. De onderlinge verhoudingen. Collega's gaan op verschillende manieren met elkaar om: onderlinge gedragingen kunnen solidair en ondersteunend zijn, maar ook discriminerend en concurrerend.
 5. De combinatie van werk en privé. Overspannen kun je ook worden van de combinatie van werken met wat je verder nog in je leven doet. Standaardvoorbeelden zijn werkende moeders en mensen die in ploegendiensten werken.

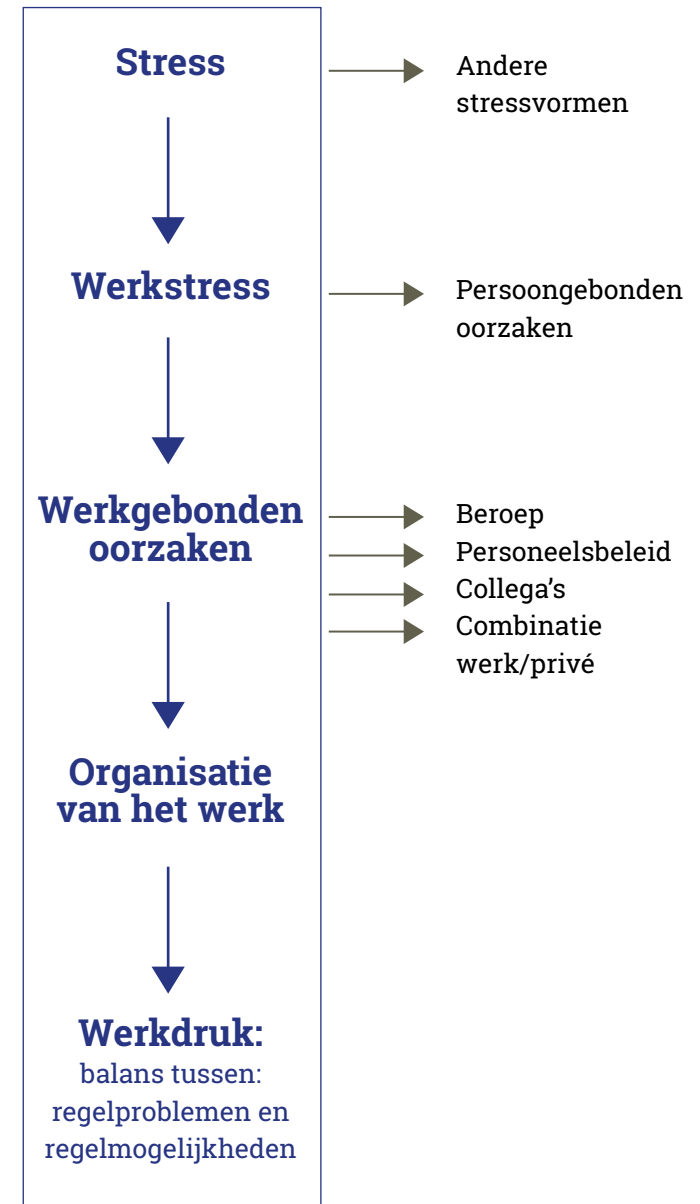
Werkdruk

Werkdruk verwijst naar de tweede werkgebonden oorzaak van werkstress: de manier waarop het werk is georganiseerd. We hanteren de volgende definitie van werkdruk:

Van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen of regelproblemen, terwijl ze niet over de organisatorische regelmogelijkheden beschikken om die verstoringen op te lossen.

Hierdoor komen medewerkers onder druk te staan. Als dit vaak gebeurt en/of lang duurt, kan dat leiden tot disfunctioneren en overspannenheid. Werkdruk is dus een van de vele mogelijke oorzaken van werkstress (of van ervaren werkdruk).

Figuur 1 op pagina 6 toont een samenvatting van de gevolgde redenering. Van alle oorzaken van werkstress worden alleen de werkgebonden oorzaken onderzocht. Vervolgens worden van alle werkgebonden oorzaken alleen de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress onderzocht. Dat wordt werkdruk genoemd. Deze oorzaken worden in kaart gebracht door het inventariseren van regelproblemen en regelmogelijkheden. In figuur 3 is met blauw aangegeven waar met het werkdrukinstrument op wordt ingezoomd.



Figuur 3. Reductie van complexiteit

Balans verstoringen en regelmogelijkheden

Bij werkdruk gaat het om de balans tussen twee kenmerken van het werk: verstoringen en regelmogelijkheden.

Het gaat dus nadrukkelijk niet om de balans tussen kenmerken van het werk en kenmerken van personen. Deze laatste benadering staat bekend als de 'person-environment fit'-benadering. In deze benadering wordt werkstress veroorzaakt door het feit dat kenmerken van het werk niet in overeenstemming zijn met wat iemand kan (overbelaste capaciteiten) en met wat diegene wil (onvervulde wensen, behoeften en verlangens). Deze benadering is niet zozeer onjuist als wel onpraktisch. Omdat kenmerken van personen zowel van elkaar verschillen (interindividuele verschillen) als, in de tijd, binnen dezelfde persoon (intra-individuele verschillen), wordt het een uiterst ingewikkelde zaak om voortdurend voor elk individu de juiste balans te bepalen. Beter is het om het werk zo te organiseren dat medewerkers zelf die balans in hun werk kunnen aanbrengen. De aandacht wordt dan geconcentreerd op de bijzondere gevallen.

De gevolgde redenering kunnen we verduidelijken aan de hand van twee voorbeelden.

De ergonomisch verantwoorde stoel

Als voorbeeld nemen we het probleem van het ontwerpen van een ergonomisch verantwoorde stoel. Als een ergonoom het 'person-environment fit'-idee zou toepassen, zou hij voor iedere – nieuwe – medewerker een passende stoel moeten ontwerpen. Dat doet de ontwerper niet. Hij zou ook voor iedereen een soort gemiddelde stoel kunnen ontwerpen. Ook dat doet hij niet. In plaats daarvan ontwerpt hij een verstelbare stoel, die de gebruiker zelf kan aanpassen aan diens maten en omstandigheden.

In het eerste geval is iedereen een probleemgeval met een unieke oplossing of fit, omdat de ontwerper vóór iedereen de fit of balans tussen stoel en persoon moet aanbrengen. In het tweede geval is iedereen een blijvend probleemgeval, omdat de stoel op niemand past. In het geval van de instelbare stoel kan die fit of balans dóór iedere medewerker zelf tot stand gebracht worden. Dat is een relatief eenvoudige en daarom praktische vorm van individualiseren. Deze werkwijze zal niet voor iedereen succesvol zijn (lees: niet voor iedereen is de stoel zodanig af te stellen dat hij lekker en verantwoord zit) en de aandacht kan nu op deze gereduceerde groep van probleemgevallen gericht worden.

Het tempo van de lopende band

Een tweede voorbeeld is dat van de lopende band met een bepaald tempo (werkkenmerk), waaraan mensen werken met ieder hun eigen en wisselende vermoeidheidspatronen (persoonskenmerken). Hoe moeten we nu tempo (werk) en vermoeidheidspatronen (persoon) met elkaar in balans brengen? Vermoeidheidspatronen verschillen ten eerste tussen personen. Dat betekent dat geen enkel tempo op alle vermoeidheidspatronen past. Vermoeidheidspatronen verschillen ten tweede bij dezelfde persoon van dag tot dag (de ene keer heb je slecht geslapen en wil je het in de ochtend rustig aan doen om dat in de middag in te halen, de andere keer heb je goed geslapen en wil je het andersom). Dit betekent dat geen enkel tempo altijd op je past. Door deze interindividuele en intra-individuele verschillen is een balans tussen werk en persoon onmogelijk. Ontwerpers lossen dit dan ook anders op. Door buffers en/of omloopsystemen aan te brengen, stellen ze de medewerkers in staat hun tempo van werken te variëren al naargelang hun eigen, verschillende en wisselende behoeften en omstandigheden.

In beide voorbeelden vervangen ontwerpers de vraag 'hoe kan ik werk en persoon in balans brengen?' door de vraag 'hoe kan ik ervoor zorgen dat personen die balans zelf in hun werk tot stand kunnen brengen?'.

Risicobenadering

In dit werkdrukdruginstrument wordt dezelfde benadering gevolgd als we gewend zijn bij veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's. We maken een onderscheid tussen het werk en de risico's daarvan, personen en hun gedragingen (kopieergedrag is de wijze waarop mensen omgaan met stressrisico's) en uitkomsten of gevolgen.

Risico's	Personen	Uitkomsten
Veiligheidsrisico's	Veiligheidsgedrag	Ongevallen
Gezondheidsrisico's	Gezondheidsgedrag	Ziekte
Stressrisico's	Kopieergedrag	Overspannenheid

Figuur 4. Risicobenadering

Met behulp van dit overzicht kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. Op basis van de gevolgen die in de laatste kolom staan kun je nooit de aan- of afwezigheid van risico's bepalen. Ondanks de aanwezigheid van veiligheidsrisico's kunnen zich toch geen ongevallen voordoen, omdat mensen zich voorzichtig/veilig gedragen. Het omgekeerde geldt ook: ondanks de afwezigheid van veiligheidsrisico's doen zich toch ongevallen voor, omdat mensen zich onveilig gedragen.
2. De stressrisico's in de eerste kolom, verwijzen naar kenmerken van het werk zelf. Ze verklaren waarom bepaalde gevolgen kunnen optreden. Of die gevolgen ook feitelijk optreden, is mede afhankelijk van de gedragingen van personen.

3. Een dergelijk risicobegrip is nodig om preventief beleid te kunnen voeren. We willen immers voorkomen dat de gevolgen zullen optreden. We hoeven ook niet te wachten op het ontploffen van een kerncentrale om te weten dat het hier om hoge risicosystemen gaat.
4. Veiligheidsgedrag, gezondheidsgedrag en kopieergedrag zijn nodig vanwege de aanwezigheid van risico's. Waren die risico's niet aanwezig, dan zouden we personen ook niet in deze gedragingen hoeven te trainen.
5. Een efficiënt preventiebeleid start dan ook bij de bron: breng de risico's zelf terug (eerste kolom) en zorg voor de reductie daarvan. Pas wanneer dat om technische, financiële of andere redenen niet mogelijk is, richten we onze aandacht op personen en hun gedragingen (tweede kolom).

6. Als er geen risico's zijn, maar wel gevolgen, weten we zeker dat de oorzaken bij personen en hun gedragingen gezocht moeten worden. Daarom is controleren op de aanwezigheid van risico's altijd de eerste stap. Doen we dat niet, dan bestaat het risico dat personen tweemaal gestraft worden: eerst door ze bloot te stellen aan risico's en vervolgens door ze de schuld te geven van de gevolgen daarvan.

Gebruikte literatuur

Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress*.

Amsterdam: Het Spinhuis.

Frijda, N. (2007). *The laws of emotion*. Londen:

Lawrence Erlbaum Associates.

Schonberger, R. (2008). *Best practices in lean/six sigma*

process improvement. Hoboken: Wiley & Sons.

Sitter, U. de. (1994). *Synergetisch produceren*. Assen:

Van Gorcum.

Bijlage 2: Formulier onderdelen van het werkdrukinterview

Het werkdrukinterview heeft twee onderdelen om te inventariseren:

- 1 Netwerk en knelpunten
- 2 Werkproces en knelpunten

Voor beide onderdelen kan gebruik gemaakt worden van hetzelfde formulier om aantekeningen op te maken. Een uitgebreide toelichting staat [op deze pagina](#).

Verstoringen	Regelmogelijkheden				Knelpunten
	Zelfstandig	Met anderen	Via periodiek overleg	Informeel (stiekem)	

Verstoringsen	Regelmogelijkheden				Knelpunten
	Zelfstandig	Met anderen	Via periodiek overleg	Informeel (stiekem)	

Jac Christis
Hanzehogeschool Groningen
Februari 2018

**Ontwikkeld in opdracht van de Stichting
BibliotheekWerk, het arbeidsmarktfonds
van de branche openbare bibliotheken.**