

---

# **KMO**

## **Risico Management Toolkit**

---



PreBes



**Dit Risico Management hulpmiddel is ontwikkeld en  
aangepast voor de UK door het “Institution of Occupational  
Safety and Health (IOSH)” naar een origineel concept van  
VTT, Finland**

**Dit hulpmiddel is gerealiseerd met sponsoring van het Europees  
Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk.  
PreBes Werkgroep Promo heeft deze teksten vertaald en ter  
beschikking gesteld van de leden via de website**

De informatie die in dit werk ter beschikking wordt gesteld, onttrekt de gebruiker niet aan de  
verplichting om informatie in te winnen en de geldende wetgeving na te leven.

**De sleutel naar een veiligere toekomst**



**Personeels Risico Management  
Werkboek 4**

# De sleutel naar een veiligere toekomst

## Inhoud

Personeelsrisicomanagement is belangrijk  
Personeel als een middel  
Identificeren en binden van personeel  
De levenscyclus van tewerkstelling  
De juiste persoon op de juiste plaats  
Deskundigheid is de basis van succes  
Een functionele werkgroep : een uitdaging voor het management en samenwerking  
Werkstroom in een veilige werkplaats  
Geweld op het werk  
Onderhouden van de arbeidsgeschiktheid  
Ondernemen is risico's nemen  
Je moet je voorbereiden op schadeveroorzakende handelingen  
Reis- en verkeersrisico's  
Management van personeelsrisico's  
Personeelsrisicokaart  
Samenvatting

## Personeelsrisicomanagement is belangrijk

Het succes van een onderneming gaat schuil in vele verschillende aspecten. Opdat een onderneming optimaal zou functioneren dienen al deze aspecten effectief te zijn.

Personeel is een zeer belangrijk middel in de werking van een onderneming. Het anticiperen en managen van personeelsgebonden risico's zijn daarom een essentieel onderdeel van elke bedrijfsvoering. Personeelsgebonden risico's kunnen ontstaan binnen de onderneming of kunnen afkomstig zijn van bronnen buiten de onderneming.

Personeelsgebonden risico's zijn onderverdeeld in twee categorieën : risico's gericht naar het personeel en risico's eigen aan het personeel zelf.

Gevaaridentificatie is de eerste stap naar een risicomanagement. Nadat gevaren zijn geïdentificeerd kan de grootte van het risico worden beoordeeld. Na deze beoordeling kunnen prioriteiten worden gesteld en kan het risico worden beheerst.

Dit boekdeel bevat basisinformatie in verband met het omgaan en managen van personeelsgebonden risico's. Voor de gevaarsidentificatie bevat de toolkit een simpele checklist en andere tools om ervoor te zorgen dat het complete personeel van een onderneming meehelpt en bijdraagt aan het risicomanagement



Het beheersen van personeelsgebonden risico's vereist een brede kennis en behelst een zeer breed gebied.

## Personeel als een middel

Personeel is het belangrijkste middel van een onderneming. Dit is niet enkel een gezegde neen het is een FEIT en dit in het bijzonder in de kleine en middelgrote ondernemingen. Vooral hier is het succes van een onderneming gekoppeld aan de expertise en motivatie van het personeel. De afwezigheid van één belangrijk personeelslid kan vertraging in het afleveren van het eindproduct, kwaliteitsfouten en andere bedreigingen veroorzaken voor het functioneren van de onderneming. Bovendien zal de afwezigheid ogenblikkelijk de werkbelasting van de andere werknemers doen toenemen. Ervaren werknemers bouwen immers door hun jarenlange ervaring een grote expertise op in verband met het functioneren van de onderneming. Deze expertise is bovendien meestal niet gedocumenteerd. Deze ervaring en expertise kunnen voor de onderneming net dat concurrentieel voordeel opleveren en toch wordt deze expertise niet altijd herkend door het management van de onderneming.

De werknemers vormen voor de onderneming ook een middel in het licht van risico-management. De werknemers hebben immers kennis en ervaring in verband met vele problemen, risicosituaties en risicomanagement. Zelfs al is er voor gevaarsidentificatie en risicobeoordeling soms gespecialiseerde kennis noodzakelijk toch zal de inbreng van de eigen werknemers onmisbaar zijn zeker als de problemen rond de werkomgeving zijn gesitueerd.

Dit boekdeel behandelt personeelsrisicomanagement voor KMO's. Het heeft de bedoeling bij te dragen tot de bedrijfscontinuïteit en vormt een basis tot verder succes. De activiteiten van een kleine onderneming zijn afhankelijk van een kleine groep mensen. Een secretaresse of een operator kunnen bijvoorbeeld sleutelposities bekleden. Afhankelijkheid van zo'n kleine groep mensen is een groot risico : het verlies van een toonaangevende figuur of een specifiek personeelslid op een sleutelfunctie kunnen het voortbestaan van de onderneming in gevaar brengen.



## Identificeren en binden van werknemers op sleutelposities

Het behouden van sleutelfiguren is belangrijk voor elke andere werknemer – een werknemer op een sleutelpositie is een werknemer die moeilijk te vervangen is voor het functioneren van het bedrijf. Enkele voorbeelden :

- Een werknemer die zeer grondige kennis heeft van de technische principes van het productieproces
- relaties met de belangrijkste klanten kunnen gebaseerd zijn op de persoonlijkheid van één of meerdere werknemers
- de bedrijfsleiders hebben meestal kennis van de markt die niemand anders in het bedrijf heeft
- **Er kan zich tussen uw personeel een werknemer bevinden die zich gedraagt als een “sociaal leider” met bijzondere positieve invloed op de sociale sfeer in het bedrijf.**

In KMO's kan het verlies van zo een werknemers een ernstige bedreiging vormen voor de onderneming. KMO's moeten werken met een klein aantal mensen en toch moet er voor de kritische activiteiten een voldoende dubbele dekking voorzien worden. Bijvoorbeeld : hoe wil je anders functioneren tijdens vakantieperiodes of hoe wil je anders dringende leveringen afhandelen ?

Als een werknemer op een sleutelpositie overstapt naar een concurrent kan dat serieuze gevolgen hebben voor de onderneming. KMO's zijn meestal niet in de mogelijkheid om dezelfde financiële of andere voordelen te bieden aan hun werknemers dan grotere ondernemingen. Toch is het mogelijk sleutelwerknemers in de onderneming te behouden door hen bijvoorbeeld een vorm van partnership aan te bieden. Andere factoren die ertoe kunnen bijdragen dat sleutelwerknemers trouw blijven aan de onderneming zijn een goede sfeer, inbreng in de onderneming en een functie aangepast aan hun kennis en kunnen

*Wie in godsnaam behandelt mijn bestelling? Oh, ze zijn met vakantie. Er zal toch zeker wel iemand zijn die mij kan helpen?*



De beste manier om preventief met risico's in verband met personeel op sleutelposities om te gaan is de kennis en expertise van deze werknemers te laten delen met andere werknemers. Het neerschrijven in documentatie en procedures vermindert het risico bij het verlies van één van de sleutelwerknemers. Onderwerpen die moeten worden beschreven zijn onder andere : hoe voert de persoon zijn of haar werk uit, welke kennis en hulpmiddelen zijn noodzakelijk, de lijst van nuttige contacten en contactadressen.

#### **Wat maakt een werknemer nu een sleutelwerknemer ?**

- kennis en kunnen, ervaring, professionele vaardigheden en opleiding.
- langdurige ervaring
- management en leiderschapsvaardigheden
- eigenaar of financier
- klanten-, inkoop- of subcontractingcontacten
- kennis en ervaring met het gebruik van machines, gereedschappen, werkmethodes en software
- onderhandelings- of verkoopvaardigheden
- talenkennis
- vaardigheden in het werken met groepen en met samenwerkingsverbanden
- sociale vaardigheden

**Het is levensbelangrijk dat kleine ondernemingen hun sleutelwerknemers identificeren. In kleine ondernemingen kunnen deze mensen geïdentificeerd worden door het individueel doorlichten van alle werknemers:**

- welke taken voert de betrokkene uit?
- In welke gebieden participeren ze ?
- Welke speciale ervaring en vaardigheden zijn verbonden voor de taak van de werknemer ?
- Wie is er nog in staan en heeft de tijd om de taak uit te voeren.
- Welke andere redenen maakt de persoon belangrijk voor de onderneming?

Pas de bovenstaande lijst aan aan de behoefte van uw onderneming!

Schrijf de resultaten neer in een gearcheveerd document. Nadien moeten plannen gemaakt worden over hoe de verschillende belangrijke taken van de werknemers op sleutelposities kunnen worden uitgevoerd tijdens vakantieperiodes, bij ziekte, enz. Plannen dienen gemaakt over hoe de onderneming het mogelijk vertrek van een sleutelwerknemer kan en zal opvangen.

## De levenscyclus van tewerkstelling

De volledige periode van tewerkstelling "the lifecycle of employment" moet zorgvuldig worden gemanaged. De aanpassing aan een nieuwe werkplek en het leren van de nieuwe taken zijn de eerste uitdagingen voor een werknemer in een nieuwe functie. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om de nieuwe werknemers vertrouwd te maken met veilige werkmethodes en taken. Het ontwikkelen van de bevoegdheden van de werknemer is essentieel, vooral als zijn carrière evolueert. In kleine ondernemingen dient een langetermijnvisie te worden ontwikkeld voor wat betreft de richting waarin de kennis en ervaring van werknemers dient ontwikkeld te worden met het oog om hen voor te bereiden op toekomstige uitdagingen. Tewerkstelling moet ook eindigen op een gecontroleerde manier of het beëindigen van de tewerkstelling nu komt door ontslag of door op pensioenstelling. Het is belangrijk dat je zeker stelt dat werknemers geen handelsgeheimen, commercieel belangrijke informatie, informatie over productieprocessen enz. ontvreemden zeker als ze betrokken zijn geweest bij gespecialiseerde taken. Het is belangrijk te onthouden dat voormalige werknemers ambassadeurs kunnen worden van hun vroegere werkomgeving en werkgever en dat voor de rest van hun leven.

Het negeren van wetten, afspraken en contracten is een veel voorkomend probleem bij tewerkstelling van personeel. Het kan belangrijke schade veroorzaken in de relatie tussen de werknemers en het publiek. Win daarom gespecialiseerd advies in alvorens U handelt!

De selectie en het in dienst nemen van personeel wordt besproken in de volgende paragraaf. Een arbeidsovereenkomst dient altijd getekend tussen de onderneming en de geselecteerde kandidaat. Zonder zo'n contract is het moeilijk te bewijzen welke voorwaarden en afspraken zijn gemaakt in geval van onenigheid.

Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om voor de nieuwe werknemers voldoende opleiding en begeleiding te voorzien zodat ze in staat zijn hun werk veilig uit te voeren met kennis van de gevaren waaraan ze zijn blootgesteld.

Het succes van een onderneming hangt ondermeer af van de bekwaamheden van het personeel. Kennis vergaard op trainingen kan echter snel verouderen. Om succesrijk te blijven tegenover concurrenten moet de onderneming erover waken dat de professionele vaardigheden van het personeel actueel en aangepast blijven. Deze factoren en de gerelateerde risico's worden meer in detail besproken in de volgende paragrafen.

Een smalle leeftijdsspreiding van het personeel vormt ook een bedreiging. Als een belangrijk deel van het personeel ongeveer van dezelfde leeftijd is dan kan hun bijna gelijktijdige pensioenstelling een crisis veroorzaken in de onderneming. Op dezelfde manier kan een grote groep van werknemers aan het begin van hun carrière ook een grotere kwetsbaarheid veroorzaken.

Peroneelsgebonden materie zal geen wrijvingen veroorzaken in uw onderneming als ze goed gemanaged worden en als de werknemers ten allen tijde de kans krijgen zich te concentreren op hun productief werk.

Deze factoren en de gerelateerde risico's worden meer in detail besproken in de volgende paragrafen.

*Welkom bij de bende!  
Carl zal instaan voor uw  
introductie, maar aarzel niet  
een ander van ons iets te  
vragen als er iets  
onduidelijk is voor U..*



## De juiste persoon voor de juiste positie

Selecteren en aanwerven van een nieuwe werknemer is altijd een risico voor de onderneming. Wat als de geselecteerde persoon niet geschikt blijkt voor de taak of niet past in de werkgemeenschap? Een foutieve selectie is in het bijzonder problematisch voor KMO's omdat deze meestal niet in de mogelijkheid zijn de betrokken nieuwe werknemer te heroriënteren naar andere taken (meestal zijn deze taken of functies niet ter beschikking). Het ontslag is dan hard voor de onderneming maar ook voor de werknemer. Bovendien is het kostelijk voor de onderneming.

Bij aanwerving is het daarom belangrijk zorgvuldig te overwegen welke persoonlijkheidsprofiel de onderneming nodig heeft: wat zijn zijn taken, welke kennis en kunde zijn er nodig om die taken uit te voeren, moet de persoon bepaalde karaktereigenschappen hebben om goed te passen in de werkomgeving, enz. Een onjuiste keuze van nieuw personeel of de toewijzing van taken aan personeel kan schade veroorzaken aan het bedrijf maar ook aan het betrokken individu. Bovendien komt de continuïteit van het werk in het gedrang en kunnen stress en andere spanningen de kop opsteken.

Er zijn verschillende methodes om te onderzoeken of een persoon geschikt is voor de job:

- Het belangrijkste en meest gebruikte tool voor de selectie van een nieuwe werknemer is het interview van de kandidaat. Het interview levert een impressie op van de kandidaat. Deze impressie wordt aangevuld met informatie over kwalificaties, diploma's, referenties en werkervaring.
- Een telefoontje naar een vorige werkgever kan helpen om een beeld te krijgen van de kandidaat. Als een persoon voor een sleutelpositie en met speciale taken wordt geselecteerd dan moet de volledige achtergrond van de kandidaat in detail worden onderzocht.
- Bijkomende informatie kan worden bekomen door het uitvoeren van psychotechnische proeven. Deze proeven moeten worden afgenomen door een gekwalificeerd psycholoog.

Bovenop het feit dat de nieuwe werknemer competent dient te zijn moet hij/zij zich ook aanpassen aan de werkgemeenschap (collega's). De toekomstige integratie van een nieuwe werknemer kan bevorderd worden als de toekomstige collega's tot op zekere hoogte mee kunnen participeren in het selectieproces.

Tijdens de introductie- en proefperiode zal het volledige personeel de nieuwe werknemer moeten opvangen en ervoor zorgen dat hij/zij zich welkom en thuis voelt in de nieuwe werkgemeenschap. De direct leidinggevende van de nieuwe werknemer is de sleutelfiguur in dit integratieproces.

*Wat zijn uw plannen – denkt U een lange tijd bij ons te blijven?*



## Deskundigheid is het fundament van succes

Een tekort aan competentie bij de werknemers kan een belangrijk risico vormen voor het succes van de onderneming. Als een onderneming zijn activiteiten richt op het leveren van speciale deskundigheid dan kan de onderneming volledig verlamd geraken door het vertrek van één van z'n specialisten. Onvoldoende deskundigheid vermindert de efficiëntie van het werk en zal andere werknemers overbelasten. Toch kunnen risico's gerelateerd aan deskundigheid onder controle gehouden worden.

In een kleine onderneming is de deskundigheid van de bedrijfsleider vitaal voor de onderneming. Het is het startpunt van het succes van de hele organisatie. Onvoldoende of een te smalle deskundigheid bijvoorbeeld enkel met focus op technologie kunnen de onderneming in gevaar brengen. Er moet met andere woorden geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van de noodzakelijke deskundigheden. .

Het is aanbevolen om de deskundigheden van de werknemers te inventariseren en te registreren : zijn hun competenties voldoende voor de huidige en toekomstige taken ? Verder ontwikkelen van de competenties dient te gebeuren voor diegenen die het nodig hebben. Het in stand houden van de deskundigheid is voor iedereen geldig. Zelfs al hebben nieuwe werknemers een voldoende basisopleiding toch moeten zij vertrouwd gemaakt worden met de praktische en veilige werkmethodes op de werkvloer.



*Eric de oude meester –  
hij kan alles en weet zo  
mogelijk nog meer.*

Om onverwachte situaties te kunnen managen is het belangrijk dat de werknemers voldoende en gevarieerde kwaliteiten hebben. Het moet mogelijk zijn om voor elke werknemer een geschikte vervanger te vinden in geval van afwezigheid.

### **De belangrijkste gebieden van deskundigheid :**

- Professionele deskundigheid
- Speciale kwalificaties nodig om het werk uit te voeren.
- Deskundigheid die het werk ondersteunt (zoals computerkennis, talenkennis, ...)
- De zogenaamde "stille kennis" opgebouwd door werkervaring
- Leiderschapsvaardigheden
- Sociale vaardigheden
- Algemene kennis

Signalen in verband met het ontbreken van deskundigheid kunnen gevonden worden door de voortgang van het werk continu te observeren. Heeft de introductie van nieuwe werkmethodes bijvoorbeeld geleid tot problemen op het werk of niet? Alvorens het wijzigingsproces wordt aangevat moeten de werknemerscompetenties gerelateerd aan de nieuwe situatie in detail worden onderzocht. Een lijst met competenties met daaraan gekoppeld een beoordeling van wie deze bezit is daarbij een waardevol en bruikbaar hulpmiddel.

Er moet gelegenheid zijn voor de werknemers om hun deskundigheden te ontwikkelen door opleiding (in het bedrijf of extern).

Er kunnen zich situaties voordoen waarbij een onderneming beroep wil doen op externe expertise door outsourcing, subcontracting of door het inhuren van consultants. Hieraan zijn ook risico's verbonden: je moet je immers verzekeren van de kwaliteit, de competentie en de betrouwbaarheid van deze externe experts. Je kan dit doen door vooraleer je een contract afsluit bij de referenties van de subcontractor of de specialist te informeren naar hun ervaringen. Een ander mogelijk probleem is dat het inzetten van tijdelijke werkrachten gebonden is aan een aantal wetten en overeenkomsten.

Hulp bij het evalueren van deze risico's kan gevonden worden in de werkkaart: expertise werkkaart.

## **Een functionerende werkgemeenschap : een uitdaging voor het management en voor de samenwerking**

Personen die samen werken vormen een werkgemeenschap. Tegenwoordig is een werkgemeenschap niet meer gebonden aan één werkplek of één werkgever. Een werkgemeenschap kan bestaan uit werknemers van verschillende bedrijven en de werknemers kunnen werken op verschillende locaties.

Als alles goed is geregeld dan zal de werkgemeenschap het werk van de individuele personeelsleden ondersteunen en zullen deze personeelsleden erdoor gemotiveerd worden. Het is echter ook mogelijk dat de werkgemeenschap hindernissen creëert door interne conflicten. Hierdoor kan een vergiftigde atmosfeer ontstaan die het plezier en het enthousiasme in het werk laten verloren gaan en die de individuele personeelsleden niet meer optimaal doet functioneren. Dit is het slechts denkbare scenario.

Risico's gerelateerd aan het functioneren van een werkgemeenschap en de individuen erin zijn complex omdat ze verbonden zijn aan eigenschappen van de groep en de individuen. Meestal zijn de risico's terug te voeren tot de verhoudingen tussen personeelsleden. Slecht georganiseerd werk, een bedrijfsvoering die te zeer is gefocust op het productievolume, geven van tegenstrijdige instructies en prioriteiten, enz. zijn karakteristiek voor te verbeteren verhoudingen. Als dit voorkomt dan zal de aandacht van de werkgemeenschap zich toespitsen op emotionele zaken zoals ruzie maken, plagen en pesten in plaats van op productieve acties. In die gevallen zal het basiskarakter en de drijvende kracht van een goed functionerende werkgemeenschap, namelijk levendige interactie, vertaald worden in een negatieve kracht die schade toebrengt aan de werkgemeenschap. Deze werkgemeenschappen gaan vervolgens slechte kwaliteit produceren en worden zelfs blootgesteld aan een verhoogd risico op arbeidsongevallen.

Het omgaan met dergelijke problemen betekent “oplossingen zoeken” en zeker niet schuldigen zoeken en personen viseren. Het moet de bedoeling blijven de controle te herwinnen om het functioneren van het bedrijf niet langer in gevaar te laten brengen.

Als een positie of mening moet worden ingenomen in verband met het functioneren of veranderen van een werkgemeenschap dan moet wijsheid en tact hoog in het vaandel staan van degenen die de noodzakelijke wijzigingen moeten realiseren. Het is belangrijk dat een veilige atmosfeer wordt gecreëerd voor de werkgemeenschap zodat de werknemers niet vrezen voor hun job.

Aan de individuen in de werkgemeenschap moet de ruimte geboden worden om creatief een deel van de verandering zelf te organiseren en hun werk verder te ontwikkelen om also gezamenlijk te streven naar succes.

Als een werkgemeenschap leert discussiëren over risico's dan leren ze ook discussiëren over andere onderwerpen op een open manier. Dit zorgt voor goede communicatielijnen die een positieve invloed kunnen hebben op alle afdelingen in de onderneming. Werkbare procedures kunnen worden ontwikkeld zodat iedereen kan bijdragen in de ontwikkeling van zijn eigen taak en werk. Dit resulteert in een open en productieve werkgemeenschap die erin slaagt de talenten van iedereen optimaal te gebruiken. Hulp bij het evalueren van deze risico's kan gevonden worden in de “werkgemeenschap werk kaart”.

## **Werkstroom in een veilige werkplaats**

De materiele, mentale en sociale elementen van een werkomgeving hebben een effect op de middelen die het personeel ter beschikking heeft, het werk zelf en de resultaten van het werk. Veiligheids- en gezondheidsgevaaren zijn gebonden aan de werkplek en kunnen de veiligheid en de gezondheid van de werknemers in gevaar brengen.

Veiligheid en gezondheid op het werk worden het best bekomen door een systematische speurtocht naar gevaren en risico's voor ongevallen en ziekte. De doelstelling moet zijn dat niemand gekwetst geraakt of ziek wordt door zijn werk.

Risico's verbonden aan het werk moeten zo breed mogelijk worden opgespoord. De risicoanalyse moet zowel de normale activiteiten omvatten als de uitzonderlijke of abnormale activiteiten. Een typisch voorbeeld hiervan is het onderhoud.

Risico's komen op alle werkplekken voor. De ervaring en de professionele kwaliteiten van de werknemers moeten worden gebruikt om ze op te sporen en zeker ook voor het implementeren van correctieve maatregelen.

Het uitvoeren van risicoanalyses en het beheren en beheersen van de vastgestelde veiligheids en gezondheidsrisico's is niet alleen een wettelijke verplichting voor de werkgevers maar het is ook een kenmerk van een goede bedrijfsleiding. De risicoanalyse moet er uiteindelijk toe leiden dat de risico's beter beheerst worden en correctieve en verbeteracties worden genomen om de risico's te verkleinen.

Preventie tijdens de ontwerpfase is daarbij het meest kostenefficiënt; veel efficiënter dan het verbeteren nadien. Maatregelen die zijn genomen om de risico's te beheersen moeten regelmatig worden geëvalueerd om na te kijken of ze efficiënt blijven en correct worden toegepast. Het beheersen van risico's is beter dan het onderzoeken van ongevallen en het behandelen van de nasleep van bv beroepsziektes.

Hulp bij het evalueren van deze risico's kan worden gevonden op de “veiligheids-, gezondheid en welzijn werkkaart”.

**Fysische risico's** verwijzen naar het effect van verschillende vormen van energie op de werknemer en op hun gezondheid.

De belangrijkste fysische risico's zijn geluid, trillingen, koude en warmte, straling en onvoldoende verlichting.

**Ongevalsrisico's.** Typische ongevallen zijn vallende voorwerpen, vallen van hoogte, uitglijden, vallen, wegvliegende voorwerpen, contact met bewegende delen, ... De meeste ongevallen zijn het gevolg van managementfouten die leiden naar onveilige handelingen en onveilige situaties (bv ten gevolge van slechte orde en netheid, onderhoud of beveiliging).

**Overbelastingsrisico's.** Deze risico's kunnen een gevolg zijn van slechte ergonomische werkplekken, werkmethodes en werkgereedschap. Een goede ergonomie en training in manuele handelingen zijn noodzakelijk om overbelasting te voorkomen.

**Gevaarlijke stoffen.** Dit zijn vaste, vloeibare of gasvormige stoffen die schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid.

De gezondheidsrisico's van stoffen zijn afhankelijk van de eigenschappen van de stof, de hoeveelheden die worden gebruikt, de zorg waarmee de producten worden gebruikt en de manieren waarop de stoffen kunnen worden opgenomen door de mens. Risico's van stoffen kunnen van chemische, biologische, brand, explosie en radioactieve aard zijn.

**Stress door het werk (SW).**

Ongecontroleerde SW kan psychologische en fysische schade veroorzaken.

Anderzijds zal, als de stress onder controle blijft, dit een nuttig gevoel veroorzaken en bovendien de werksfeer en de productiviteit bevorderen.

**Menselijk gedrag.** Onveilige handelingen en het nemen van risico's door de werknemers kan ongevallen veroorzaken die kunnen leiden tot letsels en ziekte.

Zie ook : Schadegedrag werkkaart; WS info kaart; WS risico werkkaart; Stress Management infokaart; Geweld op het werk info- en werkkaart.

## Geweld op het werk.

Geweld en ongewenst gedrag op het werk komt alarmerend veel voor. Deze vorm van geweld kan leiden tot fysisch letsel en zelfs tot de dood. De dreiging tot geweld kan leiden tot continue angst en ongerustheid. Toch is het mogelijk je voor te bereiden op de mogelijkheid van geweld, het beter controleren van geweldsituaties en het voorkomen ervan.

De risicogroepen zijn werknemers die in contact komen met het publiek en die kunnen blootgesteld worden aan geweld dat van buiten het bedrijf komt. Werknemers die service verlenen, verzorgen, onderwijzen, handelen met cash geld, bodes, en gezagsdragers verdienen bijzondere aandacht in verband met dit probleem. Werken in kleine groepen of zelfs alleen, zeer laat of zeer vroeg werken, werken met verslaafden of mentaal onstabiele mensen verhoogt het risico.

Geweld kan ook komen van interne bronnen door conflicten, plagen en pesten.



#### Vormen van geweld op het werk zijn:

- Beledigingen, roepen en bedreiging
- Duwen, slaan, stampen, verwonden
- Diefstal, onvreemden van geld en mugging
- Overval of poging tot overval

Zijn deze vormen U bekend ?

Hoe vaak komen ze voor en bij wie ?

Zelfs zelden is te veel !

Het is tijd te denken aan preventie!

Het risico op geweld op het werk kan worden beperkt door een goede planning:

- Taken kunnen gepland worden zo dat ze geen geweldhandelingen aanmoedigen.
- De werkomgeving kan zo worden ingericht en ontworpen dat potentieel geweld of bedreigende situaties zo snel mogelijk worden opgemerkt en voorkomen.
- Er kan bewaking en een alarminstallaties voorzien worden
- Veilige gebruiken kunnen worden ingevoerd omtrent omgaan met geld, beveiliging van deuren, alleen werken, ...
- Alle werknemers kunnen worden opgeleid om geweldsituaties en bedreigingen te voorkomen en er eventueel mee om te gaan

Als je te maken krijgt met incidenten met betrekking tot geweld op het werk dan is het belangrijk een goede nazorg te organiseren voor de slachtoffers. De geweldsituaties zijn immers vaak traumatisch voor de slachtoffers zelfs al lijkt de fysieke schade mee te vallen. Ernstige gevallen van geweld op het werk moet je altijd melden aan de politie en aan andere autoriteiten afhankelijk van de situatie.

Meer gedetailleerde info omtrent geweld op het werk : geweld op het werk info kaart en misdaad risico infokaart

Hulp bij onderzoek naar geweld op het werk : Geweld controlematregelen checklijst.

## Onderhouden van de arbeidsgeschiktheid

Arbeidsgeschiktheid verwijst naar de middelen van de werknemers om te voldoen aan de vereisten van zijn of haar werk. Buiten de persoonlijke eigenschappen van de werknemer (zoals fysieke en mentale conditie) beïnvloeden andere factoren de arbeidsgeschiktheid. Deze factoren zijn : het functioneren van de werkgemeenschap (ook het management), de werkomstandigheden en de competentie.

Het op peil houden van de arbeidsgeschiktheid is een steun geven aan het gevoel van welbehagen van de werknemers en daardoor ook de kwaliteit en productiviteit van hun activiteiten te verhogen. Het helpt zowel de werknemers als de werkgemeenschap om beter te reageren op wijzigingen in het arbeidsleven. Het promoten van het welbehagen betekent ook samenwerken op de werkplek. De kennis en ervaring van alle werknemers bepaalt wat nodig is om verbetering na te streven.

De volgende factoren spelen een bepalende rol in verband met het welzijn van de werknemers en de resultaten die geboekt worden op de werkvloer :

- Hoe goed zijn het werk en de werkomstandigheden voorbereidt ?
- Hoe gezond en veilig is de werkomgeving?
- Hoe veel ervaring en deskundigheid is er aanwezig en is er de wil om ze te delen met collega's?
- Hoe goed steunt de werkomgeving de ontplooiingskansen van de werknemers ?

Het onderhouden van de arbeidsgeschiktheid is een proces. Er is meer dan één manier om het goed te doen. De doelgebieden en de omvang van de inspanning kunnen sterk variëren. Het onderhouden van de arbeidsgeschiktheid maakt best deel uit van het dagelijkse leven op de werkvloer.



De arbeidsgeschiktheid is het gevolg van vele ondersteunende en ontwikkelende factoren die het onderhouden en ontwikkelen. (Source: Tyky-Step, Finnish Institute of Occupational Health)

De arbeidsgeschiktheid van een werknemer kan worden onderhouden en verbeterd door regelmatig bewegen en een gezonde levensstijl. Gezonde voeding, voldoende bewegen, voldoende rust, goede en hechte menselijke banden zijn belangrijke factoren in het onderhouden van het werkvermogen. De arbeidsgeschiktheid wordt ook beïnvloed door factoren die te maken hebben met het managen van ons eigen leven zoals zelfrealisatie, motivatie, middelen en het beheersingsvermogen. Het mentaal vermogen kan worden verbeterd door het geven van uitdagende taken en mogelijkheden tot groei en zelfontplooiing. Het mentaal vermogen wordt verbeterd door het geven van taken die kansen tot groei en zelfontplooiing bevatten. Waardering voor goed werk en een aangename werkatmosfeer bevorderen de mogelijkheden om een werk echt aan te kunnen.

Hulp bij het evalueren van deze risico's : Werkvermogen en welzijnswerkkaart, OSH risico werkkaart, werkgemeenschap werkkaart, expertise werkkaart, stress management infokaart.

## Ondernemen is risico's nemen

Ondernemen betekent altijd "risico's" nemen. Een ondernemer investeert een belangrijk deel van zijn of haar tijd en vaak ook bezittingen in de onderneming. Jammer genoeg gaat niet altijd alles zoals voorzien.

Een vooruitziend ondernemer zal zich ook voorbereiden op mislukkingen. Vele probleemsituaties kunnen worden voorkomen of men kan er zich tenminste op voorbereiden zodat tenminste de gevolgen beperkt blijven. Belangrijke methodes om dit te bereiken zijn goed time management, zeker stellen van uw verzekerings- en pensioendeckking en het onderhandelen van aangepaste overeenkomsten.

Een ondernemers moet vaak de activiteiten van zijn onderneming dekken door het inbrengen van zijn eigen eigendommen. In dit geval zullen problemen in de onderneming vaak ook de financiële situatie van de ondernemer en zijn familie bedreigen. Investeren van alle middelen in de onderneming moet dus vermeden worden.! Een ondernemer is zowat de klok rond aan zijn onderneming gebonden. De tijd die er overblijft voor familie, sociale relaties en hobby's is beperkt. Dit vormt een bedreiging op lange termijn vooral voor de arbeidsgeschiktheid en het aankunnen van het werk. De tijd besteed aan ontspanning kan dit vermogen gunstig beïnvloeden.

De relatie tussen de eigenaars en de bedrijfsleiders is vaak een bron van problemen. Het is over het algemeen aanbevolen dat een onderneming slechts één hoofdaandeelhouder heeft. Deze kan dan de stem van de onderneming zijn daar waar nodig. Een overeenkomst tussen partners speelt ook een belangrijke rol : het beschrijft in detail de verhoudingen in de aandelen en verantwoordelijkheden in de onderneming. Deze overeenkomst dient steeds schriftelijk te worden gemaakt.

Het overdragen van de onderneming naar de volgende generatie is een kritische fase in elke bedrijf. De generatie die het bedrijfsmanagement overneemt moet het vertrouwen winnen van zowel de klanten als de werknemers. Dit kan worden bereikt door een voldoende en veelomvattende opleiding in de onderneming. Op die manier wordt de nieuwe manager vertrouwd met de onderneming en de klanten. Een open communicatie omtrent de overdracht voorkomt geruchten.

*Ik wou dat ik 2 hoofden,  
vier benen en 48 uur per  
dag had!*



# Vorbereid zijn op schadeveroorzakende handelingen

## Moedwillige schadeberokkening moeten worden voorkomen.

Een werkgemeenschap is een verkleinde doorsnede van de totale gemeenschap rondom ons. De meeste werknemers zijn eerlijke en toegewijde werknemers. Ongelukkig genoeg kan een kleine minderheid schade berokkenen aan de onderneming. In een kleine onderneming kan die schade zelfs aanzienlijk zijn. De volgende voorbeelden zijn typische voorbeelden van moedwillige handelingen die schade veroorzaken :

- Diefstal. Als het gestolen goed een toestel of een reserveonderdeel is dat belangrijk is voor de onderneming dan kan het verlies ervan belangrijk zijn. Deze diefstallen kunnen leiden tot te late leveringen aan belangrijke klanten en kunnen dus uw relatie met de klant beïnvloeden.
- Verduistering. Dit slaat op ongeautoriseerd gebruik van gelden van de onderneming voor persoonlijk gebruik. Dit is een typische vorm van schadeberokkening in ondernemingen die dagdagelijks met geld omgaan. In KMO's die werken met kleine kapitalen kan het verlies van beschikbare kapitalen leiden tot serieuze problemen.
- Misbruik van informatie. Het verkopen van ontwikkelingsformatie of een klantenregister kan een onderneming zowel op korte termijn als op lange termijn schade berokkenen.
- Sabotage. Een ontevreden werknemer, bv een ontslagen werknemer, kan productiemachines, informaticasystemen enz. beschadigen en onbruikbaar maken.
- Inbreuken. Bewuste handelingen gericht tegen de regels van onderneming met de bedoeling er persoonlijk profijt uit te halen.

Deze risico's moeten ook worden geminimaliseerd. Dit kan worden gedaan door het gebruiksrecht en het toegangsrecht van werknemers te controleren. Het is belangrijk om het "verdwijnen" van kritische onderdelen en reserveonderdelen te voorkomen. Maar waarschijnlijk de belangrijkste manier om dergelijke schade te voorkomen is de werknemers tevreden en gemotiveerd houden. Als iedereen werkt voor eenzelfde doel dan zal niemand de onderneming moedwillig schade toebrengen. In een kleine onderneming moeten de werknemers kunnen rekening op vertrouwen : dit vertrouwen mag niet beschaamd worden door uw werknemers te behandelen als potentiële dieven.

## Wat als er toch iets gebeurt ?

Werknemers kunnen ook schade veroorzaken door niet opzettelijke handelingen. Vaak ligt de aanleiding in niet gedefinieerde en foutieve werkmethodes, autorisaties en instructies. Zo kan een persoon bijvoorbeeld onopzettelijk informatie lekken naar de buitenwereld als hij of zij niet weet dat bepaalde informatie confidentieel is. Of een toegewijde werknemers kan een machine verkeerd instellen in een poging een betere kwaliteit te leveren aan de klant. Instructies en opleiding omtrent correcte acties vormen een onderdeel van normaal kwaliteitsvol werk. Acties om foutieve werkmethodes op te sporen en te corrigeren moeten in een vroeg stadium genomen worden.

Gebruikersinterfaces voor computersoftware of machines kunnen zo ontwikkeld zijn dat het mogelijk is ze verkeerd te gebruiken, moedwillig maar ook per ongeluk of door onachtzaamheid. Dit kan leiden tot het wisselen van informatie enz. Deze problemen kunnen worden voorkomen door aandacht te besteden aan ergonomie en gebruiksvriendelijkheid bij de aanschaf van systemen en machines en door gepaste opleiding van het personeel.

Aandacht voor de mogelijkheid van menselijke fouten verhoogt de betrouwbaarheid, gezondheid, veiligheid en de kwaliteit van de productie. Dezelfde basisprincipes gelden voor alle handelingen van mogelijke schadeberokkening : de belangrijkste middelen voor een bedrijf moeten geïdentificeerd zijn en de bedreigingen voor deze middelen moeten worden onderzocht. Nadien kan de onderneming alle noodzakelijke corrigerende maatregelen plannen en implementeren.

Hulp bij het evalueren van deze risico's : Schadeberokkening werkkaart en criminele risico's infokaart.

## Risico's bij reizen en verplaatsingen

Reizen is een dagdagelijkse bezigheid. Werknemers worden blootgesteld aan verkeersrisico's tijdens korte werkgebonden reizen en langere zakenreizen. Intern verkeer verwijst naar verkeer binnen de werkomgeving meestal in een magazijn of de omgeving ervan. Buitenlandse reizen hebben hun eigen potentiële specifieke risico's zoals politieke onrust, epidemische of onbekende ziektes, onbekende wetten en regels, natuurrampen, extreme klimaten, giftige slangen en insecten, dieren, enz.

Buitenlandse reizen moeten goed worden voorbereid en de risico's moeten worden afgewogen en onderzocht. De werknemers moeten voldoende informatie krijgen omtrent het gevaar en de manier om eraan te ontsnappen. (bv. vaccinatieadvies enz. )

Reizen is een belangrijk gevaar in vele beroepen. Er wordt geschat dat er tweemaal zoveel doden vallen tijdens ongevallen gedurende werkverkeer dan tijdens arbeidsongevallen op de werkplek zelf. Algemeen heerst het idee dat aan deze reisrisico's niets kan worden gedaan. Toch zijn er maatregelen die bedrijven kunnen nemen om de veiligheid van hun werknemers te verhogen. Het proces begint met gevaaropsporing en risicoanalyse. Maatregelen kunnen zijn : beperking van reizen, bestuurderstraining, aangepaste keuze vervoermiddel, aangepast onderhoud van de vervoermiddelen, verbeterde incidentmelding en incidentonderzoek.

Beroepsmatige bestuurders zouden training moeten krijgen in defensief rijden maar dienen zeker ook een specifieke training te krijgen aangepast aan het vervoermiddel waarmee ze rijden. Sommige bedrijven hebben de risico's waaraan hun werknemers bloot staan gedurende woon-werkverkeer gereduceerd door het invoeren van glijdende begin- en einde werktijden. Op die manier worden files voorkomen op peikmomenten.

De bestuurders zelf moeten zich ook verantwoordelijk gedragen : niet roken, niet eten, niet drinken, niet lezen, niet mobiel bellen tijdens het rijden evenals niet oververmoeid reizen. Bestuurders moeten vertrouwd zijn met hun wagen en de route alvorens te vertrekken.

Bij de aanschaf van bedrijfswagens moeten sportwagens worden vermeden omdat deze aanzetten tot overmatige snelheid. Er moet gestreefd worden naar minimale afleiding door boordcomputers, faxen en mobiele telefoons. Bij de aanschaf dient tevens gelet op de ergonomie (rugproblemen kunnen het rijgedrag beïnvloeden) en zeker ook het vermogen van het voertuig om een aanrijding te weerstaan.

Intern verkeer is makkelijker te controleren. Je kan je eigen snelheids-, parkeer- en verkeersregels (bv eenrichtingsverkeer) opleggen. Je moet gescheiden wegen voorzien voor voetgangers en ander verkeer. Waak erover dat ze goed zijn aangeduid. Je moet je ervan vergewissen dat alle bestuurders fit genoeg zijn om het voertuig te besturen, voldoende opgeleid zijn en het noodzakelijke rijbewijs hebben voor het type voertuig. Alle voertuigen moeten in goede conditie en goed onderhouden zijn.

Hulp bij het evalueren van deze risico's : Reizen en Verplaatsingen



## Beheersen van personeelsrisico's

Risicobeheer is een proces dat bestaat uit 3 opeenvolgende stappen : identificeren van gevaren, onderzoeken van de risico's en implementeren van maatregelen.

De risicokaart personeel is zo opgesteld dat ze helpt om gevaren in verband met personeel te identificeren. Ze bevat negen onderwerpen. Het onderzoeken van personeelsrisico's begint met het onderzoeken van alle negen onderwerpen en het overwegen of deze relevant zijn voor uw onderneming.

Als de risico's in verband met een bepaald onderwerp onder controle zijn dan dienen ze aangeduid te worden met OK en kan het onderzoek verder gaan met het volgende onderwerp. Als een risico niet van toepassing is op de onderneming dan kan dit worden genegeerd. Als afwijkingen of onvolkomenheden worden gevonden dan dienen deze te worden aangeduid zodat later een meer gedetailleerd onderzoek kan worden uitgevoerd.

De evaluatie van personeelsrisico's vindt meestal plaats in vergaderingen waarin werknemers uit verschillende afdelingen van het bedrijf aanwezig zijn. Deze werknemers moeten vertrouwd zijn met de gevaren in hun eigen omgeving. De inbreng van arbeiders in dit proces is noodzakelijk om personeelsrisico's te kunnen beheersen.

De prioriteit die aan risicobeheersmaatregelen wordt gegeven is gebaseerd op de grootte van het risico. Dit wordt bepaald door 2 factoren :

- waarschijnlijkheid: hoe vaker een gebeurtenis zich kan voordoen hoe groter het risico.
- gevolgen : hoe groter het verlies door de ongewenste gebeurtenis hoe groter het risico.

Deze factoren werden gebruikt in onderstaande tabel. Deze beschrijft de grootte van het risico. Het grootste risico is een ontoelaatbaar risico. Het vereist onmiddellijke actie. Een risico gecatalogeerd als substantieel vereist een snelle actie om het risico te beheersen. Een gemiddeld risico betekent dat beheersmaatregelen kunnen worden gepland zonder het toekennen van een hoge prioriteit. Voor een aanvaardbaar of onbeduidend risico kan monitoren vaak voldoende zijn (zie ook "risicocontolemethodes" in het werkboek Basisrisicomangement).

Het belangrijkste doel van risicomangement is ongewenste gebeurtenissen voorkomen en/of hun gevolgen te reduceren.

De belangrijkste methodes van risicomanagement zijn :

- Het vermijden van risico's. Is vaak enkel mogelijk door de risicovolle activiteit niet uit te voeren.
- Verkleinen van het risico door het verminderen van de waarschijnlijkheid en de gevolgen van de feiten
- Verplaatsen van het risico naar iemand anders door verzekering of bv door uitbesteden.
- Behouden van het risico onder uw verantwoordelijkheid. Bepaalde risico's en hun gevolgen worden gedekt door het bedrijf zelf.

Een deel van risicomanagement behelst ook het maken van voorbereidingen als zich incidenten voordoen ondanks de preventiemaatregelen. Het is nuttig om de acties in geval van ongevallen of noodgevallen op voorhand te plannen evenals de stappen die dienen genomen te worden om het bedrijf opnieuw op te starten.

Waarschijnlijkheid van de gebeurtenis	Ernst van de schade		
	Lichte schade	Schade	Ernstige schade
Hoogst onwaarschijnlijk	1. verwaarloosbaar	2. aanvaardbaar	3. matig
Onwaarschijnlijk	2. aanvaardbaar	3. matig	4. belangrijk
Waarschijnlijk	3. matig	4. belangrijk	5. onaanvaardbaar

*NB 'aanvaardbaar' betekent hier dat het risico gereduceerd is naar het laagste haalbare niveau dat praktisch uitvoerbaar is. (bron : BS 8800, annex D)*

## Personneelsrisicokaart

Bedrijf :	Groep/Auditeur:
Voorwerp van audit :	Datum :

# Personneels- risico's

### Veiligheid en gezondheid

- Fysische factoren (geluid, verlichting, temperatuur, enz.)
- Ongevalsrisico's
- Fysische belasting
- Chemische en biologische factoren
- Stress
- Daden van het personeel
- Andere

### Expertise

- Professionele bekwaamheden
- Voldoende specialistische vaardigheden
- Kennis en vaardigheden die het werk ondersteunen
- Flexibiliteit
- Continue begeleiding en opleiding
- Gebruik van specialisten
- Gebruik van tijdelijke werkrachten
- Andere

### Geweld op het werk

- Diefstal en risico erop
- Fysiek geweld
- Plagen op het werk
- Pesten
- Verbaal geweld
- Andere

### Reizen/verkeer

- Verkeersrisico's
- Intern verkeer
- Buitenlandse reizen
- Andere

### Werkvermogen en welzijn

- Jobtevredenheid
- Gezondheid en fitheid
- Onderhouden van gezondheid en welzijn
- Andere

### Speciale risico's van ondernemen

- Eigen bestaan
- Overgeven van de onderneming aan de volgende generatie
- Familiebanden
- Onenigheid tussen eigenaars
- Werkloosheid en pensioen
- Andere

### Schade

- Vernielingen
- Informatielekken
- Diefstal
- Onbedoelde schade
- Andere

### Tewerkstellingsrisico's

- Selectie en toewijzing
- Binding sleutelpersoneel
- Contracten
- Werkuren en vakantie
- Einde van de tewerkstelling
- Andere

### Werkgemeenschap

- Management
- Doelstellingen van de activiteiten
- Moreel van de werknemers
- Informatiedoorstroming
- Salarisproblematiek
- Andere

## Voorbeelden van gebruik

Verbaal geweld – belangrijk risico  Management – onderwerp in OK ~~familiebanden~~ – niet van toepassing

**Veiligheid en gezondheid op het werk.** Er zijn altijd factoren in de werkomgeving die de gezondheid en de veiligheid van de werknemers (en anderen) kunnen in gevaar brengen. De factoren moeten goed gemanaged worden.

**Werkvermogen en welzijn.** Een goede fysieke en mentale gezondheid is de basis van het welzijn. Een hoge graad van ziekte gerelateerd aan het werk is een symptoom van slecht georganiseerd werk.

**Tewerkstellingsrisico's.** In alle stadia van de tewerkstelling vanaf het contract over de introductie van nieuwe personeelsleden tot het einde van de tewerkstelling moet er een goed management zijn. Ken je alle relevante regelgeving?

**Expertise.** De bekwaamheid van de werknemers moet worden ontwikkeld om de veelzijdigheid te vergroten. De beschikbaarheid van kritische bekwaamheden moet worden verzekerd.

**Speciale risico's van ondernemen.** Er zijn speciale factoren die moeten worden overwogen bij het ondernemen: financieel, orders, eigenaarsconflicten, pensioen, werk-prive ballans enz.

**Geweld op het werk.** Geweld gericht tegen werknemers is een belangrijk personeelsrisico in vele serviceberoepen.

**Reizen/verkeer.** Verkeer tussen thuis en het werk, dienstreizen en het bedrijfseigen intern verkeer stelt de werknemers bloot aan risico's. Buitenlandse reizen kunnen risico's veroorzaken op tropische ziektes enz.

**Schadeveroorzakende handelingen.** Overal waar er mensen werken zijn opzettelijke of niet opzettelijke schadeveroorzakende handelingen mogelijk. Deze risico's moeten worden opgespoord en zoveel mogelijk voorkomen

**Werkgemeenschap.** Het behandelen van problemen die verband houden met de werkgemeenschap moet een dagdagelijkse managementbezigheid zijn. Goed management is de belangrijkste factor in een functionerende werkgemeenschap.

## Risicomangement controlemaatregelen : planning, uitvoering en opvolging

Onderneming :	Voorwerp van Audit :	Groep/Auditeur	Datum	Aantal blz.
---------------	----------------------	----------------	-------	-------------

Risico of probleem	Oorzaak	Slechtste/typische gevolgen	Omvang van het risico	Controle Maatregelen	Tijdsschema en aangestelde pers.	Afge-werkt

Datum volgende vergadering en door wie samengeroepen ?

---