

# De functionele RI&E

## Van lijstjes naar verbeterkansen

Vincent Vrooland/ NAAW, april 2020

### **Inhoud**

Deel 1 - De eisen van de arbeidsomstandighedenwet en het organiseren van de arbeid

Deel 2 – De functionele RI&E: van lijstjes naar begrip en verbeterkansen

Deel 3 – De basislijnen van een gesprek over arbeid, goed functioneren en kwaliteit

Samenvatting

## Deel 1- De eisen van de arbeidsomstandighedenwet en het organiseren van de arbeid

Het lijkt er soms op dat de Risico-Inventarisatie & Evaluatie een eigen leven is gaan leiden. En vaak is dat ook een bijzonder leven: om de vier of vijf jaar vindt er een herhaling plaats. Met een vast patroon van opzet en toetsing. En met een vast aantal personen, waaronder ene preventiemedewerker en een arbo-professional. Kijk je naar de arbeidsomstandighedenwet dan is dat niet de bedoeling. Niet artikel van de wet (de RI&E) maar artikel 3 staat centraal. Letterlijk staat er dat de werkgever de arbeid zo moet organiseren dat er geen gezondheidsschade voor de werknemer ontstaat. Dat beleid betreft dan de organisatie van het werk, de werkmethoden, de arbeidsmiddelen en de (inrichting van) de werkplekken. Of, preciezer gezegd: er is een algemeen beleid rond arbeid en daarbinnen een arbeidsomstandighedenbeleid. De criteria daarbij betreffen de veiligheid, de gezondheid en de psychische arbeidsbelasting. Bij de vernieuwing van de arbeidsomstandighedenwet is een specifieke functionaris opgevoerd, de preventiemedewerker. Maar die gaat niet over de organisatie van het werk: dat is een zaak van het management. En niet de preventiemedewerker maar de organisatie als geheel, lees de voor de organisatie en uitvoering van het werk verantwoordelijke managers zijn verantwoordelijk voor het resultaat.

Eigenlijk staat dat ook wel goed in de wet: artikel 3 lid 1, a “tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd organiseert de werkgever de arbeid zodanig dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer”.

Oftewel: als er wel nadelige invloed is moet de werkgever de arbeid anders organiseren. Daar

ligt de bron-aanpak... en dus zouden managers eerst die taak moeten oppakken en zouden preventiemedewerkers en arboprofessionals verbeteringen bij hen en in hun richting moeten zoeken.

Je ziet dat ook op vele manieren terug in de praktijk.

- Bij het aanpassen of nieuw-ontwerpen van werkprocessen wordt nagedacht over de workability ervan voor de medewerkers.
- In heel veel bedrijven wordt er op vaste tijden – dan wel als dat nodig is – overlegd over niet alleen het “wat” maar ook het “hoe”.
- Zowel in de maak-industrie als in ziekenhuizen, scholen en kantoren zijn door de voorlopers (en zo langzamerhand ook de middenmoot) van de bedrijven overleg- en verbetermethoden bedacht en in gebruik genomen waarbij in dialoog tussen leiding en medewerkers een zogenaamde “lerende organisatie” is ontstaan waarbij flexibiliteit, verbetering van werkprocessen en ontwikkeling samengaan.
- Het populaire idee van jobcrafting door individuele werknemers (JDR) en het werken aan teamverbetering en het faciliteren van zelfstandige dan wel (en/of) high performance-teams geven aan dat zowel individuele als collectieve kwaliteitsverbetering door de betrokkenen zelf kunnen worden opgepakt.
- Bij het ontwerpen en de toepassing van digitalisering is de slaagkans groter naarmate deze meer een instrument is ten dienste van de werknemers dan een dominerende factor waardoor het werk wordt gestandaardiseerd en de medewerker zijn verantwoordelijkheid en autonomie verliest.
- Werkgevers en organisatieadviseurs vinden elkaar in de ervaring dat de “betekenisgeving” van het werk, de werkinhoud en de werkresultaten doorslaggevend zijn voor het succes voor mens en bedrijf.
- Er zijn nauwelijks nog managementsgoeroes aan te wijzen die nog niet van mening zijn dat het in dialoog bij elkaar betrekken van leiding en medewerkers samen de sleutels geven voor motivatie, betrokkenheid en bedrijfssucces.

Zo bezien is het verlangen van “werken volgens de bedoeling” zeker van toepassing op het onderzoek naar arbeidsrisico’s voor gezondheid en mentale conditie. Op zich is dat al weinig aantrekkelijk (mens en bedrijf houden meer van “beter” en “goed” dan van “fout”). Maar als die risico-inventarisatie gebeurt vanuit lijstjes en zonder verbinding met de ambities van medewerkers, leidinggevend en ondersteunende diensten wordt het wel erg moeilijk. Het is dan ook geen verrassing dat hooguit een minderheid van de bedrijven beschikt over een risico-inventarisatie.

Een tweede punt is dat er op basis van een evaluatie van de risico’s ook een plan van aanpak moet worden gemaakt en uitgevoerd. Eerlijk gezegd is dit nog nooit tot leven gekomen. Vrijwel alle “plannen” die aan RI&E’s worden toegevoegd bestaan uit niet meer dan algemene aanwijzingen.

Daarmee zetten arbodiensten, een aantal professionals en in zekere zin ook de Inspecteurs van ISZW – als ze daarin meegaan – zichzelf buitenspel. Bij ISZW is er nu in de praktijk gelukkig meer aandacht voor het bedrijfsgebeuren. Bij de arbodiensten moet de ontwikkeling ten goede nog in beweging worden gezet. Door de eisen van de wet (zie de bijlage 1) te gaan gebruiken in het kader van het bedrijfsgebonden arbeid-beleid en, vooral, te kijken naar de bedrijfsoverleg-methodiek en de kwaliteit van het overleg tussen leiding en medewerkers over arbeid,

methodiek, werkprocessen en de planning worden arboprofessionals en arbodiensten weer wat ze horen en kunnen zijn: welkome adviseurs.

## Deel 2 – De functionele RI&E: van lijstjes naar begrip en verbeterkansen

Kijken naar de werkprocessen bij opzetten en beoordelen van RIE's MTO's enz

### **Werken met lijstjes is niet zo verstandig**

Werken met lijstjes is bij het beoordelen en verbeteren van werkproblemen niet zo verstandig. Het effect is namelijk dat het resulteert in een lijst met meevallers en tegenvallers die niet verwijzen naar oorzaken en verbetermogelijkheden. Dat vermindert de waarde van de meting en verkleint de kans op effectieve verbeteradviezen.

Voorbeelden

- De werkdruk is 40% dat komt overeen met het landelijk gemiddelde en behoeft geen speciale aandacht.
- Er is een hoge werkdruk. Daarentegen melden de medewerkers dat de sfeer goed is en ze trots zijn op hun werk. Wellicht geeft dit evenwicht in de werkbeleving.
- Op basis van de RIE of de MTO-cijfers verdient het aanbeveling de mogelijkheden van transformationeel of faciliterend leidinggeven te onderzoeken.
- Werkdruk verdient meer aandacht.

Het probleem is niet alleen dat je daar als adviseur zelf weinig mee kan maar ook dat het te veel ruimte laat voor een grote verscheidenheid van interpretaties van anderen. Werkdruk wordt dan al gauw “werkdrukbeleving”, of “dat valt mee want het is niet gestegen” of “inderdaad, daar moet wat mee we zullen de afdelingen vragen de resultaten te bespreken en zo nodig aan te pakken”. Dat schiet echt op. En het is onder het niveau dat nodig en vereist is.

### **Verbetermogelijkheden door kijken en luisteren**

Er zijn twee grote verbeteringen mogelijk:

- Kijk naar de feitelijke werkprocessen en vraag de betrokkenen wat de goede punten zijn in het werk
  - en tegen welke disfunctionele condities ze te maken hebben in hun werk
  - en welke belastende factoren er zijn bij hun werk (fysiek en mentaal)
- Bevraag hen naar de mate van en de kwaliteit van het overleg tussen medewerkers en leiding over verbetermogelijkheden t.a.v.
- Het wegnemen van disfunctionele factoren of positief: het verbeteren van de kwaliteit en de workability van hun werk

Die verbeteringen zijn goed te benoemen en te gebruiken:

1 – Stemgeven aan de medewerkers.

- De beoordeling van de adviseur sluit aan bij wat de medewerkers verbeterd willen zien en heeft dus veel grotere kans op herkenning en verbetering.

## 2 – Het beoordelen van het overlegsysteem

De werkgever moet volgens artikel 3 van de arbeidsomstandighedenwet zorgen voor gezonde arbeid in overeenstemming met de krachten en bekwaamheden van de medewerkers. Het gaat dan om de organisatie van het werk, de feitelijke werkzaamheden, de functionele condities, de sociaalpsychologische condities en de ondersteuning van het werk door relevante afdelingen zoals ICT en hrm. Vanuit de wetenschap is er het basismodel van Blake en Mouton dat behelst dat manager bij het stellen van doelen rekening moeten houden met hun werknemers. En er is het bekende model van Hackman en Oldham dat stelt dat positieve feedback op inzet en resultaten nodig zijn voor goed en motiverend werk. Nieuwer zijn de modellen van Deci&Ryan (zorg dat werknemers grip hebben op hun werk en voldoende autonomie en verbinding) en het JDR-model dat er op wijst dat belastende factoren aangevuld moeten worden met (daarop aansluitende!) energie gevende factoren.

### **Cruciaal: het overleg over arbeid en werkprocessen**

Samengevat is dat alleen haalbaar als er een goed arbeidsoverlegsysteem bestaat op afdelingen en binnen teams.

- Als de kwaliteit van het op het werk en de werkprocessen gerichte overleg goed is kan de adviseur dat gebruiken als middel bij het implementeren van verbeteringen en als de kwaliteit van dat arbeidsoverleg slecht is kan de adviseur juist op dat punt de basis voor verbeteringstrajecten leggen.

## Voorbeelden

### 1 – Platweg de feitelijke werkprocessen meenemen (waaruit bestaat jullie werk?):

- Bij het beoordelen van het werk van kassières kan de adviseur veronderstellen dat er mogelijke fysieke problemen zijn t.a.v. een gedwongen zittende houding en mogelijke psychosociale problemen vanwege de publieksfunctie. In zijn analyse kan hij het werkproces kort beschrijven en de logisch veronderstelde belastende factoren aangeven als factoren die specifieke aandacht verdienen.,

### 2 – De werkprocessen met de kassiers bespreken en hen hun eigen problemen en verbetermogelijkheden laten benoemen (wat gaat goed wat kan er beter?)

- Het kan best zijn dat er goed is geregeld dat de kassières tijdig ook lopend en stand werk doen, weinig problemen meemaken met het publiek en een goede achterwacht hebben voor als dat wel gebeurt. Maar misschien hebben ze er wel last van dat de hun elektronische kassa te vaak hapert (wat tot agressie bij klanten kan leiden) of dat de onderlinge sfeer om een of andere reden niet goed is. De adviseur kan dit als verbeterpunten aangeven in zijn analyse.

### 3 – De feedback- en verbeterdialoog beoordelen (hebben jullie voldoende invloed op jullie werk en de planning ervan?)

- Dit moet wel iets meer zijn dan het vragen of er regelmatig werkoverleg is of niet. Is het er wel dan kunnen de verslagen worden bekeken en is het er niet dan kan worden gevraagd hoe dit het beste is vorm te geven.
- Bij de betrokken kassiers blijkt er een veertiendaags werkoverleg te zijn. Bij de winkelmanager die twee maanden gelden vertrokken is werden daar goede werkafspraken gemaakt en greep de manager in als er onderlinge persoonlijke problemen waren. De nieuwe winkelmanager vinkt vooral een lijst je af en dat zou volgens de medewerkers weer beter moeten.

### **Wie is aan zet om te helpen? Toepassen sociotechniek**

Er is een veel gepropageerd middel om het werk te verbeteren: jobcrafting. Medewerkers worden bewust gemaakt van wat hen energie kost en wat hen energie oplevert. Wordt dat door hen in ene bijeenkomst op een rij gezet dan kunnen ze mogelijk zelf een aantal dingen aanpassen of anders gaan doen. Dat heeft echter wel twee beperkingen. Als iemand alleen de taken verricht die hem aanspreken blijven de minder leuke taken wellicht voor een ander over. En er is soms een aantal problemen die mede door andere teams of vanuit andere afdelingen moeten worden opgelost. Alleen jobcrafting werkt volgens onderzoek maar gedeeltelijk en leidt ook tot teleurstellingen. Vanuit de sociotechniek (aandacht voor de organisatie van het werk) zijn volgens Jac Christis minimaal twee vragen nodig:

- Wat zouden de mensen op ene afdeling zelf kunnen verbeteren?
- Waarvoor is hulp uit de omgeving nodig en hoe kan dat worden geregeld?

### **Triangulatie**

Bij goed kwalitatief onderzoek moeten verschillende wegen worden bewandeld. Dat heet triangulatie.

### **Documentanalyse**

Bij een RI&E moet vooraf de relevante bedrijfsdocumentatie worden doorgenomen (verzuim, organisatie van de arbeid, arbeidsbeleid, planning, arbobeleid, eerdere relevante verbeterprojecten), bij PMO's en MTO's wordt dat bijna nooit gedaan (wat redelijk afbreuk doet aan analyse en advisering). Een bekende fout is dat bij de documentanalyse wordt uitgegaan van gemiddelde scores. Daar valt wat op aan te merken.

### **Voorbeelden**

- Het gemiddelde verzuim is 5,3 d.w.z. het is net onder het landelijk gemiddelde voor de sector. Is dat voldoende? Nee. Ten eerste is er een min of meer vaste verdeling van het verzuim bij verschillende afdelingen, teams of vestigingen. Normaal gesproken is het verzuim bij 1 op de vijf afdelingen 25% lager en bij 1 op de vijf 25% hoger. Wat is er vinden bij afdelingen met ene hoog verzuim? En wat is er te vinden bij afdelingen met een laag verzuim? Is sturen op de voorkant van een bedrijf wellicht een goed idee? En als tweede: gemiddeld wordt 75% van het verzuim veroorzaakt door 15% van de medewerkers. En de laatste jaren is het verzuimpatroon verschoven: er is meer (zeer) lang verzuim omdat oudere werknemers niet meer uitvloeien. Leeftijd en de relatie met inzetbaarheid en ook de workability van het werk blijven aparte aandachtspunten.
- Het gemiddelde van 7 bij MTO's. De Sitter heeft eens gezegd: structuur bepaalt gedrag. Mensen verzoenen zich met hun situatie en geven die een 7. Maar dat blijkt in de praktijk niet het geval. Een 7 wijst bijna steeds op een gemiddeld met sterke afwijkingen. Een 7 wijst er meestal op dat 20% van de medewerkers hun werk als zwak voldoende of onvoldoende waarden. Daar telt een hier te onthullen tegeltjeswijsheid: stel je geeft een verjaardagspartijtje en 20% van de mensen heeft het daar niet naar zijn/haar zin? Hoe leuk is dat partijtje dan? Of de sfeer en de prestaties op een afdeling?

### **De lijstjes**

En ja, daar zijn dan nog de lijstjes. Het voordeel van kijken naar het werk en de werkprocessen is dat je meer begrip hebt van waaruit je kan analyseren. En dat je meer draagvlak hebt bij je verbetervoorstellen: die zijn immers grotendeels door de betrokkenen zelf al voorgesteld.

Maar kijken en, hoe gestructureerd ook, interviewen heeft natuurlijk een bias. Spelen recente gebeurtenissen niet te veel mee? Zijn sommige geïnterviewden niet wat dominanter dan anderen? Om dat te verbeteren of te completeren heb je eigenlijk toch altijd een goede (!) lijst nodig van mogelijke risico's en verbeterpunten. Althans, als je alleen maar naar de risico's wil kijken. Wil je meer, bijvoorbeeld goed werk door gemotiveerde medewerkers en goede leidinggevendenden dan heb je ook een lijst nodig van wat medewerkers en het bedrijf onder kwaliteit van de arbeid verstaan. (Die staan in een ander stuk van Vrooland/NAAW).

## Deel 3 – De basislijnen van een gesprek over arbeid, goed functioneren en kwaliteit

Het zal je verbazen hoever de factoren van een zogenaamd HPO, een High Performing Organization, overeen komen met een systeem van goede kwaliteit van de arbeid. Maar misschien is dat niet verrassend: kern van beide is dat medewerkers goed en gemotiveerd aan de slag kunnen (en dat kunnen blijven) en daardoor goed kunnen en willen presteren (en dat kunnen en willen blijven doen).

Daarbij kunnen twee dingen in de weg zitten:

- Bij een organisatie-ontwerp van een werksysteem (we beschouwen nu een bedrijf even als een systeem dat goed in elkaar is gezet en gonst van energie) zijn er vaak allerlei managementambities en ook bedrijfskundige expertise en ICT expertise ingestopt maar zijn de werknemers daar niet of te weinig bij betrokken geweest. Goed bedoeld (of vooral rationeel technische bedoeld) maar echt passen doet dat nooit. Cruciaal is daarom de mate waarin werknemers werden en worden betrokken bij het organiseren van hun werk. En hoe hun stem was en is bij het inrichten van de ondersteunende diensten zoals technische dienst, ICT, HRM, Inkoop, Control enz.).
- Wat hierboven wordt genoemd is samen te vatten als organisatiestructuur, bestuurscultuur en werkcultuur. Dat is de basis van elke organisatie. Maar het meest levend is iets anders: de actuele situatie en het actuele beleid. Organisaties moeten iets. En een periode later, of zelfs voortdurend, moeten ze iets anders. En dan kan het vooraf bedachte systeem meer of minder gaan wringen. Heel duidelijk gezegd: een systeem dateert altijd van gisteren, beleid en werk zijn vandaag.

Cruciaal is dat alle betrokken dat zien. Of goed bevraagd en geadviseerd worden om dat te zien. Gebeurt dat niet dan is het risico groot dat management en ondersteunende diensten ieder een eigen in een eigen systeemwereld terecht komen die los staan van de leefwereld op het werk. De enige methode om dat te doorbreken is een goede verbinding en dialoog tussen management en werknemers.

**Enkele richtlijnen voor een goed gesprek over werk: hoe ziet het arrangement er uit en werkt het?**

Je kunt de actuele condities van een organisatie zien als een tijdelijk en actueel “arrangement” waarin doel, middelen en acties worden ingezet om bepaalde resultaten te bereiken. Dat is op zichzelf al een goed onderwerp, maar natuurlijk gaat het in dit geval over een aspect ervan: kwaliteit van de arbeid en goed werk.

### **Waar staat het bedrijf in deze tijd voor? Wat zijn de doelstellingen, problemen en uitdagingen?**

Je bent dan gelijk op strategisch niveau maar ook direct bij de managementambities. Het blijkt dan vanzelf of het bedrijf eigen doelen kan stellen, waar die dan liggen dan wel probeert regeldruk of bezuinigingen op te vangen (of zich daaraan tracht te onttrekken).

*(Je kan je voorstellen dat wat anders doen dan de bedoeling is: bijvoorbeeld: geen boeven vangen maar binnen het budget van de beschikbare middelen blijven een andere impact op de motivatie van de betrokken politie-mensen heeft dan bijvoorbeeld gebeurt bij medewerkers op een school waar met succes iets goeds en eigennutigs tot stand is gebracht. Elke sector kent wel voorbeelden van waar het juist wel of juist niet goed gaat.)*

### **Hoe is het werk georganiseerd en hoe is de besturingsmethodiek?**

Een bekende driedeling over de organisatiekenmerken wordt geleverd door Mintzberg. Gaat het om een machinebureaucratie met gestandaardiseerde werkprocessen? Of om een professionele bureaucratie waarbij de kern wordt gevormd door (hoog)geschoolde professionals? Of staan de onderdelen van het bedrijf (of het netwerk) los van elkaar en wordt er alleen gestuurd op gelijksoortige resultaten? En welke positie hebben stimulerende afdelingen (verkoop) of ondersteunende afdelingen (ICT, HRM enz.). Centraal bij deze vraag staan: hoe wordt er bestuurd en wie bepaalt de planning en de werkcondities? Hoe breed of hoe smal zijn de taken?

### **En welke plaats neemt de factor arbeid of de werknemers in in dat plaatje?**

Je hoort dan of het een high-road bedrijf of een low-roadbedrijf is, d.w.z. een bedrijf dat leunt op de betrokkenheid en het vakmanschap van de werknemers dan wel dat het gaat om beheersing of zelfs afstandelijkheid. Een goede bijvraag is die naar de mate van horizontale dan wel verticale organisatie.

Worden de ontwikkelingen rond de werkprocessen en het werk bestuurd vanuit de structuur van het bedrijf, door organisatie-ontwerpers of ICT-projecten? Is er een ontwerp of een ontwikkelbenadering?

*Wat betekent het als een ziekenhuis of een gemeente ineens denkt te beschikken over “een concerndirectie” of een “concernstaf”? Of als besloten wordt het percentage managers te verlagen? En wie bedenkt in het bedrijf of en hoe “zelfstandige teams” worden gevormd? Wie bepaalt dan de voorwaarden en de faciliteiten?*

### **Hoe zien de werkprocessen er uit? En los (!) daarvan: wat zijn daarbij de eisen die door het werk aan de medewerkers worden gesteld?**

Elk soort werk stelt zowel inherente als bijkomende fysieke, emotionele en sociale eisen. Omgaan met kinderen of zieken of een hoge concentratie bij technische taken: allemaal voorbeelden van inherente eisen. Maar er zijn ook bijkomend eisen: disfunctionele

arbeidscondities, onduidelijke en wisselende planning, niet helemaal passende soorten van leiderschap of een slechte sfeer. Wat is daar over bekend? Vandaaruit kan je je analyse maken. Je kan ook doorvragen naar hoe een bedrijf daar uit zichzelf mee omgaat. Is het goed dat hoor je iets over een dialoog, is het minder goed dan hoor je onderwerpen die los van de werkvloer staan.

*Als het goed is worden problemen op de werkvloer zelf opgepakt. Is het minder goed dan is onduidelijk of en hoe problemen worden opgepakt en verschijnen ze op het bordje van enkelingen: de preventiemedewerker, de arbocoördinator of de bedrijfsarts. Of bij jou....*

**De centrale vraag: is er overleg, is er een dialoog tussen medewerkers en leiding over de doelstellingen, planning en de kwaliteit van het werk? En hoe is dat geregeld?**

Als het goed is is er een constante dialoog tussen managers en medewerkers over het werk en de ontwikkelingen en veranderingen die daarbij nodig zijn. Daarvoor moeten medewerkers een "voice" hebben. En binnen hun werk moet er voldoende autonomie zijn om individueel of samen voorkomende problemen op te lossen. Is er voldoende positie, participatie enz. dan ontstaat er een lerend vermogen op basis van vertrouwen en betrokkenheid.

Motivatie ontstaat door goede feedback op inzet van medewerkers, op inzicht in de resultaten.

*Nogal wat bedrijven experimenteren met meer zelfstandige werkvormen. En/of met concepten als lean-werken. Daar is overleg met medewerkers voor nodig. Maar als het bij het overleg alleen over kostenbesparingen gaat of over het invullen van hogere eisen of kostenbesparing dan neemt de motivatie af en stijgt de stress dan wel een bepaalde vorm van onverschilligheid.*

Een extra aandachtspunt: goed omgaan met het JDSR-model

Het kan zijn dat bij inventarisaties het JDR-model ter sprake komt. Zoals bekend wijst dat model op factoren die energie kosten en factoren die energie opleveren. De doelstelling van het hanteren bij het JDR-model is: beter presteren door gezonde en gemotiveerde werknemers.

Maar let op: het is wel de bedoeling dat

- Er geen disfunctionele problemen worden gecompenseerd
- En dat de energiefactoren passend moeten zijn voor de oplossing of versterking van de energie kostende factoren.

Is dat niet het geval dan is er geen sprake van versterking maar van compensatie. In de regel wordt het werk daar niet beter maar juist slechter van.

*Het bekendste voorbeeld van verkeerde compensatie is verbetering van de werksfeer. Voor goed werk is een goede sfeer van respect, waardering en samenwerking nodig. Bij minder goed werk, of vanuit het idee dat er toch te weinig verandert, kunnen werknemers zich echter meer richten op elkaar. Maar dan wel met een ander gevolg: ze zullen minder gemotiveerd werken.*

## Samenvatting

Je kunt een organisatie analyseren aan de hand van de DMA-formule. Er is een doel, daartoe worden middelen ingezet en wordt daarmee actie ondernomen.



Redelijkerwijs moet het doel (de doelstellingen) aansluiten bij de ambities van leiding en medewerkers.

De middelen worden geleverd door de structuur (de organisatie van het werk) en de bijbehorende bestuurscultuur. Het eerste wordt bepaald door het organisatie-ontwerp (kwaliteit van de taken en functies en bijpassende ondersteunende dienstverlening) en het tweede geeft de kenmerken van de aansturingsmechanismen en de mate waarin werkvloer en hogere management- en ondersteunende diensten met de werkvloer in dialoog zijn. Is er sprake van te grote afstand of te weinig dialoog dan kan er functioneel en psychologische veel mis gaan. Dat is het stilstaand plaatje.

Maar natuurlijk is er beleid, zijn er actuele doelstellingen en actuele condities en veranderingen van de werkprocessen. Het kan zijn dat structuur en bestuurscultuur daar niet meer op aansluiten. In dat geval gaan mensen daar op reageren. Wordt dat positief opgepakt dan is er sprake van organisatie-leren. Loopt het mis dan ontstaan problemen rond prestatie, functioneren, werkdruk, werkverhoudingen en motivatie

## **Bijlage 1**

### **Relevante artikelen uit artikel 3 en 5 van de arbeidsomstandighedenwet**

#### **Artikel 3**

1 De werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden, waarbij hij, gelet op de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening, het volgende in acht neemt:

a. tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd organiseert de werkgever de arbeid zodanig dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer;

b. tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd worden de gevaren en risico's voor de veiligheid of de gezondheid van de werknemer zoveel mogelijk in eerste aanleg bij de bron daarvan voorkomen of beperkt;(.....)

c. de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast; (.....)

d. monotone en tempogebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt;

2 De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

3 Ter uitvoering van het eerste lid draagt de werkgever zorg voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de bij de werkgever werkzame personen, waarbij hij rekening houdt met de bekwaamheden van de werknemers.

4 De werkgever toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft.

#### **Artikel 5 Enkele onderdelen van de RI&E**

3 Een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met de bedoelde risico's en de samenhang daartussen, een en ander overeenkomstig artikel 3, maakt deel uit van de risico-inventarisatie en -evaluatie. In het plan van aanpak wordt tevens aangegeven binnen welke termijn deze maatregelen zullen worden genomen.

4 De risico-inventarisatie en -evaluatie wordt aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring, gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden of de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven.