



# Werkboek Werkdruk en werkstress

**Deel 1** uit de reeks werkboeken Arboconvenant Gemeenten

# Inhoud

Voorwoord	04
-----------	----

---

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>05</b>
----------	------------------	-----------

---

1.1	Opbouw van het werkboek	05
-----	-------------------------	----

<b>2</b>	<b>Werkdruk en werkstress</b>	<b>06</b>
----------	-------------------------------	-----------

---

2.1	Wat is het?	06
-----	-------------	----

2.2	Hoe ontstaan de risico's voor werkstress?	08
-----	---	----

2.2.1	Taaksituatie en communicatiepatronen	08
-------	--------------------------------------	----

2.2.2	Werkorganisatie en technologie	08
-------	--------------------------------	----

2.2.3	Externe sociaal-economische omgeving	08
-------	--------------------------------------	----

2.2.4	Andere oorzaken van stressrisico's	09
-------	------------------------------------	----

<b>3</b>	<b>Werkdruk in de sector gemeenten</b>	<b>10</b>
----------	--	-----------

---

<b>4</b>	<b>Maatregelen tegen werkdruk en werkstress</b>	<b>12</b>
----------	---	-----------

---

4.1	Maatregelen gericht op het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur	12
-----	--	----

4.2	Maatregelen gericht op het communicatiepatroon	14
-----	--	----

4.3	Maatregelen gericht op de leidinggevende	14
-----	--	----

4.4	Maatregelen gericht op de individuele werknemer	15
-----	---	----

<b>5</b>	<b>Een structurele aanpak</b>	<b>16</b>
----------	-------------------------------	-----------

---

5.1	Probleemhebbers en soorten maatregelen	16
-----	--	----

5.2	Werkstressmaatregelen vragen om zorgvuldig beleid	16
-----	---	----

5.3	Personeelsbeleid	16
-----	------------------	----

<b>6</b>	<b>Voorwaarden</b>	<b>18</b>
----------	--------------------	-----------

---

<b>7</b>	<b>Een stappenplan</b>	<b>20</b>
----------	------------------------	-----------

---

<b>8</b>	<b>Tips voor de OR voor het beoordelen van het plan van aanpak rond werkdruk en werkstress</b>	<b>24</b>
----------	--	-----------

---

<b>Bijlagen</b>	<b>26</b>
-----------------	-----------

---

# Voorwoord

Werkdruk is één van de vaker voorkomende arbeidsrisico's bij gemeenten. Met het Arboconvenant Gemeenten hebben de sociale partners met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dan ook afspraken gemaakt om werkdruk terug te dringen. Uit de in 2002 uitgevoerde nulmeting arbeidsrisico's blijkt dat in nagenoeg alle gemeentelijke functies elementen aanwezig zijn die tot werkstress kunnen leiden. In het bijzonder vraagt de groep beleidsmedewerkers echter om extra aandacht. De nulmeting toont aan dat juist beleidsmedewerkers een groter risico lopen op een hogere mate van psychische vermoeidheid en uitval.

Burgers en organisaties verlangen kwaliteit van de dienstverlening door gemeenten. Gemeenten zien het als een uitdaging om elke dag om te gaan met de spanning tussen het wenselijke en het mogelijke. Maar juist om ook op de lange duur de gewenste kwaliteit te kunnen blijven leveren, is het zaak om werkdruksignalen uit de eigen organisatie serieus te nemen

Werkdruk is misschien een van de moeilijkere arbeidsrisico's om aan te pakken. Het verheugt ons dat na publicaties over werkdrukmeters (1999) en over ervaringen daarmee (2000), het A+O fonds u nu een handreiking kan aanbieden met concrete maatregelen voor het terugdringen van werkdruk en werkstress. Deze handreiking maakt deel uit van een reeks van vijf werkboeken over de aanpak van arbeidsrisico's genoemd in het Arboconvenant Gemeenten.

Dit werkboek omvat een - vooral praktisch - overzicht van de maatregelen om op verschillende niveaus het probleem aan te vatten. Op het niveau van de organisatie, de leidinggevende en de individuele werknemer. Ook krijgt u tips om deze maatregelen in een zorgvuldig voorbereid stappenplan handen en voeten te geven.

Wij hopen dat deze praktische handreiking u voldoende ruggesteun biedt om de uitdaging met werkdruk en werkstress aan te gaan!

*N.J.G. Janssens (voorzitter)*

*P. Werkman (secretaris/ penningmeester)*

# 1 Inleiding

Wie bloot staat aan werkdruk en werkstress, zal uiteindelijk minder efficiënt en effectief functioneren. Deze wetmatigheid, die elders in dit werkboek wordt onderbouwd, is niet alleen een probleem van individuele medewerkers. Immers, wanneer iemand inefficiënt werkt of steken laat vallen, moeten collega's de fouten opvangen en werk overdoen of overnemen. Andere mensen kunnen hierdoor overbelast raken. Er treedt een verschuiving van de werkdruk op, waar een hele afdeling mee te maken kan krijgen. Aandacht voor preventie van werkdruk en werkstress is dan ook van groot belang. Niet alleen voor het welzijn van de individuele medewerkers, maar voor de hele organisatie.

Binnen gemeentelijke organisaties is de laatste jaren de aandacht voor werkdruk gegroeid. Voor het A+O fonds Gemeenten was dit aanleiding om in 1999 een inventarisatie te maken van alle tot dan toe bekende instrumenten, waar werkdruk mee gemeten kan worden. Het resultaat is vastgelegd in de publicatie 'Druk op het werk' die datzelfde jaar uitkwam. In 2000 verscheen de publicatie 'Is het druk op het werk?', waarin praktijkervaringen zijn gebundeld van gemeenten die met de instrumenten voor het meten van werkdruk aan de slag zijn gegaan. Inmiddels is het tijd voor een nieuwe publicatie, waarin wij u willen informeren over mogelijke maatregelen om werkdruk tegen te gaan, gestoeld op de laatste stand van zaken in de wetenschap en techniek.

Dit werkboek is als volgt opgebouwd. Allereerst gaan we in op de verschillende oorzaken die aan werkstress ten grondslag kunnen liggen. Bij iedere stressfactor wordt een aantal maatregelen benoemd, die de risicofactor kan wegnemen of reduceren. Deze worden uitgebreid besproken en samengevat in een overzichtelijk schema. Dit kan als diagnose-instrument dienen, omdat het snel een beeld geeft van welke preventieve maatregelen er al in de organisatie zijn gerealiseerd en welke factoren risico opleveren. Een prettig werkklimaat in de organisatie is een samenspel: het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur, de communicatie, de leidinggevende en de individuele medewerker kunnen hier gezamenlijk voor zorgen. Dit werkboek is bedoeld om hiervoor het inzicht en de handreikingen te bieden.

## 1.1 Opbouw van het werkboek

In hoofdstuk 2 volgt allereerst een definitie van de begrippen werkdruk en werkstress en komen de verschillende stressfactoren aan de orde. In hoofdstuk 3 vindt u een overzicht van voorkomende stressrisico's zoals die uit de nulmeting naar voren zijn gekomen, waarover 2.828 werknemers bij gemeenten zijn ondervraagd. De maatregelen die kunnen worden ingezet ter preventie of reductie van werkdruk en werkstress zijn beschreven in hoofdstuk 4. Hoofdstukken 5 t/m 7 geven de stappen weer om te komen tot een juiste diagnose van relevante stressfactoren, de keuze voor de juiste maatregelen en het opzetten van een infrastructuur om die maatregelen zodanig ten uitvoer te brengen, dat dit ook succes oplevert.

Aandacht voor werkdruk en werkstress moet ingebed zijn in de organisatiestructuur en -cultuur. Terecht sluit hoofdstuk 5 af met de opmerking dat preventie van werkdruk en werkstress onderdeel moeten zijn van het personeelsbeleid. Aangezien een leidinggevende hier een grote invloed op heeft, moet die ook bedacht zijn op de eigen rol en de mogelijkheden om die rol te optimaliseren.

In hoofdstuk 8 zijn vervolgens tips opgenomen die de ondernemingsraad kan gebruiken bij de beoordeling van een plan van aanpak voor werkdruk en werkstress. Tot slot vindt u in de bijlagen een verwijzing naar de website van het A+O fonds Gemeenten met informatie over good practices van gemeenten.

## 2 Werkdruk en werkstress

### 2.1 Wat is het?

De termen werkdruk en werkstress worden in de praktijk op vele manieren gebruikt en ze leiden vaak tot verwarring. Hier nemen we de definities over die gehanteerd zijn in het rapport 'Stand der wetenschap: werkdruk' (Klein Hesselink e.a. 2001).

Typierend voor *werkdruk* is dat het gaat om situaties waarin medewerkers aanhoudend niet, of slechts met grote moeite, binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen kunnen voldoen en daarbij tevens onvoldoende mogelijkheden hebben om de problemen die daaraan ten grondslag liggen structureel op te lossen. Bij werkdruk werkt een medewerker dus voortdurend onder hoge tijdsdruk of in een hoog tempo.

Werkdruk kan leiden tot werkstress omdat mensen kunnen lijden onder de negatieve consequenties wanneer ze niet aan bepaalde taakeisen kunnen voldoen. Medewerkers kunnen het gevoel hebben tekort te schieten, de controle over het werk kwijt te raken of ze worden erop afgerekend wanneer ze de afgesproken opdracht niet op tijd kunnen afleveren.

*Werkstress* is een normale menselijke reactie die optreedt wanneer een medewerker in een als bedreigend ervaren situatie verkeert. De reacties kunnen emotioneel zijn (angst, spanning), gedragsmatig (irritatie, concentratieverlies) of lichamelijk (verhoogde hartslag en stresshormoonniveau). Werkstress kan uiteindelijk leiden tot ziekte. Wanneer de medewerker onvoldoende rust kan nemen of afleiding en ontspanning krijgt, is het risico zeker aanwezig. Of het daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de manier waarop de betreffende medewerker met de werkdruk omgaat. De ene medewerker vat dezelfde taakeisen zwaarder op dan de andere, of beschikt fysiek of psychisch over minder draagkracht dan een collega. Bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen is de kans op stress kleiner. Daarbij weet of durft niet iedereen goed gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden.

Werkstress kan door werkdruk worden veroorzaakt.

Maar ook andere problemen kunnen stress op het werk veroorzaken, zoals:

- een slechte sfeer tussen leidinggevende en medewerkers;
- conflicten op het werk;
- emotionele belasting vanwege ingrijpende gebeurtenissen;

- problemen met het combineren van arbeid en zorg;
- ongewenste omgangsvormen;
- spanning tussen werktijden en zorgplichten;
- onzekerheid over de eigen functie als gevolg van reorganisaties;
- verstoringen in roosters;
- een veeleisend privé-leven in combinatie met een drukke baan.

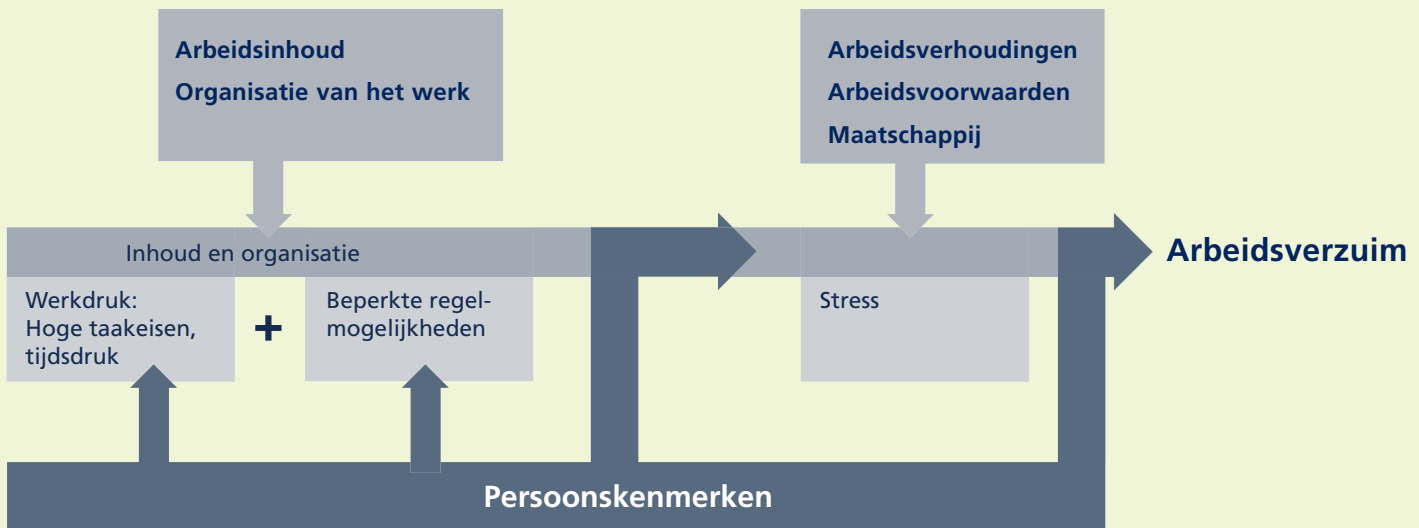
Werkdruk en werkstress kunnen consequenties hebben voor de gezondheid, maar ook op andere terreinen zijn de effecten merkbaar. Mensen maken meer fouten en er kan bijvoorbeeld sprake zijn van een verminderde productiviteit of dienstverlening. Als gevolg van het feit dat mensen die onder spanning moeten werken minder alert kunnen zijn, kunnen zich zelfs ongelukken voordoen. Wanneer medewerkers geleidelijk minder efficiënt en minder effectief functioneren, kan dit consequenties hebben voor de gehele afdeling en op termijn voor de organisatie als geheel. Wanneer de inefficiëntie en geprikkeldheid van medewerkers die onder spanning moeten functioneren in een organisatie toeneemt, wordt de werksfeer er vaak niet beter op. Medewerkers gaan elkaar de schuld geven, wat de improductiviteit nog meer versterkt.

In figuur 1  zijn de bovenstaande factoren en samenhangen weergegeven.

In de Arboret uit 1998 zijn de wettelijke bepalingen ten aanzien van werkdruk en werkstress opgenomen. De belangrijkste punten zijn te vinden in artikel 3. Dit artikel schrijft voor dat de werkgever zorg draagt voor een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid. De werkgever zorgt ervoor dat gelet op de stand van de professionele dienstverlening, de arbeid zodanig georganiseerd wordt dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer, tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden gevergd. Daarbij dienen gevaren en risico's voor de veiligheid en gezondheid zoveel mogelijk bij de bron te worden voorkomen. Indien dit niet kan, moeten maatregelen genomen worden om de individuele medewerkers die aan risico's bloot staan, te beschermen. Hieruit kan worden opgemaakt dat maatregelen gericht op de organisatie van het werk de voorkeur verdienen boven maatregelen gericht op het individu. Een ander belangrijk punt is dat arbeid, 'zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd', moet worden aangepast aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers.

*Burnout* is een toestand van stress waar een persoon na langdurige blootstelling aan stress in terecht kan komen.

→ **Figuur 1 Werkdruk en werkstress**



### Werkdruk is niet subjectief

Soms merken leidinggevenden op dat werkdruk of werkstress subjectieve begrippen zijn of dat dit etiketten zijn die als paraplu fungeren voor een toestand die eigenlijk niet helder te definiëren is. Uiteraard zijn er verschillen tussen medewerkers in gevoeligheid voor stress en de manier waarop ze hiermee omgaan. Maar als medewerkers of chefs klagen over werkdruk, als de bedrijfsarts vaak klachten hierover hoort, of de ondernemingsraad dit als probleem naar voren brengt, dan is het zaak werkdruk serieus te nemen. Het is dan raadzaam om te achterhalen of de werknemers meer dan gemiddeld scoren op stressrisico's. Dat kan door bijvoorbeeld de Arbomonitor Gemeenten in te zetten. Het negeren van bepaalde signalen die wijzen op werkdruk kan te maken hebben met de verwachting dat de enige oplossing uitbreiding van de personeelsformatie is en dus altijd leidt tot structurele verhoging van de kosten. Meer personeel hoeft echter niet bij voorbaat de juiste oplossing te zijn. In hoofdstuk 4 van dit werkboek gaan wij in op verschillende typen maatregelen om met werkdruk en werkstress om te gaan.

Het kenmerkende verschil tussen burnout en stress is dat als de oorzaak wordt weggenomen, mensen zich na stress weer redelijk snel kunnen herstellen en weer in balans komen. Bij burnout zijn de verschijnselen meestal zodanig dat sprake is van langdurige uitval en moeizame reïntegratie. Bij burnout treden klachten op van psychische aard, zoals emotionele uitputting. Vaak hebben mensen met burnout een negatieve en cynische houding tegenover medewerkers en het werk en een negatief zelfbeeld. Medewerkers met een beroep waarbij ze veelvuldig en intensief contact hebben met mensen, blijken een verhoogd risico op burnout te lopen.

Het zal duidelijk zijn dat in principe de preventieve maatregelen gericht op het terugdringen van werkstress niet verschillen van die om burnout tegen te gaan. Meer informatie vindt u in het recente Advies van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling getiteld 'Werken aan Balans. Remedies tegen burn-out', juli 2002.

## 2.2 Hoe ontstaan de risico's voor werkstress?

Werkdruk is een risico voor stress. Hoge taakeisen, hectisch werk, een hoog werktempo of veel tijdsdruk hebben verschillende oorzaken. Hierna worden enkele belangrijke oorzaken en bronnen ervan kort besproken.

### 2.2.1 Taaksituatie en communicatiepatronen

Bij taakeisen gaat het om de vragen wanneer het werk klaar moet zijn, hoe omvangrijk het werk is en van welke kwaliteit het werk moet zijn. Wanneer dat duidelijk is, kan blijken dat er onvoldoende tijd beschikbaar is voor de hoeveelheid werk. Dat kan liggen aan het feit dat er te veel werk is opgedragen of omdat er te veel werk op de medewerkers afkomt. Bij een gemeentelijke organisatie zorgt politieke druk, inspraak van burgers en de waan van de dag vaak voor extra en onverwacht werk.

Het kan ook voorkomen dat een medewerker zelf teveel werk op zich neemt. Een oorzaak kan zijn dat er te weinig medewerkers beschikbaar zijn voor het werk dat gedaan moet worden. Maar ook is het mogelijk dat een medewerker er langer over doet dan eigenlijk zou moeten, bijvoorbeeld omdat hij onervaren is, niet voldoende gekwalificeerd is of zichzelf te hoge eisen stelt.

Naast de hiervoor genoemde oorzaken kan het ook zijn dat de taakeisen onduidelijk of strijdig met elkaar zijn. Dat kan een risico op fouten met zich meebrengen. Die moeten dan worden opgelost, waardoor de medewerker nog meer in tijdnood komt. Onduidelijke eisen kunnen ontstaan doordat de medewerker slechts belast is met een deeltaak en daardoor het overzicht mist. In een gemeentelijke organisatie gaan onduidelijke of strijdige taakeisen meestal gepaard met onduidelijke communicatiepatronen over de eisen, de verwachtingen en de normen. Werkopdrachten komen op hoog niveau binnen, bijvoorbeeld via de wethouder, gemeentesecretaris, of sectordirecteur en worden op niveaus lager in de organisatie uitgevoerd. Bij elke overdracht naar een volgend niveau raakt informatie verloren waardoor het onduidelijk wordt aan welke eisen het werk moet voldoen. De uitvoerder heeft vaak beperkte mogelijkheden om direct bij de opdrachtgever naar verheldering van de eisen te vragen.

### 2.2.2 Werkorganisatie en technologie

Werkdruk of tijdsdruk kan ook ontstaan door storingen in het werk. Met storingen worden niet alleen technische storingen bedoeld zoals aan voertuigen of apparaten, hoewel ook die voor extra tijdsdruk kunnen zorgen. Storingen kunnen ook voortkomen uit een onduidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen medewerkers en tussen afdelingen of teams. Daardoor worden opdrachten verkeerd, dubbel of in het geheel niet gedaan, hetgeen het nodige oponthoud met zich meebrengt. Dit speelt in het bijzonder in complexe organisaties, die gemeenten vaak zijn, waarbij meerdere medewerkers aan projecten of zaken werken. De complexiteit heeft te maken met de typische organisatiestructuur van gemeenten.

De organisatie van veel gemeenten is gestructureerd naar functionele criteria. Zo zijn bijvoorbeeld alle werkzaamheden die met bouwen te maken hebben veelal ondergebracht bij een afdeling bouwzaken. Vragen of opdrachten van eindgebruikers (burgers, de wethouder, andere overheden) doorkruisen echter deze functionele indeling. Een ondernemer die een fabriek wil opzetten heeft niet alleen te maken met de afdeling bouwzaken, maar ook met economische zaken, grondzaken en ruimtelijke ordening. Daarom is het noodzakelijk dat de verschillende afdelingen samenwerken aan zaken of in projecten. Hierbij ontstaan veel overdrachtsrisico's door fouten of vergissingen, indirecte tijd en wachttijd tussendoor. Dit kan leiden tot storingen door onduidelijke communicatie of samenwerking. Als er sprake is van een gebrekkige feedback tussen afdelingen blijven dergelijke inefficiënte werkwijzen lang bestaan.

### 2.2.3 Externe sociaal-economische omgeving

Goed georganiseerde organisaties produceren of leveren diensten effectiever, beter en met minder kosten. In gemeentetermen betekent dit dat een goed georganiseerde gemeente beter zal scoren op bereikbaarheid, snelheid van leveren en tevredenheid over de organisatie bij gemeentebestuur en burgers. Zij bepalen de productienormen voor de minder efficiënte organisaties. Die normen zijn in inefficiënte organisaties vervolgens alleen met veel extra moeite te realiseren, bijvoorbeeld door veel overwerk te doen.

Factoren in de sociaal-economische omgeving van organisaties kunnen ook op een andere manier bronnen voor werkdruk zijn. Wet- en regelgeving kan organisaties normen opleggen die ze met de huidige organisatie of met de huidige technologie of werkwijze alleen kunnen realiseren ten koste van hoge eisen aan de medewerkers. Ook dit lijkt bij gemeenten te spelen. De 'omgeving' stelt dusdanig hoge

eisen aan het ambtelijk apparaat, dat die eisen met de normale formatie moeilijk te realiseren zijn. Een voorbeeld daarvan is de verscherping van het handhavings- en controlebeleid op het gebied van brandveiligheid, die een grote druk legt op de capaciteit van brandweermedewerkers.

#### 2.2.4 Andere oorzaken van stressrisico's

De wijze van aansturing door leidinggevenden kan een bron van stress zijn voor medewerkers. Bijvoorbeeld als medewerkers van mening zijn dat ze niet onder een goede dagelijkse leiding werken of wanneer leidinggevenden onvoldoende rekening houden met wat de medewerker zegt. Het is dan moeilijk voor medewerkers om met hun leidinggevende te overleggen over problemen in het werk. Emotionele belasting in het werk kan ook vaak te maken hebben met blootstelling aan bedreigingen, agressie of geweld. Bepaalde groepen medewerkers - zoals medewerkers in baliefuncties - worden relatief vaker geconfronteerd met intimidatie en agressief gedrag van burgers. Emotionele belasting kan ook te maken hebben met minder extreem gedrag. Dit gedrag kan als 'lastig' getypeerd worden, maar wanneer het vaak voorkomt tot stress leiden. Het gaat hierbij om zaken als treiteren, negeren, afspraken voortdurend niet nakomen, mikpunt zijn van spot en dergelijke. De mensen die op deze manier anderen het leven ongemakkelijk maken, kunnen zowel burgers, cliënten, patiënten of collega's zijn.

In sommige functies heeft de medewerker te maken met cliënten die ernstige problemen hebben, bijvoorbeeld op de afdeling Sociale Zaken. De medewerker kan deze problemen niet altijd of niet geheel oplossen. Dit feit kan een emotionele belasting voor de medewerker betekenen.

Reorganisaties zijn vaak om verschillende redenen een bron van stress. Bij een reorganisatie kan de inhoud van de eigen functie wijzigen, of de vertrouwde omgang met een leidinggevende of collega's verbroken worden. Dit leidt tot onzekerheid die, wanneer deze lang aanhoudt, bijdraagt aan werkstress.

Tot slot kan ook de combinatie van werk en privé, bijvoorbeeld in geval van zorgtaken, een bron van stress zijn.



### 3 Werkdruk in de sector gemeenten

Het is interessant om na te gaan in hoeverre de hiervoor genoemde signalen en oorzaken van werkdruk en werkstress zich voordoen bij gemeentelijke organisaties. In 2002 is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de arbeidsbelasting bij gemeenten geïnvventariseerd. Aan de hand van een steekproef onder 2.828 medewerkers van gemeenten is met behulp van de vragenlijst 'Arbomonitor Gemeenten' onderzocht welke arbeidsrisico's zich bij welke functiegroepen voordoen. Hieronder geven wij een overzicht van de uitkomsten van deze nulmeting voor wat betreft de risico's van werkdruk en werkstress

Oorzaken	Beleids-werk	Balie	Buiten-dienst	Facilitair	Secretarieel	Staf	Leiding
Hoog werktempo en veel werk	++		--		--	++	++
Emotionele belasting				--	--	++	++
Onvoldoende afwisseling in het werk	--	++	+	+	++	--	--
Onvoldoende zelfstandigheid in het werk	--	++			+	--	--
Minder goede relatie met directe leiding	-		++		--		

Gevolgen	Beleids-werk	Balie	Buiten-dienst	Facilitair	Secretarieel	Staf	Leiding
Geen plezier in het werk							
Herstelbehoefte	+		--			++	+

**Toelichting:**

+ en ++ betekenen dat de geanalyseerde groep *ongunstig* verschilt met de referentiegroep; - en -- zijn *gunstig*.

Hierna lichten wij deze uitkomsten per functiegroep toe.

De groep **beleidsmedewerkers** springt eruit qua werkdruk. De onderzoeksresultaten van werkdruk zijn vergeleken met de scores van de totale beroepsbevolking. Ongunstig wordt gescoord op het werken onder tijdsdruk, de hoeveelheid werk en herstelbehoefte. Relatief gunstig vindt men de afwisseling in het werk, de zelfstandigheid en de relatie met de directe leiding. Ondanks deze gunstige regelmogelijkheden vormen beleidsmedewerkers een duidelijke risicogroep. Naast de grotere herstelbehoefte doet zich vergeleken met de andere personele groepen van gemeenten bij beleidsmedewerkers een hogere mate van psychische vermoeidheid voor. Deze neemt toe met het stijgen van het aantal jaren dat de medewerker werkzaam is in de organisatie. De onderzoekers wijzen erop dat de ongunstige score op werkdruk (werktempo en werkhoeveelheid) gecombineerd met spanning (een hogere herstelbehoefte) maakt dat beleidsmedewerkers een verhoogd risico lopen op het ontwikkelen van ernstige vermoeidheidsklachten.

**Baliemedewerkers** melden vaker dat de inhoud van hun functie beperkt is en eenzijdig gericht op uitvoerende taken met een gebrek aan afwisseling en weinig zelfstandigheid. Dit laatste leidt echter niet tot minder plezier in het werk.

**Buitendienstmedewerkers** vallen wat betreft werkdruk en werkstress in gunstige zin op door hun relatieve lage scores op werktempo/ werkhoeveelheid en op herstelbehoefte. Wel geven zij vaker dan de andere medewerkers aan dat de relatie met hun leidinggevende voor verbetering vatbaar is.

Naast de drie genoemde hoofdgroepen zijn ook de arbeidsrisico's van de andere functies in kaart gebracht.

Medewerkers in *facilitaire functies* melden vaak onvoldoende afwisseling in hun werk.

Medewerkers in *secretariële functies* noemen onvoldoende afwisseling en zelfstandigheid als risicofactoren.

*Leidinggevenden en staffuncties* als P&O scoren ongunstig op emotionele belasting, hoog werktempo, veel werk en duur van de herstelbehoefte.

De uitkomsten van de nulmeting worden op sectorniveau gebruikt voor verdere invulling van de ondersteuning van gemeenten bij het uitvoeren van het Arboconvenant Gemeenten.

Het is de bedoeling dat gedurende de werkingsperiode van het Arboconvenant Gemeenten nog twee vervolgmetingen plaatsvinden om de ontwikkelingen en effecten van het gevoerde arbobeleid te meten. Daarnaast vormen de metingen een basis voor mogelijke bijstelling van het beleid op sectorniveau. U kunt de volledige bevindingen van de nulmeting nalezen op de website van het A + O fonds Gemeenten, [www.aeno.nl/arboconvenant](http://www.aeno.nl/arboconvenant)

# 4 Maatregelen tegen werkdruk en werkstress

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van arbeidsrisico's op het terrein van werkdruk en werkstress die in de gemeentelijke sector in verschillende functies voor kunnen komen. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van maatregelen voor de betreffende risicofactoren. De maatregelen zijn ingedeeld naar de verschillende niveaus in de organisatie waarop maatregelen kunnen worden gericht.

Deze niveaus zijn:

- het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur
- het communicatiepatroon
- leidinggevenden
- medewerkers.

Elke gemeente zal moeten nagaan in welke mate de genoemde risico's voorkomen en bij welke groepen dat het geval is. Het verdient aanbeveling om hierbij onderscheid te maken tussen de verschillende functies of personeels-

groepen (bijvoorbeeld, buitendienst, baliemedewerkers, beleidsmedewerkers). Als de risicofactoren en risicogroepen bekend zijn, kan onderstaande tabel ter inspiratie dienen bij het bedenken van passende maatregelen per risicogroep. Effectieve maatregelen zijn uiteraard maatwerk en moeten worden afgestemd op de specifieke situatie in elke gemeentelijke organisatie. De maatregelen in onderstaande tabel kunnen worden gebruikt als aanknopingspunt bij het zoeken naar verbeteringen. Per keer zullen maatregelen op maat moeten worden uitgewerkt, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke kenmerken van een risicogroep en de haalbaarheid en wenselijkheid van maatregelen in die betreffende groep. Een combinatie van maatregelen gericht op het productieproces en de werkorganisatie, de communicatie, de leidinggevenden én medewerkers blijkt het meest effectief te zijn.

## 4.1 Maatregelen gericht op het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur

Indicatie	Maatregelen
<p><b>Geen goede planning en onduidelijke prioriteiten. Sterke beïnvloeding van de werkplanning door de waan van de dag, knelpunten met betrekking tot het tempo van het werk.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de planning en controlecycclus: (jaarplannen, projectplannen, sectorplannen en afdelingsplannen).</li> <li>- Vergroot de beheersing van de instroom van werkopdrachten (bijvoorbeeld door opdrachten pas aan te nemen na een schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd).</li> <li>- Stimuleer om te onderhandelen over doelstellingen en prioriteiten met interne opdrachtgevers en bestuur. Bijvoorbeeld: onderhandelen met wethouders over het werkaanbod leidt tot een betere prioriteitsstelling en betere stroomlijning van politieke eisen. Door een buffer tussen politiek en centraal management in te bouwen, wordt de sturing verbeterd.</li> </ul>
<p><b>Onduidelijke of ingewikkelde verdeling van werk tussen diensten, functies en afdelingen. Weinig zelfstandigheid van medewerkers.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voer projectmatig werken in. Hierdoor ontstaan er directe afstemming en overlegmogelijkheden voor medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een werkproces, maar functioneel niet binnen één afdeling of dienst werken.</li> <li>- Voer autonome taakgroepen of zelfsturende teams in. Hierbij zijn werkzaamheden die bij één werkproces horen bij elkaar gebracht in een taakgroep waardoor medewerkers het werk meer zelfstandig kunnen uitvoeren en regelproblemen worden verminderd.</li> <li>- Verduidelijk de taakafbakening in werkoverleg, in overleg tussen onderdelen van de organisatie of in het MT.</li> </ul>
<p><b>Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken en dalen in het werk, bij ziekte of verloop). Weinig afwisseling in het werk.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bevorder multi-inzetbaarheid of werken in duo's. Hierdoor wordt de organisatie minder kwetsbaar bij ziekte of vertrek van een medewerker en is het makkelijker om pieken in het werk op te vangen. Het werk wordt tevens aantrekkelijker omdat er meer afwisseling in het werk ontstaat.</li> <li>- Stimuleer projectmatig werken.</li> <li>- Stimuleer het werken in teams of autonome groepen.</li> </ul>



**Indicatie****Maatregelen**

<b>Informatie die nodig is voor het werk wordt onjuist, onduidelijk of onvolledig doorgegeven.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Maak de eisen over aanlevering van informatie expliciet en leg ze vast op een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is, waarom, voor wie, wanneer de info beschikbaar moet zijn en wie de informatie aanlevert.</li></ul>
<b>Toename van de werklust (hoeveelheid van het werk) met gelijkblijvende kwantitatieve en kwalitatieve formatie.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Maak een berekening van de kwantitatieve omvang van het werk (de werklust) voor de verschillende producten/diensten. Voor deze berekening kunnen bijvoorbeeld gegevens uit het tijdschrijfsysteem worden gebruikt.</li><li>– Stel op basis van een werklustberekening een vergelijking op tussen de huidige beschikbaarheid en de behoefte aan personeel.</li><li>– Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaar belaste afdelingen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.</li></ul>
<b>Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.</li><li>– Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.</li><li>– Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklust als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de reorganisatie.</li></ul>
<b>Storingen in geautomatiseerde systemen of andere hulpmiddelen.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Bundel signalen over storingen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li></ul>
<b>Werktijden conflicteren met zorgplichten.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Biedt flexibele werktijdregelingen aan (bijvoorbeeld variabele begin- en eindtijden) of breng verlofregelingen onder de aandacht. Het Ministerie van SZW heeft brochures gepubliceerd over de combinatie werk en privé die via 'www.postbus51.nl' verkrijgbaar zijn. Per 1 december 2001 is de Wet arbeid en zorg (Waz) in werking getreden. Informatie over de gevolgen hiervan voor de gemeentelijke regelingen vindt u in de brief die het Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden op 19 december 2002 aan de gemeenten heeft toegezonden.</li><li>– Maak het mogelijk om te telewerken.</li></ul>
<b>Aanwezigheid van verlofstuwmeren, onrust in de roosters, verschuivingen en overnemen van diensten, onvrede over zeggenschap over roosters, etc.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Houdt bij overwerk of bij een arbeidscontract waarbij meer dan 8 uur per dag wordt gewerkt er rekening mee dat lange werkdagen vermoeiender zijn dan korte werkdagen.</li><li>– Betrek medewerkers bij de planning van de werkzaamheden en de totstandkoming van de roosters.</li><li>– Formuleer beleid ten aanzien van het maximeren van onregelmatigheid, dienstlengte, ergonomische roosters en verlofstuwmeren.</li></ul>
<b>Onrustige werkomgeving.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ga na wat medewerkers in bepaalde functies minimaal nodig hebben bij het verrichten van geconcentreerd werk.</li><li>– Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken.</li><li>– Richt concentratiewerkplekken in.</li></ul>

## 4.2 Maatregelen gericht op het communicatiepatroon

Indicatie	Maatregelen
<b>Knelpunten die een afdelingsbrede bespreking vereisen tussen leidinggevende en medewerkers, komen onvoldoende ter tafel.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.</li> <li>– Maak problemen bespreekbaar door met behulp van een korte vragenlijst een quick-scan uit te voeren naar ernst en aard van de werkdruk.</li> <li>– Benoem een van uw medewerkers tot werkdrukconsulent die – na een korte opleiding – kan fungeren als vraagbaak voor afdelingen.</li> </ul>
<b>Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verbeter de structuur en de effectiviteit van functioneringsgesprekken.</li> <li>– Laat coachingsgesprekken voeren.</li> <li>– Creëer een ‘veilige omgeving’ (vertrouwenspersoon, intervisie, e.d.) waar een goede dialoog gevoerd kan worden over de afstemming tussen thuis en werk, belasting en belastbaarheid, zonder dat dit voor de werknemer nadelige gevolgen heeft.</li> <li>– Zorg dat arbeidsconflicten niet genegeerd worden, maar zoek naar een oplossing.</li> </ul>
<b>Slecht functionerende OR.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt cursussen en training voor OR-leden aan.</li> </ul>

## 4.3 Maatregelen gericht op de leidinggevende

Indicatie	Maatregelen
<b>Leidinggevendens functioneren niet omdat zij niet over de noodzakelijke vaardigheden beschikken.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt cursussen en training aan leidinggevendens in bestuurlijke vaardigheden: presentatievaardigheden, vergadertechnieken, hoe zit goed werkoverleg in elkaar, etc.</li> <li>– Ga ‘verstaffing’ van organisaties tegen door niet de beste mensen van de werkvloer naar leidinggevende functies te promoveren.</li> <li>– Maak horizontale carrières mogelijk en financieel aantrekkelijk.</li> </ul>
<b>Leidinggevendens geven de medewerkers onvoldoende ondersteuning of sluiten niet aan bij de ontwikkelingsfase van medewerkers.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt training voor leidinggevendens aan in coachend leidinggeven, zodat zij ertoe worden aangezet om mensen meer te motiveren, te begeleiden en meer faciliterend te zijn voor medewerkers.</li> </ul>
<b>Kwantitatieve en kwalitatieve normen en doelen zijn onduidelijk of worden niet gedeeld door leidinggevende en medewerkers.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stimuleer dat leidinggevendens output en doelstellingen bespreken met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies of door bespreking in werkoverleg of door coaching ‘on the job’: ‘Wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk? ‘Wanneer is het werk goed genoeg?’</li> </ul>
<b>Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zorg dat leidinggevendens extra taken evenwichtig verdelen onder medewerkers.</li> </ul>
<b>Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stimuleer dat leidinggevendens prioriteiten bespreken met medewerkers en deze expliciet maken (door bespreking in werkoverleg of door coaching ‘on the job’).</li> <li>– Stimuleer dat leidinggevendens duidelijke werkinstructies maken voor medewerkers.</li> </ul>





Indicatie	Maatregelen
Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één mailadres) en laat het werk centraal verdelen, bijvoorbeeld in het werkoverleg.</li> </ul>

## 4.4 Maatregelen gericht op de individuele werknemer

Indicatie	Maatregelen
Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroepsvaardigheden beschikken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de taakeisen aan het individu aan (voor zover dat kan en gewenst is).</li> <li>– Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers door hen meer zelfstandigheid te geven bij het bepalen van de werkvolgorde, methode, tempo of het overleg voeren met de (politieke) opdrachtgever.</li> <li>– Ga na of kwaliteiten van medewerkers goed verdeeld zijn binnen en tussen afdelingen.</li> <li>– Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.</li> <li>– Voer competentie management in. Stel bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn. Via de workshop 'werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen' van het A+O fonds hebben veel gemeenten kennis gemaakt met deze methode om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te verbinden met organisatieontwikkeling en opleidingsbeleid.</li> <li>– Biedt opleidingen, cursussen en trainingen aan voor medewerkers.</li> <li>– Organiseer intervisie voor medewerkers.</li> </ul>
Medewerkers hebben onvoldoende plannings- of sociale vaardigheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning, timemanagement, assertiviteit, stressmanagement, e.d.</li> </ul>
Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor.</li> <li>– Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.</li> <li>– Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.</li> </ul>
Medewerkers klagen over onduidelijke werkprocessen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschrijf werkprocessen: wie moet wat doen en hoe moet het worden gedaan.</li> <li>– Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers.</li> </ul>
Groepen medewerkers hebben regelmatig te maken met lastig, intimiderend of agressief gedrag van burgers of cliënten (emotionele belasting)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organiseer sociale ondersteuning en intervisie.</li> <li>– Organiseer een eerste opvang na ingrijpende incidenten.</li> <li>– Biedt preventieve cursussen aan (bijvoorbeeld omgaan met agressie).</li> <li>– Ontwikkel, breng up-to-date of breng (opnieuw) onder de aandacht protocollen voor het omgaan met lastig gedrag, agressie en/of opvang na ingrijpende gebeurtenissen.</li> <li>– Breng de mogelijkheid onder de aandacht voor een gesprek met een bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon. Zie ook het werkboek Agressie en geweld van het A+O fonds Gemeenten.</li> </ul>
Gevoeligheid voor stress door irrationele denkstijl van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biedt een training aan gericht op denkstijl (bijvoorbeeld een stressmanagement training).</li> </ul>

# 5 Een structurele aanpak

## 5.1 Probleemhebbers en soorten maatregelen

Bij werkdruk en werkstress zijn er verschillende probleemhebbers: dit kunnen medewerkers zijn, direct leidinggevend (afdelingshoofden), het management (het MT, de gemeentesecretaris) en partijen op sectorniveau. Probleemhebbers gieten de probleemdefinitie vooral in termen van de gevolgen van werkstress. Voor een medewerker is het probleem: 'Ik ben ziek' of: 'Ik ben gestrest.' Voor een direct leidinggevende kan de probleemdefinitie zijn: 'Ik heb een hoog ziekteverzuim op mijn afdeling of binnen mijn team' of: 'De medewerkers komen onvoldoende toe aan de dingen die ze moeten doen of ze maken veel fouten.' Het management kan het probleem weer als volgt verwoorden: 'De leefbaarheid van wijk X gaat achteruit', 'Burgers zijn ontevreden over de bereikbaarheid van ambtenaren', of 'Het aantal beroepsprocedures tegen de gemeente neemt toe'. Op sector-niveau luidt het werkstressprobleem voor de partijen: 'We hebben een hoog verzuim in de sector' of: 'We hebben een imago probleem waardoor we niet genoeg nieuwe mensen kunnen aantrekken' of: 'Medewerkers lopen weg.'

Probleemdefinities in termen van gevolgen zorgen ervoor dat de meeste maatregelen gericht zijn op de gevolgen of het omgaan met de gevolgen. De medewerker zoekt medische hulp, rust, afleiding of volgt een cursus om de stress beter te leren hanteren. De direct leidinggevende stuurt zijn mensen naar een cursus of past werkzaamheden, werktijden of werkomstandigheden aan. Het management vraagt de Arbodienst het ziekteverzuimbeleid aan te passen, kwalificeert leidinggevend, verbetert de werkprocessen, of reorganiseert. In de sector worden maatregelen bepleit die gericht zijn op begeleiding zoals het verbeteren van de Arbodienstverlening, het ziekteverzuimbeleid, het cursusaanbod of de arbeidsmarktpositie.

Dit zijn noodzakelijke maatregelen om de gevolgen van werkstress terug te dringen. Een probleem is echter dat dit soort maatregelen voor de lange termijn onvoldoende is. Met deze maatregelen wordt bijvoorbeeld niet voorkomen dat nieuwe medewerkers ook werkstress krijgen, ziek worden of dat de medewerkers die ervan genezen zijn opnieuw last krijgen. Er zijn ook *preventieve maatregelen* nodig die werkstress bij de bron aanpakken, net zoals dat geldt voor andere arborisico's.

De belangrijkste en algemeen geldende maatregelen zijn dan ook de volgende:

1. wijs medewerkers, leidinggevend, het management en de vertegenwoordigers in de sector op het feit dat zij, in iedere situatie waar sprake is van werkstress, genoodzaakt zijn te zoeken naar de bronnen ervan, ofwel: volg de weg terug naar de bron van werkstress;
2. geef de betrokkenen ruimte en bevoegdheden de bronnen van werkstress aan te pakken, leer ze hoe ze dat moeten doen en train ze dat te durven.

In hoofdstuk 2 werden de bronnen van werkstress genoemd. Soms zijn die terug te vinden bij de medewerker of in de taken, functie en regelmogelijkheden. Soms moet verder worden teruggedaan in de organisatie van het werk en de technologie. In weer een andere situatie is het nodig om buiten de organisatie te zoeken naar sociaal-economische condities, zoals de invoering of aanpassing van wet- en regelgeving. Maatregelen moeten dus zowel preventief zijn - gericht op de bronnen van werkstress - als gericht zijn op begeleiding en reïntegratie om de gevolgen van werkstress te beheersen.

## 5.2 Werkstressmaatregelen vragen om zorgvuldig beleid

Het invoeren van maatregelen vergt zorgvuldig beleid, van het management, staffunctionarissen (P&O, arbocoördinatoren), de medewerkers en hun vertegenwoordigers. Zonder beleidskader is er zelfs het gevaar dat een maatregel een risico vormt of dat het effect van de maatregel van korte duur is. Werkdruk en werkstress kunnen het beste worden bestreden door een combinatie van maatregelen, zowel aangrijpend op organisatieniveau als op het niveau van het individu. Dit kan in de vorm van een specifiek werkdruk-/werkstressbeleid, maar kan ook worden ingebed in het personeelsbeleid. Het laatste komt het meeste voor.

## 5.3 Personeelsbeleid

Veel van de bovengenoemde zaken maken ook onderdeel uit van een goed personeelsbeleid. Werkdruk- en werkstressmaatregelen kunnen dan ook succesvol worden ingepast in het personeelsbeleid. Personeelsbeleid biedt bovendien de mogelijkheid om maatregelen gericht op het individu te borgen en onderdeel te maken van het reguliere beleid. Organisaties die aangeven geen apart werkdruk/werkstressbeleid te voeren, maar dit geïntegreerd hebben

in hun personeelsbeleid, volgen vaak eenzelfde soort aanpak als beschreven in dit werkboek.

Organisaties die een personeelsbeleid voeren, gaan uit van een visie die sterke overeenkomsten vertoont met dat wat vanuit de (werk)stress theorie wordt aanbevolen. Men hanteert een aanpak die op verschillende niveaus aangrijpt.

- Preventie : het aanpakken van vermijdbare risico's bij de bron door organisatie-, werkproces- en taakstructuurmaatregelen.

En daarnaast is er ook aandacht voor:

- Begeleiding: omgaan met onvermijdbare risicosituaties door vooral regelruimte te creëren om aan stressvolle situaties het hoofd te bieden (bijvoorbeeld werken in deeltijd of trainingen in het omgaan met stress);
- Reïntegratie: het beperken van schade bij onvermijdbare risico's door een sterke rol van het management in het verlenen van sociale steun en het mobiliseren van aanvullende hulp.

Bij goed personeelsbeleid wordt de verantwoordelijkheid van leidinggevenden centraal gesteld. In een aantal gevallen is de rol en de houding van leidinggevenden ook duidelijk een aspect van de twee- of driejaarlijkse evaluatie onder medewerkers. Verbetering van signaalscores op alle bevroegde onderdelen (waaronder werkdruk, werkstress en stijl van leidinggeven) wordt als 'target' meegenomen in de beoordelingscyclus van de leidinggevende. Omdat leidinggevenden hiervoor ook instrumenten aangereikt moeten krijgen, vormt training en kwaliteitsverbetering van leidinggevenden een belangrijk aspect van succesvol personeelsbeleid.



# 6 Voorwaarden

Er bestaat geen kant-en-klaar recept voor werkdruk/-werkstressbeleid. Er is dus geen blauwdruk beschikbaar die op alle gemeentelijke organisaties past. Wel zijn er aanbevelingen die voor iedere organisatie gelden, maar ook door iedere organisatie op een specifieke en passende manier moeten worden uitgevoerd. Dit hoofdstuk is geschreven vanuit het perspectief van een gemeente of een gemeente-onderdeel, waarbinnen een aantal probleemhebbers werkdruk en werkstress wil aanpakken.

## Voorwaarde 1

### Een stapsgewijze en systematische aanpak

Zorg voor duidelijke afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, planning en budget. Dit klinkt logisch, maar het blijkt in de praktijk vaak mis te gaan. Vol enthousiasme worden projecten gestart, maar die storten halverwege in vanwege het niet nakomen van afspraken, onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is, of omdat ambities groter blijken dan de mogelijkheden van de organisatie. Het werk wordt makkelijker als er vooraf:

- afspraken zijn gemaakt over de organisatie van de aanpak;
- het bewustzijn bestaat dat niet alles in één keer mogelijk is;
- activiteiten worden ondergebracht in een systematische aanpak.

Op die manier wordt de rest van de organisatie niet belast met onvolkomenheden die pas aan het licht komen bij de uitvoering van het project.

## Voorwaarde 2

### Een adequate diagnose of risicoanalyse

Identificeer problemen en bepaal een uitgangspositie voordat een plan van aanpak wordt opgesteld. Dit kan op allerlei manieren. Werkdruk en werkstress kunnen onderzocht worden door middel van interviews, groepsgesprekken, observaties of vragenlijsten. Hierbij kunnen externe onderzoekers worden ingeschakeld, maar het kan ook door de medewerkers zelf worden gedaan. Ook in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) of het Periodiek Arbeids- en Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO) van de Arbodienst kan expliciet aandacht worden besteed aan werkdruk en werkstress. Voor gemeenten is de Arbomonitor Gemeenten ontwikkeld. Hierin is een vragenlijst opgenomen over werkdruk. Deze vragenlijst kan als signaleringsinstrument voor werkdruk worden gebruikt. De Arbomonitor Gemeenten is ook een benchmark voor

gemeenten.<sup>1</sup> Gemeenten kunnen onderling vergelijken hoe de eigen organisatie met werkdruk scoort ten opzichte van andere gemeentelijke organisaties. De organisatie kan zich op die manier ook een meetbare doelstelling opleggen ten aanzien van de resultaten van de vragenlijst.

## Voorwaarde 3

### Een combinatie van maatregelen die op het werk en de medewerker gericht zijn

Bij een effectieve aanpak van werkdruk en werkstress gaat het om de samenhang van maatregelen voor zowel medewerkers, organisatie als werkzaamheden. Zorg er daarom voor dat maatregelen gericht zijn op zowel de organisatie van het werk als op de individuele medewerker. Het is bijvoorbeeld niet nodig om medewerkers te trainen op lastige aspecten van het werk als die met een betere organisatie van het werk voorkómen kunnen worden. Anderzijds blijken medewerkers vaak niet te profiteren van verbeteringen op organisatieniveau (bijvoorbeeld het vergroten van de autonomie) omdat zij, vanuit de oude situatie, de vaardigheden missen om de voordelen van de nieuwe situatie te benutten. Zo zijn experimenten met zelfsturende teams vastgelopen, omdat de medewerkers wel de toegenomen regeldruk ervoeren, maar niet de toegenomen regelruimte konden benutten. Een training in vaardigheden die dit mogelijk maakt, kan ervoor zorgen dat de medewerkers wel van de voordelen kunnen profiteren.

## Voorwaarde 4

### Een participatieve aanpak

Betrokkenheid en commitment van zowel medewerkers als middenkader is cruciaal, omdat zij de experts zijn ten aanzien van hun eigen werksituatie. Als er geen rekening wordt gehouden met de mening en expertise van de betrokken medewerkers ontbreekt het draagvlak en zijn veranderingen gedoemd te mislukken. Meedenken en meebeslissen over veranderingen in het werk voorkomt ook dat medewerkers klem komen te zitten tussen verwachtingen en de daadwerkelijke uitvoering.

## Voorwaarde 5

### Steun van het management

De blijvende steun van het management is cruciaal voor het succes van de aanpak en het volhouden van de verschillende stappen. Het management moet er echt 'voor gaan'. Op den duur zullen preventieve activiteiten en aandacht voor psychosociale arbeidsomstandigheden onderdeel moeten

<sup>1</sup> Zie de brochure 'Arbomonitor Gemeenten' van het A+O fonds Gemeenten, verschenen in november 2002.



# 7 Een stappenplan

Om te komen tot een systematische aanpak moeten de voorgenomen acties worden gepland in de vorm van een stappenplan. Eén van de veel gebruikte indelingen is het vijfstapenplan dat beschreven staat in het handboek werkstress (Kompier & Marcelissen, 1990). De onderstaande stappen zijn hierop geïnspireerd.

## Stap 1

### Infrastructuur opzetten

**Doel:** begrijpen wat werkdruk en werkstress is, nagaan of er signalen van werkdruk en werkstress in de gemeentelijke organisatie zijn en zo ja, betrokkenheid in de organisatie ontwikkelen en een project organiseren.

**Werkwijze:** een mogelijkheid om werkdruk en werkstress te signaleren is het houden van (groeps)interviews. De uitkomsten daarvan worden vaak besproken met sleutelpersonen in de organisatie (management, middenkader, OR en P&O) om draagvlak te krijgen voor een aanpak van werkdruk en werkstress. De belangrijkste vraag daarbij is of er een aparte projectgroep of commissie geformeerd wordt of dat de aanpak een nieuw onderdeel van het lopende beleid wordt en vooral door leidinggevenden gedragen wordt (zie ook paragraaf 5.3 inzake personeelsbeleid). Kiest men voor een project, dan wordt een projectplan uitgewerkt. In het andere geval worden nieuwe beleidsinstructies of –procedures opgesteld.

### Tips:

- Als gekozen wordt voor een project, zorg dan voor een projectorganisatie die op haar taak is berekend. Betrek op uitvoerend niveau gemotiveerde medewerkers en op het sturend niveau een leidinggevende (bij voorkeur een zwaargewicht) als trekker of voorzitter;
- Zorg voor een goed projectplan;
- Maak vooraf duidelijke afspraken over de eventuele rol van het gemeentebestuur in het project. Als het bestuur een rol speelt of wil spelen, moet duidelijk zijn wat die rol inhoudt (bijvoorbeeld deelname aan de projectgroep, verstrekken van informatie, lezen van conceptrapportage, etc.).
- Ter verhoging van de kans dat leidinggevenden zich betrokken en ondersteunend opstellen: maak zichtbaar wat de effecten van werkdruk en werkstress zijn op de primaire taken van de gemeentelijke afdelingen! Denk daarbij bijvoorbeeld aan de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening. Hiermee sluit u qua terminologie aan bij de problemen van de probleemhebbers.

### Afspraken over planning, verantwoordelijkheden, taakverdeling

Een belangrijke valkuil bij het ontwikkelen van nieuw beleid is onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden, planning en budget. In het enthousiasme kan een degelijke onderbouwing van een nieuw project vergeten worden. Dit geeft later aanleiding tot problemen, als onduidelijkheid bijvoorbeeld leidt tot het niet nakomen van afspraken. Maak daarom een *projectplan* waarin minimaal is opgenomen:

- het doel van het project en de manier waarop (tussentijds en aan het einde) bepaald kan worden of dit doel gehaald is (de evaluatiecriteria). Kwantitatieve doelstelling kunnen met de bij voorwaarde 2 genoemde gemeentespecifieke vragenlijst worden gemeten;
- de manier waarop dat doel wordt bereikt: de verschillende activiteiten die voorzien zijn;
- de planning van die activiteiten (globale data voor de verschillende stappen van het project);
- de onderlinge werkafspraken (verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de betrokken medewerkers maar ook bijvoorbeeld de terugkoppeling aan de leiding van de organisatie);
- een begroting op basis van de financiën die beschikbaar zijn (in overleg met leiding van de organisatie).

Hoewel niet op alle zaken vooruit gelopen kan worden, geldt dat hoe meer details vooraf in een projectplan geregeld zijn, hoe minder problemen er gaandeweg ontstaan.

### Communicatie

Eén van de doelen van een werkstressproject is het informeren, motiveren en betrekken van de rest van de organisatie bij het onderwerp. Bouw daarom in iedere stap in het project een communicatieronde in. Communicatie is tweerichtingsverkeer en het communicatieplan dient daarom niet alleen te voorzien in het informeren van de organisatie maar ook in het luisteren naar reacties, klachten, tips en suggesties. Er moet ruimte zijn in het projectplan voor het reageren op reacties uit de organisatie. Klachten dienen serieus genomen te worden en verkeerd werkende maatregelen moeten gaandeweg bijgesteld worden. Bij iedere stap hoort een communicatieronde, die bestaat uit de volgende activiteiten:

- informeren van de organisatie over het allereerste begin, over het idee en de intentie om iets aan het probleem te doen (medewerkers worden daarbij opgeroepen om te reageren en om deel te nemen aan een eventuele projectgroep, de reacties kunnen bij het opstellen van het projectplan gebruikt worden);

- informeren van de organisatie als het projectplan rond is;
- informeren van de organisatie over de vorm van inventarisatie die gaat plaatsvinden (gesprekken of gemeentespecifieke vragenlijst) en terugkoppelen als de uitkomsten en de conclusies daaruit bekend zijn (duidelijk moet zijn hoe medewerkers kunnen reageren op de uitkomsten, bijvoorbeeld bij een bespreking van uitkomsten in het werkoverleg);
- contact houden met de organisatie over invoering van maatregelen en over de effecten daarvan (medewerkers kunnen daarbij reacties geven op de veranderingen en tips en suggesties ter verbetering).

Welke vorm van communicatie het beste is, hangt van de aard van de organisatie af. Er kan een rubriek in een bestaande (elektronische) nieuwsbrief geopend worden of er kan een eigen nieuwsbrief gestart worden. Ook is mondelinge informatie in het werkoverleg mogelijk of via speciale personeelsbijeenkomsten. Hoe meer tweerichtingsverkeer mogelijk is, hoe effectiever de communicatie verloopt.

## Stap 2 Diagnose stellen

**Doel:** in deze fase wordt onderzocht wat risicofactoren zijn, welke groepen daar hinder van ondervinden en welke mogelijkheden er zijn tot interventie en preventie.

**Werkwijze:** dit is in feite een uitdieping van de eerdere globale signalering. Nu wordt breder en dieper onderzocht of er sprake is van werkstress en zo ja, voor welke afdelingen, bureaus of functiegroepen dit geldt. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van reeds beschikbare informatie die de Arbodienst kan leveren (RI&E of PAGO), de Arbo-monitor Gemeenten, medewerkerstevredenheidsonderzoek dat periodiek plaatsvindt, of er kan aanvullend informatie worden verzameld.

Het is aan te bevelen onderscheid te maken tussen het verzamelen van gegevens en het trekken van conclusies daaruit. Voorkomen moet worden dat groepen medewerkers het oneens worden over de interpretatie van de uitkomsten. Dit kan bijvoorbeeld door een bijeenkomst te organiseren waarin de sleutelpersonen in de organisatie gezamenlijk de uitkomsten bespreken en gezamenlijk conclusies trekken.

### Tips:

- Maak gebruik van de rapportage over de gemeentespecifieke nulmeting;
- Maak gebruik van de Arbomonitor, een brochure hierover is beschikbaar bij het A+O fonds.

- Maak gebruik van informatie die al voorhanden is, zoals de rapporten die in de literatuurlijst staan genoemd.

## Stap 3 Verbetermaatregelen kiezen

**Doel:** uitwerken/vertalen van de in de vorige stap geformuleerde conclusies in maatregelen.

**Werkwijze:** hierbij is vooral ook de samenhang en consequente beleidsvoering van groot belang: 'één maatregel maakt nog geen beleid'. Voorkom dat voor werkdruk en werkstress maatregelen worden afgesproken die niet passen in het staande beleid of, sterker nog, erdoor teniet worden gedaan. Zorg voor een combinatie van maatregelen gericht op de organisatie van het werk en maatregelen gericht op de medewerkers zelf. De veranderplannen moeten praktisch en realistisch zijn. Als dat niet zo is, kan dat de werkdruk en werkstress juist verhogen.

### Tips:

- Vaak wordt gekozen voor trainingen voor leidinggevend en stressmanagementtrainingen voor medewerkers. Dit blijkt ook uit de werkplannen die gemeenten hebben ingediend bij het A+O fonds in het kader van de Stimuleringsregeling Arboconvenant Gemeenten. Gemeenten besluiten vaak tot onderzoek en daarop volgend trainingen voor leidinggevend en medewerkers. Zelden wordt gekozen voor maatregelen op het gebied van de organisatie van het werk. Zie de mogelijke maatregelen gericht op het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur in de tabel in paragraaf 4.1.
- Zoek zoveel mogelijk aansluiting bij reeds lopende organisatieontwikkelingen. Veel gemeenten gebruiken bijvoorbeeld het INK-model om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. In het INK-model worden organisatieverbeteringen voorgesteld waarop werkdruk en werkstressmaatregelen direct kunnen aansluiten. Een ander voorbeeld is de 'één-loket gedachte' (Overheidsloket 2000) die in veel gemeenten is of wordt toegepast. Ook hier geldt dat werkdruk- en werkstressmaatregelen direct kunnen aansluiten bij de organisatieveranderingen die uitgevoerd worden vanuit de 'één-loket gedachte'. Hierdoor wordt de aandacht voor werkdruk en werkstress een logisch onderdeel van reeds lopende ontwikkelingen binnen een gemeente. Dit maakt het zoeken naar werkdruk- en werkstressmaatregelen aantrekkelijk voor alle belanghebbenden en niet een op zichzelf staande activiteit.

- Zoek naar goede maatregelen door te praten en te kijken bij andere gemeenten die werkdruk- en werkstressmaatregelen succesvol hebben doorgevoerd.
- Niet alles kan tegelijk. Stel prioriteiten in het actieplan op basis van het schema hiernaast. ➡

#### Stap 4

##### Verbetermaatregelen uitvoeren

**Doel:** daadwerkelijke aanpak van de problematiek door de uitvoering van maatregelen.

**Werkwijze:** er zijn meerdere keuzemogelijkheden. Er kan een proeftuin worden gemaakt door een afdeling of sector te bepalen waar het nieuwe beleid beproefd wordt alvorens het (eventueel aangepast) te verspreiden over de gehele gemeente. Er kan ook gekozen worden voor een stapsgewijze invoering door de gehele gemeente, waarbij een invoeringstraject wordt afgesproken dat voor de gehele gemeente gelijk is. Natuurlijk is ook invoering ineens voor de hele organisatie mogelijk. Een ander punt van aandacht is de mate waarin de uitvoering van maatregelen centraal voorgeschreven wordt of aan middenkader en/of medewerkers wordt overgelaten.

##### Tips:

- Stel een actieplan op voor het uitvoeren van de gekozen maatregelen en bespreek dat regelmatig met betrokkenen. Een actieplan geeft een overzicht van de voorgenomen activiteiten: wanneer ze plaatsvinden en wie verantwoordelijk is. Het overzicht hiernaast kan daarbij helpen: ➡
- Sluit zoveel mogelijk aan bij de bestaande Planning & Control-cyclus. Hierdoor wordt voorkomen dat u te laat budget aanvraagt en het actieplan niet kan worden uitgevoerd.
- Stel een begeleidend communicatieplan op over de implementatie van maatregelen.

##### Verankering in de beleidscyclus van de organisatie

In sommige gemeenten zal het aanpakken van werkdruk en werkstress een (relatief) nieuw fenomeen zijn. Het is dan vaak erg nuttig om te werken met een projectgroep; een projectgroep kan op een nieuw terrein in korte tijd veel bereiken. Maar op een gegeven moment moet de zorg voor het onderwerp worden overgedragen aan de reguliere organisatie, aan het middenkader en leidinggevenden. Als dat niet goed gebeurt, vallen alle inspanningen in het water. De vraag is dus hoe het onderwerp in de organisatie te plaatsen. De enige manier om op de lange termijn een succesvol werkdruk- en werkstressbeleid te voeren, is om

het een plaats te geven in de dagelijkse gang van zaken van de organisatie. Dat betekent ten eerste dat leidinggevenden bijgepraat moeten worden over het onderwerp. De projectgroep heeft expertise opgebouwd, die nu bij de leidinggevenden nodig is. Verder moeten doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aangepast of aangevuld worden en vooral moet er informatie beschikbaar komen waarmee het mogelijk is om leidinggevenden te beoordelen op dit gebied. Naast de reguliere beoordelingscriteria zouden ziekteverzuim, werkdruk en werkstress criteria kunnen zijn om het beleid bij een afdeling of in de hele organisatie mee te beoordelen.

De effectiviteit van beleid staat of valt met de acceptatie ervan. In het project kunnen weerstanden bij (groepen) medewerkers optreden. Men moet niet te lang wachten met het contact opnemen met groepen die tegen zijn. Hoe eerder de bezwaren gehoord worden en er rekening mee wordt gehouden, hoe effectiever aan het einde de maatregelen zijn. Daarbij kunnen wel de wijze en het tempo van uitvoering van het project worden aangepast, maar niet de doelen. Ook kunnen afspraken over randvoorwaarden gemaakt worden.

Over het algemeen kunnen discussies beter binnen het project plaatsvinden waarbij naar de rest van de organisatie eenheid wordt uitgestraald. Dit is beter dan wanneer er sprake is van eenheid binnen het project maar er discussies zijn in de rest van de organisatie. Informele leiders spelen een belangrijke rol en als het mogelijk is om hen formeel of informeel aan het project te binden, dan kan dat de acceptatie van het project en daarmee de effectiviteit ervan verhogen.

#### Stap 5

##### Evalueren

Een fase die vaak vergeten of verwaarloosd wordt, is de evaluatie. Regelmatige evaluaties maken duidelijk hoe effectief het proces en de maatregelen tot nu toe zijn geweest en geven informatie voor eventuele bijstellingen. Niet één project kan vooraf geheel worden overzien; er zijn altijd tussentijds bijstellingen nodig. Hoe eerder en preciezer die bijstellingen er zijn, hoe effectiever het project verloopt. Een evaluatie kan ook aanleiding zijn om op een deelgebied nader beleid te ontwikkelen en in te voeren en dan begint de cyclus opnieuw. Zo ontstaat een beleidscyclus die ervoor zorgt dat het beleid actueel en effectief is en blijft.



## Schema voor het opstellen van een actieplan

	Zeer belangrijke oorzaak	Belangrijke oorzaak
Maatregel is niet ingrijpend en/of kost weinig	DOEN (Quick-wins)	Zo spoedig mogelijk doorvoeren
Maatregel is ingrijpend en/of kost veel, maar brengt ook veel op	Direct actieplan maken voor invoeren op termijn (binnen 6 maanden)	Plan maken voor actie op termijn (na 6 maanden). Maar niet vergeten!

### Tips:

- In het kader van het Arboconvenant zal de nulmeting waarschijnlijk in 2003 worden herhaald. Daarmee komen er wederom onderzoeksresultaten beschikbaar voor de sector als geheel en op gemeenteniveau. Daarmee kan per gemeente worden nagegaan of er vorderingen zijn gemaakt.
- Volg de resultaten van de RI&E, PAGO, Arbomonitor Gemeenten en eventuele andere onderzoeken die periodiek worden afgenomen.
- Neem doelstellingen op in het plan van aanpak die voldoen aan het 'SMARTO-principe' (zie apart kader). Na implementatie van de maatregelen kan door middel van resultaten van periodiek onderzoek zoals door middel van de vragenlijsten als de Arbomonitor Gemeenten worden getoetst of de doelstelling is gerealiseerd. Deze toetsing biedt weer belangrijke stuurinformatie om maatregelen bij te stellen.

### SMARTO staat voor:

- **Specifiek:** aan een doelstelling moet een actieplan worden verbonden. Het plan moet voldoen aan 7 vragen: wie doet wat, waarmee, wanneer, waar, hoe en hoe vaak?
- **Meetbaar:** een te behalen resultaat moet worden beschreven: duidelijke definitie van meetmethode en prestatie-indicator;
- **Acceptabel:** diegene die verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstelling moet dit ook als zinvol, nuttig en haalbaar ervaren;
- **Realistisch:** een doelstelling die ondanks grote inspanningen met de beschikbare middelen niet haalbaar is, leidt tot teleurstelling bij betrokkenen;
- **Tijdgebonden:** op een van tevoren bedacht tijdstip moet het gewenste resultaat bereikt zijn;
- **Outputgericht:** een doelstelling moet geformuleerd zijn in termen van het gewenste resultaat. Dus niet in termen van de activiteiten (input) die tot een resultaat moeten leiden, want die horen thuis in het actieplan.



## Overzicht

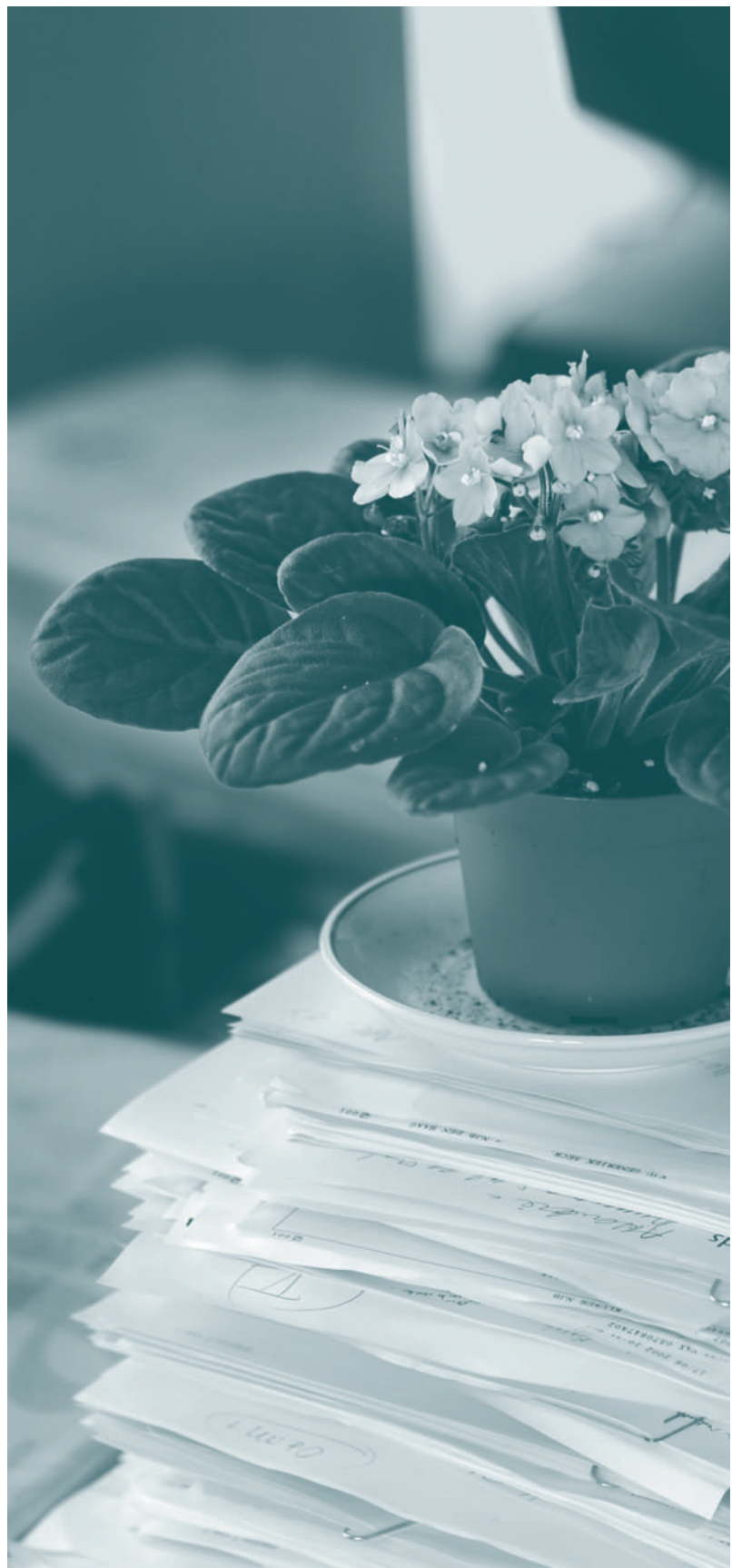
	Wie doet wat / wie is eindverantwoordelijk voor de uitvoering?	Wanneer moet welke prestatie zijn geleverd / welk resultaat zijn behaald?	Welk budget / menskracht/ andere middelen zijn beschikbaar?
(Hoofd-)activiteiten:			
Etc.			

# 8 Tips voor de OR voor het beoordelen van het plan van aanpak rond werkdruk en werkstress

- 
- Stel vast of werkdruk en werkstress voldoende serieus worden genomen: is het onderwerp in alle organisatie-lagen bespreekbaar en vormt werkdruk of werkstress een specifiek aandachtspunt in het Plan van Aanpak? Is het verkregen beeld onvoldoende, dan is misschien nader onderzoek gewenst. De OR kan eventueel zelf onderzoek in gang zetten (voor testen en checklists: zie o.a. [www.arbobondgenoten.nl](http://www.arbobondgenoten.nl)). Maar probeer toch eerst de bestuurder daartoe te bewegen; het is immers diens primaire verantwoordelijkheid. Of neem samen het initiatief.
- 
- Neem de problematiek in ieder geval zelf serieus, doe werkdruk en werkstress niet af als modeverschijnsel of een individueel probleem. Zeker wanneer sprake is van klachten, zoals spanning, angst, irritaties, vermoeidheid, verhoogde bloeddruk, hartslag, concentratieverlies. Maar ook van verminderde productie of dienstverlening (fouten of kwaliteitsvermindering), overwerk, klagen over collega's en andere afdelingen, motivatieverlies, gebrek aan reflectie- en innovatietijd, hoog verzuim, WAO-instroom, personeelsverloop, slecht imago. Zijn werkdruk en werkstress in de ogen van de OR wél een serieus, maar nog niet erkend probleem, hanteer dan een netwerkbenadering: ga praten met (potentiële) probleemhebbers en laat hen het onderwerp op verschillende plaatsen in de organisatie aankaarten. Met andere woorden: 'organiseer de pijn' en creëer een gevoel van urgentie en draagvlak, als basis voor een collectieve ambitie: werkdruk en werkstress concreet aanpakken!
- 
- Bepaal ook of onder werkdruk en werkstress door iedereen wel hetzelfde wordt verstaan. Stimuleer bij de bestuurder dat hierover eenduidigheid ontstaat. Tip hierbij: 'werkdruk' is een arborisico ofwel de oorzaak (een aantal kenmerken van werk), 'werkstress' zijn psychosociale en lichamelijke gevolgen ervan bij werknemers (spanning, angst, verhoogde bloeddruk etc.).
- 
- Beoordeel de RI&E (en andere informatiebronnen, zie de algemene tips) als basis voor het Plan van Aanpak: 'volgt de RI&E het spoor terug?', ofwel:
    - Worden de bronnen van werkdruk voldoende blootgelegd: a) hoge taakeisen, bijvoorbeeld: hectisch of moeilijk werk, te weinig tijd, hoog tempo, hoge kwaliteitseisen, onvoldoende of juist teveel kwalificatie of informatie, onduidelijke of tegenstrijdige taakeisen, kritische 'klanten' of veranderende eisen vanuit de omgeving. En b) beperkte regelmogelijkheden om met die taakeisen om te gaan, bijvoorbeeld: storingen, inefficiënte werkwijzen of materialen, gebrek aan overlegmogelijkheden, onvoldoende dagelijkse leiding, te weinig mogelijkheden om het werk zelf in te delen, geen feedback. (zie verder paragraaf 2.2 en hoofdstuk 3 van dit werkboek).
  - Worden eventuele andere bronnen van werkstress voldoende belicht en onderscheiden van werkdruk: slechte sfeer of conflicten (bijvoorbeeld met de leidinggevende), ongewenste omgangsvormen, ingrijpende gebeurtenissen, verstoring dienstroosters, werkonzekerheid, etc.
  - Gaat de RI&E voldoende in op bekende risicogroepen: bijvoorbeeld baliemedewerkers, beleidsmedewerkers, buitenmedewerkers in bijvoorbeeld groenvoorziening en reiniging, oudere werknemers, jonge werknemers, perfectionisten, fatalisten en medewerkers die moeilijk 'nee' zeggen.
  - Zijn ook combinatie-risico's meegenomen: RSI en overige fysieke belasting, werkomgeving, lawaai, combinatie arbeid en zorg, etc.
  - Bepaal of de voorgenomen set maatregelen past bij de knelpunten en of deze hierdoor werkelijk zullen verdwijnen of verminderen (zie de algemene tips). Bepaal ook of sprake is van een brede, doordachte aanpak: een combinatie van drie typen maatregelen, gericht op de organisatie/werksituatie, respectievelijk op werknemers (preventie én behandeling/begeleiding). Zie hiervoor de verschillende mogelijke maatregelen genoemd bij hoofdstuk 4.
- Bij de **preventieve werknemersgerichte** maatregelen gaat het om (anders) leren omgaan met en spreken over werkdruk (aanleren van andere vaardigheden en denkstijlen). Bij de **curatieve werknemersgerichte** maatregelen om begeleiding/reïntegratie van werknemers die stressklachten hebben.
- 
- Bekijk de voorgestelde maatregelen ook in het licht van al genomen maatregelen: zijn die effectief en efficiënt geweest en al voldoende benut? Voorkom 'meer van hetzelfde' als de impact ervan beperkt zal zijn.
- 
- Adviseer de bestuurder van de verbeteracties een 'Werkdrukproject of -campagne' te maken onder leiding van een (zwaargewicht) leidinggevende, wanneer er veel op dit gebied moet gebeuren. Dit kan uitsluitend binnen een afdeling of dienst zijn, of voor specifieke functiegroepen of werkplekken, maar ook in de gehele gemeente. Adviseer hierbij een participatieve aanpak, dus met betrokkenheid van werknemers en middenkader (draagvlak!). En stuur aan op een werkdrukbeleid, zodat het niet bij een eenmalige verbeteractie blijft. Stimuleer

bij deze beleidsontwikkeling betrokkenheid van P&O, de Arbodienst of een andere deskundige organisatie, om effectief gebruik te maken van hun kennis en praktijkervaringen.

- 
- Check, wanneer de uitvoering gestart is, zo nu en dan in de wandelgangen bij medewerkers wat ze merken en vinden van de verbeteracties. Geef belangrijke positieve en negatieve signalen door aan de bestuurder.
- 
- Raadpleeg ook de algemene tips voor de beoordeling van een Plan van Aanpak.
- 
- Raadpleeg voor meer informatie websites en publicaties, zoals de websites die bij de algemene tips genoemd staan. Maar ook publicaties zoals:
    - *Werkdruk voor ondernemingsraden - Succes- en faalfactoren bij de aanpak van werkdruk* (Kerkebosch, 2001)
    - *Werkdruk en werkstress - Een stappenplan voor de ondernemingsraad* (Arbo & Milieu, november 1997)
    - *Ondernemingsraad pakt werkdruk aan - Netwerkenadering werkt* (Arbeidsomstandigheden concreet, december 1994)
    - *Maatregelen werkdruk en werkstress - stand der wetenschap 2001* (Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2001)
    - *Werkdruk: combineer maatregelen op verschillende niveaus* (Arbeidsomstandigheden, april 2002)
    - *Is het druk op het werk?- Praktijkervaringen met werkdrukonderzoek* (A+O fonds Gemeenten, 2000)
    - *QuickScan Werkdruk 3.0* (FNV e.a, 2002)





# Bijlagen

## Literatuur

*Klein Hesselink DJ, e.a.*

Maatregelen werkdruk en werkstress, catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001, Doetinchem, Elsevier, ISBN 90-5749-834-0.

*Kompier MAJ, Marcelissen FHG.*

Handboek Werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam NIA, 1990.

*Kompier M.A.J. e.a. (red.).*

Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Samsom, Alphen aan den Rijn/ Diegem, 1996

*Ministerie van SZW,*

Arbeidsinspectie, Eindrapportage inspectieproject, 2002.

*Ministerie van SZW.*

Arbowet 1998, 1998.

*Ministerie van SZW.*

Maatregelen werkdruk en werkstress, 2001.

*Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling,*

Advies inzake 'Werken aan Balans. Remedies tegen burn-out', juli 2002.

*Stichting A+O fonds Gemeenten.*

Arbomonitor Gemeenten, 2002.

*Stichting A+O fonds Gemeenten.*

Is het druk op het werk? Praktijkervaringen met werkdrukonderzoek, 2000.

*Stichting A+O fonds Gemeenten.*

Druk op het werk. Instrumenten voor werkdrukonderzoek, 1999.

*Stichting A+O fonds Gemeenten,*

Werkboek Agressie en geweld, 2003.

*Stichting A+O fonds Gemeenten,*

Werkboek Fysieke belasting, 2003

*Stichting A+O fonds Gemeenten,*

Werkboek Zorgen dat het werkt. Organiseren en implementeren van arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid.

*Stichting A+O fonds Gemeenten,*

Werkboek RSI, 2003.

## Good practices en meer informatie over de aanpak van werkdruk

Op de website van het A+O fonds Gemeenten kunt u good practices van gemeenten vinden over de aanpak van werkdruk. In het kader van het Arboconvenant Gemeenten worden deze good practices geïnventariseerd en gepubliceerd.

Op de site vindt u ook meer informatie over de aanpak van werkdruk en werkstress zoals checklisten voor werknemers, direct leidinggevenden en management.

Het adres is [www.aeno.nl/arboconvenant](http://www.aeno.nl/arboconvenant).

## Internetadressen

[www.aeno.nl/arboconvenant](http://www.aeno.nl/arboconvenant)

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

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

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

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

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

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

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

Dit is de site van het Nederlandse deel van het Europese netwerk voor veiligheid en gezondheid op het werk. De site bevat uitgebreide informatie over werkdruk en werkstress, maatregelen en links naar andere relevante websites.

## © Copyright

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbenden.



## Colofon

Het werkboek *Werkdruk en werkstress* is een publicatie in het kader van het Arboconvenant Gemeenten en maakt onderdeel uit van een reeks van 5 werkboeken over de aanpak van arbeidsrisico's. In dit werkboek wordt ingegaan op mogelijke maatregelen om werkdruk tegen te gaan, gestoeld op de laatste stand van zaken in de wetenschap en techniek.

### Opdrachtgever

A+O fonds Gemeenten  
Nassaulaan 12  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
telefoon: (070) 373 88 22  
e-mail: arboconvenant@aeno.nl  
internet: www.aeno.nl/arboconvenant

### Oplage:

3500 exemplaren

### Branche Begeleidingscommissie Convenant Gemeenten/ Reïntegratie

P. Werkman (ABVAKABO FNV)  
P. M. van den Berghe (CMHF)  
W.J. Berg (CNV Publieke Zaak)  
F. Meeuws (Gemeente Gennep)  
D. Juffermans (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)  
M. Brorens (IZA)  
A. H. T. M. Janssen (Gemeente Eindhoven)  
J. D. Voortman (VNG, College voor Arbeidszaken)  
C. Matla (VNG, College voor Arbeidszaken)

### Auteurs

E. J. H. Franck (TNO Arbeid)

### Verder werkten mee aan deze publicatie

G. Schoonderwoerd, R. Davits, S. Juraneck,  
V. Rijcken, M. van Rijn (SZW)

### Ontwerp

Tappan Communicatie

### Fotografie omslag

Ton Harland

### Drukkerij

Sdu Grafisch Bedrijf BV

© Stichting Arbeidsmarkt- en  
Opleidingsfonds Gemeenten, maart 2003

