

# Werkdruk

De or pakt het aan!



## Inhoud

<b>Vooraf</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 1</b> Wat is werkdruk?	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 2</b> Wie is verantwoordelijk?	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 3</b> Werkdruk in de Arbowet	<b>12</b>
<b>Hoofdstuk 4</b> Argumenten over werkdruk	<b>14</b>
<b>Hoofdstuk 5</b> Wat kan de or doen?	<b>20</b>
<b>Hoofdstuk 6</b> Checklist maatregelen en tips	<b>25</b>
<b>Meer informatie</b>	<b>35</b>



**Werkdruk**

**Onderwijs**

**Zorg**

**Openbaar  
bestuur**

## Vooraf

Over werkdruk is al veel gezegd. En terecht: in werktevredenheidsonderzoek scoort werkdruk hoog als oorzaak van ziekteverzuim. De sectoren waarin Abvakabo FNV actief is, behoren daarbij tot de koplopers. In het onderwijs vindt 38% van de werknemers dat zij onder tijdsdruk moeten werken, in de gezondheids- en welzijnszorg is dat 33% en in het openbaar bestuur 30% (bron: NEA 2010). Uit onderzoek van Abvakabo FNV bij zorgmedewerkers blijkt dat werkdruk het meest negatieve aspect van het werken in de zorg is.

Abvakabo FNV maakt zich sterk voor goede arbeidsomstandigheden. Het voorkomen of verminderen van werkdruk is daarbij één van de belangrijkste speerpunten. Bij het afsluiten van cao's wordt daar waar mogelijk aan gewerkt. Maar veel kan alleen in de werkorganisatie zelf aangepakt worden.

Werknemers signaleren zelf vaak het beste wanneer de werkdruk toeneemt, wat voor last dat veroorzaakt en wat eraan moet gebeuren. De ondernemingsraad (or) of personeelsvertegenwoordiging (pvt) heeft bevoegdheden om met de werkgever afspraken te maken over maatwerkoplossingen voor werkdruk.

Deze brochure biedt jou als or- of pvt-lid handreikingen om praktisch met werkdruk aan de gang te gaan. Geen abstract verhaal, maar handzame instrumenten en praktische tips, die in jouw werkorganisatie tot snel resultaat kunnen leiden.

Extra aandacht is er daarbij voor de wetgeving op arbo- en arbeidstijdengebied. In de arbomet is een bepaling opgenomen over psychosociale arbeidsbelasting, een verzamelbegrip waarvan werkdruk een onderdeel is.

De werkgever moet daarover beleid ontwikkelen. Doordat er centraal door de overheid minder is geregeld, liggen er meer kansen voor de or of pvt om arbeidsrisico's in de organisatie te voorkomen of te beperken. Gebruik je instemmings- en initiatiefrecht om het werk voor iedereen in jouw organisatie gezond te houden!

Abvakabo FNV vertrouwt erop je met deze brochure van dienst te zijn.

Ingrid van der Wal  
Beleidsadviseur arbeidsomstandigheden  
Abvakabo FNV

Januari 2011

## Hoofdstuk 1

# Wat is werkdruk?

Werkdruk is al jaren een belangrijk arbo-onderwerp. Maar het is ook één van de moeilijkst aan te pakken problemen. Elke ondernemingsraad hoort wel eens van de achterban dat de werkdruk zo hoog is. Soms zie je aan de cijfers dat er een hoog ziekteverzuim is, waarvan werkdruk een belangrijke oorzaak lijkt.

- Hoe is dit probleem grijpbaar te maken?
- Welke rol kan de or spelen?
- Welke oplossingen zijn denkbaar?

Dit boekje biedt je handvatten om op een praktische manier bij te dragen aan verbetering, zonder op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

### Wanneer is sprake van werkdruk?

Simpel gezegd: als er in een werksituatie teveel werk, een te grote emotionele belasting of een te grote mentale belasting is. Nog simpeler gezegd: als een werknemer meer moet doen of verdragen dan hij of zij aankan.

Werkdruk leidt niet altijd tot problemen, maar het zorgt wel voor werkstress. En van langdurige overbelasting kun je gezondheidsklachten krijgen, vermoeidheid, burn-out, ziekte. En dat brengt natuurlijk verzuim met zich mee.

Werksituaties blijken in 22% van de gevallen mede oorzaak te zijn van het ziekteverzuim. En van de werkoorzaken wordt werkdruk door 33% genoemd. Andere arbeidsrisico's worden minder genoemd. Lichamelijke belasting wordt bijvoorbeeld aangegeven door 21% van de werknemers, het verrichten van dezelfde handelingen door 12% en 6% van de werknemers noemt problemen met de leidinggevende of directie als belangrijkste oorzaak voor het verzuim.

Als de signalen voor werkdruk (zie kader) structureel zijn of op een hele afdeling of in het hele bedrijf voorkomen, dan is het moment voor de or gekomen om er werk van te maken.

### Signalen

Wanneer je meer dan drie van de volgende signalen constateert in jouw organisatie, dan is de kans groot dat de werknemers te maken hebben met (te hoge) werkdruk.

- verhoogde productienormen of extra toegevoegde taken
- achterstanden in het werk
- er is vaak sprake van 'brandjes blussen'
- lage kwaliteit van het werk
- fouten en ongevallen
- ontevreden klanten
- veel klachten van klanten
- veel klachten van andere afdelingen
- deadlines worden niet gehaald
- afspraken worden niet nagekomen
- veel overuren
- veel opgespaarde vakantiedagen
- veel inzet van flexkrachten
- verzuimcijfers stijgen
- psychische of vage lichamelijke klachten als veel voorkomende verzuim oorzaak
- hoog personeelsverloop
- klachten over werkdruk
- onderlinge conflicten
- irritatie, slechte werksfeer
- onvoldoende tevredenheid van werknemers

## Hoofdstuk 2

# Wie is verantwoordelijk?

Als er sprake is van werkdruk, is het belangrijk dat de or precies weet wie verantwoordelijk is voor wat. We zetten dat hier overzichtelijk voor je bij elkaar.

### De directie

- De directeur is verantwoordelijk voor een goede balans tussen de eisen en de middelen, op het niveau van de hele organisatie. Er moet voldoende geld en personeel zijn om de taken uit te kunnen voeren.
- De nieuwe Arbowet verplicht – in artikel 3.2 – de werkgever expliciet om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen. Naast seksuele intimidatie, agressie en geweld vallen ook werkdruk en pesten daaronder.
- De werkgever is ook verplicht om het werk zo te organiseren, dat het werk geen nadelige invloed heeft op de veiligheid en gezondheid van de werknemer.
- De directie zorgt voor structurele aandacht voor werkdruk en werkstress, bijvoorbeeld in de risico-inventarisatie, en daarnaast door het lijnmanagement verantwoordelijk te stellen voor de preventie van werkdruk op de betreffende afdeling.

### Leidinggevende

- De leidinggevende is verantwoordelijk voor de balans op zijn/haar afdeling tussen taken en eisen aan de ene kant en mensen en middelen aan de andere kant.
- Als dit zijn/haar bevoegdheid te boven gaat, bespreekt de leidinggevende dit met het hoger management.
- De leidinggevende is verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt functioneren van de werknemers. Aan werknemers worden haalbare en duidelijke eisen gesteld. Zij krijgen informatie over de resultaten van hun werk.
- De leidinggevende informeert werknemers over wat goed gaat en wat niet. Tijdens functioneringsgesprekken komt ook de organisatie aan de orde: stelt die de werknemers voldoende in staat hun werk te doen? Wat is nodig om het beter te kunnen doen?

- In het werkoverleg wordt regelmatig besproken waar knelpunten liggen en waar verbeteringen nodig zijn.
- De leidinggevende is ervoor verantwoordelijk dat verbeteringen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en dat de resultaten besproken worden.
- De leidinggevende zorgt voor een open en collegiale sfeer, voor sociale steun en goede communicatie.

### Ondernemingsraad

De verantwoordelijkheden van de ondernemingsraad voor de aanpak van werkdruk liggen in het verlengde van het arbobeleid. Deze verantwoordelijkheden zijn beschreven in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en in de Arbowet 2007.

In de WOR is geregeld:

- De or bevordert de naleving van wettelijke voorschriften en cao-bepalingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en arbeids- en rusttijden (art. 28.1). Zonodig kan de vakbond daarbij worden ingeschakeld.
- De or is instemmingsbevoegd op elk voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van een regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden, het ziekteverzuim of het reïntegratiebeleid op bedrijfsniveau (art. 27.d).
- Het staat de ondernemingsraad vrij om initiatieven te nemen, informatie te vragen en overleg te voeren over alle onderwerpen die de onderneming betreffen. Dit is het zogenoemde 'initiatief'- en 'informatierecht'.

In de Arbowet 2007 is geregeld:

- Werkgever en werknemers werken bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid samen (art. 12.1).
- De werkgever voert overleg met de or of pvt over alles wat het arbeidsomstandighedenbeleid betreft én over de uitvoering van dit beleid. Daarbij wordt actief informatie uitgewisseld (art. 12.2).
- Werkdruk en stress worden daarbij uitdrukkelijk genoemd: 'De werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting' (art. 3.2), en: 'Psychosociale arbeidsbelasting: de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress

teweeg brengen' (art. 1, lid 3e en f:) en: 'Stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.' In het arbobesluit staan ook enkele zeer globale aanwijzingen – in artikel 2.15 over welke elementen er in het beleid moeten zitten.

### De werknemer zelf

Ook in de nieuwe Arbowet is een eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn of haar arbeidsomstandigheden opgenomen. Concreet is de werknemer verplicht om: 'in zijn doen en laten op de arbeidsplaats, overeenkomstig zijn opleiding en de door de werkgever gegeven instructies, naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen' (art. 11).



## Hoofdstuk 3

# Werkdruk in de Arbowet

De Arbowet noemt werkdruk als (aspect van) psychosociale arbeidsbelasting, die de werkgever moet verminderen en waarvoor hij een preventief en, indien dat niet meer mogelijk is, beperkend beleid moet voeren. Abvakabo FNV vindt dat goed nieuws. Maar de wet heeft ook enkele minpunten.

De werkgever is bijvoorbeeld niet meer verplicht een jaarlijkse schriftelijke voortgangsrapportage te verstrekken aan de or en het arbospreekuur is afgeschaft. Uiteraard kun je daar als or wel afspraken over blijven maken met de werkgever!

Werkgevers en werknemers moeten volgens de arbowet samen zorgen voor een arbeidsomstandighedenbeleid op maat. Op sector-/brancheniveau stellen werkgeversorganisaties en vakbonden daarvoor arbocatalogi op. Hierin staan de verschillende oplossingen, die werkgevers en werknemers samen hebben gevonden om arbeidsrisico's te voorkomen of te verminderen.

In een arbocatalogus staan bijvoorbeeld beschrijvingen van technieken en methoden, best practices, normen en praktische handleidingen. Werkdruk wordt in arbocatalogi vaak uitgewerkt door het beschrijven van de wetstekst, de oorzaken voor werkdruk en de mogelijkheden die er zijn om werkdruk aan te pakken. Ook worden vaak praktijkvoorbeelden genoemd.

De or of pvt heeft de taak om het arbobeleid (waarvan werkdruk een onderdeel is) in het eigen bedrijf vorm te geven op grond van de risico-inventarisatie en -evaluatie.

### Opstecker

Uit FNV-onderzoek blijkt:

- dat inspanningen van ondernemingsraden om arbo-onderwerpen aan de orde te stellen tot resultaat leiden. In 9 van de 10 gevallen leiden suggesties tot positieve toezeggingen door de directie;
- dat werkgevers door de or met de volgende argumenten goed te bewegen zijn om arbeidsomstandigheden te verbeteren:
  - vermindering van het ziekteverzuim;
  - wettelijke verplichting;
  - goed personeelsbeleid;
  - verbetering van het imago van het bedrijf.



## Hoofdstuk 4

# Argumenten over werkdruk

Wat nou als je als or-lid van de bestuurder te horen krijgt dat het allemaal wel losloopt met de werkdruk? Echte maatregelen kosten meestal inspanning en geld. Hoe krijg je dat voor elkaar? Welke argumenten kun je inbrengen?

*Acht bagatelliserende beweringen over werkdruk en de tegenargumenten*

### **1 Werkdruk is een verzinsel van de huidige tijd. Van hard werken is nog nooit iemand doodgegaan!**

Van hard werken kun je wél doodgaan. In Japan hebben ze daar zelfs een woord voor: karoshi. Bovendien zorgt hard werken voor vermoeidheid. Daardoor ontstaan fouten en ongelukken, die op hun beurt leiden tot ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

Hard werken kan wel, maar onder twee voorwaarden: het moet tijdelijk zijn en je moet er resultaat mee behalen. Dan heb je namelijk voldoening van je werk en kun je echt even ontspannen. Als je niet bereikt wat je van plan was, blijven stresshormonen in je lichaam aanwezig.

De aard van het werk is veranderd, als je het vergelijkt met ongeveer vijftig jaar geleden. Lichamelijk zwaar werk wordt steeds meer vervangen door werk dat veel aandacht en concentratie vereist, zoals het bedienen van machines en het werken met computers. Gevolgen daarvan zijn:

- De vermoeidheid bij mentaal inspannend werk is makkelijker te negeren dan die van lichamelijk zwaar werk. Bij het negeren van mentale vermoeidheid, gaat het lichaam ongemerkt over op de reservebronnen in het lichaam. Daarbij worden schadelijke stresshormonen geproduceerd;
- Ons werk is efficiënter ingericht. Daarmee is de wachttijd veelal verdwenen. Die wachttijd gaf gelegenheid tot herstel;

- Cliënten zijn veeleisender en mondiger geworden;
- De inhoudelijke waarde van het werk raakt in het gedrang, doordat het werk steeds meer wordt opgesplitst in verschillende functies. Er zijn meer administratie- en registratietaken bij gekomen. Dat kan frustraties opleveren voor zowel cliënten als voor werknemers. Frustratie is een belangrijke vorm van stress.

### **2 Werkdruk hoort nu eenmaal bij dit type werk.**

Of je nu werkt als beleidsmedewerker, verpleegkundige, maatschappelijk werker of in een callcenter, gevangenis of bij een rechtbank: overal wordt wel eens gezegd dat werkdruk 'nu eenmaal bij dit beroep hoort'. Kies je voor dit beroep, dan kies je dus voor een hoge werkdruk.

Dat is vreemd. Want als we dat voor elk beroep beweren, dan is werkdruk dus niet typisch iets voor een bepaald beroep!

Veel mensen zien hun beroep als iets dat niet te veranderen is. En dat klopt niet. In elke sector zie je namelijk grote verschillen tussen de ene organisatie en de andere, in hoe ze het werk verdelen en met procedures, planning en personeel omgaan. Er zijn organisaties die maatregelen nemen om de werkdruk te verlagen.

De argumenten die deze organisaties hebben zijn bijvoorbeeld:

- zorg voor het personeel
- preventie van ziekteverzuim
- de kwaliteit van de dienstverlening verhogen
- financiële voordelen

Een zieke werknemer kost anderhalf tot twee en een half keer zoveel als zijn bruto loonkosten! Dat bedrag bestaat uit omzetverlies en vervanging of extra werk door collega's. Als de zieke medewerker niet gereïntegreerd wordt in de organisatie, zal voor grote organisaties bovendien voor alle werknemers de WAO-premie worden verhoogd.



### **3 Werknemers stellen zich te afhankelijk op van het management voor het oplossen van werkdrukproblemen.**

Dat is voor een deel terecht, want de mogelijkheden en bevoegdheden van werknemers om iets aan het werkdrukprobleem te doen, zijn beperkt tot hun eigen werkzaamheden. Als werknemer moet je ervoor zorgen dat er een balans is tussen wat je moet en wat je kunt. Als je niet beschikt over voldoende kennis of vaardigheden, kun je vragen om daarin (bij)geschoold te worden. Ook is het belangrijk te zorgen voor een goede balans tussen verantwoordelijkheden op het werk en thuis.

Leidinggevendenden moeten ervoor zorgen dat er ook op het niveau van een afdeling balans is tussen moeten en kunnen. Met andere woorden: dat er gezien de hoeveelheid taken en de moeilijkheidsgraad ervan voldoende goed opgeleid personeel aanwezig is. En dat er voldoende en goede materialen, methodes en hulpmiddelen zijn.

Is dit niet het geval? Dan moet een leidinggevende een signaal afgeven aan de directie. Want ook op het niveau van de organisatie moet er balans zijn tussen moeten en kunnen. Om een betere balans te bewerkstelligen, is het niet altijd nodig om meer personeel aan te nemen. Soms moeten verstoringen in het werk worden weggenomen, of moet de werkwijze veranderen.

Vaak hebben werknemers zelf goede ideeën over hoe het werk beter en slimmer georganiseerd kan worden. Daarbij moeten werknemers zich niet afhankelijk opstellen en ze moeten juist beseffen hoe zinvol hun bijdrage is. De voorwaarde hiervoor is natuurlijk een cultuur waarin goede communicatie mogelijk is.

### **4 De werkdruk wordt een stuk minder als mensen beter met hun vrije tijd omgaan.**

Eerst even een opmerking: niet-werktijd is niet hetzelfde als vrije tijd. In de privé-omgeving hebben mensen namelijk ook verantwoordelijkheden en verplichtingen. De privétijd is dus niet alleen hersteltijd van de werkdag of werkweek!

Beide levensgebieden zijn in de loop van enkele tientallen jaren intensiever geworden. Daarom heeft het werk soms gevolgen voor de privé-situatie. En de privé-situatie heeft gevolgen voor het werk. De balans tussen inspanning en herstel is een kwetsbaar evenwicht geworden. Er hoeft maar iets te gebeuren op één van beide leefgebieden, en de werknemer komt in de knel.

De eerste zorg voor een werkgever zou de organisatie van het werk moeten zijn. Daar is vaak wel wat in te verbeteren. Daarmee kunnen werknemers met plezier werken. Dat geeft energie. Ze zullen minder snel gestresst of ziek worden.

### **5 Stressbestendigheid is een normale functie-eis.**

Voor veel functies wordt tegenwoordig de eis van 'stressbestendigheid' gesteld. Zo'n eis zegt vooral iets over de organisatie: hier is het werk niet goed georganiseerd.

Uit onderzoek blijkt dat organisaties die iets tegen werkdruk ondernemen, dit meestal doen in de vorm van een cursus of training voor werknemers, zodat ze beter met de bestaande werkdruk kunnen omgaan. Zo wordt niet de oorzaak van de werkdruk en werkstress aangepakt.

Op zichzelf kunnen werknemers zeker een voordeel hebben van cursussen zoals time management, stress management, ontspanningstechnieken of weerbaarheidstrainingen. En het is nuttig dat een groepsleider in de gehandicaptenzorg een cursus krijgt in het omgaan met 'lastige' cliënten.

Maar het is ook noodzakelijk dat het werk zó georganiseerd is, dat er tijdens de werkdag voldoende tijd is ingepland om aandacht aan cliënten te geven. Dat voorkomt een deel van de onrust, agressie of het lastige gedrag van cliënten of hun ouders.

Kortom: de oorzaken in de organisatie van het werk moeten worden aangepakt. Zie daarvoor ook de 'checklist werkdruk' elders in deze brochure.

## **6 Alleen zwakke werknemers hebben last van stress.**

‘Werkdruk is een vaag begrip. Je kunt het niet meten.’ ‘Mensen beelden het zich in. Waarom heeft de één anders wél last van hoge werkdruk en de ander niet?’

Dit zijn bekende uitspraken. Als vakbond hebben we die vaak gehoord en dit zijn onze bevindingen in de praktijk:

Ten eerste is werkdruk een heel simpele kwestie van tijd: het verschil tussen de tijd die je nodig hebt om je werk te doen en de tijd die beschikbaar is. Dit tijdgebrek is natuurlijk wél te meten!

Verder kan het zijn dat de ene werknemer meer tijd nodig heeft dan de ander. Omdat de één minder ervaring heeft dan de ander, bijvoorbeeld, of lager is opgeleid. Mensen verschillen nu eenmaal en hebben verschillende kwaliteiten.

Verder is gebleken dat werkdruk niet altijd in een hele organisatie voorkomt, maar zich vaak beperkt tot een bepaalde afdeling of functiegroep. Daarom is het goed om onderzoek te doen. Er zijn verschillende meetmethoden voor werkdruk, zoals de door de FNV-bonden ontwikkelde Quick Scan Werkdruk. Ook arbodiensten beschikken over allerlei meetinstrumenten.

Als in een organisatie voortdurend het argument wordt gebruikt dat werkdruk ‘vaag’ is, dan kan het geen kwaad om als ondernemingsraad eens een onderzoek te (laten) doen en met wat harde cijfers te komen.

## **7 We kunnen niet meer personeel aanstellen.**

‘We willen best iets doen aan vermindering van de werkdruk, maar we kunnen gewoon geen mensen krijgen!’ Of: ‘we hebben geen budget om extra mensen aan te trekken.’

Soms lijkt het alsof de werkgever niets kan doen aan de hoge werkdruk. Maar organisaties moeten juist in dit soort omstandigheden zuinig zijn op hun werknemers. Anders raken ze in een vicieuze cirkel: als mensen door

ziekte uitvallen, is er niet zo snel vervanging. Werknemers keren het bedrijf de rug toe, omdat in een andere organisatie of een andere sector het werk leuker is en de werkdruk minder hoog. En door de slechter wordende kwaliteit, nemen de klachten toe en gaan cliënten naar de concurrent.

In zo’n situatie is het zaak dat de directie ook naar buiten toe duidelijk maakt (aan subsidieverstrekkers, overheden) wat er aan dienstverlening mogelijk is met de middelen die de organisatie ter beschikking staan.

Al met al is investeren in het eigen personeel en een verlaging van de werkdruk meestal een stuk rendabeler.

## **8 Stress is gezond.**

‘Mensen hebben een extra prikkel nodig. Als mensen niet moeten presteren, doen ze minder. Stress houdt mensen scherp.’

Deze visie op mensen en werknemers komen we nogal eens tegen bij werkgevers en personeelsfunctionarissen. Tot op zekere hoogte hebben ze ook gelijk: stress is in het algemeen een gezonde reactie om lastige situaties tot een goed einde te brengen. Als het er even op aan komt.

Een probleem ontstaat, wanneer stress chronisch is. Als mensen voortdurend op de toppen van hun kunnen moeten werken. Werken als topsport. Dat gaat mis. De Olympische Spelen worden niet voor niets maar één keer in de vier jaar gehouden.

Uit wetenschappelijk onderzoek is inmiddels wel duidelijk geworden dat het buitengewoon ongezond is om gebukt te gaan onder chronische stress. Dit kan leiden tot een veelheid aan klachten, zoals concentratieverlies, lusteloosheid, slaapproblemen, hartstoornissen en burn-out. Langdurige hoge werkdruk is een belangrijke oorzaak van verzuim en arbeidsongeschiktheid.

## Hoofdstuk 5

# Wat kan de or doen tegen werkdruk?

De or kan bij de aanpak van werkdruk gebruikmaken van rechten uit de WOR en de Arbowet, op het gebied van de Risico-Inventarisatie en Evaluatiecyclus (RI&E-cyclus). In deze wetten staan de bevoegdheden die de or heeft. Op grond van die wetten zijn er praktische instrumenten om de werkdruk structureel te verminderen. Om tips voor werkdrukaanpak te krijgen, kan de or de arbocatalogus van de eigen sector raadplegen. Daarnaast kan het extra informatief zijn om de werkdrukaanpak te bekijken in de arbocatalogi van andere sectoren.

Beleidsonderwerpen die de werkdruk in de organisatie kunnen beïnvloeden zijn onder andere:

- werkoverlegregelingen
- arbeidstijdenregelingen
- ziekteverzuimbeleid
- personeelsbeleid
- arbobeleid

Hieronder wordt een toelichting gegeven.

### Werkoverleg

Or's kunnen stimuleren dat er goed werkoverleg wordt gehouden. De WOR geeft de or instemmingsrecht op een regeling voor werkoverleg (art. 27) en draagt de or op het werkoverleg te bevorderen (art. 28 lid 2).

Bedenk dat de aanpak van werkdruk ook een manier kan zijn om de kwaliteit van het werk te verbeteren. De dienstverlening kan erop vooruitgaan en dat is van belang voor de hele organisatie.

Maak het niet te moeilijk! Het gaat simpelweg om open en eerlijk overleg: werknemers brengen in het werkoverleg de knelpunten in het werk naar voren. Beperk het bespreken van knelpunten niet tot werkdruk alleen!

Ze bedenken mogelijke oplossingen en het management - de direct leidinggevende of directie - gaat serieus met de werknemers aan de slag om verbeteringen door te voeren.

### Wat helpt bij het bestrijden van werkdruk?

- Haalbare opdrachten.
- Duidelijke opdrachten.
- Mogelijkheden om zelf dingen te regelen (regelmogelijkheden, autonomie).
- Goede onderlinge sfeer.
- Steun en hulp van collega's.
- Steun en hulp van de leidinggevende.
- Feedback over de resultaten van het uitgevoerde werk: wat gaat goed, waar gaat het niet zoals gewenst?
- Het management erkent de deskundigheid en kennis van werknemers over hun eigen werk, neemt die serieus en maakt er gebruik van. Openstaan voor alternatieve werkwijzen hoort daar ook bij.
- Een bij de verantwoordelijkheid passende bevoegdheid om te handelen.
- Betrokkenheid bij de inhoud van het werk.

Pas op voor een te groot verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers. Vooral in publieke hulp- en zorgsectoren voelen werknemers zich erg betrokken bij de cliënt. Zij kunnen zich ernstig tekort voelen schieten als er vanwege tekorten in de organisatie niet voldoende zorg kan worden geboden.

Het management moet niet alleen oog hebben voor de cijfermatige, maar ook voor de inhoudelijke organisatiedoelen. Anders ontstaat er een situatie dat het (top)management zich bezighoudt met verantwoordingscijfers naar de subsidieverstrekkers, terwijl de werknemers zich concentreren op de cliënten. Dat is een basis voor vele misverstanden en onnodige spanningen.

Voorgaande punten kunnen allemaal in een goed gevoerd werkoverleg aan de orde komen. De or kan zorgen voor de nodige voorwaarden voor zo'n overleg met een goede 'werkoverlegregeling'.

### **Arbeids- en rusttijdenregelingen**

Roostersystematieken, regelingen voor deeltijd- en overwerk en pauze- en verlofregelingen kunnen een grote invloed hebben op de ervaren werkdruk. Vooral de mogelijkheden voor de afstemming tussen werk en privé is voor medewerkers een belangrijk ijkpunt.

Laat bij de beoordeling van een nieuwe regeling - naast het belang van een goede dienstverlening - als ondernemingsraad ook de gevolgen voor de werkdruk van de werknemers zwaar wegen.

De or moet erop toezien dat de wettelijke voorschriften nageleefd worden. Per 1 januari 2007 is de nieuwe vereenvoudigde Arbeidstijdenwet in werking getreden. Net als bij de Arboret is een aantal standaardregelingen en normen losgelaten. Het is de bedoeling dat - zonder dat de wettelijke bescherming wegvalt - flexibeler met regelingen kan worden omgegaan. Dat heeft voordelen voor zowel de werkgever als de werknemer. Maar voor de laatste betekent het wel dat de or actief met de arbeidstijden aan de gang moet.

Veel wordt 'op maat' in de cao of door de ondernemingsraad geregeld. Zorg dat je als or-lid de cao kent of zondig zelf een goede regeling voor je collega's afspreekt! De or heeft instemmingsrecht op elke werktijd- of vakantie-regeling, voor zover die niet bij cao geregeld is (WOR, art. 27.1b).

### **Ziekteverzuimbeleid**

Een oplopend of hoog ziekteverzuim is een van de belangrijkste aanwijzingen dat er sprake kan zijn van een te hoge werkdruk. Er kunnen ook andere oorzaken zijn, maar als die niet duidelijk aanwijsbaar zijn, ligt werkdruk voor de hand. Zeker als meer signalen in die richting wijzen (zie ook de signalen in hoofdstuk 1). Ook de werkgever kan dit niet negeren, vanwege de hoge kosten die het verzuim met zich meebrengt. Hoe kan de or daarop insteken?

Het is de verplichting van de werkgever om in een risico-inventarisatie en -evaluatie schriftelijk vast te leggen welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich meebrengt (Arboret, art. 5). Een te hoge werkdruk behoort tot die risico's.

Onderdeel van deze RI&E is een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met deze risico's. En tevens binnen welke termijn deze maatregelen worden genomen. De werkgever moet dus aangeven hoe hij werkdruk denkt te voorkomen of te verminderen en dient daarover actief informatie uit te wisselen met de or. Zeker als er sprake is van hoge werkdruk, kan de or het initiatief nemen tot aanpassing van het beleid.

De or heeft instemmingsrecht op een regeling op het gebied van ziekteverzuim (WOR, art. 27.1d) en kan daarbij benadrukken dat het niet alleen om de bestrijding van een gevolg mag gaan, maar ook om de aanpak van het probleem (de werkdruk) zelf.

Je kunt als or ook een beroep doen op een arbodeskundige om het probleem beter in kaart te brengen. Dit kan een deskundige van de arbodienst zijn, maar ook de preventiemedewerker.

### **Personeelsbeleid**

Een goed personeelsbeleid vermindert de werkdruk. De or heeft op dit punt instemmingsrecht. Voorbeelden:

- Een goed opleidingsbeleid rust mensen beter toe om hun werk uit te voeren.
- Een goede regeling voor personeelsbeoordeling zorgt dat werknemers de voortgang en de knelpunten in hun werk met hun leidinggevende kunnen bespreken en gezamenlijk naar oplossingen gaan zoeken.

### **Arbobeleid**

Werkgever en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden. De werkgever moet volgens de wet 'actief informatie uitwisselen met de ondernemingsraad'. In het bijzonder is beleid ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting verplicht. Dat dient ter instemming aan de or te worden voorgelegd.



In het volgende hoofdstuk gaan we met een checklist nader in op de praktische mogelijkheden van de verschillende instrumenten en hun toepassing in de praktijk.

## Hoofdstuk 6

# Checklist mogelijke maatregelen

Deze checklist helpt je om knelpunten in het werk op te sporen, die kunnen leiden tot werkdruk en werkstress. Beantwoord je één of meerdere vragen met 'nee', overweeg dan de bijgaande tips en oplossingen.

### 1 Inhoud van het werk

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Is er een goede verhouding tussen moeilijke en makkelijke taken?		
Kunnen werknemers nieuwe dingen leren in hun functie?		
Kunnen werknemers zelf verbeteringen aanbrengen in bijvoorbeeld werkwijze, methode, volgorde?		
Vinden werknemers het werk uitdagend?		
Zijn werknemers voldoende deskundig voor het uitvoeren van het werk?		
Hebben werknemers voldoening in hun werk?		

#### Mogelijke maatregelen of tips

- Zorg ervoor dat het personeel zeggenschap heeft over werktempo, werkvolgorde en werkmethode. Voorkom dus te sterke afhankelijkheid, maar waak ook voor te grote autonomie. Teveel zelf moeten uitzoeken – zonder goede steun, hulpmiddelen, kennis of bevoegdheden – levert namelijk ook veel stress op.
- Zorg ervoor dat het personeel beschikt over voldoende bevoegdheden, passend bij de verantwoordelijkheden.
- Blijf werken aan vakinhoudelijke ontwikkeling van het personeel, zodat kennis en vaardigheden op het gewenste peil blijven, ook bij parttimers en oudere werknemers. Zorg voor een goed personeelsbeleid.

## 2 Contactmogelijkheden en stijl van leidinggeven

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Zijn er voor werknemers voldoende mogelijkheden om problemen op het werk op te lossen?		
Is er voldoende aandacht voor teamvorming en samenwerking?		
Wordt rekening gehouden met individuele verschillen in belastbaarheid?		
Is er een goede werksfeer zonder veel conflicten en spanningen?		
Zijn er regelmatig jaargesprekken?		
Staat werkdruk op de agenda van jaargesprekken?		
Is er regelmatig werkoverleg?		
Worden tijdens het werkoverleg de knelpunten in het werk besproken?		
Herken je als or-lid signalen van werkdruk en bespreek je die?		

### Mogelijke maatregelen of tips

- Volgens de WOR (27 lid i, en 28) heeft de or instemmingsrecht bij een regeling over het voeren van werkoverleg. Gebruik die invloed om te regelen dat er structureel werkoverleg wordt gehouden, waarin de ervaringen van het personeel besproken worden. Dus niet alleen top-down informatie, maar ook bottom-up.
- Randvoorwaarden voor een goed werkoverleg zijn:
  - Op het niveau van afdelingen is er ruimte/bevoegdheid om beslissingen te nemen.
  - Het werkoverleg vindt plaats in werktijd.
  - Er is feedback nodig naar andere niveaus in de organisatie/instelling.
  - De leiding is overtuigd van nut en noodzaak van goed werkoverleg.
  - Het middenkader heeft een participatieve stijl van leidinggeven.
  - Het middenkader heeft goede sociale vaardigheden (coachend).
  - Werknemers bezitten voldoende sociale vaardigheden.
  - Werknemers voelen zich betrokken bij de organisatie/instelling.
  - Werknemers zien concrete resultaten van hun inbreng.

- De or heeft instemmingsrecht bij een regeling op het gebied van personeelsbeoordeling. Gebruik die invloed om in functionerings- of jaargesprekken als vast bespreekpunt na te gaan of de steun en faciliteiten van de organisatie voldoende zijn voor werknemers om hun werk goed te doen. Als dat niet zo is, moeten de omstandigheden verbeteren, in plaats van de oplossing bij de werknemer te zoeken.
- Voorkom solofuncties; zorg ervoor dat collega's elkaars werk kunnen overnemen. Dat maakt het mogelijk om flexibeler in te spelen op verwachte en onverwachte uitval van werknemers (bij ziekte, vakantie of buitengewone situaties in het privéleven).
- Zorg ervoor dat leidinggevendenden zelf over de juiste vaardigheden beschikken. Goede leidinggevendenden kunnen duidelijkheid geven, motiveren, grenzen stellen aan eisen en mogelijkheden (zowel naar hun onder- als bovengeschieden), zijn oplossingsgericht en durven te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Ze leggen een link tussen doelen van organisatie, team en individuele werknemers en geven ondersteuning.
- Zorg dat knelpunten in het werk, die de bevoegdheden van werknemers of leidinggevende te boven gaan, naar een hoger hiërarchisch niveau worden getild voor oplossingen. Zorg voor een goede communicatie, zodat problemen binnen de organisatie bekend zijn. Problemen die het niveau van de organisatie overstijgen moeten op sector- of brancheniveau worden opgelost.
- Zorg ervoor dat de organisatie van het werk is afgestemd op datgene wat nodig is in het primaire proces, dus daar waar de dienst/zorg wordt verleend of het product wordt gefabriceerd. Zeg niet te snel op basis van bijvoorbeeld technische, procedurele of automatiseringseisen van het werk dat aanpassingen niet mogelijk zijn.



### 3 Emotionele belasting

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Is er in de organisatie ondersteuning georganiseerd voor werknemers die geconfronteerd worden met emotioneel belastende situaties?		
Weten werknemers waar ze in emotioneel belastende situaties hulp en steun kunnen krijgen?		
Wordt er vaak een beroep gedaan op de opvang bij emotionele belasting?		
Komt emotionele belasting aan de orde in jaargesprekken?		
Komt emotionele belasting aan de orde in het werkoverleg?		
Weten werknemers hoe ze elkaar kunnen ondersteunen in emotioneel belastende situaties?		
Weten werknemers wat de rol van de leidinggevende in de opvang bij emotioneel belastende situaties of het voorkomen daarvan?		

#### Mogelijke maatregelen of tips

- Probeer in het kader van preventie incidenten te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan goede dienstverlening en klantvriendelijkheid, de fysieke omgeving waarin gewerkt wordt (let bijvoorbeeld op de plaatsing van meubilair: een brede balie, vermijd losliggend materiaal dat als 'wapen' kan worden gebruikt), zorg voor voldoende personeel dat goed is geïnstrueerd en biedt duidelijkheid aan cliënten over wachttijden, procedures, behandeling, etc.
- In emotioneel belastende beroepen moet er structurele ondersteuning zijn, zoals intervisie, supervisie. Werknemers moeten namelijk beschermd worden voor de risico's in het werk.
- Zorg voor goede begeleiding na emotionele of traumatische gebeurtenissen. Zowel intern door collega's en bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk als externe deskundigen.
- Leun als organisatie niet te zwaar op de betrokkenheid en de gedrevenheid van het personeel. Medewerkers die te veel hooi op hun vork nemen, worden vaak terecht gekoesterd, maar lopen het risico een burn-out te krijgen of langdurig uit te vallen.

- Neem suggesties van het personeel serieus. Zeg niet te snel op basis van technische of procedurele eisen van het werk dat aanpassingen niet mogelijk zijn. Baseer werkprocessen en -structuren ook op datgene wat nodig is in het primaire proces, dus daar waar de dienst/zorg wordt verleend of het product wordt gefabriceerd.
- Treed op tegen discriminatie en seksuele intimidatie. Begeleid nieuwkomers en zorg voor een goede inwerkperiode en een vraagbaak, bijvoorbeeld een ervaren collega.

### 4 Werklast

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Wordt in de organisatie gewerkt met actuele en geaccepteerde normen voor de werklast (= de totale hoeveelheid uit te voeren werk)?		
Is er voldoende personeelsbezetting?		
Worden vacatures snel opgevuld?		
Is er een goede invalregeling?		
Geeft de organisatie gevolg aan cao- of andere sectorafspraken over werkdruk en emotionele belasting?		

#### Mogelijke maatregelen of tips

- Beleg als or bijeenkomsten met werknemers, waarbij knelpunten in het werk worden benoemd en waarbij naar oplossingen wordt gezocht.  
**Tip:** gebruik het werkdrukspel en het actieformulier.
- Zorg voor goede balans van prestatienormen en personeelsbezetting. Neem als organisatie niet meer opdrachten of cliënten aan dan wat het actuele personeelsbestand aankan. Zorg voor een goede planning. Zorg voor voldoende en kwalitatief goede hulpmiddelen.

## 5 Werk- en rusttijden, werk-privé

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Nemen werknemers regelmatig pauzes?		
Is er sprake van gezond roosteren bij afwijkende werktijden?		
Nemen werknemers verlof- en snipperdagen op?		
Wordt er weinig of nooit overgewerkt?		
Zijn de werktijden conform de cao?		
Zijn er regelingen die de afstemming tussen werk en privé versoepelen?		
Kennen de werknemers de regelingen en staat de cultuur op je afdeling het toe dat werknemers er gebruik van maken?		

### Mogelijke maatregelen of tips

- De or kan ervoor zorgen dat het personeel wordt geïnformeerd over de regelingen in de organisatie die de combinatie werk en zorg vergemakkelijken (kinderopvang, zorgverlof, ouderschapsverlof, adoptieverlof, calamiteitenverlof).
- De or moet bewaken dat er in de organisatie een goede balans is tussen prestatienormen en personeelsbezetting. Neem als organisatie niet meer opdrachten aan dan wat het actuele personeelsbestand aankan. Zorg in het algemeen voor een goede planning.
- Criteria voor gezond roosteren. De methode WHAW (werkdruk en herstel bij afwijkende werktijden) gaat uit van de volgende criteria:
  - Verminder het aantal nachtdiensten tot 2 of 3;
  - Maximaal 5 vroege diensten (voltijd) of 6 vroege diensten (deeltijd) achter elkaar;
  - Maximaal 3 late diensten achter elkaar om te voorkomen dat het bioritme wordt verstoord. Dat beperkt gezondheidsrisico's;
  - Na iedere nachtdienstperiode minimaal 36 uur vrij;
  - Hersteltijd van tenminste 12 uren per 24 uren;
  - Voorwaartse rotatie: de volgende dienst begint steeds op dezelfde tijd of later. Dat vermindert gezondheidsklachten;
  - Niet beginnen met een nachtdienstperiode;
  - Vroege dienst niet beginnen voor 07.00 uur;

- Beperk de lengte van een dienstenreeks (maximaal 6 diensten);
- Besteedbare vrije tijd zoveel mogelijk in weekeinden;
- Minimaal één vaste doordeweekse avond vrij (voor hobby's of cursussen);
- Zoveel mogelijk maaltijden in gezinsverband.

- Zorg voor herstelmogelijkheden tijdens en na het werk. Zie erop toe dat pauzes worden gehouden, dat met inroosteren van diensten rekening gehouden wordt met voldoende vrije tijd, dat er afwisseling is in de taakuitvoering. Vermijd eentonig werk en werk waarbij constante concentratie gevegd wordt en een teveel aan emotioneel aangrijpende gebeurtenissen.

## 6 Regelmogelijkheden

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Hebben werknemers voldoende mogelijkheden om problemen in het werk op te lossen?		
Kunnen werknemers een beroep doen op collega's of op hun leidinggevende bij problemen?		
Maken werknemers voldoende gebruik van de beschikbare regelmogelijkheden?		

### Mogelijke maatregelen of tips

- Voorkom solofuncties: zorg ervoor dat collega's elkaars werk kunnen overnemen. Dat maakt het ook mogelijk om flexibeler in te spelen op verwachte en onverwachte uitval van werknemers (ziekte, vakantie of buitengewone situaties in het privé-leven).
- Geef het personeel zeggenschap over werktempo, werkvolgorde en werkmethode, maar zorg voor een goed evenwicht. Voorkom te sterke afhankelijkheid, maar ook te grote autonomie. Te veel zelf moeten uitzoeken, zonder goede steun, hulpmiddelen, kennis of bevoegdheden, levert namelijk ook veel stress op.
- Zorg ervoor dat het personeel beschikt over voldoende bevoegdheden die passen bij de toebedeelde verantwoordelijkheden.
- Zorg voor functioneringsgesprekken. Beperk deze niet tot opmerkingen over het personeelslid, maar bespreek ook of de steun en faciliteiten van de organisatie voldoende zijn om het werk goed te kunnen doen. Als



omstandigheden in het werk een goed functioneren in de weg staan, moeten die omstandigheden verbeterd worden (in plaats van de oplossing bij de werknemer te zoeken).

## 7 Monitoren en analyseren

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Is er een probleem? Is er een actueel zicht op de omvang van werkdruk en werkstress in de organisatie?		
Wat zijn de oorzaken? Is er van de organisatie bekend wat de knelpunten in het werk zijn?		
Wat zijn de gevolgen? Is bekend wat de gevolgen zijn van werkdruk/stress? (Denk bijvoorbeeld aan financiële gevolgen, verzuim, evt. toename van fouten of klachten).		

### Mogelijke maatregelen of tips

- Monitor periodiek voor de organisatie cijfers over ziekteverzuim, fouten en klachten, inschakelen van uitzendkrachten, verlofsstuwmeren e.d.
- Koppel de gegevens aan de uitkomsten van een RI&E, onderzoeken naar werkdruk of werktevredenheid om een totaalbeeld te krijgen.
- Zorg voor een goede balans tussen de productie-eisen van de organisatie en de financiële en personele middelen en eventuele hulpmiddelen.
- Besteed aandacht aan werkdruk in het werkoverleg.  
Tip: doe het werkdrukspel 'werkdruk te lijf' en laat de werknemers het bijbehorend actieformulier invullen.

## 8 Regelmogelijkheden

Vragen over de organisatie	Ja, voldoende	Nee, te beperkt
Worden in de organisatie maatregelen genomen om de werkdruk te verminderen		
Is er beleid om werkdruk te managen?		
Is aanpak van werkdruk onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus?		
Zijn er voldoende instrumenten en financiën om (preventief) beleid uit te voeren?		

### Mogelijke maatregelen of tips

- Situaties in organisaties veranderen steeds. Zorg daarom voor structurele aandacht voor werkdruk. Dat kan door aanpak van werkdruk onder te brengen bij het arbobeleid, het kwaliteitsbeleid en het personeelsbeleid.
- Zorg dat bij de aanpak van werkdruk wordt voldaan aan voorwaarden om het succes te vergroten, zoals:
  - Informeer werknemers en betrek hen actief bij de aanpak (maatregelen helpen alleen als werknemers er ook heil van verwachten);
  - Erken de deskundigheid van werknemers;
  - Hanteer een stapsgewijze systematische aanpak;
  - Zorg tijdens de implementatieperiode voor duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden;
  - Zorg voor een evenwichtig pakket van maatregelen (zowel werk- als persoonsgericht);
  - Zorg voor een goede samenwerking tussen directie en or en directie en middenmanagement;
  - Laat management (zowel top als midden) verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van werkdruk;
  - Beschouw werkdrukaanpak als een normaal onderdeel van de taken van een leidinggevende;
  - Schakel indien nodig deskundigen in.

Deze checklist is afgeleid van 'checklist werkdrukbeleid Gehandicaptenzorg' uit het arboconvenant Gehandicaptenzorg.

### Tips voor de ondernemingsraad

In het algemeen: wees alert op alles wat met arbeidsomstandigheden te maken heeft, en stel dit aan de orde wanneer daar aanleiding toe is. Zorg ervoor dat je als ondernemingsraad vroegtijdig betrokken bent bij al het voorgenomen beleid over arbeidsomstandigheden.

Maak afspraken op papier met de bestuurder over zaken die in de nieuwe Arbowet niet meer verplicht zijn, zoals de jaarlijkse verstrekking van de RI&E rapportage en het eventueel in stand houden van het arbospreekuur. Stel samen bij de RI&E een plan van aanpak vast, vooral voor het beleid ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting. De werkgever is nu namelijk verplicht hier beleid voor te maken!

Maak afspraken met de bestuurder over de voorlichting aan de werknemers over arbo. En neem goed kennis van de controle op en evaluatie van de sectorafspraken over arbeidsomstandigheden in cao en arbeidscatalogus.

Wees als or ook alert op het contract met de arbodienst. De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht op de keuze voor de arbodienst. Je kunt dus ook het voorstel doen om van arbodienst te veranderen, wanneer werknemers niet tevreden zijn.

## Meer informatie

[www.arbeidsinspectie.nl](http://www.arbeidsinspectie.nl)

[www.rie.nl](http://www.rie.nl)

[www.werkdruktelijf.nl](http://www.werkdruktelijf.nl)

[www.arbobondgenoten.nl](http://www.arbobondgenoten.nl)

[www.abvakabofnv.nl/werkdruk](http://www.abvakabofnv.nl/werkdruk)

[www.arboportaal.nl](http://www.arboportaal.nl)

[www.psychischenwerk.nl](http://www.psychischenwerk.nl)

[www.burnout.nl](http://www.burnout.nl)



## **Colofon**

**Productie** © Abvakabo FNV

**Vormgeving/Lithografie** De Schutter'Neroc B.V.

**Druk** Koninklijke Broese en Peereboom