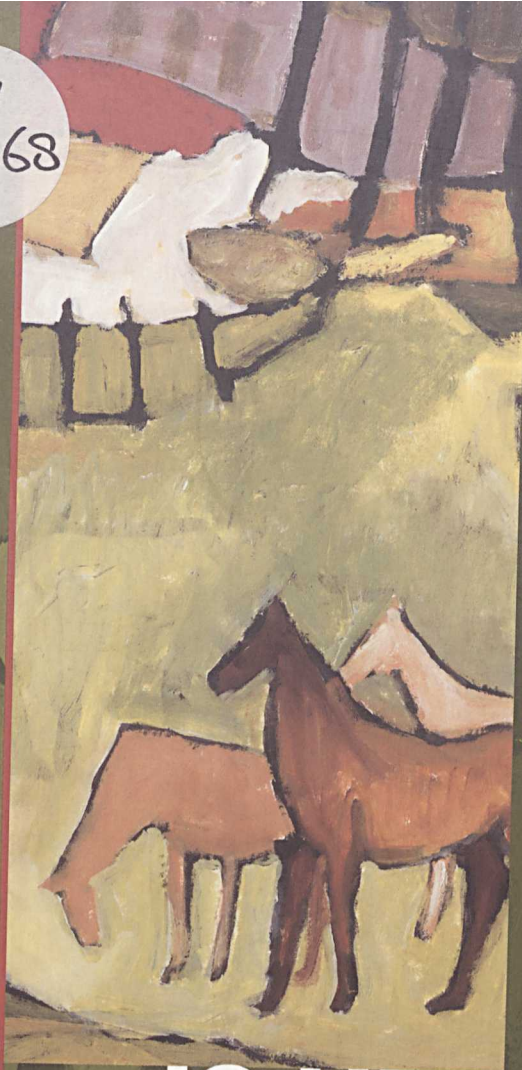


66/168



# IS HET DRUK ? OP HET WERK

TNO Arbeid, Hoofddorp



\*TN0124298\*

praktijkervaringen met werkdrukonderzoek



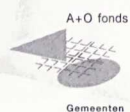
## Colofon

### Titel

Is het druk op het werk?

### Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten



### Samenstelling

TNO Arbeid  
Ellis C.M.P. Lourijsen  
Joost F. Clarenbeek  
Ulla Nuess

### Begeleidingscommissie

G.P Both (voorzitter, VNG/CvA)  
J. Slooijer (Gemeente Woerden)  
F.J. Wester (Gemeente Doesburg)  
A.C.J.M. de Kroon (Gemeente Helmond)  
mevrouw I. van der Wal (ABVAKABO FNV/NOVON)  
mevrouw K. Kappert (CFO)  
mevrouw R. Braspenning (Gemeente Apeldoorn)  
mevrouw. A. Visser (IZA-Nederland)

J.V. Buissink (A+O fonds Gemeenten)  
mevrouw H.J.E. Rompen (A+O fonds Gemeenten)

### Vormgeving

Plano Design Den Haag

### Drukker

Drukkerij Artoos

©2000

### Libbe Venema (1937-1994)

'Schilderijen moet je niet praten, schilderijen moet je kijken'

Dit is een van de karakteristieke uitspraken van Libbe Venema, geboren in Groningen en sterk beïnvloed door de vernieuwende impulsen van de Ploeg. Ook in zijn werk trachtte hij zich te ontdoen van het min of meer overbodige, waardoor het een grote intensiteit kreeg.

Venema's werk valt op door de sterke compositie, weloverwogen ordening en uitgebalanceerde vlakverdeling, vindingrijk materiaalgebruik, subtiel kleurgebruik en een krachtig handschrift.

Thema's in zijn werk zijn Opstanding, verkondiging en dood. Maar ook schilderde hij kleurrijke landschappen, vlammeende magnoliastilleven, zonnebloemen en tafels.

Informatie over het werk van Libbe Venema is verkrijgbaar bij Galerie Venema, telefoon 038 - 332 99 08.

---

## IS HET DRUK OP HET WERK?

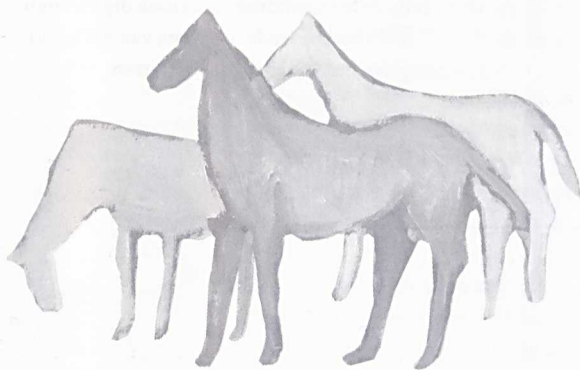
Praktijkervaringen van gemeenten met werkdrukonderzoek.  
De wijze waarop gemeenten werkdrukonderzoek organiseren,  
een overzicht van veel voorkomende oorzaken van werkdruk  
en maatregelen om werkdruk te beheersen.

TNO ARBEID  
BIBLIOTHEEK  
POSTBUS 718  
2130 AS HOOFDDORP  
TEL. 023-5549 468

NR. 46717  
plaats 66-168

---

## IS HET DRUK OP HET WERK?



Praktijkervaringen van gemeenten met werkdrukonderzoek.  
De wijze waarop gemeenten werkdrukonderzoek organiseren,  
een overzicht van veel voorkomende oorzaken van werkdruk  
en maatregelen om werkdruk te beheersen.

# Inhoud

---

Voorwoord	4	Case 13 Arbeidstevredenheidsonderzoek CAB-RUG Apeldoorn	50
<b>i. Inleiding</b>	<b>5</b>	Case 14 Arbeidstevredenheidsonderzoek CAB-RUG Hillegom	52
1.1 Een vervolg op 'Druk op het werk'	5	Case 15 WEBA-analyse, IVA Amsterdam, Sociale Dienst	54
1.2 Gehanteerde werkwijze	5	Case 16 TNO Aanpak Werkdruk Amsterdam Zuid-Oost	57
1.3 Leeswijzer	5	Case 17 TNO Aanpak Werkdruk Provincie Groningen, bureau Verkeer & Vervoer	60
1.4 De gemeenten die hun praktijkervaringen hebben beschreven	6	Case 18 Normtijden-onderzoek TNO Arbeid Maastricht, Dienst sociale en economische zaken	62
<b>2. Praktijkervaringen met werkdrukonderzoek</b>	<b>8</b>	Case 19 TARGET-systematiek, Cap Gemini Ernst & Young MC, Zelhem	65
2.1 Waarom doen gemeenten onderzoek naar werkdruk?	8	Case 20 TARGET-systematiek, Cap Gemini Ernst & Young MC, Loosdrecht	68
2.2 Hoe organiseren gemeenten een werkdrukonderzoek?	9	Case 21 Sturingsnormen-methodiek Contain Organisatie Advies, Obdam	70
2.3 Wat voor resultaten leveren de instrumenten zoal op?	11	Case 22 Bouwstenen-methodiek K+V Organisatie-adviesbureau, Chaam	73
2.3.1 Oorzaken van werkdruk	11	<b>Bijlage</b>	
2.3.2 Opbrengst per type instrument	12	<b>Bijlage 1</b>	76
2.3.3 Meerwaarde van werkdrukonderzoek: extra inzichten	12	Checklist met aandachtspunten voor het kiezen van een geschikt instrument voor werkdrukonderzoek	
2.4 Wat voor soort maatregelen nemen gemeenten om de werkdruk te verminderen?	13	<b>Bijlage 2</b>	78
2.4.1 Algemene oplossingsrichtingen vanuit de theorie	13	Overzicht van veel voorkomende oorzaken van werkdruk en mogelijke maatregelen	
2.4.2 Maatregelen bij gemeenten	14	<b>Bijlage 3</b>	80
2.5 Hoe kijken de gemeenten terug op het werkdrukonderzoek?	15	Overzicht van informatiebronnen en contactpersonen	
2.6 Tips voor een succesvolle aanpak van werkdruk	17	<b>Bijlage 4</b>	81
<b>3. De cases</b>	<b>18</b>	Literatuurlijst	
3.1 Een woord vooraf	18	<b>Bijlage 5</b>	82
Case 1 Quick-scan werkdruk, FNV Eindhoven	19	Publicaties A+O fonds Gemeenten	
Case 2 Quick-scan werkdruk, FNV Woerden	21		
Case 3 NOVA-WEBA Amsterdam Zuid-Oost	24		
Case 4 NOVA-WEBA De Bilt	26		
Case 5 VBBA/PAGO Heerenveen	28		
Case 6 VBBA/PAGO Haarlem, sector Stedelijke Ontwikkeling	31		
Case 7 VOS-D Goes	34		
Case 8 Werkdrukvragenlijst ATOS Helmond	37		
Case 9 Werkdrukvragenlijst ATOS Leusden	40		
Case 10 MEDE-werkdrukinstrument Tilburg, Dienst Bedrijven	42		
Case 11 MEDE-werkdrukinstrument Sittard	44		
Case 12 Vragenlijst werkdrukbeleving MBI Partners Doesburg	47		

# Voorwoord

---

“Werkdruk bedreigt ook diner” zo kopte onlangs een groot landelijk dagblad. Dit als reactie op een daags daarvoor door de FNV naar buiten gebracht onderzoek met als belangrijkste constatering dat veel werknemers de lunch overslaan om de hoeveelheid werk aan te kunnen.

De vele reacties op bovengenoemde conclusies waren verschillend van aard. De een ziet het als een logisch uitvloeisel van het fenomeen ‘blurren’, het in elkaar over gaan lopen van werk en privé, en geeft aan de ontwikkeling een positieve lading. De ander beoordeelt het als een verkeerde cultuur die tot allerlei vormen van uitval moet leiden.

Hoe het ook zij, de cijfers tonen aan dat het ziekteverzuim weer stijgt. Ook in de gemeentelijke sector (zie Personeel in Perspectief, monitor gemeenten 1998/1999).

Werkdruk wordt als een van de risicofactoren benoemd. Geen wonder dat er op allerlei niveaus aandacht wordt geschonken aan de oorzaken van werkdruk en dat er naarstig wordt gezocht naar mogelijkheden om de negatieve gevolgen ervan in te dammen. Gemeenten zetten onderzoeken uit om een beeld te krijgen van de aard en de omvang van werkdruk binnen (onderdelen van) de organisatie. Bonden en werkgevers gezamenlijk hebben werkdruk tot een issue verheven binnen het arbeidsvoorwaardenoverleg en de Rijksoverheid tracht met verschillende sectoren, waaronder de gemeentelijke, convenanten af te sluiten waarin nadrukkelijk afspraken worden gemaakt over het terugdringen van werkdruk.

Gelijktijdig met de groei in aandacht voor werkdruk binnen organisaties is bij arbodiensten en adviesbureaus de belangstelling toegenomen om instrumenten te ontwikkelen die de problematiek in kaart kunnen brengen en die aangrijpingspunten geven voor interventies. Dat de markt zijn werk deed, bleek uit de vele werkdruk-meters die in relatief korte tijd over de sector werden uitgestrooid. Dit was voor het A+O fonds Gemeenten in 1999 aanleiding om alle tot dan toe bekende instrumenten te inventariseren en te beschrijven. De resultaten hiervan zijn weergegeven in de publicatie ‘Druk op het werk’ welke in 1999 is verschenen.

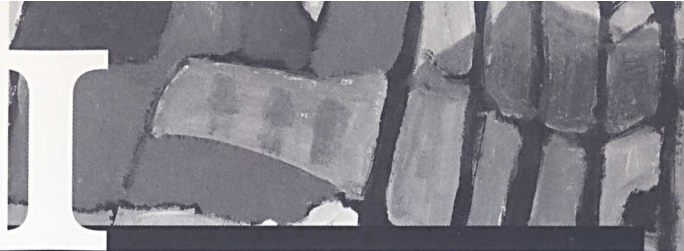
Inmiddels heeft een aantal gemeenten van de diverse werkdruk-meters gebruik gemaakt en werkdrukonderzoek laten uitvoeren. Daardoor is het nu mogelijk om iets meer te zeggen over de ‘opbrengsten’ van de verschillende instrumenten. Dankzij de bereidheid van 22 gemeenten zijn wij in staat om de meeste instrumenten zoals weergegeven in onze eerdere publicatie van een praktische, gemeentelijke invulling te voorzien. Dit levert in onze ogen een aantal bruikbare en praktische tips op. Wij hopen dat U daarmee uw voordeel kunt doen.

J.A.M. van 't Hooft  
(voorzitter)

E.J. Brommet  
(secretaris/penningmeester)

Stichting A+O fonds Gemeenten





## 1.1 EEN VERVOLG OP 'DRUK OP HET WERK'

Werkdruk is een belangrijk onderwerp in de gemeenten. In de publicatie 'Druk op het werk' van het A+O fonds Gemeenten zijn 20 instrumenten voor werkdrukonderzoek beschreven. Gemeenten zijn zeer geïnteresseerd in ervaringen die inmiddels zijn opgedaan met de verschillende instrumenten. Daarom heeft het A+O fonds Gemeenten TNO Arbeid gevraagd de ervaringen van gemeenten met het werkdruk-instrumentarium in kaart te brengen en te bundelen.

*Wat beoogt deze publicatie wel en wat niet?*

Deze publicatie heeft tot doel een praktische aanvulling te zijn op de publicatie 'Druk op het werk'. Het biedt de mogelijkheid om op basis van ervaringen bij andere gemeenten snel een indruk te krijgen van het nut en de verdiensten van een aantal instrumenten. Daarmee kunnen andere gemeenten - en in het bijzonder degenen die binnen een gemeente verantwoordelijk zijn voor werkdrukonderzoek - een instrument kiezen dat past bij de eigen organisatie. Verder kunnen P&O-functionarissen, managers, OR-leden en A&O-deskundigen leren van de ervaringen van andere gemeenten, om zo werkdruk doeltreffend aan te pakken.

Deze publicatie schetst géén representatief beeld van de stand van zaken rond werkdrukonderzoek bij gemeenten in Nederland. Slechts 22 gemeenten hebben hun ervaringen beschreven.

Evenmin geeft deze publicatie een beoordeling van de instrumenten voor werkdrukonderzoek in termen van goede en minder goede instrumenten. Daarvoor is een ander soort onderzoek nodig.<sup>1</sup>

Bijlage 1 van deze publicatie bevat een checklist die tot doel heeft om de keuze voor een bepaald instrument te vergemakkelijken aan de hand van een aantal kritische vragen en aandachtspunten.

## 1.2 GEHANTEERDE WERKWIJZE

Om deze publicatie te kunnen samenstellen is informatie verzameld bij gemeenten die ervaring hebben opgedaan met een werkdrukonderzoek. Dit kan sec een werkdrukonderzoek zijn geweest, maar ook een breder onderzoek zoals een werkbelevingsonderzoek waar het onderwerp werkdruk deel van heeft uitgemaakt of een analyse van taken of normtijden met als (neven)doel de werkdruk te beheersen. Van alle instrumenten genoemd in de publicatie 'Druk op het werk' zijn in eerste instantie de aanbieders c.q. auteurs/makers benaderd met de vraag welke gemeenten door ons het best konden worden benaderd voor het beschrijven van de praktijkervaringen.

De praktijkervaringen zijn vervolgens op twee manieren verzameld:

1. Per instrument zijn steeds twee gemeenten benaderd met de vraag hun ervaringen met het instrument te beschrijven in een grotendeels voorgestructureerde vragenlijst. De vragenlijst is zowel aan het management (veelal de gemeentesecretaris) als aan de OR/medezeggenschapsraad voorgelegd. Voor één instrument is zowel een gemeente als een provincie benaderd. Van zeven instrumenten ontbreken praktijkervaringen omdat de betreffende instrumenten niet bij gemeenten zijn toegepast, of omdat niet bekend is c.q. niet te achterhalen is door welke organisaties het instrument is toegepast, of omdat het instrument alleen experimenteel is toegepast en nog verder ontwikkeld moet worden.
2. Aanvullend hebben negen interviews plaatsgevonden met gemeenten om dieper in te kunnen gaan op de praktijkervaringen en de lessen die andere gemeenten daaruit kunnen trekken.

## 1.3 LEESWIJZER

Hoofdstuk 2 bevat een samenvatting van de ervaringen van 22 gemeenten met werkdrukonderzoek. De ervaringen zijn gebundeld rond de volgende thema's:

- de aanleiding voor een onderzoek in een gemeente en de organisatie van het onderzoek;
- de resultaten van het onderzoek;
- de gekozen maatregelen, uitvoering en effecten;
- evaluatie van het gebruikte instrument.

Hoofdstuk 2 geeft daarmee een beknopt beeld van de ervaringen binnen 22 gemeenten waar werkdruk op de agenda staat of recent heeft gestaan, zodat andere gemeenten daar van kunnen leren. Rond elk thema zijn in dit verband ook 'gouden tips' verzameld.

Hoofdstuk 3 bevat de 22 casebeschrijvingen van in totaal 14 instrumenten. Van de meeste instrumenten konden twee casebeschrijvingen worden verzameld, van enkele instrumenten was slechts één toepassing bij een gemeente bekend. De casebeschrijvingen maken duidelijk wat de opbrengsten en ervaringen per instrument zijn. Alle casebeschrijvingen behandelen dezelfde thema's als in hoofdstuk 2 (zie hierboven).

De casebeschrijvingen zijn op dezelfde wijze als in 'Druk op het werk' geordend. De laatste case (22) beschrijft ervaringen met een formatief instrument (van K+V Organisatie-advies) dat niet is opgenomen in 'Druk op het werk'. Dit instrument wordt echter wel toegepast bij gemeenten en om die reden is hiervan een case opgenomen.

### Noot

<sup>1</sup> Een dergelijke beoordeling is wel beschreven in de publicatie 'Interventies bij werkdruk', van Vaas e.a. (1999). Hierin staan 39 instrumenten beschreven, maar daarvan zijn er slechts 8 ook in 'Druk op het werk' genoemd. Het gaat dan om de instrumenten 1 tot en met 7 en 15 (zie tabel 1, paragraaf 1.4).

**I.4 DE GEMEENTEN DIE HUN PRAKTIJKERVARINGEN  
HEBBEN BESCHREVEN**

De tabellen 1 en 2 geven per instrument een overzicht van deelnemende gemeenten. Tevens zijn in de tabellen de instrumenten aangegeven waarvan geen toepassing bij gemeenten bekend is of waarvan geen verdere informatie te achterhalen is. De eerste tabel

geeft een overzicht van de oriënterende instrumenten, de tweede tabel bevat de verdiepende instrumenten. Deze tweedeling komt overeen met het onderscheid dat gemaakt is in 'Druk op het werk'.

Tabel 1: Oriënterende instrumenten voor werkdrukonderzoek

Oriënterende instrumenten zijn geschikt voor een meer indicatieve organisatiebrede doorlichting.		
Instrumenten	Praktijkcases	
Instrumenten 1 en 2 kunnen zelf worden toegepast. Deze instrumenten onderscheiden zich van andere instrumenten waarvoor deskundigen dienen te worden ingehuurd. Desgewenst kunnen MEDE en TNO Arbeid ondersteuning bieden bij toepassing van de Quick-scan werkdruk.		
1. Quick-scan werkdruk, FNV	Eindhoven (case 1)	Woerden (case 2)
2. Checklists Handboek Werkstress	Er zijn geen gemeenten bekend waar dit instrument is toegepast.	
Basisinstrumenten, 3 t/m 7. Dit betreft een breed scala aan instrumenten waarin zowel de persoonskenmerken als de situatiekenmerken die kunnen leiden tot werkdruk en stress worden beoordeeld.		
3. NOVA-WEBA, TNO Arbeid	Amsterdam-ZO (case 3) Afdeling Middelen	De Bilt (case 4)
4. VBBA/PAGO-welzijn, arbodiensten <sup>2</sup>	Heerenveen (case 5) Sector Stedelijke Ontwikkeling	Haarlem (case 6)
5. VAG (Vragenlijst Arbeid en Gezondheid), TNO Arbeid	Er zijn geen gemeenten bekend waar dit instrument is toegepast.	
6. VOS-D, KU Nijmegen	Goes (case 7)	
7. VOEG, KU Nijmegen	Er zijn geen gemeenten bekend waar dit instrument is toegepast. De VOEG wordt veelal gebruikt als onderdeel van grotere vragenlijsten (bijvoorbeeld door het CBS).	
Samengestelde probleemgeoriënteerde instrumenten, 8 t/m 12. Diverse organisatieadviesbureaus hebben instrumenten ontwikkeld waarin sterke onderdelen uit de basisinstrumenten zijn verwerkt. Deze instrumenten worden vaak in een breder kader, als organisatieverandering of efficiencyverbetering, toegepast. Sommige van deze instrumenten zijn modulair opgebouwd en afhankelijk van de keuze van de modules eveneens geschikt voor verdiepend onderzoek (zie ook instrumenten 15 t/m 21).		
8. Werkdrukvragenlijst, ATOS	Helmond (case 8)	Leusden (case 9)
9. MEDE-werkdrukinstrument	Tilburg (case 10) Dienst bedrijven	Sittard (case 11)
10. Vragenlijst Werkdrukbeleving, MBI Partners	Doesburg (case 12)	MBI heeft geen ervaring bij andere gemeenten.
11. Werkdrukenquête Basis & Beleid	Er zijn geen gemeenten bekend waar dit instrument is toegepast.	
12. De Druk van het werk, Advies en Management Groep	Dit instrument is alleen experimenteel toegepast. Er is nog geen ervaring mee opgedaan bij gemeenten. Het instrument wordt momenteel verder ontwikkeld.	

**Noot**

<sup>2</sup> Veel arbodiensten gebruiken de VBBA voor werkdrukonderzoek.



Vervolg tabel 1

Oriënterende instrumenten zijn geschikt voor een meer indicatieve organisatiebrede doorlichting.		
Instrumenten	Praktijkcases	
Personeelstevredenheidsenquêtes, 13 en 14. Deze instrumenten zijn specifiek gericht op het in kaart brengen van de beleving van het personeel op diverse terreinen waaronder werkdruk. Personeelstevredenheid is een belangrijk aspect binnen modellen voor kwaliteitszorg bij gemeenten.		
13. Werkdrukbelevingsenquête, IVA	Geen ervaringen bij gemeenten die voor deze publicatie in aanmerking komen.	
14. Arbeidstevredenheidsonderzoek, Centrum voor arbeid en beleid bv, CAB RUG	Apeldoorn (case 13)	Hillegom (case 14)

Tabel 2: Verdiepende instrumenten voor werkdrukonderzoek

De verdiepende instrumenten gaan dieper in op de oorzaken van werkdruk voor een specifiek deel van de organisatie en de bijbehorende verbetermogelijkheden.		
Instrumenten	Praktijkcases	
Nader onderzoek naar situatiekenmerken, 15 en 16. Deze instrumenten kunnen worden ingezet voor een nadere analyse van de resultaten van de basisinstrumenten in een oriënterend onderzoek.		
15. WEBA-analyse, TNO Arbeid & IVA	Amsterdam (case 15) Sociale Dienst	
16. NIA TNO werkdrukmethodiek (nu TNO Aanpak Werkdruk)	Amsterdam-ZO (case 16) Afdeling Ruimtelijke Zaken	Provincie Groningen (case 17) Bureau Verkeer & Vervoer
Normatieve en formatieve instrumenten, 17 t/m 21. Deze instrumenten zijn niet specifiek ontworpen voor werkdrukonderzoek, maar gericht op het leggen van een verband tussen de werkhoeveelheid en de personeelsomvang van onderdelen van de gemeentelijke organisatie.		
17. Normtijden-onderzoek, TNO Arbeid Sociale en Economische Zaken	Maastricht (case 18)	
18. Taakbeleid-aanpak, IVA Tilburg	Dit instrument wordt niet toegepast bij gemeenten, wel bij openbare scholen.	
19. TARGET-systematiek, Cap Gemini, Ernst & Young MC (voorheen MEY)	Zelhem (case 19)	Loosdrecht (case 20)
20. Sturingsnormen-methodiek, Contain Organisatie Advies	Obdam (case 21)	
21. Bouwstenen-methodiek K+V Organisatie-adviesbureau	Gemeente Alphen-Chaam (case 22)	

# Praktijkervaringen met werkdrukonderzoek

## 2.1 WAAROM DOEN GEMEENTEN ONDERZOEK NAAR WERKDruk?

### Aanleiding voor onderzoek

Uit de casebeschrijvingen blijkt dat gemeenten om diverse redenen onderzoek (laten) doen naar werkdruk. Vaak is een reorganisatie of organisatieverandering, bijvoorbeeld als gevolg van de gemeentelijke herindeling, reden voor onderzoek naar werkdruk. Ook het arbobeleid, een stijgend ziekteverzuim of afspraken met bonden kunnen aanleiding zijn voor dit soort onderzoek. Een veel genoemde reden voor werkdrukonderzoek is de invoering van de 36-urige werkweek en onvolledige herbezetting. Daarnaast melden vrijwel alle gemeenten dat signalen van werkdruk binnen de organisatie een belangrijke aanleiding zijn voor onderzoek. Het gaat dan om signalen die naar voren komen uit formele documenten zoals de RI&E of een arbojaarverslag, of uit ziekteverzuim- en verloopgegevens. Maar ook management, P&O, de bedrijfsarts of de OR kunnen signalen van werkdruk waarnemen. Voorbeelden van dergelijke signalen zijn:

- onvrede van werknemers over de hoeveelheid werk of de ervaren werkdruk;
- veel overwerk, langer doorwerken, geen tijd voor pauzes;
- capaciteitsproblemen als gevolg van personeelskrapte;
- een afnemende kwaliteit van het werk, en dan met name doorlooptijden die niet worden gehaald;
- werk dat niet op tijd af is, bepaalde klussen die lang blijven liggen en als gevolg daarvan klachten van bijvoorbeeld burgers;
- een hoog ziekteverzuim, zowel kortdurend ziekteverzuim ('bijtankdagen') als langdurend ziekteverzuim (mensen die door burn-out uitvallen);
- signalen die er op wijzen dat de klachten werkdruk en werkstress gerelateerd zijn;
- een hoog verloop (door onvrede), moeilijk vervulbare vacatures en veel tijdelijke krachten.

### Samengevat

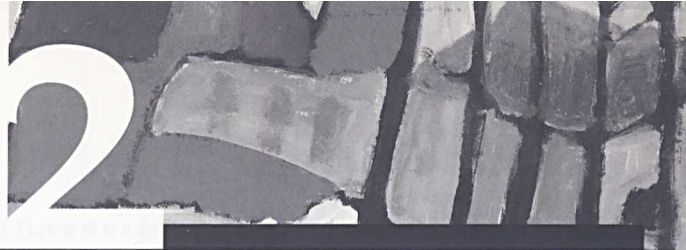
Belangrijke redenen voor een gemeente om onderzoek te doen naar werkdruk zijn: veranderingen in de organisatie, afspraken in het kader van het arbobeleid of met bonden, de invoering van de 36-urige werkweek en/of signalen in de organisatie die duiden op een te hoge werkdruk.

### Doelstellingen van werkdrukonderzoek

De doelstellingen van een werkdrukonderzoek liggen in het verlengde van hetgeen hierboven beschreven is. Veelal willen gemeenten de signalen inventariseren en kwantificeren en aangrijpingspunten vinden ter vermindering van de werkdruk. Andere doelstellingen die worden nagestreefd zijn: het verbeteren van de veiligheid, het welzijn en de gezondheid van de medewerkers en het vergroten van de betrokkenheid van werknemers. Slechts in enkele gevallen heeft het onderzoek tot doel om de motivatie van werknemers te verbeteren, aanknopingspunten te vinden voor reorganisatie, kosten te besparen of het ziekteverzuim te verlagen. Gemeenten die een normatief- of formatieonderzoek hebben gedaan, willen hiermee met name de benodigde formatie per functie of afdeling vaststellen.

### Samengevat

Werkdrukonderzoek bij de deelnemende gemeenten heeft veelal tot doel om de signalen te inventariseren en kwantificeren en aangrijpingspunten te vinden ter vermindering van de werkdruk. Formatieonderzoek moet vooral inzicht bieden in de benodigde formatie per functie of afdeling.



## 2.2 HOE ORGANISEREN GEMEENTEN EEN WERKDRIKONDERZOEK?

Aan de deelnemende gemeenten is gevraagd welke partijen betrokken zijn geweest bij de verschillende onderzoeksfasen.

Uit de cases blijkt dat vrijwel alle geledingen binnen de gemeente betrokken zijn bij het werkdrukonderzoek: het gemeentebestuur, de gemeentesecretaris, het (lijn)management, de OR en de medewerkers. De betrokkenheid van deze partijen verschilt echter per fase van het werkdrukonderzoek:

- Initiatiefnemers van een werkdrukonderzoek zijn veelal het management (managementteam, gemeentesecretaris) en de OR en soms ook het college van B&W.
- De opdrachtformulering vindt over het algemeen plaats door het managementteam en de OR, al dan niet in samenspraak met de afdeling P&O en/of een interne werkgroep die voor dit soort projecten wordt samengesteld. In enkele gemeenten wordt ook het gemeentebestuur (college van B&W en soms ook de fractievoorzitters van grote partijen) bij de opdrachtformulering betrokken.
- Over het algemeen is het management (gemeentesecretaris of directeur van een dienst) de uiteindelijke opdrachtgever van een werkdrukonderzoek. Slechts bij één gemeente is de OR de enige opdrachtgever geweest van het werkdrukonderzoek. Bij een formatieonderzoek is vaak ook het gemeentebestuur medeopdrachtgever.
- Een interne projectgroep (waarin veelal de gemeentesecretaris, managementteam, lijnmanagement, OR en P&O vertegenwoordigd zijn) is verantwoordelijk voor de verdere uitvoering van het onderzoek. Het verzamelen van gegevens gebeurt in de meeste gevallen door het betrokken onderzoeksbureau door middel van vragenlijsten of interviews bij de medewerkers. Soms is een eigen staffunctionaris (bijvoorbeeld een A&O-deskundige) betrokken bij het verzamelen van gegevens.
- De resultaten (het onderzoeksrapport) worden veelal besproken met de gemeentesecretaris/directeur van een dienst, het (lijn-)management, de OR, de projectgroep en het onderzoeksbureau en soms ook met het gemeentebestuur.
- Het bedenken en ontwikkelen van oplossingsrichtingen gebeurt veelal in samenspraak tussen gemeentesecretaris, management en OR (vaak samen in een werkgroep). In geval van formatieonderzoek is ook het gemeentebestuur betrokken bij het bedenken en uitvoeren van maatregelen. De concrete uitwerking van maatregelen gebeurt veelal in direct overleg tussen leidinggevenden en medewerkers (bijvoorbeeld op afdelings- of dienstniveau).
- Gemeentesecretaris, management, gemeentebestuur en OR zijn vaak betrokken bij de evaluatie van een werkdruk- of formatieonderzoek.

### *Samengevat*

Vrijwel alle geledingen binnen een gemeente zijn betrokken bij een onderzoek naar werkdruk/formatie. De betrokkenheid verschilt echter per fase in het onderzoek. Management en OR zijn veelal betrokken bij de opdrachtformulering en verstrekking en zijn bewakers van de voortgang van onderzoek. Het lijnmanagement en een interne projectgroep (vaak voor dit doel geformeerd) zorgen veelal voor de daadwerkelijke uitvoering van een onderzoek.

### Gouden tips van gemeenten

Uit alle gouden tips die gemeenten hebben gegeven op basis van hun ervaringen met werkdrukonderzoek, blijkt dat de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd, de meest cruciale succesfactor is. Frappant is dat nagenoeg alle tips over procesmatige aspecten van het onderzoek gaan en veel minder over de inhoud ervan. De tips die gemeenten hebben geformuleerd vinden overigens veel steun in de literatuur over werkdrukonderzoek. In die zin onderstrepen ze de succes- en faalfactoren zoals die uit eerder onderzoek naar voren zijn gekomen. In het volgende kader zijn de gouden tips samengevat.

#### Gouden tips van gemeenten:

- Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het onderzoek van gemeentesecretaris, managementteam, lijnmanagement en OR, geeft een breed draagvlak voor het daarna nemen van maatregelen. Stel een interne project- of begeleidingsgroep in, waarin deze partijen vertegenwoordigd zijn en die voor het gehele traject, van onderzoeksopdracht tot invoeren van maatregelen, verantwoordelijk is.
- Rol van het gemeentebestuur: Sommige gemeenten pleiten voor betrokkenheid van het bestuur bij het onderzoek, andere gemeenten juist niet omdat werkdrukonderzoek primair bedoeld is om problemen van medewerkers en organisatie in kaart te brengen. 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 projectgroep, verstrekken van informatie, lezen van conceptrapportage etc.).
- Rol van het management: Randvoorwaarde voor succes is dat het management er echt 'voor moet gaan'. Maak tijd voor werkdrukonderzoek. Begin alleen met een werkdrukonderzoek als je als management concrete follow-up belooft; een onderzoek schept verwachtingen. Ga als management eerlijk om met de resultaten en verdoezel niets. Maak afspraken over wat er gebeurt met de resultaten van het onderzoek. Betrek medewerkers van begin tot einde.
- Aandacht voor werkdruk kan worden vergroot door hierover prestatieafspraken te maken met het management. (Een voorwaarde is wel dat het management in staat wordt gesteld hier tijd voor vrij te maken en de nodige aandacht kan besteden aan werkdruk - red.) Management bespreekt knelpunten met de eigen afdeling en geeft voor twee of drie knelpunten aan wat voor acties/maatregelen genomen gaan worden. Dergelijke afspraken kunnen worden vastgelegd in een contract, waarop de betreffende managers aangesproken worden als blijkt dat bij een volgende meting niets verbeterd is.
- Rol OR: Betrek de OR bij alle fasen van het onderzoek. Als de OR alleen opdrachtgever is, zorg dan voor een gezamenlijke probleemstelling van OR en management en maak gezamenlijke afspraken met de bestuurder over verdere acties en maatregelen. Ga als OR niet je eigen weg, maar ga (met behoud van je eigen autonomie) het gesprek met het bestuur aan. Anders bestaat het gevaar dat het onderzoek blijft steken in de inventarisatie van knelpunten.
- Communicatie en informatie naar medewerkers: informeer medewerkers goed over het onderzoek dat komen gaat en zorg voor een snelle terugkoppeling van onderzoeksresultaten. Zorg dat medewerkers zich veilig blijven voelen en vermijd een gevoel van bedreiging. Garandeer de privacy van de werknemers bij vragenlijstonderzoek door anonieme afname van de vragenlijst. De betrokkenheid van werknemers en daarmee de respons, kan worden vergroot door vragenlijsten tijdens werkoverleg of klassikaal te laten invullen. Zorg eventueel voor nazorg (of laat het externe bureau dit verzorgen) als emoties onder medewerkers hoog oplopen als de resultaten van het onderzoek besproken worden. Communiceer goed over de uitwerking van vervolgacties, over wat je wel en wat je niet doet met de geopperde verbetervoorstellen en geef de redenen daarvoor aan.
- Rol extern bureau: Bewaak de rollen en posities en houdt externen in ondersteunende rol. (Met andere woorden: daadwerkelijke problemen dienen medewerkers en leidinggevenden zelf op te lossen. Bedenk dat een adviesbureau slechts ondersteuning biedt - red.)
- Werkdruk is geen eenmalig verschijnsel en er is ook niet één geschikt moment aan te wijzen waarop de werkdruk wel/niet gemeten moet worden. Zorg voor een periodieke meting van de werkdruk (jaarlijks, tweejaarlijks), dan doet het moment er niet meer toe. Gebruik de resultaten van het onderzoek als managementinformatie. Zet werkdruk als thema op de agenda van het managementteam en neem het ook in het reguliere werkoverleg op dienst- of afdelingsniveau mee. Bespreek regelmatig de achterliggende oorzaken en mogelijke maatregelen. Laat diensten en afdelingen zelf actieplannen opstellen en bespreek regelmatig de stand van zaken en de voortgang van acties.
- Regelmatige herhaling van formatieonderzoek is nodig om de waarde te vergroten. (Met andere woorden: meet het effect van de formatie-aanpassingen op basis van het eerste onderzoek - red.)

### 2.3 WAT VOOR RESULTATEN LEVEREN DE INSTRUMENTEN ZOAL OP?

De resultaten van een werkdrukonderzoek zijn uiteraard afhankelijk van het ingezette instrument. De verschillen tussen de diverse vragenlijstinstrumenten blijken echter gering, zeker als de opdrachtformulering breed is. De Quick-scan werkdruk en de werkdruk-vragenlijsten (instrumenten 1 tot en met 14) geven inzicht in de aanwezigheid van werkdruk binnen de organisatie en de organisatiegebonden oorzaken daarvan. Ook uitsplitsing naar risicogroepen (diensten, afdelingen of functies) is mogelijk (bij de Quick-scan tot maximaal zes risicogroepen). Conclusies over de aanwezigheid van werkdruk en de organisatiegebonden factoren, variëren echter met de gehanteerde definitie en achterliggende modellen die gehanteerd worden door de onderzoeksbureaus (zie ook 'Druk op het werk'). Sommige vragenlijsten leggen bijvoorbeeld het accent op de beleving van de werknemers (bijvoorbeeld Quick-scan, VBBA, arbeidstevredenheidsonderzoek van CAB RUG), andere instrumenten kijken meer naar de objectieve factoren in het werk zoals taakeisen en regel mogelijkheden die werkdruk kunnen veroorzaken (bijvoorbeeld NOVA WEBBA).

De vragenlijstinstrumenten onderscheiden zich wel duidelijk van de normatieve en formatieve instrumenten (17 tot en met 21). Deze laatste instrumenten zijn gericht op het leggen van een verband tussen de hoeveelheid werk en de personeelsomvang van onderdelen van de gemeentelijke organisatie.

#### 2.3.1 OORZAKEN VAN WERKDRUK

Er kunnen drie bronnen van werkdruk worden onderscheiden:

1. De organisatie van het werk kan een bron van werkdruk zijn als deze onvoldoende mogelijkheden biedt om problemen en verstoringen die zich in het werk voordoen, op te lossen. Mensen raken niet overspannen van de problemen, maar van de onmogelijkheid om deze op te lossen.
2. Kwalificaties vormen een bron van werkdruk als het werk te moeilijk is. Dit gebeurt bijvoorbeeld omdat werkprocessen in de loop der tijd veranderen en andere vaardigheden en kennis van werknemers worden verlangd.
3. De formatie kan aanleiding geven voor werkdruk als er teveel werk is voor de beschikbare capaciteit.

#### Oorzaken van werkdruk bij gemeenten

De meeste van de genoemde oorzaken van werkdruk bij gemeenten, hebben betrekking op de organisatie van het werk, te weten:

- onduidelijkheid in de wijze waarop taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden zijn verdeeld (medewerkers weten onvoldoende wie, waarop aanspreekbaar is);
- ondoorzichtigheid van het werkaanbod en een gebrekkige werkplanning;
- de politieke druk/druk uit de omgeving (zoals een hoge inspraak van burgers en rekening moeten houden met steeds meer partijen; veranderende taakeisen door verandering in wet- of regelgeving of veranderende eisen van het bestuurlijk deel van de organisatie naar het ambtelijk deel van de organisatie);
- er is te veel werk voor de beschikbare capaciteit (dit kan te maken hebben met een tekort aan formatie, maar ook duiden op een inefficiënte werkorganisatie);
- het regelvermogen van de organisatie en van de medewerkers is onvoldoende;
- de informatievoorziening en communicatie zijn onvoldoende;
- de stijl van leidinggeven is niet goed.

In mindere mate zijn genoemd:

- problemen met hulpmiddelen en materialen;
- veel overwerk;
- te kort aan formatie en veel inzet van tijdelijk personeel;
- vervangingsproblemen bij ziekte of uitval;
- onvoldoende opleiding en vaardigheden bij werknemers.

Persoonsgebonden factoren (bijvoorbeeld de relatie werk-privé) worden in werkdrukonderzoek nauwelijks gemeten. Het personeelsbeleid kan een rol spelen bij het signaleren en bespreekbaar maken van persoonsgebonden factoren voor werkdruk.

#### Samengevat

Oorzaken voor werkdruk liggen bij de deelnemende gemeenten met name in de organisatie van het werk en in mindere mate in de kwalificaties van het personeel of de beschikbare formatie. Persoonsgebonden factoren worden in werkdrukonderzoek nauwelijks meegenomen.

### 2.3.2 OPBRENGST PER TYPE INSTRUMENT

De werkdrukragenlijsten (instrumenten 1 tot en met 14) geven een globaal overzicht van de factoren die de werkdruk veroorzaken en de onderdelen binnen de gemeenten die aan werkdruk blootstaan. Deze instrumenten geven echter niet aan wat de precieze onderliggende oorzaken van de gesignaleerde knelpunten zijn.

Vragenlijstonderzoek geeft bijvoorbeeld aan dat de organisatie van het werk binnen bepaalde onderdelen van een gemeente onvoldoende scoort. Vragenlijsten zijn signaleringsinstrumenten waarmee vragen beantwoord kunnen worden zoals:

- Is er sprake van werkdruk en zo ja;
- Wat is de omvang van de werkdruk?
- Welke groepen medewerkers betreft het?

Daarmee is echter nog niet duidelijk wat er precies mankeert aan de organisatie van het werk binnen de betreffende onderdelen: zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet goed verdeeld, of zijn medewerkers hierover slecht geïnformeerd, is de werkverdeling tussen senioren en junioren onvoldoende helder of onevenwichtig, wordt er onvoldoende gepland, samengewerkt etc.

Een punt van aandacht is daarom dat op basis van vragenlijstgegevens zelden direct oplossingen kunnen worden ingevoerd. Vragenlijstresultaten geven slechts de richting aan waarin de oplossingen moeten worden gezocht. Voor het bedenken van concrete oplossingen is aanvullend verdiepend onderzoek nodig naar de werkprocessen, de werkbelasting van medewerkers en/of de samenstelling van functies. Enkele verdiepende instrumenten zijn hiervoor bedoeld (instrumenten 15 en 16), maar ook gesprekken tussen leiding en medewerkers op afdelingsniveau - eventueel met ondersteuning van een externe onderzoeker/adviseur - kunnen hier veel helderheid over verschaffen. Kenmerk van de verdiepende instrumenten/aanpakken is dat management (eventueel ook gemeentebestuur) en medewerkers worden betrokken bij het zoeken naar de achterliggende oorzaken en het bedenken van maatregelen. De vragenlijstgegevens kunnen als input dienen voor deze verdiepende stap (het geeft aan wat er goed en minder goed gaat). Op basis van discussie daarover kunnen dan concrete oplossingen en maatregelen worden ontwikkeld. Een beperkt aantal gemeenten heeft deze stap al genomen of is van plan dit op korte termijn te gaan doen.

De normatieve en formatieve instrumenten (17 tot en met 21) zijn - in tegenstelling tot de eerder genoemde instrumenten - gericht op het leggen van een verband tussen de hoeveelheid werk en de personeelsomvang van onderdelen van de gemeentelijke organisatie. De werkhoeveelheid/werkbelasting is één van de mogelijke oorzaken van werkdruk.

Als opbrengsten van dit type instrumenten zijn genoemd:

- prestatie-indicatoren ten behoeve van de productbegroting;
- inzicht in benodigde personele capaciteit, relatie tussen taken en formatie;
- methode ten behoeve van calculatie bij nieuwe c.q. gewijzigde wetgeving;
- inzicht in processen die moeten worden bijgestuurd.

Daarnaast kunnen deze instrumenten - afhankelijk van de opdrachtformulering - ook inzicht bieden in de bovengenoemde organisatiegebonden oorzaken van werkdruk.

### Tips van gemeenten

In het volgende kader is een aantal tips opgesomd van gemeenten rond het kiezen van een instrument en de taakopdracht aan het onderzoeksbureau.

#### Tips van gemeenten

- De keuze voor een instrument: Gebruik het onderzoek niet als een doekje voor het bloeden, neem het serieus. Een werkdrukonderzoek is geen doel op zich maar een middel in een veranderings- of verbeteringstraject. Stel van tevoren je doel vast (wat willen we weten en meten en waarom?). Kies voor een passend instrument en geen zwaarder middel dan nodig is. Kijk naar het achterliggende werkdrukmodel en de organisatie- en/of persoonsgebonden aspecten waar het instrument aandacht aan besteedt. Maak het onderzoek breed en onderzoek alle aspecten en alle disciplines en lagen in de organisatie. Zorg dat het instrument goed aansluit bij het niveau van de werknemers en zorg zonnodig voor goede begeleiding (bijvoorbeeld mondelinge of klassikale afname van de vragen indien nodig). Zorg dat vragen

lijsten op een eenduidige wijze worden ingevuld (bijvoorbeeld door goede voorlichting en begeleiding). Zorg voor gericht onderzoek met een duidelijke uitslag. Stel de diagnose op werkvloerniveau, dat wil zeggen per afdeling/werkeenheid.

Trek juiste en vooral realiseerbare conclusies.

- Taakopdracht/Opdrachtformulering: Zorg voor een duidelijke taakopdracht/opdrachtformulering waarin de volgende zaken aandacht krijgen:
  - Waar moet het onderzoek antwoord op geven?
  - Hoe zien vervolgstappen eruit?
  - Wie is waarvoor verantwoordelijk?
  - Wat doet de organisatie zelf, wat doet de externe partij?

### 2.3.3 MEERWAARDE VAN WERKDrukONDERZOEK: EXTRA INZICHTEN

Vaak levert een werkdrukonderzoek - gewenst of ongewenst - meer op dan alleen inzicht in de werkdrukproblematiek. Hieronder staan enkele voorbeelden van extra inzichten/opbrengsten van een onderzoek naar werkdruk of formatie:

- Het is duidelijk geworden dat de samenwerking tussen de ambtelijke organisatie en de bestuurlijke organisatie niet optimaal verloopt.
- De fysieke werkomgeving blijkt een belangrijkere factor dan aanvankelijk gedacht werd (mensen worden afgeleid door vele telefoontjes van collega's en lawaai in kantoortuinen).
- Erkenning van problemen door het management werkt al positief. Het vertrouwen in de organisatie is toegenomen omdat aandacht wordt geschonken aan (werkdruk)problemen.
- Er blijkt een noodzaak voor teambuildingactiviteiten.
- Naast werkdruk spelen ook andere stressrisico's zoals discriminatie naar huidskleur en sekse.

### 2.4 WAT VOOR SOORT MAATREGELEN NEMEN GEMEENTEN OM DE WERKDruk TE VERMINDEREN?

#### 2.4.1 ALGEMENE OPLOSSINGSRICHTINGEN VANUIT DE THEORIE

'Werkdruk ontstaat wanneer er sprake is van een wanverhouding tussen de hoeveelheid werk en de daarvoor beschikbare tijd', aldus de definitie in 'Druk op het werk'. Het risico op werkdruk kan een gevolg zijn van ambitieuze organisatiedoelen of een krappe personeelsbezetting. Oplossingen moeten dan gezocht worden in het verlagen van de normen (doelen) of in het aanpassen van de bezetting. Er kan ook sprake zijn van een discrepantie tussen de taken (hoeveelheid werk) en de kwalificaties van medewerkers, bijvoorbeeld als werkprocessen veranderen en andere vaardigheden en kennis van werknemers worden verlangd. Oplossingen liggen dan op het vlak van scholing, selectie van nieuwe medewerkers of variatie in taken. Werkdruk komt vooral voor in werk dat wordt gekenmerkt door hoge taakeisen en onvoldoende regelmogelijkheden. Zoals ook al eerder gesteld, zijn het niet de problemen in het werk waar mensen overspannen van raken, maar van de onmogelijkheid om problemen en storingen die zich in het werk voordoen op te lossen. Vaak ontstaan problemen door een gebrekkige afstemming tussen organisatieonderdelen of blijven ze voortbestaan omdat medewerkers ze niet kunnen of mogen oplossen.

### Effectieve aanpak: wegnemen van problemen en verbeteren van regelmogelijkheden

Een effectieve aanpak van werkdruk is dan ook gericht op het voorkomen van problemen en op het creëren van regelmogelijkheden. Daarbij is het in eerste instantie van belang om oorzaken van met name de structureel voorkomende problemen, verstoringen en afstemmingsproblemen te achterhalen en bij de bron op te lossen. Oplossingen bij de bron zijn echter niet altijd mogelijk en daarom moet ook worden gekeken naar mogelijkheden om adequaat te kunnen reageren op problemen die zich toch voordoen. Vaak biedt uitbreiding van de regelmogelijkheden soelaas. Er zijn drie soorten regelmogelijkheden:

- Problemen zelf oplossen (autonomie). Inspraak over de planning, verdeling en organisatie van het werk vergroten de autonomie van medewerkers en daarmee de mogelijkheid om zelf een probleem op te lossen.
- Problemen oplossen door hulp en ondersteuning van collega's en management in te (mogen) roepen.
- Problemen bespreken en zo mogelijk oplossen tijdens het gezamenlijke werkoverleg.

### Een logische volgorde van maatregelen

Bij voorkeur wordt eerst gekeken naar organisatorische maatregelen, zoals een heldere verdeling van taken en bevoegdheden en een betere planning (wie doet wat, wanneer). Daarna volgen maatregelen gericht op de kwalificaties van werknemers zoals opleiding en training en pas in laatste instantie is uitbreiding van de formatie aan de orde. Bij een omgekeerde aanpak is sprake van dweilen met de kraan open, omdat meer en beter gekwalificeerde medewerkers nog altijd tegen inefficiënties in de werkorganisatie aanlopen.

### Persoonsgerichte maatregelen

Werkdruk kan leiden tot werkstress, maar dat hoeft niet. Niet iedereen die bloot staat aan werkdruk krijgt stressklachten, net als niet iedereen die zwaar fysiek werk doet rugklachten krijgt. Of werkdruk leidt tot stressklachten is afhankelijk van een aantal factoren die voor een deel persoonsafhankelijk zijn. De privé-situatie bijvoorbeeld, maar ook het verwerkingsvermogen van een persoon (bepaald door leeftijd, geslacht en werkervaring). De één houdt het langer of beter vol dan de ander. Dit verwerkingsvermogen is te verbeteren door bijvoorbeeld trainingen gericht op het hanteren van stress en omgaan met werkdruk. Dit worden persoonsgerichte maatregelen genoemd.

De tabel in bijlage 2 geeft een overzicht van veel voorkomende oorzaken van werkdruk en mogelijke maatregelen, zoals die in diverse sectoren naar voren komen (bron: TNO Arbeid, 2000).

### 2.4.2 MAATREGELEN BIJ GEMEENTEN

Op basis van het werkdruk- of formatieonderzoek zijn hetzij door de gemeente zelf dan wel door de onderzoeksbureaus, voorstellen gedaan voor maatregelen. Daarbij is onderscheid te maken in organisatiegerichte maatregelen en persoonsgerichte maatregelen.

#### Organisatiegerichte maatregelen

Veel van de genoemde maatregelen, betreffen de organisatie van het werk. Veelal kan het werk slimmer en efficiënter georganiseerd worden. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Een betere planning/meer kanaliseren van ambities. Bijvoorbeeld: een betere planning op basis van inzicht in de aard en omvang van projecten die individuele medewerkers uitvoeren; betere planning door prioritering in de werkplannen aan te brengen en meer realistisch te plannen.
- Een verandering in de politieke sturing. Bijvoorbeeld: onderhandelen met wethouders over het werkaanbod leidt tot een betere prioriteitstelling en betere stroomlijning van politieke eisen; door een buffer tussen politiek en centraal management in te bouwen verbetert de sturing.
- Een betere afstemming binnen de organisatie. Bijvoorbeeld: betere afspraken over wie - welke functionaris of afdeling - wat doet en wanneer deze wordt ingeschakeld.
- Een verbetering stijl van leidinggeven. Bijvoorbeeld: een training integraal management moet leidinggevend en er toe aanzetten mensen meer te motiveren en te begeleiden en meer faciliterend te zijn voor medewerkers. Managers worden aangesproken op het reduceren van verzuim en werkdruk.
- Een betere werkverdeling tussen werknemers. Bijvoorbeeld: een gelijkmatiger verdeling van de werklast voorkomt dat sommige medewerkers te hard werken.
- Betere regelmogelijkheden voor werknemers. Bijvoorbeeld: medewerkers hebben meer zelfstandigheid in het bepalen van de werkvolgorde, de methode en het tempo of medewerkers kunnen zelf contact opnemen met een opdrachtgever (bijvoorbeeld een wethouder) om over de voortgang van bepaalde werkzaamheden te praten.

In mindere mate zijn genoemd:

- betere hulpmiddelen;
- betere interne overlegstructuur en verbetering werkoverleg;
- betere informatievoorziening;
- invoering zelfsturende teams;
- taakafstoting;
- een bezinning op de doelstellingen van de gemeente.

Maatregelen op het gebied van kwalificaties (bijvoorbeeld bijscholing, nascholing etc.) worden opvallend weinig genoemd. (Wellicht worden scholing en het verbeteren van kwalificaties niet in verband gebracht met werkdruk, terwijl dergelijke maatregelen wel een werkdrukverlagend effect kunnen hebben - red.)



Bij enkele gemeenten is sprake van een uitbreiding van de formatie, met name bij gemeenten die een formatie- of normatief onderzoek hebben gedaan.

#### **Persoonsgerichte maatregelen**

Van de persoonsgerichte maatregelen blijken gemeenten vooral cursussen op het gebied van stress- en timemanagement en het omgaan met agressie te hebben ingevoerd. Andere voorbeelden zijn: het voeren van functioneringsgesprekken, begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers en (in een enkele gemeente) leefstijlactiviteiten.

#### **Vershil van mening tussen gemeentesecretaris en OR**

Opvallend is dat er bij veel gemeenten verschil van mening is tussen de gemeentesecretaris (of directeur) en de OR als het gaat om de voorgestelde maatregelen en de mate waarin deze reeds zijn ingevoerd. Over het algemeen is de gemeentesecretaris (of directeur) wat positiever over het aantal ingevoerde maatregelen dan de OR. In paragraaf 3.1 zijn twee mogelijke verklaringen voor deze verschillen beschreven.

#### *Samengevat*

Veel van de maatregelen die gemeenten nemen ter vermindering van de werkdruk hebben betrekking op de organisatie van het werk. Het gaat dan met name om een betere werkplanning, verandering in de politieke sturing, een betere afstemming en de stijl van leidinggeven. Vanuit theoretische overwegingen, verdienen dergelijke maatregelen ook de voorkeur.

## **2.5 HOE KIJKEN DE GEMEENTEN TERUG OP HET WERKDRUKONDERZOEK?**

Voldoen de instrumenten aan de verwachtingen?

Bijna alle deelnemende gemeenten geven aan dat het door hen toegepaste instrument heeft voldaan aan de verwachtingen. Een instrument wordt gewaardeerd omdat:

- het een heldere analyse oplevert van de werkdruknelpunten en risicogroepen (een goede thermometer);
- het concrete aanbevelingen oplevert voor verbeteracties c.q. inzicht heeft gegeven in de wijze waarop werkdruk kan worden beïnvloed;
- de resultaten het bestuur hebben weten te overtuigen van het feit dat er iets moet gebeuren op het gebied van werkdruk.

Enkele gemeenten geven aan dat het door hen toegepaste instrument niet heeft voldaan aan de verwachting. Punt van kritiek is bijvoorbeeld dat het instrument te uitvoerig is en dat uitkomsten voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. Soms blijkt de procesgang niet naar tevredenheid te zijn verlopen en dat brengt dan het instrument in diskrediet (bijvoorbeeld omdat een conceptrapportage door de politiek is bijgesteld of omdat vooraf geen afspraken waren gemaakt over hoe met de resultaten zou worden omgegaan en het onderzoek daardoor blijft steken in een diagnose zonder vervolgacties). Feitelijk betreft de kritiek hier de externe partner die - samen met de opdrachtgever of interne projectgroep - betere afspraken had moeten maken en heldere procedures had moeten vaststellen.

#### **Wat zijn de opbrengsten/effecten van het onderzoek?**

Wat met dit onderzoek maar ten dele kan worden vastgesteld, is of de uitgevoerde onderzoeken bij gemeenten ook hebben voldaan aan de door hen geformuleerde doelstellingen. Dit geldt bijvoorbeeld wel als de doelstelling betrekking heeft op het kwantificeren van signalen en/of het inventariseren van werkdrukproblemen. Daarin lijken de meeste instrumenten wel te slagen.

Echter, de huidige informatie biedt onvoldoende zicht op de effecten van de maatregelen die de deelnemende gemeenten hebben genomen. Om vast te stellen of maatregelen bijvoorbeeld hebben bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk en het ziekteverzuim of het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers, is uitgebreider onderzoek nodig. Het gaat dan om onderzoek met meerdere meetmomenten (in ieder geval een 0-meting en een nameting nadat maatregelen zijn ingevoerd). Dergelijk onderzoek is nog niet goed mogelijk omdat veel gemeenten nog niet toe zijn aan het implementeren van maatregelen of daar pas mee zijn begonnen.

Enkele gemeenten melden al wel effecten van maatregelen. Enkele voorbeelden zijn:

- Een betere prioriteitstelling (door ambtelijke en bestuurlijke top) maakt dat de hoeveelheid werk beter aansluit op de beschikbare capaciteit (Goes).
- Verbetering van de stijl van leidinggeven heeft tot gevolg dat medewerkers beter in staat zijn hun eigen situatie te beheersen (Goes).
- Verbetering van de communicatie maakt dat medewerkers eerder signalen afgeven als de werkdruk te hoog wordt (Goes).
- Cursussen zoals timemanagement, assertiviteit en rationeel denken, dragen bij aan een betere beheersing van de werkdruk, het tijdig afgeven van signalen en beter zelfmanagement (Goes).
- De combinatie van maatregelen leidt juist tot een beter te hanteren werklast en een betere sfeer op de afdeling. Hierdoor ontstaat een positieve spiraal. Er is momenteel sprake van een goed geoliede afdeling met een hoge productie en goede sfeer (Amsterdam-ZO).
- Door een cursus projectmatig werken gaan projecten beter lopen (Heerenveen).
- Functioneringsgesprekken worden daadwerkelijk gevoerd. Effect is dat werkdruk geregistreerd wordt en daarmee iets meetbaarder is (Heerenveen).
- Vacatures worden sneller ingevuld wat een gunstig effect heeft op de werkdruk (Doesburg).
- Werkdruk staat uitdrukkelijker op de agenda en er is sprake van een verbetering van het werkoverleg en de functioneringsgesprekken (Doesburg).
- In de werkplannen wordt nog kritischer gekeken naar de beschikbare capaciteit en ambities, maar de werkdruk blijft hoog omdat de politiek veel wil en de organisatie daar achteraan blijft hollen (Haarlem).
- Er is een verhoogde aandacht voor medewerkers en oorzaken van verzuim en nadrukkelijker overleg met bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werk (De Bilt).
- Er is aandacht voor informatieverstrekking, meer duidelijkheid over procedures, contactpersonen en probleemeigenaren en structureel werkoverleg (De Bilt).
- Er is duidelijkheid omtrent de rol van leidinggevende richting bestuur (De Bilt).
- Door toevoeging van de extra personele capaciteit konden de achterstanden weggewerkt worden. Daarnaast is de uitvoering van de sociale zekerheid (voor het eerst sinds jaren) conform de voorgeschreven tijdigheid. Daarmee is een belangrijk gevoel van werkdruk weggenomen.
- Het onderzoek heeft in ieder geval geleid tot een uitbreiding van de capaciteit. Daarnaast is een verbeterplan gekomen met een aantal actiepunten (Obdam).

Samenvattend kan worden gesteld dat bij een aantal gemeenten de inspanningen rond werkdruk ook hun vruchten blijken af te werpen. Het gaat daarbij zowel om maatregelen in de organisatie van het werk, als kwalificaties (cursussen) en uitbreiding van formatie.

### **Werkdrukonderzoek nog vaak een éénmalige activiteit**

Opvallend is dat de aandacht voor werkdruk - in de vorm van een onderzoek - voor de meeste deelnemende gemeenten vooralsnog een éénmalige activiteit is. Dat is opmerkelijk omdat gemeenten voortdurend in beweging zijn en continu blootstaan aan veranderingen die van invloed zijn op de werkorganisatie. Veranderingen in de organisatie van het werk - met de bijbehorende risico's op werkdruk - zullen er dus altijd zijn. Aandacht voor werkdruk zou in dit verband gezien kunnen worden als vorm van organisatieontwikkeling, waarbij evalueren en monitoren van maatregelen de momenten zijn waarbij bepaald kan worden of het goed gaat, dan wel dat bijstelling nodig is. Als aandacht voor werkdruk een normaal onderdeel is van het dagelijkse bedrijfsproces en onderdeel uitmaakt van de planning- en controlecyclus, wordt de aanpak van werkdruk structureel en zal ze ook op langere termijn effectief zijn. Aandacht voor werkdruk zou bijvoorbeeld een vast onderdeel kunnen vormen van het gehanteerde kwaliteitsbeleid.

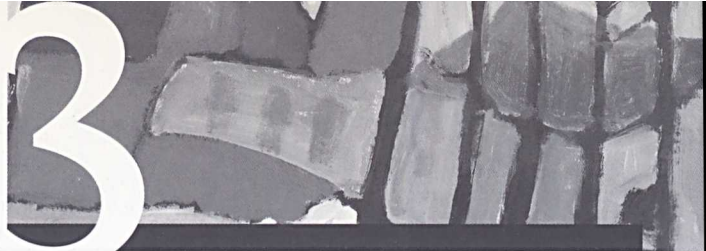
### **Aandacht voor werkdruk verankeren**

Zeven van de deelnemende gemeenten zijn plan om werkdrukonderzoek periodiek te herhalen. Enkele van deze gemeenten doen dat in het kader van het door hen gehanteerde kwaliteitsmodel (INK model). Aandacht voor werkdruk zou ook een structureel onderdeel kunnen vormen van de periodiek geplande RI&E's en op die manier verankerd kunnen worden in de normale bedrijfsprocessen.

## 2.6 TIPS VOOR EEN SUCCESVOLLE AANPAK VAN WERKDruk

Samenvattend geven we, op basis van dit onderzoek en bevindingen uit eerder werkdrukonderzoek, een aantal randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak van werkdruk binnen gemeenten.

- Een actieve betrokkenheid van alle lagen van de organisatie bij de aanpak van werkdruk zal de kans op succes van een aanpak werkdruk vergroten. Over de rol van de 'politiek' - in dit geval het College van B&W en eventueel de fractievoorzitters - dienen vooraf heldere afspraken gemaakt te worden.
- Als werkdruk een onderdeel wordt van het managementcontract/ de afspraken met managers en managers hierover ter verantwoording kunnen worden geroepen (door hun eigen leidinggevende of door de medezeggenschap), vergroot dat vaak de betrokkenheid van het management bij het aanpakken van werkdruk.
- Een aanpak werkdruk heeft de meeste kans op effect als werkdruk primair wordt aangepakt bij de bron (dat wil zeggen de organisatie van het werk).
- Als aandacht voor werkdruk een normaal onderdeel is van het dagelijkse bedrijfsproces (bijvoorbeeld in de planning- en controleyklus), wordt de aanpak structureel en zal ze ook op langere termijn effectief zijn. Werkdruk zou bijvoorbeeld onderdeel kunnen worden van het kwaliteitsbeleid (één van de onderdelen van het INK model betreft een periodiek arbeidstevredenheidsonderzoek waar werkdruk onderdeel van kan uitmaken) of het arbobeleid (en vast onderdeel uitmaken van de RI&E). Hiermee kan de sector gemeente zich profileren als sector die aandacht besteedt aan zijn mensen.
- Een periodieke meting met steeds hetzelfde instrument, levert op termijn een goed beeld van ontwikkelingen en effecten van maatregelen in het werk (monitorfunctie). Als meerdere gemeenten eenzelfde instrument toepassen, kunnen gegevens ook onderling vergeleken worden.
- Het trainen van leidinggevendenden in het herkennen van oorzaken van werkdruk en het samen met medewerkers bespreken van mogelijke oplossingen, bevordert het draagvlak en acceptatie van concrete maatregelen die de werkdruk verminderen (dit gebeurt overigens al bij een aantal gemeenten).



## 3.1 EEN WOORD VOORAF

Dit hoofdstuk bevat 22 casebeschrijvingen van in totaal 14 instrumenten. Van de meeste instrumenten konden twee casebeschrijvingen worden verzameld. Van enkele instrumenten was slechts één toepassing bij een gemeente bekend. In vier gevallen is de tweede casebeschrijving gaande het project afgefallen omdat de betreffende gemeenten hun onderzoek toch niet als werkdrukonderzoek wilden bestempelen of men geen kans zag tijdig een goede casebeschrijving aan te leveren.

De 22 casebeschrijvingen maken duidelijk wat de opbrengsten en ervaringen per instrument zijn. Alle casebeschrijvingen behandelen dezelfde thema's als in hoofdstuk 2, van de aanleiding tot aan de evaluatie van het uitgevoerde onderzoek.

Per casebeschrijving is steeds aan twee partijen binnen de gemeente gevraagd een vragenlijst over de ervaringen met werkdrukonderzoek in te vullen. Indien het onderzoek gemeentebreed is uitgevoerd, hebben in de meeste gevallen de gemeentesecretaris en een lid van de ondernemingsraad de lijst ingevuld. In onderzoek op dienstniveau hebben in het algemeen de directeur van de betreffende dienst en een lid van de ondernemingsraad de lijst ingevuld. In de tabellen zijn - voor zover beschikbaar - steeds de antwoorden van zowel de werkgeverszijde als de OR vermeld. Enkele casebeschrijvingen zijn gebaseerd op de antwoorden van slechts één partij (gemeentesecretaris/directeur of voorzitter/lid van de OR).

### **Er zijn verschillen in de antwoorden van gemeentesecretaris/directeur enerzijds en OR/medezeggenschap anderzijds**

Beide partijen hebben de vragenlijsten in het algemeen onafhankelijk van elkaar ingevuld. Dit resulteert in verschillende ervaringen en meningen ten aanzien van het onderzoek en daardoor wordt een genuanceerd beeld verkregen. Bepaalde vragen zouden echter geen verschil van mening mogen opleveren. Denk aan vragen over: wie de opdrachtgever is, de periode waarin het onderzoek is verricht, de oorzaken van werkdruk binnen de gemeenten zoals uit het onderzoek naar voren is gekomen, voorgestelde en doorgevoerde maatregelen. Toch blijken de antwoorden van respondenten van eenzelfde gemeente op deze vragen nogal eens verschillend te zijn.

### **Mogelijke verklaringen voor de gevonden verschillen**

Uit de aanvullende interviews blijken twee oorzaken debet te zijn aan de verschillen in de antwoorden:

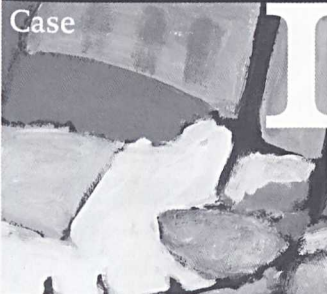
1. Het werkdrukonderzoek is in enkele gevallen jaren terug uitgevoerd. Het blijkt voor respondenten lastig om nauwkeurig antwoord te geven op onderzoeken die lang terug zijn uitgevoerd. Bovendien is de scheidslijn tussen verschillende onderzoeken en/of reorganisaties, en de acties die daar uit voort vloeien, moeilijk vast te stellen.
2. De voorgestelde en daadwerkelijk uitgevoerde maatregelen worden geïnventariseerd door gesloten antwoordcategorieën. De maatregelen waaruit de respondenten konden kiezen hebben inhoudelijk veel met elkaar te maken. Verschillende interpretaties resulteren daardoor ook in verschillende antwoorden, terwijl die verschillen in de praktijk niet blijken te bestaan.

Dit instrument is gebaseerd op de VBBA-vragenlijst. Een belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling was de praktische toepasbaarheid, waarbij de totstandkoming van een praktisch eindrapport centraal stond. Na invoer van de gegevens worden deze met een softwareprogramma verwerkt. Het programma levert een kant-en-klare rapportage waarin de belangrijkste organisatieknelpunten, die een direct verband met werkdruk tonen, worden gepresenteerd. Dit instrument onderscheidt zich van andere instrumenten waarvoor deskundigen dienen te worden ingehuurd. Desgewenst kunnen MEDE en TNO Arbeid ondersteuning bieden bij toepassing van de Quick-scan werkdruk.

## QUICK-SCAN WERKDRUK, FNV

Eindhoven

Case



Aantal inwoners: 199.896 Aantal medewerkers: circa 2.250 Werkdrukonderzoek: bij P&O afdelingen

Medio 2000 heeft de gemeente Eindhoven een pilot uitgevoerd bij P&O-afdelingen om zicht te krijgen op de werking van de Quick-scan werkdruk en om de kennis van en draagvlak voor dit instrument te bevorderen.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door een senior adviseur P&O, die coördinerend projectgroeplid was.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om dit onderzoek te doen is gevormd door de invoering van de 36-urige werkweek. De doelstelling van het onderzoek is om werkdrukproblemen te inventariseren. Er is voor de Quick-scan gekozen omdat het instrument eenvoudig hanteerbaar is, meervoudig gevalideerd en relatief goedkoop.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

P&O		P&O	
	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

P&O = Senior adviseur P&O

Het initiatief om onderzoek te laten doen kwam van de directie en ondernemingsraden. Het instrument is niet gemeentebreed toegepast, maar als pilot binnen P&O-afdelingen. De interne projectgroep bewaakte de voortgang en kwaliteit van het onderzoek. Het managementteam, de hoofden P&O en de interne projectgroep zijn allen betrokken geweest bij het formuleren van de onderzoeksopdracht en bij de opdrachtverlening. De interne projectgroep heeft de gegevens verzameld. De hoofden P&O en de interne projectgroep hebben tenslotte de resultaten besproken.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er werkdruk was bij de P&O-afdelingen. De oorzaken voor werkdruk worden gevormd door (een gebrek aan) hulpmiddelen en materialen, organisatieveranderingen en planning.

### Oorzaken van werkdruk

P&O		P&O	
	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
	Politieke druk/druk uit de omgeving		Communicatie
	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		Stijl van leidinggeven
	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
■	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden	■	Anders : organisatieverandering en planning

P&O = Senior adviseur P&O

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken leverde dit onderzoek extra informatie op. De P&O-adviseur geeft aan dat inzicht is ontstaan in gevolgen van werkdruk voor vermoeidheid en in de risico's van mentale belasting.

### Maatregelen en uitvoering

Er zijn volgens de P&O-adviseur geen maatregelen voorgesteld. De reden hiervoor ligt in het feit dat dit een pilotproject was. Interessant is daarom de evaluatie: is besloten om op basis van de pilot verder te gaan met de Quick-scan?

**Evaluatie**

Het onderzoek heeft voor de P&O-adviseur aan de verwachtingen voldaan en is als volgt beoordeeld.

Beoordeling van het instrument			
P&O		P&O	
■	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie		Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&O = Senior adviseur P&O

De vraag of de P&O-adviseur de volgende keer iets anders of beter zou doen in het traject is niet beantwoord. Wel zou de P&O-adviseur het instrument aan andere gemeenten aanbevelen omdat het instrument geschikt is als thermometer, verbetermogelijkheden nagenoeg uitsluitend bij de werkgever worden gezocht en omdat het instrument zaken in gang zet.

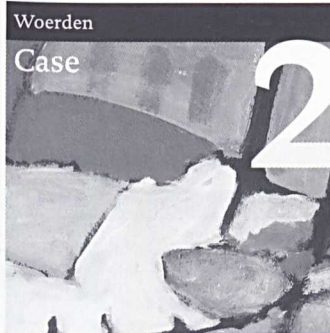
De P&O-adviseur geeft echter ook aan dat het instrument niet geschikt is als diepgaand analyse-instrument en dat er maar een beperkte mogelijkheid is om organisatie-onderdelen in te brengen (maximaal 6).

**Gouden tips**

Van de P&O-adviseur:

- Kies een passend instrument (geen zwaarder middel dan nodig).
- Bewaak de rollen en posities (houdt externen in ondersteunende rol).
- Scheidt middel en doel (het proces is belangrijk en niet het onderzoek op zich).

De P&O-adviseur geeft aan dat de gemeente Eindhoven een eigen afdeling Onderzoek en Statistiek heeft en bereid is om kleinere gemeenten te ondersteunen bij de verwerking van de gegevens van de Quick-scan werkdruk.



*Dit instrument is gebaseerd op de VBBA-vragenlijst. Een belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling was de praktische toepasbaarheid, waarbij de totstandkoming van een praktisch eindrapport centraal stond. Na invoer van de gegevens worden deze met een softwareprogramma verwerkt. Het programma levert een kant-en-klare rapportage waarin de belangrijkste organisatieknelpunten, die een direct verband met werkdruk tonen, worden gepresenteerd. Dit instrument onderscheidt zich van andere instrumenten waarvoor deskundigen dienen te worden ingehuurd. Desgewenst kunnen MEDE en TNO Arbeid ondersteuning bieden bij toepassing van de Quick-scan werkdruk.*

Aantal inwoners: 38.000 Aantal medewerkers: 260 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

Medio 2000 is de gemeente gestart met de toepassing van de Quick-scan werkdruk 2.0 (QSW) van de FNV. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de gemeentesecretaris (opdrachtgever) en door een OR-lid (1e medewerker Burgerzaken).

**Aanleiding tot onderzoek**

Het werkdrukonderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van het arbobeleid en omdat er algemene gevoelens waren van hoge werkdruk zonder de oorzaken te kennen. Het OR-lid geeft een enigszins andere aanleiding aan, namelijk organisatieveranderingen (waaronder de herindeling per 2001) en de invoering van de 36-urige werkweek. Tevens wilde de OR graag een nulmeting.

**Doelstellingen van het werkdrukonderzoek**

GS	OR	GS	OR
	■		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■		Verhogen productiviteit
	■		Besparen kosten
■		■	Verlagen ziekteverzuim
			Verminderen personeelsverloop
■			Verbeteren imago
	■		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	■		Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

Het initiatief hiervoor is afkomstig van de OR, in samenwerking met het managementteam. De reden om voor de Quick-scan te kiezen ligt volgens de gemeentesecretaris in de eenvoudige uitvoering van het onderzoek en de lage kosten. Het OR-lid geeft soortgelijke argumenten, namelijk snel en gemakkelijk en goedkoop uit te voeren. De voortgang en kwaliteit van het onderzoek is door een interne projectgroep bewaakt. Het managementteam en de OR zijn bij alle fasen van het onderzoek betrokken geweest. Volgens het OR-lid zijn medewerkers bovendien bij de evaluatie betrokken.

**Resultaten van het onderzoek**

Het OR-lid geeft aan dat er uit het onderzoek bleek dat er sprake was van werkdruk, voor de diensten Openbare werken, Welzijn, Financiën en Stafbureau bestuursondersteuning. Het OR-lid noemt als belangrijke oorzaken: communicatie, stijl van leidinggeven, overwerk en tijdelijk personeel. De gemeentesecretaris constateert uit de resultaten van het onderzoek: 'dat het werken onder tijdsdruk door alle medewerkers wordt gevoeld als een probleem. Op basis van de beantwoording van de vragen over mentale belasting kan worden opgemerkt dat op dit aspect positiever wordt gescoord. De medewerkers ervaren in het werk geen hinder van fysieke belasting. Over het algemeen kan ten aanzien van de invloed die medewerkers ervaren bij het inrichten van het werk, worden geconcludeerd dat er een ruime overlegsituatie bestaat. Zowel zeggenschap over de werkzaamheden als over andere zaken zijn goed geregeld. In een deel van de organisatie ervaren de medewerkers in de aansturing van het werkproces, dat ze geen invloed hebben. Zeggenschap over de invulling van de werktijden levert geen enkel probleem op. Wat ontplooiing betreft, wordt gevonden dat er meer dan voldoende mogelijkheden voorhanden zijn. Medewerkers vinden het werk leuk, uitdagend en het biedt voldoende afwisseling. Nadelige emotionele situaties komen in het werk niet voor. De Quick-scan onderscheidt zeven verschillende oorzaken voor werkdruk. Uit het onderzoek komt naar voren dat er problemen zijn met de wijze waarop het werk verdeeld is in de tijd, storingen waarmee men te kampen heeft en de inzet van mensen en fluctuaties in het werkaanbod (planning). Hoog scoort 'Organisatieveranderingen in het werk', omdat de medewerkers het idee hebben gezien te worden als een schaap met vijf poten. Van de medewerkers wordt veelal verwacht multi-inzetbaar te zijn en er wordt verwacht bij te springen als de collega's het niet kunnen bolwerken. Het eigen werk dreigt dan in het gedrang te komen. In een deel van de organisatie is vast personeel relatief veel tijd kwijt met het inwerken van tijdelijk personeel, het controleren en herstellen van fouten van en door tijdelijk personeel. Een kleiner deel van de medewerkers noemt als oorzaken leidinggeven en automatisering. Deze medewerkers ervaren van de leiding onvoldoende steun bij taakverdeling, vervanging van collega's of het naleven van procedures. Bij hen roept de inzet van computerapparatuur ook problemen op. Zij stellen het gebruik van allerlei technologie niet op prijs.'

Oorzaken van werkdruk					
GS	OR		GS	OR	
■	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
		Politieke druk/druk uit de omgeving		■	Communicatie
■	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	■	Stijl van leidinggeven
		Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)	■	■	Tijdelijk personeel
		Werkoverleg		■	Overwerk
■		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

Het onderzoek leverde meer op dan alleen inzicht in werkdrukoorzaken. Het OR-lid geeft aan dat het onderzoek duidelijk heeft gemaakt dat er een gebrekkige planning is en dat er onduidelijkheid bestaat ten aanzien van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

#### Maatregelen en uitvoering

De voorgestelde maatregelen zijn te onderscheiden in organisatiegerichte en in persoonsgerichte maatregelen. De gemeentesecretaris meldt dat eventuele uitvoering van maatregelen wordt besproken tussen het lijnmanagement en het managementteam nadat eerst de resultaten van het onderzoek zijn behandeld in ieder werkoverleg. Het OR-lid bevestigt dit, maar geeft wel aan welke maatregelen de OR wil voorstellen. De maatregelen in de onderstaande tabel zijn dus nog niet uitgevoerd.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen volgens het OR-lid					
GS	OR		GS	OR	
Organisatiegerichte maatregelen					
		Verandering politieke sturing		■	Betere regelmogelijkheden voor werknemers
■		Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		■	Betere werkverdeling tussen werknemers
■		Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■		Betere afstemming binnen de organisatie			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■		Betere planning/meer kanaliseren van ambities			Betere informatievoorziening
		Taakafstoting/minder werk		■	Uitbreiding formatie
■		Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven			Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
		Stressmanagementtraining			Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
		Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
		Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
					Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

Het OR-lid geeft aan dat er (nog) geen verder onderzoek is gedaan naar achtergronden van de werkdruk.

#### Evaluatie

De gemeentesecretaris acht het een nuttig instrument voor een snel inzicht in de problematiek. De respons is wel een aandachtspunt. Het onderzoek moet regelmatig worden herhaald, zodat het effect van genomen maatregelen duidelijk wordt. Volgens het OR-lid voldoet het instrument aan zijn verwachtingen en geeft hij aan dat het onderzoek periodiek herhaald gaat worden in het kader van de herindeling.



Het instrument wordt door de gemeentesecretaris en het OR-lid als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument					
GS	OR		GS	OR	
■	■	Snel en eenvoudig toe te passen			Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
■	■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. De gemeentesecretaris vindt dat de respons hoger zou moeten om een meer representatief beeld te krijgen. De verwerkingstijd van de ingevulde formulieren zou sneller moeten verlopen. Het is jammer dat deze versie van de Quick-scan niet alle afdelingen ineens kan verwerken. Er moest gewerkt worden met drie afzonderlijke deelrapporten. Het OR-lid zou de Quick-scan aan andere gemeenten aanbevelen, maar onderbouwt dit verder niet.

#### Gouden tips

Van de gemeentesecretaris:

- Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het onderzoek van OR, gemeentesecretaris, managementteam en lijnmanagement geeft een breed draagvlak voor de uitvoering van het onderzoek en voor het daarna nemen van maatregelen.

De NOVA-WEBA is een vragenlijst waarmee bij groepen werknemers de knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud kunnen worden vastgesteld. De vragen hebben bijvoorbeeld betrekking op de functievolledigheid, moeilijkheidsgraad, contactmogelijkheden, organiserende taken en de informatievoorziening. Dit instrument is een breedte-instrument waarmee risico's in grotere populaties kunnen worden gesignaleerd. Om echter oorzaken en verbetermogelijkheden vast te stellen is nader onderzoek noodzakelijk.

## NOVA-WEBA

Amsterdam Zuid-Oost

Case



Aantal inwoners: 86.000 Aantal medewerkers: ruim 500 Werkdrukonderzoek: stadsdeelbreed

In september 1999 is in het stadsdeel Zuid-Oost van de gemeente Amsterdam een NOVA-WEBA vragenlijstonderzoek gedaan.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door het OR-lid (hoofdtuinman), als lid van de interne projectgroep die het onderzoek begeleidde.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding tot het onderzoek is gevormd door het ziekteverzuim en omdat er een afspraak in het arbeidsvoorwaardenakkoord stond. Er wordt niet verder toegelicht waarom er voor de NOVA-WEBA is gekozen. Het onderzoek is organisatiebreed uitgevoerd door TNO Arbeid.

Uit de tabel blijkt dat de doelstelling van het onderzoek tweeledig was:

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

OR		OR	
	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Vermindern personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Ander

OR = OR-lid

Het initiatief om onderzoek te doen is afkomstig van het managementteam van het stadsdeel. Het proces is volgens de OR in handen gegeven van een interne projectgroep. In die projectgroep zaten vertegenwoordigers van de OR, het managementteam en van de medewerkers. De projectgroep is in alle fasen betrokken geweest bij het onderzoek.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er sprake was van werkdrukrisico's voor de gehele organisatie. Positieve uitzonderingen hierin waren financiën, Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling (REO) en Beheer en Milieu (B&M).

Het OR-lid geeft aan dat de oorzaken van organisatorische aard waren:

### Oorzaken van werkdruk

OR		OR	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)	■	Informatievoorziening
	Politieke druk/druk uit de omgeving	■	Communicatie
	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	Stijl van leidinggeven
■	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
■	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

OR = OR-lid

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken, heeft het onderzoek aangegeven dat er sprake was van discriminatie naar huidskleur en sekse.

**Maatregelen en uitvoering**

De volgende maatregelen zijn voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen	
OR	OR
Organisatiegerichte maatregelen	
	Betere regel mogelijkheden voor werknemers
Verandering politieke sturing	Betere werkverdeling tussen werknemers
Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)	Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
Betere interne overlegstructuur	Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
Betere afstemming binnen de organisatie	Betere informatievoorziening
Betere planning/meer kanaliseren van ambities	Uitbreiding formatie
Taakafstoting/minder werk	Anders
Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	
Persoonsgerichte maatregelen	
Stressmanagementtraining	■ Voeren van functioneringsgesprekken
Yogacursus	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
Cursus timemanagement	Zoeken van aangepast werk
■ Cursus omgaan met agressie	Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
	Anders

OR=OR-lid

De voorzitter van de OR geeft aan dat er geen organisatiegerichte maatregelen genomen zijn. Wel twee persoonsgerichte: namelijk een cursus omgaan met agressie en het voeren van functioneringsgesprekken. Er is verder onderzoek gedaan naar de achtergrond van de werkdrukoorzaken. Dit is door TNO Arbeid gedaan in twee pilotafdelingen van het stadsdeel, met behulp van de TNO aanpak werkdruk (voorheen NIA TNO werkdrukmethodiek genoemd), zie case 16.

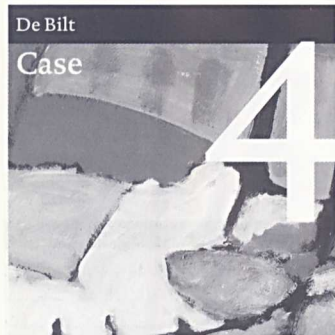
**Evaluatie**

Het OR-lid heeft het deel 'evaluatie' voor deze casebeschrijving niet ingevuld. Hij heeft zijn mening wel gegeven bij case 16 (en dan zowel over het vragenlijstonderzoek als over de pilot bij de gemeente Amsterdam Zuid-Oost, afdeling Ruimtelijke Zaken).

Het OR-lid geeft aan dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden.

De NOVA-WEBA is een vragenlijst waarmee bij groepen werknemers de knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud kunnen worden vastgesteld. De vragen hebben bijvoorbeeld betrekking op de functievolledigheid, moeilijkheidsgraad, contactmogelijkheden, organiserende taken en de informatievoorziening. Dit instrument is een breedte-instrument waarmee risico's in grotere populaties kunnen worden gesignaleerd. Om echter oorzaken en verbetermogelijkheden vast te stellen is nader onderzoek noodzakelijk.

## NOVA-WEBA



Aantal inwoners: 32.000 Aantal medewerkers: 250 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

Gekozen is om een NOVA-WEBA vragenlijstonderzoek te laten doen door TNO Arbeid. Het onderzoek is in 1999 gestart en in april afgerond.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de directeur Middelen, projectleider van het onderzoek.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen is gevormd door een RI&E-onderzoek en door het hoge verzuimpercentage van ongeveer 10%. Het voornaamste doel van het onderzoek is om werkdruksignalen te kwantificeren en om problemen te inventariseren. De directeur geeft tevens aan dat verbetering van het sociaal klimaat en het verlagen van ziekteverzuim een doelstelling is. Er is voor de NOVA-WEBA gekozen omdat dit instrument goed aansluit bij welzijnsaspecten, aldus de directeur Middelen.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

Dir.		Dir.	
■	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	Verlagen ziekteverzuim
■	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

Dir. = Directeur Middelen

De OR en het management hebben het initiatief genomen om een werkdrukonderzoek te laten uitvoeren. De onderzoeksopdracht is geformuleerd door het managementteam. De gemeentesecretaris heeft de opdrachtverlening gedaan. De voortgang en kwaliteit van het onderzoek zijn door een interne projectgroep bewaakt. De arbocoördinator is bij alle fasen in het project betrokken geweest, net als de OR. Het gemeentebestuur en het lijnmanagement hebben een rol gespeeld bij de bespreken van de resultaten. TNO Arbeid heeft het onderzoek uitgevoerd.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat bij alle afdelingen sprake was van een hoge werkdruk. Vragenlijstonderzoek maakt het ook mogelijk om risico's naar functie te splitsen. Uit deze analyse bleek dat de functies van met name leidinggevende, beleidsadviseur en buitendienst met werkdruk te maken hadden.

De organisatie van het werk en de politieke druk zijn volgens de directeur Middelen belangrijke werkdruk-oorzaken. Tevens zijn het onvoldoende werkoverleg, communicatie en informatievoorziening belangrijke werkdrukbronnen. Tenslotte zijn het regelvermogen van de organisatie als geheel en het regelvermogen van medewerkers als werkdruk-oorzaken gevonden.

### Oorzaken van werkdruk

Dir.		Dir.	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)	■	Informatievoorziening
■	Politieke druk/druk uit de omgeving	■	Communicatie
	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		Stijl van leidinggeven
■	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

Dir. = Directeur Middelen

Het onderzoek leverde meer op dan alleen inzicht in werkdruk-oorzaken. De directeur Middelen geeft aan dat de noodzaak om de informatievoorziening te verbeteren nu duidelijk is. Tevens blijkt dat met name medewerkers van de buitendienst met een hoge emotionele belasting te maken hebben.

**Maatregelen, uitvoering en effecten**

De volgende maatregelen zijn voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
Dir.		Dir.	
Organisatiegerichte maatregelen			
	Verandering politieke sturing		Betere regel mogelijkheden voor werknemers
■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers
■	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities	■	Betere informatievoorziening
	Taakafstoting/minder werk		Uitbreiding formatie
■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven		Anders
Persoonsgerichte maatregelen			
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus	■	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
■	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

Dir. = Directeur Middelen

Een aantal van de persoonsgerichte maatregelen is al uitgevoerd: bijvoorbeeld begeleiding en reïntegratie, voeren van functioneringsgesprekken en stijl van leidinggeven. Enkele organisatiegerichte maatregelen zijn wel voorgesteld maar (nog) niet uitgevoerd. Het gaat dan een betere afstemming binnen de organisatie en om een verbetering van de stijl van leidinggeven.

De directeur Middelen geeft aan dat er verder onderzoek is gedaan naar de achtergrond van oorzaken, zoals genoemd in de bovenstaande tabel. Per afdeling is gekeken naar de resultaten en de specifieke oorzaken daarvan. Vervolgens heeft in kleine groepen overleg plaatsgevonden tussen management en medewerkers. Inmiddels hebben enkele maatregelen effect gesorteerd. Een verhoogde aandacht voor medewerkers en oorzaken van verzuim heeft geleid tot goed overleg met de bedrijfsarts en de bedrijfsmaatschappelijk werker. Verhoogde aandacht voor informatieverstrekking heeft geleid tot meer duidelijkheid over procedures en contactpersonen en probleemeigenaren. Tevens is er nu structureel werkoverleg. Tenslotte is er nu duidelijkheid omtrent de rol van de leidinggevende richting bestuur.

**Evaluatie**

Het onderzoek heeft volgens de directeur Middelen voldaan aan de verwachtingen. Er is veel materiaal op tafel gekomen waar de organisatie verder mee aan de slag kan.

Om het instrument door de gebruiker te laten beoordelen, zijn enkele criteria getoetst.

Beoordeling van het instrument			
Dir.		Dir.	
■	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie		Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

Dir. = Directeur Middelen

Het werkdrukonderzoek zal periodiek herhaald worden. Dit zal onder andere gebeuren in het kader van het kwaliteitsmodel dat de gemeente hanteert, namelijk het INK-model. Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. De directeur Middelen geeft aan dat de volgende keer de betrokkenheid van het bestuur bij het gehele project vergroot zou moeten worden. De directeur Middelen zou het instrument aan andere gemeenten aanbevelen, maar licht dit verder niet toe.

**Gouden tips**

Van de directeur Middelen:

- Instructie/toelichting op onderzoek per afdeling en ter plekke laten invullen leverde een respons op van 92%.

De VBBA is een vragenlijst die de psychosociale arbeidsbelasting meet. De VBBA kan worden ingezet op individueel niveau, afdelingsniveau en gemeentebreed. De vragenlijst bevat vragen over de kenmerken van het werk, werkorganisatie en relaties op het werk, de arbeidsvoorwaarden en de gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting. De VBBA geeft geen duidelijk inzicht in de oorzaken van werkdruk. Hiervoor is nader onderzoek noodzakelijk.

## VBBA/PAGO

Heerenveen

Case



Aantal inwoners: 40.330 Aantal medewerkers: 380 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

In 1999 heeft de Arbo Unie Friesland een werkbelevingsonderzoek gedaan met de VBBA-vragenlijst. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de OR (toenmalige opdrachtgever) en het hoofd afdeling Bestuur- en Managementadviesing (BMA).

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen is gevormd door enkele organisatieveranderingen en door klachten/signalen van de werkvloer. Beide respondenten geven aan dat het doel van het onderzoek was om werkdrukproblemen te inventariseren. Het OR-lid voegt daar enkele doelstellingen aan toe, zoals uit de onderstaande tabel blijkt.

Er is voor deze methode gekozen na advies en overleg met de arbodienst. De belangrijkste redenen om voor de VBBA te kiezen zijn volgens de toenmalige opdrachtgever:

- accent op beleving
- korte doorlooptijd
- beperkte kosten.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

BMA	OR		BMA	OR	
	■	Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
		Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
	■	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers			Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
	■	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	■	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie	■	■	Anders

BMA = hoofd afdeling Bestuur- en Managementadviesing, OR = OR-lid

Een andere doelstelling volgens het hoofd BMA was om de beleving van de kwaliteit van werken bij de gemeente in kaart te brengen. Het OR-lid noemt aanvullend nog preventie als doelstelling.

Het initiatief om onderzoek te doen komt van de ondernemingsraad. De opdrachtformulering en het geven van de opdracht is ook door de OR gedaan. De voortgang en kwaliteit van het onderzoek is door de OR bewaakt. De arbodienst heeft het onderzoek uitgevoerd. De gemeentesecretaris en het managementteam zijn betrokken bij het bespreken van de resultaten en bij het bedenken van maatregelen.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er sprake was van werkdruk, maar niet gemeentebreed. Het hoofd BMA geeft aan dat de sector Welzijn en de sector Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) last hadden van een te hoge werkdruk. Het OR-lid geeft aan dat de sectoren BMA, Milieu en outoerzicht (MBT), Welzijn, Sport en recreatie (WSR), RO en Facilitaire Sector (FS) onder te hoge werkdruk leden. Op grond van het onderzoek was het ook mogelijk te bepalen welke functie(groepen) last hadden van te veel werkdruk; dat waren beleidsmedewerkers en projectmedewerkers.

De organisatie van het werk en de politieke druk zijn volgens de respondenten belangrijke werkdruk-oorzaken, zo blijkt uit het onderzoek. Het OR-lid geeft meer oorzaken aan dan het hoofd BMA.

Oorzaken van werkdruk					
BMA	OR		BMA	OR	
■	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
■	■	Politieke druk/druk uit de omgeving		■	Communicatie
	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		■	Stijl van leidinggeven
		Regelvermogen van organisatie		■	Formatie (te veel/te weinig)
■		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		■	Tijdelijk personeel
		Werkoverleg		■	Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen		■	Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

BMA = hoofd afdeling Bestuur- en Managementadviesing, OR = OR-lid

Een onderzoek levert vaak meer op dan alleen werkdrukoorzaken. Het OR-lid geeft aan dat het onderzoek duidelijk heeft gemaakt dat werkbelasting een subjectief gegeven is en dat 'de definitie van seksuele intimidatie niet wordt herkend.' Het hoofd BMA geeft als extra inzicht aan dat nu duidelijk is dat als de OR opdrachtgever is, eerst afspraken met de bestuurder gemaakt dienen te worden over het vervolg: 'nu zijn we blijven steken in de inventarisatie.'

#### Maatregelen, uitvoering en effecten

De volgende maatregelen zijn voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
BMA	OR		BMA	OR	
Organisatiegerichte maatregelen					
■		Verandering politieke sturing			Betere regel mogelijkheden voor werknemers
	■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)			Betere werkverdeling tussen werknemers
		Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■		Betere afstemming binnen de organisatie			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
		Betere planning/meer kanaliseren van ambities			Betere informatievoorziening
	■	Taakafstoting/minder werk	■		Uitbreiding formatie
	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven			Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
		Stressmanagementtraining		■	Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus		■	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	■	Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
	■	Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
					Anders

BMA = hoofd afdeling Bestuur- en Managementadviesing, OR = OR lid

Het hoofd BMA geeft aan dat er geen persoonsgerichte maatregelen zijn voorgesteld. De verandering in politieke sturing is gerealiseerd door een buffer tussen politiek en centraal management. Het OR-lid geeft aan dat er ook enkele maatregelen zijn voorgesteld die niet zijn uitgevoerd, namelijk:

- betere interne overlegstructuur;
- betere afstemming binnen de organisatie;
- taakafstoting/minder werk.

Het lid van de OR geeft aan dat er vervolgonderzoek zal plaatsvinden naar achtergronden van werkdrukoorzaken, in de vorm van vervolgesprekken. Deze gesprekken worden door de arbodienst gevoerd. Volgens het hoofd BMA heeft nog geen verder onderzoek plaatsgevonden.<sup>3</sup>

#### Noot

<sup>3</sup> De OR heeft voorgesteld om de arbodienst een vervolgonderzoek te laten doen op de zwaarst belaste afdelingen, inclusief aanbevelingen over de oplossingsrichtingen. De organisatie neemt dit in beraad, omdat in uitvoeringskosten niet is voorzien.

De maatregelen hebben reeds tot de volgende resultaten geleid:

- Ongeveer 50 medewerker hebben een vierdaagse cursus projectmatig werken gekregen, projecten gaan hierdoor beter lopen.
- De te houden functioneringsgesprekken worden gevoerd: in 2000 zo'n 80-90%. In 1999 werd slechts 25% van de gesprekken daadwerkelijk gevoerd. Het streven blijft uiteraard 100%. Uit de gesprekken blijkt dat er werkdruk is en dat werkdruk dus ook meetbaar blijkt.

#### Evaluatie

Het instrument heeft volgens het hoofd BMA niet voldaan aan de verwachtingen omdat er vooraf geen afspraken zijn gemaakt over hoe verder met de resultaten om te gaan. Het instrument voldoet wel aan de verwachtingen van het OR-lid, omdat er inzicht is verkregen in de situatie.

De gebruikers beoordelen het instrument verder als volgt:

Beoordeling van het instrument					
BMA	OR		BMA	OR	
■	■	Snel en eenvoudig toe te passen		■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
■	■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie			Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

BMA = hoofd afdeling Bestuur- en Managementadviesing, OR = OR lid

Beide respondenten geven aan dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden. Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. Het OR-lid vindt dat er afspraken gemaakt hadden moeten worden over maatregelen en vervolgacties. Het hoofd BMA geeft antwoord in dezelfde richting: het project moet niet alleen van de OR zijn. Er dienen gezamenlijke afspraken gemaakt te worden over verdere acties. Tenslotte dient de bespreking op afdelingsniveau beter gedaan te worden.

Beide respondenten zouden het instrument aan andere gemeenten aanbevelen, mits duidelijk is wat men er mee wil (duidelijke doelstellingen en afspraken - red.). Het OR-lid geeft aan dat het instrument in vrijwel alle situaties en randvoorwaarden bruikbaar is. Het hoofd BMA is genuanceerder: het instrument dient benut te worden als quickscan voor een snelle inventarisatie van de werkbeleving van medewerkers. Het onderzoek is niet goed te gebruiken als het doel is uitspraken te doen over wel of geen (daadwerkelijke) werkdruk. Voor achtergronden en 'wat aan de werkdruk te doen' is het instrument niet geschikt.

#### Gouden tips:

Van het hoofd BMA:

- Gezamenlijke probleemstelling OR/management.
- Weten wat je wil voor welk doel.
- Afspraken maken over wat er gebeurt met de resultaten.

Van het OR-lid:

- Ga als OR niet je eigen weg maar ga - met behoud van je eigen autonomie - het gesprek met het bestuur aan.
- Stel van tevoren je doelen vast.



VBBA/PAGO

Haarlem, sector Stedelijke Ontwikkeling

Case

6



De VBBA is een vragenlijst die de psychosociale arbeidsbelasting meet. De VBBA kan worden ingezet op individueel niveau, afdelingsniveau en gemeentebreed. De vragenlijst bevat vragen over de kenmerken van het werk, werkorganisatie en relaties op het werk, de arbeidsvoorwaarden en de gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting. De VBBA geeft geen duidelijk inzicht in de oorzaken van werkdruk. Hiervoor is nader onderzoek noodzakelijk.

Aantal inwoners: 148.000 Aantal medewerkers: 2100 Werkdrukonderzoek: bij de sector Stedelijke Ontwikkeling (ten tijde van het onderzoek 200 medewerkers, nu 310 medewerkers)

In november 1997 is in de sector Bouwen, Wonen, Economie (BWE) thans sector Stedelijke Ontwikkeling (SO) van de gemeente Haarlem een Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO) uitgevoerd door de arbodienst Arbo Unie Haarlem.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de directeur van de sector SO en de voorzitter van de Ondernemingsraad.

**Aanleiding tot onderzoek**

Volgens de directeur van de sector waren er diverse aanleidingen om het onderzoek te laten doen: er was meer werk en meer ambities en te weinig medewerkers, via werkoverleggen en signalen van P&O en de bedrijfsarts bleek dat de samenleving meer verschillende wensen had en meer druk legde op medewerkers. Volgens de voorzitter van OR waren resultaten van eerder onderzoek en recente organisatieveranderingen reden om onderzoek te laten doen naar werkdruk.

De belangrijkste reden om voor een PAGO te kiezen was het reeds bestaande contact met de arbodienst. Het onderzoek heeft alleen betrekking gehad op de sector BWE (nu SO). De doelstelling van het onderzoek is vooral het vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers.

Doelstellingen van het werkdrukonderzoek					
Dir.	OR		Dir.	OR	
■	■	Kwantificeren van signalen	■		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen	■		Verhogen productiviteit
■	■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
■	■	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	■	Verlagen ziekteverzuim
■		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
■	■	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
■		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie			Anders

Dir. = directeur sector Stedelijke Ontwikkeling, OR = voorzitter OR

Het initiatief om het onderzoek te laten doen bij BWE kwam van de afdeling P&O en de eigen A&O-deskundige. Na goedkeuring van het managementteam is de OR bij het project betrokken. De eerste opdrachtformulering is door het managementteam gedaan. De OR is betrokken bij de definitieve opdrachtformulering. Het lijnmanagement heeft gezorgd voor de verdere uitvoering van het onderzoek en voor begeleiding van medewerkers. De voortgang werd bewaakt door het managementteam, de OR en het lijnmanagement. Het verzamelen van de gegevens en de verdere analyse is door de arbodienst gedaan. Het onderzoek is begin 1998 afgerond.

**Resultaten van het onderzoek**

Uit het onderzoek bleek dat er een te hoge werkdruk bij de sector was. De hoge werkdruk werd door alle functies gevoeld. De belangrijkste oorzaken en effecten van de te hoge werkdruk hebben vooral te maken met het hoge werkaanbod en met politieke druk.

Oorzaken van werkdruk					
Dir.	OR		Dir.	OR	
		Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
■	■	Politieke druk/druk uit de omgeving			Communicatie
■	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit			Stijl van leidinggeven
		Regelvermogen van organisatie	■	■	Formatie (te veel/te weinig)
■	■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg	■		Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

Dir. = Directeur sector Stedelijke Ontwikkeling, OR = voorzitter OR

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken, heeft het onderzoek meer opgeleverd. De directeur geeft aan dat nu duidelijk is dat regelmogelijkheden ten aanzien van het eigen werk mede de werkdruk bepalen, dat naast algemene maatregelen maatwerk nodig is en dat de fysieke omgeving belangrijk is (als voorbeeld wordt te veel ruis van telefonerende collega's genoemd).

#### Maatregelen, uitvoering en effecten

De volgende maatregelen zijn voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
Dir.	OR		Dir.	OR	
Organisatiegerichte maatregelen					
		Verandering politieke sturing			Betere regelmogelijkheden voor werknemers
■	■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)	■		Betere werkverdeling tussen werknemers
	■	Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■		Betere afstemming binnen de organisatie			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities			Betere informatievoorziening
■		Taakafstoting/minder werk			Uitbreiding formatie
■	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven			Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
■	■	Stressmanagementtraining	■	■	Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus	■	■	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
■		Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
	■	Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
					Anders

Dir. = Directeur sector Stedelijke Ontwikkeling, OR = voorzitter OR

Op het gebied van voorgestelde en doorgevoerde maatregelen wijken de beelden die de directeur en de voorzitter geven, van elkaar af. Volgens de directeur zijn alle voorgestelde organisatiegerichte maatregelen inmiddels doorgevoerd. Van de persoonsgerichte maatregelen zijn alleen stressmanagementtraining en de cursus timemanagement nog niet uitgevoerd. Dit zal echter in het najaar van 2000 gebeuren. Volgens de voorzitter van de OR zijn er minder maatregelen voorgesteld en uitgevoerd. Van de voorgestelde maatregelen is tot nu toe alleen een betere interne overlegstructuur gerealiseerd. Alle persoonsgerichte maatregelen zouden volgens de voorzitter zijn uitgevoerd.

Tenslotte geven beide personen aan dat er verder onderzoek plaatsvindt naar de achtergrond van de resultaten. Er zal gemeentebreed een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsvinden, mede in relatie tot het te hoge ziekteverzuim. Dit onderzoek zal intern en door TNO Arbeid gedaan worden.

Als voorlopig effect wordt gerapporteerd dat er in de werkplannen nog kritischer wordt gekeken naar beschikbare capaciteit en ambities. De werkdruk blijft echter hoog, mede omdat de politiek veel wil en 'wij' daar achteraan hollen.

#### Evaluatie

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen. Voor de directeur omdat er een heldere analyse van oorzaken heeft plaatsgevonden, die als een goede basis voor maatregelen dient. Voor de OR heeft het instrument aan de verwachtingen voldaan omdat werkdruk nu door het management erkend en herkend wordt.

Het instrument is door de gebruikers als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument					
Dir.	OR		Dir.	OR	
		Snel en eenvoudig toe te passen	■	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk		■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

Dir. = Directeur sector Stedelijke Ontwikkeling, OR = voorzitter OR

Al met al zouden de directeur en de OR-voorzitter het instrument aanbevelen aan andere gemeenten. Als randvoorwaarde geeft de directeur aan dat het management er 'echt voor moet gaan' en dat de OR goed bij het traject betrokken moet worden.

Tevens is gevraagd wat er de volgende keer beter zou moeten: de directeur geeft aan dat het thema werkdruk nog vaker op de agenda van het managementteam geplaatst moet worden en dat werkdruk in elk werkoverleg meegenomen moet worden. Tevens zou er een volgende keer beter gecommuniceerd moeten worden over de resultaten.

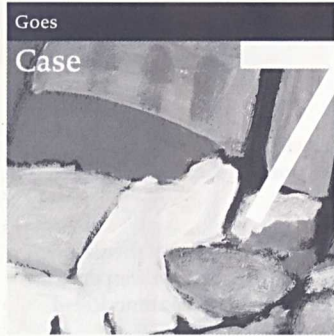
**Gouden tips**

Van de directeur:

- Alleen met onderzoek beginnen als je als management concrete follow-up belooft.
- Als management eerlijk omgaan met resultaten en dus niets verdoezelen.
- Maak het breed: alle aspecten en alle disciplines en lagen in de organisatie.

Van de voorzitter Platform Ondernemingsraden:

- Uitzoeken = oplossen.
- Zet onderzoek breed op.
- Neem OR mee als partner.



De VOS-D is een vragenlijst gericht op het inventariseren van gezondheid- en welzijnsrisico's en stress. De VOS-D is een ingekorte versie en taalkundig meer toegankelijk gemaakte versie van de Vragenlijst Organisatie Stress (VOS). De VOS-D is geschikt voor groepen werknemers (minimaal 10-15) en is niet bedoeld voor individuele diagnostiek. De VOS-D is modulair van opbouw. Afhankelijk van de doelstelling van het onderzoek kunnen schalen worden weggelaten of toegevoegd.

Aantal inwoners: 36.000 Aantal medewerkers: 300 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

In juni 1998 heeft de gemeente Goes onderzoek laten doen naar werkdruk.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de gemeentesecretaris en de secretaris van de OR.

**Aanleiding tot onderzoek**

De reden om het onderzoek te laten doen was drieledig:

1. Doorgaans onvermoeibare medewerkers vielen uit.
2. De planning werd vaak overschreden.
3. Het ziekteverzuim liep op.

Op advies van de OR is gekozen voor de VOS-D enquête. Het argument hiervoor is dat het instrument op grond van een aantal voorbeelden als objectief en bruikbaar uit de bus kwam. Het Psychologisch Adviesbureau Nijmegen heeft ondersteuning geboden.

De doelstellingen van het onderzoek waren vooral gericht op het inventariseren van problemen en het verlagen van het ziekteverzuim.

**Doelstellingen van het werkdrukonderzoek**

GS	OR		GS	OR	
■	■	Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
■	■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
■	■	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	■	Verlagen ziekteverzuim
■		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
■		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
■		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = secretaris OR

Het initiatief om onderzoek te laten doen kwam van het managementteam, de OR en de afdeling P&O. Het formuleren van de onderzoeksopdracht is in samenwerking gedaan door het gemeentebestuur, het managementteam, de gemeentesecretaris en de OR. De daadwerkelijke opdrachtverlening is door de gemeentesecretaris gedaan. Het verzamelen van de gegevens is door een extern onderzoeksbureau gedaan, met hulp van de eigen A&O-deskundige. De resultaten zijn vervolgens besproken met medewerkers, management en college. De voortgang werd bewaakt door het managementteam. Het onderzoek is aan het eind van 1998 beëindigd door middel van een presentatie van de resultaten.

Een belangrijke stap is het bedenken van maatregelen, op basis van de onderzoeksgegevens.

*Volgens de gemeentesecretaris:* is dit vooral gedaan door het managementteam en de OR, met behulp van de eigen A&O-deskundige. Bij de invoering van maatregelen zijn meer partijen betrokken, namelijk de gemeentesecretaris, het managementteam, de afdelingsleiding en de medewerkers.

*Volgens de ondernemingsraad:* zijn het gemeentebestuur, de gemeentesecretaris en het managementteam vooral bij de eindfase betrokken geweest. De OR is bij alle onderzoeksstappen betrokken geweest en de medewerkers hebben alleen de enquête ingevuld.

Overigens loopt de verdere uitwerking en toepassing van maatregelen nog. Bij de evaluatie tenslotte is iedereen betrokken.

**Resultaten van het onderzoek**

Uit het onderzoek bleek dat er een te hoge werkdruk bij de gemeente Goes was. Dit gold organisatiebreed, voor leidinggevenden, voor beleidsmedewerkers en voor diverse specialistische functies. De belangrijkste oorzaken van de te hoge werkdruk hebben enerzijds met de organisatie van het werk te maken, waardoor medewerkers moeilijk kunnen voldoen aan de eisen die aan ze worden gesteld. Anderzijds heeft de werkdruk met persoonsgebonden factoren te maken, zo blijkt uit het onderzoek.

Oorzaken van werkdruk					
GS	OR		GS	OR	
■	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		■	Informatievoorziening
	■	Politieke druk/druk uit de omgeving	■		Communicatie
■	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit			Stijl van leidinggeven
■		Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
■		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen	■		Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = secretaris OR

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken heeft het onderzoek meer opgeleverd. Er wordt aangegeven dat erkenning van problemen al positief kan werken. Bovendien is het vertrouwen in de organisatie toegenomen, door aandacht aan het (werkdruk)probleem te schenken.

#### Maatregelen, uitvoering en effecten

De volgende maatregelen zijn voorgesteld: .

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
GS	OR		GS	OR	
Organisatiegerichte maatregelen					
■		Verandering politieke sturing			Betere mogelijkheden voor werknemers
■	■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)	■		Betere werkverdeling tussen werknemers
		Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■		Betere afstemming binnen de organisatie			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities	■		Betere informatievoorziening
■		Taakafstoting/minder werk			Uitbreiding formatie
	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■		Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
■	■	Stressmanagementtraining			Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
■	■	Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
■	■	Cursus omgaan met agressie	■		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)

GS = gemeentesecretaris, OR = secretaris OR

De verandering van politieke sturing heeft met name betrekking op een betere prioriteitsstelling. Verder is voorgesteld de communicatie te verbeteren.

Op het gebied van voorgestelde en doorgevoerde maatregelen wijken de beelden die de gemeentesecretaris en de OR geven van elkaar af. De gemeentesecretaris geeft aan dat alle voorgestelde maatregelen zijn doorgevoerd en geeft ook meer voorgestelde maatregelen aan dan de OR. Volgens de OR zijn bovendien maar drie van de voorgestelde maatregelen doorgevoerd, namelijk 'verbetering stijl van leidinggeven', 'stressmanagementtraining' en 'cursus timemanagement'.

Van enkele maatregelen zijn reeds effecten gerapporteerd. Een betere prioriteitsstelling tussen ambtenaren en de bestuurlijke top resulteert in een betere afstemming van de hoeveelheid werk en de beschikbare capaciteit. Een verbeterde (meer coachende) stijl van leidinggeven heeft geleid tot medewerkers die hun eigen situatie beter kunnen beheersen. Betere communicatie heeft tot gevolg dat medewerkers eerder signalen afgeven als de werkdruk te hoog wordt.

Tenslotte zijn cursussen afgerond:

- timemanagement - resulteert in een betere beheersing van de werkdruk;
- assertiviteit - medewerkers geven tijdig werkdruksignalen;
- rationeel denken - beter zelfmanagement; dit heeft vooral met persoonsgebonden factoren te maken.

**Evaluatie**

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen, in die zin dat het inzicht in oorzaken en problemen is toegenomen. De OR kan hier nog geen antwoord op geven, omdat uitvoering voor een deel nog loopt. De gebruikers beoordelen het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
GS	OR		GS	OR	
	■	Snel en eenvoudig toe te passen			Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■		Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie	■		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk			Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = secretaris OR

Werkdrukonderzoek zal bij de gemeente Goes periodiek herhaald worden, alleen is nog niet zeker welke methode daarvoor gebruikt zal gaan worden.

Al met al zou de gemeentesecretaris het instrument in zijn volle omvang niet aanbevelen aan andere gemeenten. De reden hiervoor is dat het instrument te uitvoerig is en dat uitkomsten voor meerdere interpretaties vatbaar zijn. De secretaris van de OR zou het instrument wel aan andere gemeenten aanbevelen, maar onderbouwt dit verder niet.

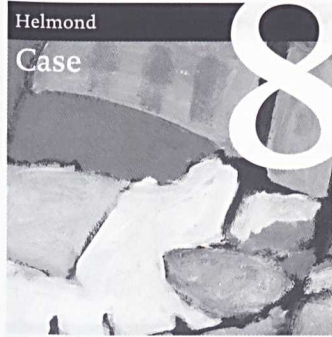
Interessant is daarom wat er de volgende keer beter zou moeten: ten eerste wordt aangegeven dat de enquête korter zou moeten. Ten tweede zou de informatievoorziening vooraf beter moeten zijn en tenslotte zou ook de terugkoppeling beter kunnen.

**Gouden tips**

- Gericht onderzoek met duidelijke uitslag.
- Snelle terugkoppeling.
- Voorkomen dat het onderzoek het effect van een 'self fulfilling prophecy' krijgt (waardoor iedereen werkdruk rapporteert).
- De werkdruk is breed verspreid door de organisatie, maar wordt niet door iedereen op dezelfde wijze ervaren. De verleiding is echter groot om, desgevraagd, een gevoel van onbehagen te verklaren vanuit werkdruk, terwijl ook andere oorzaken aan de orde kunnen zijn.

In de aanpak van ATOS wordt ervan uitgegaan dat werkdruk ontstaat wanneer er sprake is van een wanverhouding tussen de hoeveelheid werk en de daarvoor beschikbare tijd. ATOS gaat bij werkdrukonderzoek uit van een werkmodel. Dit model dient als kapstok voor het inventariseren van oorzaken en effecten van werkdruk. Het uiteindelijke doel van het model is het in beeld brengen van aangrijpingspunten voor interventies, waarmee werkdruk zoveel mogelijk kan worden voorkomen. Afhankelijk van het onderzoeksdoel en de door de opdrachtgever gewenste onderzoeksaccenten kunnen onderdelen uit het werkmodel meer of minder uitgewerkt worden. De gehanteerde module varieert: soms wordt met casestudies gewerkt, soms worden interviews gehouden en soms vindt er een uitgebreid vragenlijstonderzoek plaats. Ook combinaties van methoden zijn mogelijk.

## WERKDRUKVRAGENLIJST ATOS



Aantal inwoners: 76.000 Aantal medewerkers: circa 650 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

De gemeente Helmond heeft in april 1998 een werkdrukonderzoek uitgevoerd. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de voorzitter van de OR. Aanvullend heeft een interview plaatsgevonden met de gemeentesecretaris en een OR lid.

### Aanleiding tot onderzoek

De invoering van de 36-urige werkweek is de aanleiding geweest voor onderzoek. Het onderzoek kende een drieledige doelstelling:

1. Een zo objectief mogelijke analyse van de mate van ervaren werkdruk bij de medewerkers.
2. Een zo objectief mogelijke analyse van de oorzaken van de ervaren werkdruk.
3. Het doen van aanbevelingen om, waar nodig, de situatie met betrekking tot de ervaren werkdruk te verbeteren.

Er is gekozen voor de werkdruk vragenlijst van ATOS vanwege de toegankelijkheid van het instrument.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

GS	OR		GS	OR	
		Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
■		Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers			Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

In het georganiseerde overleg (tussen werkgever en bonden) is men tot de conclusie gekomen dat onderzoek nodig was. De OR-voorzitter geeft hiermee aan dat het initiatief tot onderzoek niet afkomstig is van óf de OR óf het management. De voortgang en de kwaliteit van het onderzoek is bewaakt door een interne begeleidingscommissie. In de begeleidingscommissie zaten de gemeentesecretaris, het hoofd afdeling onderzoek en statistiek (tevens managementteamlid), het hoofd P&OI, twee P&O-ers en vertegenwoordigers van de vakbonden. Het bespreken van de resultaten en het bedenken van maatregelen is allemaal in de begeleidingscommissie gedaan. Via het georganiseerd overleg is ook het gemeentebestuur betrokken geweest bij het formuleren van de opdracht, de opdrachtverlening en het bedenken van maatregelen.

### Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek heeft aangetoond dat er werkdruk was bij de gemeente. De beleving was vooral hoog bij de brandweer, bij stadsbeheer en bij het midden en lager management.

De OR-voorzitter geeft aan dat, behalve het regelvermogen van de organisatie, ook het uitvalrisico een bron voor werkdruk was. De gemeentesecretaris noemt als belangrijkste werkdrukoorzaken:

- onvoldoende kunnen inspelen op pieken en dalen in het werkaanbod;
- onoverzichtelijkheid van het werk: hoe moet iets gedaan worden en door wie, wat is het doel daarvan;
- veranderende taakeisen door veranderingen in wet- en regelgeving of veranderende eisen van het bestuurlijk deel van de organisatie naar het ambtelijk deel van de organisatie;
- feedback en communicatie.

### Oorzaken van werkdruk

GS	OR		GS	OR	
■		Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
		Politieke druk/druk uit de omgeving	■		Communicatie
		Te veel werk voor de beschikbare capaciteit			Stijl van leidinggeven
■	■	Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden		■	Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken, heeft het onderzoek meer opgeleverd. De OR-voorzitter geeft aan dat de gemiddelde werkdruk in Helmond niet of nauwelijks afwijkt van het landelijk gemiddelde volgens de referentiegegevens van ATOS.

#### Maatregelen en uitvoering

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
GS	OR	GS	OR
Organisatiegerichte maatregelen			
			Verandering politieke sturing
			Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)
			Betere interne overlegstructuur
			Betere afstemming binnen de organisatie
■			Betere planning/meer kanaliseren van ambities
		■	Taakafstoting/minder werk
■		■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven
Persoonsgerichte maatregelen			
			Stressmanagementtraining
			Yogacursus
			Cursus timemanagement
			Cursus omgaan met agressie
			Betere regel mogelijkheden voor werknemers
			Betere werkverdeling tussen werknemers
			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
			Betere informatievoorziening
			Uitbreiding formatie
			Anders : efficiencywinst door uitbreiding automatisering
			Voeren van functioneringsgesprekken
			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
			Zoeken van aangepast werk
			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

De maatregelen vonden plaats naar aanleiding van het onderzoek, maar zijn in een breder organisatieperspectief geplaatst, namelijk de ontwikkeling van integraal management. Ook wordt begonnen met HOT, een communicatietraject voor de hele organisatie waarin (toekomstige) veranderingen in relatie tot elkaar geplaatst worden.

Op de vraag of de werkdruk nu verminderd is, zegt de gemeentesecretaris dat 'het gelukt is om de werkdruk niet te laten stijgen'. De verwachting is dat effecten van al deze maatregelen pas op langere termijn zichtbaar worden. De meest urgente knelpunten zijn opgelost, vooral door de formatie uit te breiden. Maar werkdruk blijft een actueel thema. De OR ziet het als haar taak het thema werkdruk levendig te houden, zeker zolang de problemen niet naar haar tevredenheid zijn opgelost.

#### Evaluatie

De gemeentesecretaris was tevreden over het onderzoek, zowel met de inhoud als het proces. Achteraf beseft men wel dat er beter gecommuniceerd had moeten worden over de follow-up van het vragenlijst-onderzoek. Want een dergelijk onderzoek schept verwachtingen.

De OR-voorzitter geeft aan dat de informatievoorziening en de terugkoppeling van de resultaten volstrekt onvoldoende is geweest en dat dit een volgende keer beter zou moeten.

De OR-voorzitter zou het instrument alleen aanbevelen aan andere gemeenten als men in het algemeen iets wil weten over de werkdrukbeleving. Maar niet als het doel is om vanuit de resultaten van het onderzoek concrete maatregelen te formuleren. Dan is diepgaander onderzoek noodzakelijk.

De OR heeft het instrument als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument			
GS	OR	GS	OR
	■		Snel en eenvoudig toe te passen
	■		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie
	■		Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie
	■		Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk
			Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
			Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
			Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR



De OR-voorzitter en de gemeentesecretaris geven aan dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden. Zij wensen hier geen bindende afspraken over te maken. Zij hebben nu veel gegevens over praktische verbeteringen en willen gestaag voortgaan met de reeds ingezette en voorgenomen verbeteringen.

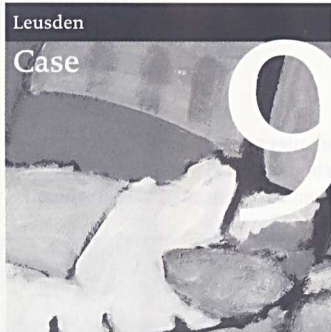
**Gouden tips**

Van de OR-voorzitter:

- Gebruik het onderzoek niet als een doekje voor het bloeden.
- Neem het serieus en communiceer goed met medewerkers, zeker als het gaat om uitwerking/vervolg als resultaat van onderzoek.

In de aanpak van ATOS wordt ervan uitgegaan dat werkdruk ontstaat wanneer er sprake is van een wanverhouding tussen de hoeveelheid werk en de daarvoor beschikbare tijd. ATOS gaat bij werkdrukonderzoek uit van een werkmodel. Dit model dient als kapstok voor het inventariseren van oorzaken en effecten van werkdruk. Het uiteindelijke doel van het model is het in beeld brengen van aangrijpingspunten voor interventies, waarmee werkdruk zoveel mogelijk kan worden voorkomen. Afhankelijk van het onderzoeksdoel en de door de opdrachtgever gewenste onderzoeksaccenten kunnen onderdelen uit het werkmodel meer of minder uitgewerkt worden. De gehanteerde module varieert: soms wordt met casestudies gewerkt, soms worden interviews gehouden en soms vindt er een uitgebreid vragenlijstonderzoek plaats. Ook combinaties van methoden zijn mogelijk.

## WERKDRIJKVAGENLIJST ATOS



Aantal inwoners: 30.000 Aantal medewerkers: 195 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

In februari 2000 is de gemeente Leusden gestart met werkdrukonderzoek. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door het hoofd P&O, projectleider van het onderzoek.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen komt voort uit capaciteitsproblemen als gevolg van een krappe formatie, signalen van de OR dat in sommige onderdelen de werkdruk/-last toenam en signalen van leidinggevenden.

Er is gekozen voor de werkdrukvragenlijst van ATOS, aangevuld met diepte-interviews, omdat de gemeente een diagnose wilde op alle lagen van de organisatie, per afdeling/sector/concern, die concreet en specifiek was. De gemeente wilde oorzaken/achtergronden in kaart brengen en concrete actieplannen voor verbetering opstellen.

Het onderzoek had tot doel om werkdrukproblemen te inventariseren, aangrijpingspunten te vinden ter vermindering van werkdruk en de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

P&O		P&O	
	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
■	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie	■	Anders

P&O = hoofd P&O

Het initiatief om onderzoek te laten doen kwam van de OR en de gemeentesecretaris. De opdrachtverlening is door het gemeentebestuur gedaan. De gemeentesecretaris en het managementteam zijn betrokken geweest bij de onderzoeksopzet en bij het bedenken van maatregelen en de invoering daarvan. De OR is betrokken bij het formuleren van de onderzoeksopzet. De voortgang werd bewaakt door de gemeentesecretaris, een interne projectgroep waarin afdelingshoofden en OR-leden zitting hadden, de directeur Middelen en het hoofd P&O. De afdelingen hebben verbeterplannen opgesteld. Het onderzoeksbureau heeft de uitvoering van het onderzoek en de analyse gedaan en heeft meegeholpen met het ontwikkelen van maatregelen.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er in sommige onderdelen een te hoge werkdruk was. Met betrekking tot functies bleken vooral beleidsmedewerkers een hoge werkdruk te ervaren. Naast een krappe formatie zijn met name huisvestingsproblemen, ICT-storingen als gevolg van omschakeling naar Windows-omgeving, veranderde software, de organisatie van het werk, het plannend vermogen en politieke druk zijn oorzaken van werkdruk. Verder zijn de samenwerking en afstemming tussen afdelingen en de neiging van medewerkers om geen nee te zeggen tegen extra klussen oorzaken van werkdruk.

### Oorzaken van werkdruk

P&O		P&O	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
■	Politieke druk/druk uit de omgeving		Communicatie
■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		Stijl van leidinggeven
■	Regelvermogen van organisatie	■	Formatie (te veel/te weinig)
	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
■	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden	■	Anders

P&O = hoofd P&O

**Maatregelen en uitvoering**

Het onderzoek is in januari 2001 afgerond. Per afdeling is een actieplan opgesteld om specifieke problemen aan te pakken. Daarnaast komt er een gemeentelijk actieplan, met maatregelen om afdelingsoverstijgende problemen aan te pakken. De maatregelen in de onderstaande tabel zijn vastgesteld en ten dele uitgevoerd.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
P&O		P&O	
Organisatiegerichte maatregelen			
	Verandering politieke sturing		Betere regel mogelijkheden voor werknemers
	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers
	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■	Betere afstemming binnen de organisatie	■	Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities		Betere informatievoorziening
■	Taakafstoting/minder werk	■	Uitbreiding formatie
■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■	Anders
Persoonsgerichte maatregelen			
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

P&O = hoofd P&O

Er wordt geen verder onderzoek gedaan naar de achtergrond van werkdrukoorzaken; dit is in het onderzoek zelf al opgenomen.

**Evaluatie**

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen. De gecombineerde benadering van vragenlijst-onderzoek, groepsinterviews en actieplannen werkt goed.

Het instrument wordt door de gebruiker als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument			
P&O		P&O	
	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie	■	Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&O = hoofd P&O

De gemeente Leusden geeft aan een volgende keer geen grote veranderingen aan te brengen in het proces; het proces is naar tevredenheid verlopen. Al met al kan de gemeente het instrument aanbevelen aan andere gemeenten.

**Gouden tips**

Van de projectleider:

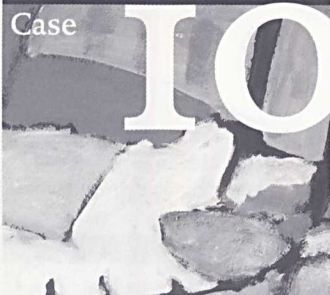
- Alleen een enquête volstaat niet. Een combinatie met diepte-interviews is nodig om concreet inzicht te krijgen in werkdruk knelpunten en hun oorzaken.
- Stel de diagnose op werkvloerniveau, dat wil zeggen per afdeling/werkeenheid.
- Laat afdelingen zelf actieplannen opstellen.

Het MEDE-werkdrukinstrument kan gezien worden als een specifiek werkdrukinstrument. Het instrument is gebaseerd op theoretische inzichten. MEDE heeft een relatie gelegd tussen het werkdrukmodel van MEDE en het gemeentelijk kwaliteitsmodel. MEDE onderkent bij de aanpak van werkdruk de fasen: screening, enquête, team-interviews, plan van aanpak en evaluatie.

Uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in de mogelijkheden om de werklast te beperken, het regelvermogen van de organisatie en het individu te versterken en de belastbaarheid van het individu te verbeteren.

## MEDE-WERKDRUKINSTRUMENT

Tilburg, Dienst Bedrijven



Aantal inwoners: 190.536 Aantal medewerkers: circa 900 Werkdrukonderzoek: bij de Dienst Bedrijven

De gemeente Tilburg is in juli 1999 gestart met een werkdrukonderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Dienst Bedrijven en is in mei 2000 afgerond.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de managementadviseur P&O, projectleider van het onderzoek.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te laten doen ligt in de gemeentelijke herindeling, de invoering van de 36-urige werkweek en een reorganisatie in 1997.

Gekozen is voor het werkdrukinstrument van MEDE Organisatie-advies omdat men al bekend was met de adviesorganisatie. Tevens was er ondersteuning in de verwerking van gegevens nodig en was de hoogte van de kosten doorslaggevend.

De doelstellingen van het onderzoek zijn in de onderstaande tabel aangegeven.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

P&O		P&O	
■	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
■	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

P&O = managementadviseur P&O

Werkgever en werknemers (via de OR) hebben samen het initiatief tot het werkdrukonderzoek genomen. Het management en de gemeentesecretaris hebben de opdracht verstrekt. Via het management zijn de vragenlijsten uitgezet. Het managementteam en de OR hebben de resultaten besproken, medewerkers hebben ook mogelijke maatregelen geformuleerd. De voortgang en de kwaliteit van het onderzoek werden bewaakt door een intern projectteam.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er een te hoge werkdruk bij de afdeling informatisering en automatisering was. Bij vier afdelingen is piekbelasting geconstateerd, waardoor ook daar sprake was van werkdruk: sportbedrijf, groenvoorziening, stafafdeling en boekhouding.

De belangrijkste oorzaken van de te hoge werkdruk hebben met name met de organisatie van het werk te maken, waardoor medewerkers moeilijk kunnen voldoen aan de eisen die aan ze worden gesteld.

### Oorzaken van werkdruk

P&O		P&O	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
	Politieke druk/druk uit de omgeving		Communicatie
■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		Stijl van leidinggeven
	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

P&O = managementadviseur P&O

**Maatregelen en uitvoering**

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
P&O		P&O	
	Organisatiegerichte maatregelen		
	Verandering politieke sturing		Betere regel mogelijkheden voor werknemers
■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers
■	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities		Betere informatievoorziening
	Taakafstoting/minder werk		Uitbreiding formatie
	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven		Anders
	Persoonsgerichte maatregelen		
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

P&amp;O = managementadviseur P&amp;O

De managementadviseur geeft aan dat alleen organisatiegerichte maatregelen zijn uitgevoerd die te maken hebben met overleg, planning en communicatie. Andere maatregelen zijn ook voorgesteld, maar die zijn (nog) niet uitgevoerd. Het gaat dan om een betere informatievoorziening, om aandacht voor de wijze waarop veranderingen worden geleid en om het optimaal benutten van het personeelsbeleidinstrumentarium. Tevens geeft de managementadviseur P&O aan dat er een persoonsgerichte maatregel is voorgesteld, maar niet uitgevoerd. Deze maatregel heeft betrekking op een goede werksfeer en op het cultiveren van een goede motivatie bij medewerkers. Er zal geen verder onderzoek worden gedaan naar de oorzaken van werkdruk.

**Evaluatie**

Voor de managementadviseur heeft het instrument aan de verwachtingen voldaan: 'met name de kwantificering van signalen geeft aan waar actie nodig is. Kwalificatie van gegevens geeft aan hoe de actie ingezet kan worden.' Het werkdrukonderzoek zal periodiek herhaald worden in het kader van het INK-kwaliteitsmodel dat wordt gehanteerd.

De gebruiker heeft het instrument als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument			
P&O		P&O	
	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&amp;O = managementadviseur P&amp;O

De managementadviseur zou het instrument aanbevelen aan andere gemeenten. Daarbij geeft zij wel enkele randvoorwaarden aan: er dient goed aangesloten te worden bij het niveau van medewerkers. De begeleiding dient goed te zijn en indien nodig moet mondelinge afname van de vragen mogelijk zijn. Tevens dient iedereen verzocht te worden de vragenlijsten ook daadwerkelijk in te vullen. Tevens is gevraagd wat een volgende keer anders/beter zou kunnen. De managementadviseur zou een volgende keer geen zaken anders doen.

**Gouden tips**

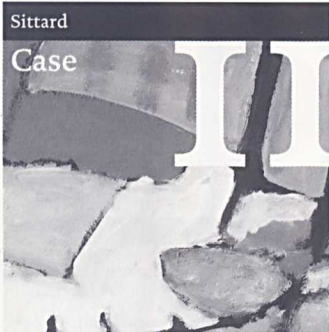
Van de managementadviseur P&amp;O:

- Doe alleen onderzoek als je ook iets met de uitkomsten doet.
- Sluit met je onderzoek aan bij het niveau van medewerkers.
- Communiceer over wat je wel én wat je niet doet met de geopperde verbetervoorstellen, inclusief redenen daarvoor.

Het MEDE-werkdrukinstrument kan gezien worden als een specifiek werkdrukinstrument. Het instrument is gebaseerd op theoretische inzichten. MEDE heeft een relatie gelegd tussen het werkdrukmodel van MEDE en het gemeentelijk kwaliteitsmodel. MEDE onderkent bij de aanpak van werkdruk de fasen: screening, enquête, team-interviews, plan van aanpak en evaluatie.

Uitkomsten van het onderzoek geven inzicht in de mogelijkheden om de werklast te beperken, het regelvermogen van de organisatie en het individu te versterken en de belastbaarheid van het individu te verbeteren.

## MEDE-WERKDRUKINSTRUMENT



Sittard  
Aantal inwoners: circa 50.000 Aantal medewerkers: 550 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

Van maart tot en met mei 1999 heeft de gemeente Sittard een werkdrukonderzoek uitgevoerd met het werkdrukinstrument van MEDE.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door een lid van de interne werkgroep, werkzaam als sociaal-wetenschappelijk onderzoeker.

### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen is driedelig, aldus de onderzoeker:

1. invoering 36-urige werkweek en herbezetting;
2. discussie over gemeentelijke taken;
3. knelpunten in de organisatie

De reden om voor het werkdrukinstrument van MEDE te kiezen ligt in de onderkenning van het belang om gezamenlijk met werkdruk aan de slag te gaan. Ook de breedte van het instrumentarium en de factoren in het gebruikte model, vormden een reden. Tenslotte speelt een rol dat MEDE veel inzicht heeft in de gemeenteproblematiek.

De doelstellingen van het onderzoek zijn het kwantificeren van signalen, het inventariseren van problemen, aangrijpingspunten vinden ter vermindering van werkdruk, het verbeteren van de veiligheid/welzijn/gezondheid van medewerkers en het vinden van aanknopingspunten voor een reorganisatie.

### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

Ond.		Ond.	
■	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
■	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
■	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
■	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

Ond. = Onderzoeker, lid interne projectgroep

Het initiatief om onderzoek te laten doen naar werkdruk is een gezamenlijk initiatief, dat wil zeggen van werkgever, OR en vakbonden. Het gemeentebestuur heeft samen met de OR de opdrachtverlening gedaan. De voortgang en kwaliteit van het project is bewaakt door de interne projectgroep. De gemeentesecretaris, de OR en de vakbonden zijn in het hele proces betrokken geweest. Het managementteam heeft zich vooral bezig gehouden met het invoeren van maatregelen. MEDE heeft een rol gespeeld vanaf het invullen van de opdracht (opdrachtformulering) tot en met het bedenken van maatregelen.

### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er een redelijke mate van werkdruk was bij de gehele organisatie. Met name het regelvermogen van de organisatie is daarin een belangrijke factor. De afdelingen Bestuursondersteuning, Facilitaire Zaken, Financiën en Sociale zaken en Welzijn scoorden het hoogst, dat wil zeggen deze afdelingen hebben te maken met de hoogste werkdruk. Tevens bleek dat medewerkers met een lang dienstverband (> 10 jaar), oudere medewerkers (40-50 en 50+) met een hoge werkdruk te maken hebben. Er is geen analyse naar functies gedaan.

In de volgende tabel staan de belangrijkste oorzaken van de (te hoge) werkdruk weergegeven:

### Oorzaken van werkdruk

Ond.		Ond.	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
■	Politieke druk/druk uit de omgeving	■	Communicatie
	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	Stijl van leidinggeven
■	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
■	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

Ond. = Onderzoeker, lid interne projectgroep

### Maatregelen en uitvoering

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen. Persoonsgerichte maatregelen zijn niet uitgevoerd op basis van dit onderzoek.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen	
Ond.	Ond.
Organisatiegerichte maatregelen	
■ Verandering politieke sturing	Betere regelmogelijkheden voor werknemers
■ Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)	Betere werkverdeling tussen werknemers
Betere interne overlegstructuur	Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■ Betere afstemming binnen de organisatie	Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
Betere planning/meer kanaliseren van ambities	Betere informatievoorziening
Taakafstoting/minder werk	Uitbreiding formatie
Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■ Anders
Persoonsgerichte maatregelen	
Stressmanagementtraining	Voeren van functioneringsgesprekken
Yogacursus	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
Cursus timemanagement	Zoeken van aangepast werk
Cursus omgaan met agressie	Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
	Anders

Ond. = Onderzoeker, lid interne projectgroep

De politieke sturing is sterker gescheiden van het management en er is een betere afstemming binnen de organisatie gerealiseerd. Twee maatregelen zijn wel voorgesteld maar niet uitgevoerd, namelijk een betere planning en een verbetering van de stijl van leidinggeven. Verder noemt de onderzoeker twee zaken: ten eerste een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid en ten tweede een cultuurverandering. De cultuurverandering is (nog) niet doorgevoerd, voor de verandering in personeelsbeleid zijn aanzetten gedaan. Enkele aanbevelingen uit het onderzoek zijn meegenomen als aandachtspunt voor de nieuw te vormen gemeente Sittard-Geleen. Deze zal per 1 januari 2001 ontstaan als gevolg van een gemeentelijke herindeling uit de voormalige gemeenten Born, Geleen en Sittard.

De onderzoeker geeft aan dat er geen verder onderzoek gedaan zal worden naar oorzaken.

Effecten van maatregelen zijn moeilijk meetbaar, omdat er een korte periode is tussen het onderzoek en het ontstaan van de gemeentelijke herindeling. De aanbevelingen voor de gemeente Sittard zijn wel terug te vinden als uitgangspunt voor de nieuwe organisatie.

### Evaluatie

Voor de onderzoeker als toenmalig lid van de werkgroep, heeft het instrument aan de verwachtingen voldaan: het heeft een gespecificeerd beeld opgeleverd van de werkdrukproblematiek.

De gebruiker beoordeelt het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument	
Ond.	Ond.
	■ Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	■ Betreft management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■ Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie	■ Betreft het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■ Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

Ond. = Onderzoeker, lid projectgroep

Het werkdrukonderzoek zal niet periodiek herhaald worden. In de evaluatie is wel verwezen naar de mogelijkheid van het hanteren van bijvoorbeeld de Quick-scan werkdruk van de FNV in de nieuwe gemeente. Er is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. De onderzoeker geeft twee aspecten aan: de communicatie met betrekking tot het werkdrukmodel zou duidelijker moeten. In dit geval is er te veel gedacht in termen van werklust en personeelsformatie. Het tweede aspect heeft betrekking op de uitvoering van aanbevelingen; dit zou onderdeel van het project moeten zijn.

Al met al zou de onderzoeker het instrument aan andere gemeenten aanbevelen. En dan met name in situaties waar geen inzicht bestaat in mogelijk oorzaken van werkdruk. Indien een kwantitatief resultaat wordt verwacht, in termen van hoeveelheden werk of formatie is het instrument minder geschikt.

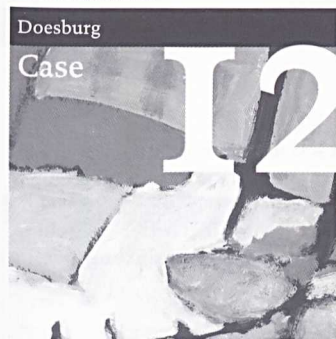
**Gouden tips**

Van de onderzoeker:

- Gezamenlijke opdrachtverstrekking + begeleiding + uitvoering.



VRAGENLIJST WERKDRUKBELEVING  
MBI PARTNERS



Deze vragenlijst van Rodenburg MBI Partners Organisatie-adviseurs is gebaseerd op en sluit aan bij een eigen concept waarin objectieve factoren als uitvoeringslast, regellast, competentielast, herstelvermogen en emotionele ondersteuning de subjectieve beleving van werkdruk beïnvloeden. MBI Partners hanteert voor de aanpak van de werkdrukproblematiek twee fasen: (1) werkdrukdiagnose en (2) verminderen van werkdruk. Voor de werkdrukdiagnose wordt gebruikgemaakt van een vragenlijst. Na de diagnose wordt samen met de organisatie gezocht naar verbeteringen. Hiervoor kan gebruikgemaakt worden van actiegerichte workshops.

Aantal inwoners: 11.480 Aantal medewerkers: circa 170, ambtelijk apparaat: 103 medewerkers Werkdrukonderzoek: bij het ambtelijk apparaat

Van eind 1999 tot in april 2000 heeft de gemeente Doesburg een werkdrukonderzoek laten doen. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de gemeentesecretaris en de voorzitter van de OR. Aanvullend heeft met de gemeentesecretaris en ambtelijk secretaris OR een interview plaatsgevonden.

**Aanleiding tot onderzoek**

De aanleiding om het onderzoek te laten doen is de invoering van de 36-urige werkweek en verstoringen in het werkproces, aldus de voorzitter van de OR.

De gemeentesecretaris geeft drie aanleidingen aan:

1. hoog ziekteverzuim;
2. signalen vanuit de organisatie over (te) hoge werkdruk;
3. evaluatie invoering 36-urige werkweek.

Er is gekozen om het onderzoek door MBI partners te Rodenburg te laten doen. Volgens de gemeentesecretaris vanwege de relatief objectieve benadering door iemand van buiten.

De doelstellingen van het onderzoek zijn beschreven in onderstaande tabel.

Doelstellingen van het werkdrukonderzoek					
GS	OR		GS	OR	
	■	Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■		Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
■	■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
■		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■		Verlagen ziekteverzuim
	■	Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
■		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

Het initiatief om onderzoek te laten doen komt van het management en de OR. De OR-voorzitter geeft aan dat alleen de OR oorspronkelijke initiatiefnemer was. De voortgang en de kwaliteit van het onderzoek is gedurende het hele traject bewaakt door een interne projectgroep. In die projectgroep zaten (vertegenwoordigers van) het gemeentebestuur, de OR en het managementteam. De gemeentesecretaris was voorzitter van de groep. Het onderzoeksbureau is betrokken geweest tot en met het bespreken van de resultaten. Alleen in de eindfase (conceptrapportage) is het gemeentebestuur betrokken en de projectgroep niet meer.

**Resultaten van het onderzoek**

Het onderzoek heeft aangetoond dat er werkdruk was bij de gemeente Doesburg. Een analyse per afdeling leerde dat het management, P&O, Sociale Zaken, Financiën en Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling last hadden van een te hoge werkdruk. Uit de analyse naar functie bleek dat vooral beleidsmedewerkers last van werkdruk hadden.

Oorzaken van werkdruk					
GS	OR		GS	OR	
■	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
■	■	Politieke druk/druk uit de omgeving	■		Communicatie
■	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	■	Stijl van leidinggeven
■		Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
■		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

De gemeentesecretaris geeft aan dat door het onderzoek er meer inzicht is verkregen in de werkorganisatie, in het regelvermogen van de organisatie en haar medewerkers en in de communicatie met en opereren van het college.

De OR-voorzitter geeft aan dat het onderzoek voor een extra inzicht heeft gezorgd met betrekking tot cultuur. De cultuur is namelijk zodanig dat het bestuur machtsgeoriënteerd is en de ambtelijke organisatie rolgeoriënteerd.

#### Maatregelen, uitvoering en effecten

Er zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
GS	OR		GS	OR	
Organisatiegerichte maatregelen					
		Verandering politieke sturing	■	■	Betere regelmogelijkheden voor werknemers
■	■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)			Betere werkverdeling tussen werknemers
	■	Betere interne overlegstructuur		■	Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
		Betere afstemming binnen de organisatie			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
		Betere planning/meer kanaliseren van ambities			Betere informatievoorziening
		Taakafstoting/minder werk			Uitbreiding formatie
■	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven			Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
■		Stressmanagementtraining		■	Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus	■		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
		Cursus timemanagement	■		Zoeken van aangepast werk
		Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
					Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

De gemeentesecretaris geeft aan dat enkele organisatiegerichte en enkele persoonsgerichte maatregelen zijn getroffen. Er zijn ook enkele maatregelen in voorbereiding: een verandering in de bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek) en de invoering van zelfsturende teams. Tenslotte is er een persoonsgerichte maatregel in voorbereiding op het gebied van leefstijlactiviteiten. De voorzitter van de OR geeft aan dat twee maatregelen zijn doorgevoerd, namelijk het voeren van functioneringsgesprekken (persoonsgericht) en een betere interne overlegstructuur (organisatiegericht). Er zijn meer maatregelen voorgesteld, maar deze zijn (nog) niet doorgevoerd. Het gaat dan om een verandering in de bedrijfsvoering, de stijl van leidinggeven, meer regelmogelijkheden voor medewerkers en de invoering van zelfsturende teams. De wijze van invoering hiervan is belangrijk. Beide respondenten geven aan dat er geen verder onderzoek gedaan zal worden naar de achtergrond van de werkdrukoorzaken.

Als effect van maatregelen kan gemeld worden dat vacatures sneller ingevuld worden, met een gunstig effect op de werkdruk. Een ander resultaat is een verbetering van het werkoverleg en van het voeren van functioneringsgesprekken. Overige maatregelen zijn in voorbereiding of net ingevoerd. Het effect hiervan is derhalve nog niet zichtbaar. Werkdruk staat wel nadrukkelijker op de agenda.

#### Evaluatie

Het onderzoek heeft voor de gemeentesecretaris aan de verwachtingen voldaan, want er is inzicht verkregen in de problematiek en er zijn oplossingsrichtingen aangedragen.

De voorzitter van de OR geeft aan dat het conceptrapport door de politiek is bijgesteld. Hierdoor heeft het onderzoek niet helemaal aan de verwachtingen voldaan.

De gebruikers beoordelen het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
GS	OR		GS	OR	
	■	Snel en eenvoudig toe te passen	■	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■		Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■		Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie	■		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk			Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

De gemeentesecretaris en de OR-voorzitter geven aan dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden.

Op de vraag wat er de volgende keer anders/beter zou moeten, antwoordt de voorzitter van de OR dat vooraf de betrokkenheid van het bestuur duidelijker aangeven moet worden. De OR-voorzitter geeft aan dat het eindconcept door de projectgroep vastgesteld dient te worden en dat conceptrapportages niet op basis van tussentijds commentaar van het bestuur mogen worden bijgesteld. Ook de uitvoering dient door een projectgroep begeleid te worden.

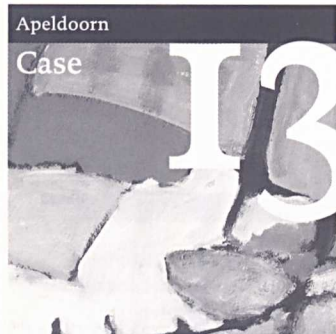
Al met al zouden beide respondenten het instrument aanbevelen aan andere gemeenten.

#### Gouden tips

Van de OR-voorzitter:

- Vooraf heldere afspraken maken over de betrokkenheid van de politiek.
- Werknemers uitdrukkelijk betrekken in de vervolgstappen na het werkdrukonderzoek.

Het Centrum voor Arbeid en Beleid BV (CAB) hanteert voor arbeidstevredenheidsonderzoek een instrument dat door de Rijksuniversiteit Groningen is ontwikkeld. Dit instrument brengt arbeidstevredenheid in haar totaliteit in kaart. In de gehanteerde vragenlijst worden vragen meegenomen op de volgende aspecten: inhoud van de taak, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, werkdruk, zeggenschap in beslissingen, communicatie & informatie, loopbaanmogelijkheden, leiderschap en algemene organisatie. In de vragenlijst zijn ook vragen over leeftijd, geslacht, functie, schaalindeling, dienstjaren en dergelijke opgenomen om te achterhalen of deze kenmerken leiden tot verschillen in arbeidsbeleving. Met het instrument wordt de beleving van de respondenten op de verschillende aspecten vastgesteld.



Aantal inwoners: circa 153.000 Aantal medewerkers: circa 1.200 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed (met uitzondering van brandweer)

In juni 1999 heeft de gemeente Apeldoorn een arbeidstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door Centrum voor Arbeid en Beleid (CAB-RUG). Het project is in oktober 1999 afgerond. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de senior P&O-adviseur, toen lid van de interne werkgroep. Aanvullend heeft een interview plaatsgevonden met de adjunct- gemeentesecretaris.

#### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen was de invoering van de 36-urige werkweek en organisatieveranderingen. Ook verstoringen in werkprocessen en verzuim speelden een rol als ook de arbeidsmarkt en het imago van de gemeente als werkgever.

Er is volgens de P&O-adviseur om drie redenen voor dit instrument gekozen:

1. van de kwaliteit van het werk en het management moest een beeld worden verkregen;
2. knelpunten dienden geïnventariseerd te worden;
3. er dienden mogelijkheden verzameld te worden om de bedrijfsvoering te verbeteren.

De doelstelling van het arbeidstevredenheidsonderzoek is om het sociaal klimaat te verbeteren, het verzuim te verlagen en het imago als werkgever te verbeteren.

Doelstellingen van het werkdrukonderzoek			
P&O		P&O	
	Kwantificeren van signalen	■	Verhogen kwaliteit dienstverlening
	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	Verlagen ziekteverzuim
■	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers	■	Verbeteren imago
■	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

P&O = senior P&O-adviseur

Het initiatief voor onderzoek komt van de OR. De voortgang van het proces werd door een interne projectgroep bewaakt. Het managementteam, het gemeentebestuur en de gemeentesecretaris hebben een adviserende rol bekleed tijdens het proces. De OR is gedurende het hele proces betrokken geweest.

#### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er werkdruk was bij de gemeente. Onderscheid naar functie is niet gemaakt, wel naar diensten. De werkdruk bleek vooral bij de volgende diensten te hoog:

- dienst Onderwijs, Cultuur en Samenleving
- dienst Ruimtelijk Ordening en Wonen
- dienst Grond, Economie en Projecten
- dienst Werk en Inkomen
- dienst Veiligheid, Recht en Burgerzaken.

De dienst Onderwijs en de dienst Werk en Inkomen vormen nu één nieuwe dienst. Dit is overigens niet gebeurd op basis van het onderzoek.

Belangrijke oorzaken van werkdruk blijken de organisatie van het werk, de hoeveelheid werk in relatie tot de beschikbare capaciteit en de communicatie.

Oorzaken van werkdruk			
P&O		P&O	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
	Politieke druk/druk uit de omgeving	■	Communicatie
■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		Stijl van leidinggeven
	Regelvermogen van organisatie	■	Formatie (te veel/te weinig)
	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

P&O = senior P&O-adviseur

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken levert onderzoek vaak extra informatie op. In dit geval geeft de P&O-adviseur aan dat de communicatie beter zou kunnen en dat veel 'verwante' acties geïsoleerd opgepakt zijn; er werd langs elkaar heen gewerkt.

#### Maatregelen en uitvoering

Er zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
P&O		P&O	
	Organisatiegerichte maatregelen		
	Verandering politieke sturing		Betere regelmogelijkheden voor werknemers
■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers
	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
	Betere planning/meer kanaliseren van ambities	■	Betere informatievoorziening
	Taakafstoting/minder werk		Uitbreiding formatie
■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven		Anders
	Persoonsgerichte maatregelen		
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus	■	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
■	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
■	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

P&O = senior P&O-adviseur

De P&O-adviseur geeft aan dat de meeste maatregelen gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Bij enkele diensten vindt vervolgonderzoek plaats, gericht op het eigen takenpakket.

Er kunnen nog geen effecten worden gerapporteerd, omdat er geen effectmeting heeft plaatsgevonden. Een hermeting staat echter op de agenda in het najaar van 2001.

#### Evaluatie

Het onderzoek heeft volgens de P&O-adviseur voldaan aan de verwachtingen. De reden hiervoor is dat er nu gericht aan de verworven inzichten wordt gewerkt.

De gebruiker beoordeelt het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument			
P&O		P&O	
	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&O = senior P&O-adviseur

Het werkdrukonderzoek zal periodiek herhaald worden. Dit zal gebeuren in het kader van het kwaliteitsmodel dat de gemeente hanteert, namelijk het INK-model.

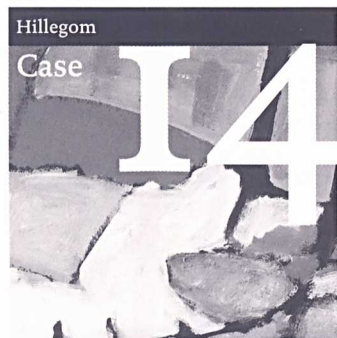
Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. Er wordt aangegeven dat de communicatie een volgende keer beter zou moeten en dat privacy duidelijker gewaarborgd dient te worden. Al met al zou de P&O-adviseur het instrument aan andere gemeenten aanbevelen. Voorwaarde is dan wel dat bestuur en OR ondersteuning bieden en dat het onderzoek beschouwd wordt als een 'start'-onderzoek.

#### Gouden tips

Van de senior P&O-adviseur:

- OR steeds betrekken.
- Zorg aan communicatie besteden, ook bij de uitvoering.

Het Centrum voor Arbeid en Beleid BV (CAB) hanteert voor arbeidstevredenheidsonderzoek een instrument dat door de Rijks-universiteit Groningen is ontwikkeld. Dit instrument brengt arbeidstevredenheid in haar totaliteit in kaart. In de gehanteerde vragenlijst worden vragen meegenomen op de volgende aspecten: inhoud van de taak, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, werkdruk, zeggenschap in beslissingen, communicatie & informatie, loopbaanmogelijkheden, leiderschap en algemene organisatie. In de vragenlijst zijn ook vragen over leeftijd, geslacht, functie, schaalindeling, dienstjaren en dergelijke opgenomen om te achterhalen of deze kenmerken leiden tot verschillen in arbeidsbeleving. Met het instrument wordt de beleving van de respondenten op de verschillende aspecten vastgesteld.



Aantal inwoners: 36.000 Aantal medewerkers: 140 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

In januari 1999 heeft de gemeente Hillegom een medewerkerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door Centrum voor Arbeid en Beleid (CAB-RUG). Het project is in april 2000 afgerond. De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de personeelsconsulent, als lid van de interne werkgroep.

#### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen was de uitkomst van eerder tevredenheidsonderzoek en een hoog ziekteverzuim. Tevens diende het onderzoek als nulmeting om de kwaliteit van het management te meten. Er is volgens de personeelsconsulent gekozen voor dit instrument omdat het breder is dan alleen werkdrukonderzoek.

Doelstellingen van het arbeidstevredenheidsonderzoek waren: het inventariseren van werkdrukproblemen, het verbeteren van het sociaal klimaat, het verlagen van verzuim en het verbeteren van de motivatie van medewerkers.

#### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

P&O		P&O	
	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers	■	Verlagen ziekteverzuim
■	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
■	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

P&O = personeelsconsulent

Het initiatief voor onderzoek komt van P&O. De voortgang van het proces werd vooral door een interne projectgroep bewaakt. Het gemeentebestuur heeft de opdrachtverlening gegeven. Het managementteam en de OR zijn bij het hele traject betrokken geweest. Het onderzoeksbureau heeft alleen gegevens verzameld en medewerkers en lijnmanagement zijn betrokken geweest bij het bespreken van de resultaten.

#### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er werkdruk was bij de gemeente. Met name de afdelingen Grondgebied en Dienstverlening hebben met de werkdruk te maken. Tevens is onderscheid naar functie gemaakt: vooral hogere salarisgroepen en de buitendienst bleken risicogroepen te zijn.

#### Oorzaken van werkdruk

P&O		P&O	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		Informatievoorziening
■	Politieke druk/druk uit de omgeving		Communicatie
	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	Stijl van leidinggeven
	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)	■	Tijdelijk personeel
	Werkoverleg		Overwerk
	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

P&O = personeelsconsulent

**Maatregelen en uitvoering**

Er zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
P&O		P&O	
		Organisatiegerichte maatregelen	
	Verandering politieke sturing		Betere mogelijkheden voor werknemers
■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers
	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities	■	Betere informatievoorziening
	Taakafstoting/minder werk		Uitbreiding formatie
■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven		Anders
		Persoonsgerichte maatregelen	
	Stressmanagementtraining	■	Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
	Cursus omgaan met agressie	■	Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

P&O = personeelsconsulent

De personeelsconsulent geeft aan dat de verbetering van de stijl van leidinggeven slechts gedeeltelijk is doorgevoerd. Er zal verder onderzoek worden gedaan naar de achtergronden van de (werkdruk)oorzaken. Dit zal betrekking hebben op een kwaliteitsverbetering van het management.

**Evaluatie**

Het onderzoek heeft voldaan aan de verwachtingen, want er is inzicht verkregen in de problematiek. De gebruiker heeft het instrument als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument			
P&O		P&O	
	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&O = personeelsconsulent

Het werkdrukonderzoek zal periodiek herhaald worden. Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. De personeelsconsulent geeft aan dat verantwoordelijkheden een volgende keer beter omschreven dienen te worden.

Al met al zou de consulent het instrument aan andere gemeenten aanbevelen. 'Tevredenheid vaststellen/verhogen kost wel tijd, maar levert nuttige informatie, "koffieautomatenroddels" worden inzichtelijk gemaakt.'

**Gouden tips**

Van de personeelsconsulent:

- Zorg voor breed draagvlak via projectgroep.
- Doe veel zelf (met uitzondering van onderzoek), dat verhoogt resultaten (= respons - red.).

De WEBA-methodiek (*Welzijn bij de Arbeid*) is een methode om risico's in het werk in kaart te brengen die bepalend kunnen zijn voor de werkdruk. De WEBA-methodiek behelst het beschrijven en beoordelen van functies. Het instrument richt zich derhalve op de organisatie van de werkzaamheden. Op basis daarvan worden concrete aanbevelingen gedaan ter verbetering van de functies. WEBA heeft tot doel om risico's in functies te ontdekken die kunnen leiden tot stress en onvoldoende leermogelijkheden. Een WEBA-analyse moet leiden tot betere condities in het werk, zodat de kans op fysieke en psychische klachten zo laag mogelijk wordt. Bij een WEBA-analyse wordt met name aandacht besteed aan de balans tussen regelproblemen en regel mogelijkheden. In grote lijnen bestaat de WEBA-methodiek uit drie stappen: beschrijven, beoordelen en verbeteren.

Amsterdam, Sociale Dienst



Aantal inwoners: ruim 727.000 Aantal medewerkers: 1.500 Werkdrukonderzoek: bij de Sociale Dienst

De WEBA-analyse bij de sociale dienst van de gemeente Amsterdam is in 1998 uitgevoerd door het IVA uit Tilburg.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door een senior beleidsmedewerker P&O en de secretaris van de OR.

#### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding om onderzoek te doen werd gevormd door een reorganisatie.

De twee redenen om voor het instrument te kiezen zijn volgens de OR-secretaris:

1. de relatie die wordt gelegd tussen takenpakket en functie;
2. de mogelijkheden ter verbetering van functioneren van personen en werkprocessen.

Doelstellingen van het onderzoek waren: het inventariseren van werkdrukproblemen, het verbeteren van veiligheid, welzijn en gezondheid van medewerkers en het vinden van aanknopingspunten voor reorganisatie. Het betreft in feite een nulmeting van de kwaliteit van de kernfuncties die zijn belast met de uitvoering van Algemene Bijstandswet. De OR-secretaris formuleert een bredere doelstelling, namelijk het toetsen van de gevolgen van de reorganisatie<sup>4</sup>.

#### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

P&O	OR		P&O	OR	
■		Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
		Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
		Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
■		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers			Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
■		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		■	Anders

P&O = senior beleidsmedewerker P&O, OR = secretaris OR

Volgens de OR-secretaris is het initiatief om het onderzoek te doen afkomstig van de OR. De senior beleidsmedewerker P&O geeft aan dat het initiatief van de directie van de sociale dienst kwam. De voortgang en kwaliteit van het project werd bewaakt door de interne projectgroep. In de projectgroep was het management en de OR vertegenwoordigd. De projectgroep is betrokken geweest bij het formuleren van de onderzoeksopdracht en bij het bespreken van de resultaten.

#### Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek heeft aangetoond dat er sprake was van te hoge werkdruk voor de volgende functies:

- beslisser onderzoek
- berekenaar/controleur
- administratief medewerker
- bijstandsmedewerker.

Per september 1999 bestaan er nieuwe functies.

#### Oorzaken van werkdruk

P&O	OR		P&O	OR	
	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)	■		Informatievoorziening
		Politieke druk/druk uit de omgeving	■	■	Communicatie
■		Te veel werk voor de beschikbare capaciteit			Stijl van leidinggeven
■	■	Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
■	■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
■	■	Opleiding, vaardigheden	■		Anders

P&O = senior beleidsmedewerker P&O, OR = secretaris OR

#### Noot

<sup>4</sup> Het doel van de reorganisatie is tweeledig: de externe doelstelling is om de cliënt met zo min mogelijk medewerkers in aanraking te laten komen (de één-loket-gedachte). De interne doelstelling is om medewerkers in kleinere basiseenheden te laten werken in nieuwe, bredere functies.



De beleidsmedewerker P&O geeft verder aan dat ook ziekteverzuim een oorzaak van werkdruk bleek te zijn. Voor beide respondenten heeft het onderzoek, naast werkdrukoorzaken, extra inzichten opgeleverd.

De beleidsmedewerker P&O geeft aan dat nu duidelijk is dat er onder- en bovengrenzen zijn aan een takenpakket. De OR-secretaris meldt dat een evaluatie van de reorganisatie en van de invoer van automatisering nodig is, dat er aandacht dient te zijn voor de regelcapaciteit van medewerkers, voor sociaal-emotionele aspecten van een reorganisatie en voor communicatie.

### Maatregelen en uitvoering

Op basis van het onderzoek zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
P&O	OR	P&O	OR
Organisatiegerichte maatregelen			
			Verandering politieke sturing
		■	Betere regel mogelijkheden voor werknemers
			Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)
		■	Betere werkverdeling tussen werknemers
			Betere interne overlegstructuur
			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
		■	Betere afstemming binnen de organisatie
			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■		■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities
			Betere informatievoorziening
			Taakafstoting/minder werk
			Uitbreiding formatie
■			Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven
			Anders
Persoonsgerichte maatregelen			
			Stressmanagementtraining
		■	Voeren van functioneringsgesprekken
			Yogacursus
			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
			Cursus timemanagement
			Zoeken van aangepast werk
			Cursus omgaan met agressie
			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

P&O = senior beleidsmedewerker P&O, OR = secretaris OR

De OR-secretaris geeft aan dat er meerdere maatregelen zijn voorgesteld, maar dat deze vervolgens niet zijn uitgevoerd. Het gaat dan om een betere interne overlegstructuur, betere afstemming, betere regel mogelijkheden voor medewerkers, betere werkverdeling tussen medewerkers en betere hulpmiddelen. Persoonsgerichte maatregelen zijn niet voorgesteld volgens de OR-secretaris. De beleidsmedewerker P&O geeft ten eerste enkele andere maatregelen aan (zie tabel) en ten tweede dat de voorgestelde maatregelen zijn uitgevoerd.

De OR-secretaris geeft aan dat er geen verder onderzoek heeft plaatsgevonden naar achtergronden van werkdruk. De beleidsmedewerker P&O vermeldt dat er een verder onderzoek naar taakaspecten heeft plaatsgevonden. De resultaten van deze vervolgmeting zijn in december 2000 aan de directie en de OR gepresenteerd. De eerste tekenen wijzen er op dat medewerkers het bredere takenpakket aankunnen, maar dat door onvoldoende kwaliteit van een aantal 'randvoorwaarden' (informatievoorziening, automatisering, onvoldoende formatie) de nieuwe functies nog niet als voldoende gekwalificeerd kunnen worden.

### Citaat beleidsmedewerker P&O:

'... het werkdrukprobleem is een personele herwaardering op het functioneren van de ambtenaren die met cliënten werken. Het wegnemen van oorzaken van werkdruk kon door de structurele organisatorische veranderingen aan bod komen. Het nut van de nulmeting is dat het de aandachtspunten heeft benoemd voor verbetermaatregelen. De uitkomst van het aanvullende onderzoek laat zien dat verbetering van functies en het beheersbaar maken van werkdruk beïnvloedbaar is. Het is een proces van afstemming (tuning). Van grof naar fijn(er). Het vraagt veel gecoördineerde aandacht van verschillende disciplines.'

### Evaluatie

Beide respondenten geven aan dat het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen: er is meer inzicht in de werkbelasting en in werkprocessen en functies.

De gebruikers beoordelen het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
P&O	OR		P&O	OR	
		Snel en eenvoudig toe te passen	■	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie			Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrek het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

P&O = senior beleidsmedewerker P&O, OR = secretaris OR

De OR-secretaris zegt dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden. De senior beleidsmedewerker P&O geeft aan dat periodiek een NOVA-WEBA afgenomen zal worden, in het kader van het gehanteerde kwaliteitsmodel. Dit is toegezegd aan de OR en zal waarschijnlijk eind 2000 plaatsvinden.

Tevens is gevraagd of de respondenten de volgende keer iets anders of beter zouden doen. De beleidsmedewerker P&O geeft aan dat de terugkoppeling van de resultaten een volgende keer beter gestructureerd zou kunnen worden. De OR-secretaris geeft iets soortgelijks aan, namelijk dat er beter gecommuniceerd zou kunnen worden over de resultaten en er meer gehamerd zou moeten worden op acties naar aanleiding van die resultaten.

Beide respondenten zouden het instrument ook aan andere gemeenten aanbevelen. De OR-secretaris voegt hieraan toe dat het instrument met name zin heeft als het gaat om de samenstelling van functies. De beleidsmedewerker geeft aan dat het instrument een rol kan spelen als het vermoeden bestaat dat werkbelasting niet alleen een kwantitatief gegeven is.

#### Gouden tips

Van de senior beleidsmedewerker P&O:

- Koppeling aanbrenge met andere gemeenten met vergelijkbare functies en resultaten onderzoek.

De TNO Aanpak Werkdruk is evenals bijvoorbeeld de WEBA-analyse gebaseerd op de idee dat werkdruk ontstaat als medewerkers systematisch niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen. Er wordt gekeken naar de organisatiegebonden oorzaken van werkdruk en er worden maatregelen gezocht ter verbetering. Het werkproces staat centraal bij dit instrument. Deelprocessen worden geïdentificeerd met de daarbij behorende kwalitatieve en kwantitatieve normen. Vervolgens wordt geïnventariseerd welke normen niet of slechts met grote moeite gerealiseerd kunnen worden. De belangrijkste werkvorm bij deze methodiek is de werkbijeenkomst. Tijdens deze werkbijeenkomsten worden medewerkers actief betrokken bij het project. Hierdoor ontstaat een breed draagvlak voor de maatregelen ter vermindering van de werkdruk en wordt er een belangrijke impuls gegeven aan het teamwerk.



Aantal inwoners: 86.000 Aantal medewerkers: 500 Werkdrukonderzoek: bij de afdeling Ruimtelijke Zaken (RZ) (circa 20 medewerkers)

Eind 1999 is bij de afdeling Ruimtelijke Zaken (RZ) de aanpak werkdruk toegepast door TNO Arbeid. De ervaringen met de aanpak zijn beschreven door het hoofd van de afdeling waar de aanpak is toegepast en een OR-lid. Aanvullend heeft een interview plaatsgevonden met het afdelingshoofd en een OR-lid. Tevens is de methode toegepast bij de afdeling Milieu Technisch Bedrijf (MTB). De ervaringen hiervan zijn niet meegenomen in onderstaande beschrijving.

#### Aanleiding tot onderzoek

Eerder in 1999 heeft TNO Arbeid een breedteonderzoek uitgevoerd voor het hele stadsdeel Zuid-Oost (zie Case 3). De aanleiding voor dat brede onderzoek was gelegen in het ziekteverzuim en de hoge opleidingsgraad die medewerkers hebben. De afdeling RZ is daarna voorgedragen als één van de twee pilotafdelingen voor een diepteonderzoek. Overigens is de OR van mening dat alleen het ziekteverzuim-percentage aanleiding is geweest en niet het opleidingsniveau van medewerkers.

Het doel van het diepteonderzoek was het inventariseren van werkdrukproblemen en vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van de werkdruk.

Doelstellingen van het werkdrukonderzoek					
RZ	OR		RZ	OR	
		Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
■	■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk			Besparen kosten
		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		■	Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat		■	Verminderen personeelsverloop
		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		■	Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie			Anders

RZ = hoofd afdeling RZ, OR = OR-lid

De voortgang en kwaliteit van het onderzoek is bewaakt door een interne projectgroep. In de projectgroep zat de adjunct-stadsdeelsecretaris, een deel van het managementteam en de OR.

#### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er een te hoge werkdruk bij de afdeling was. Vooral de functies van stede-bouwkundige/projectleider, ontwerper openbare ruimte en verkeerskundigen hadden te maken met een hoge werkdruk.

Oorzaken van werkdruk					
RZ	OR		RZ	OR	
■	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)		■	Informatievoorziening
		Politieke druk/druk uit de omgeving		■	Communicatie
		Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		■	Stijl van leidinggeven
■	■	Regelvermogen van organisatie			Formatie (te veel/te weinig)
■	■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)	■	■	Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
		Opleiding, vaardigheden			Anders

RZ = hoofd afdeling RZ, OR = OR-lid

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken, heeft het onderzoek meer opgeleverd. Het afdelingshoofd geeft aan dat nu duidelijk is dat er meer aandacht aan teambuilding geschonken dient te worden.

**Maatregelen, uitvoering en effecten**

Er zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld:

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
RZ	OR		RZ	OR	
			Organisatiegerichte maatregelen		
		Verandering politieke sturing	■		Betere regel mogelijkheden voor werknemers
		Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		■	Betere werkverdeling tussen werknemers
		Betere interne overlegstructuur	■		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
		Betere afstemming binnen de organisatie	■	■	Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■		Betere planning/meer kanaliseren van ambities		■	Betere informatievoorziening
		Taakafstoting/minder werk			Uitbreiding formatie
	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■		Anders : vervanging bij ziekte
			Persoonsgerichte maatregelen		
		Stressmanagementtraining		■	Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus	■	■	Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
		Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
		Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
					Anders

RZ = hoofd afdeling RZ, OR = OR-lid

Het hoofd van de afdeling geeft aan dat er meer maatregelen zijn voorgesteld dan er doorgevoerd zijn. De uitgevoerde maatregelen staan in de tabel aangegeven. Wel voorgesteld maar niet (helemaal) uitgevoerd is een betere planning, betere hulpmiddelen en voldoende vervanging bij ziekte. Medewerkers zijn zelf gevraagd om met voorstellen ten aanzien van planning en vervanging bij ziekte te komen. De aanbevelingen naar aanleiding van het vragenlijstonderzoek (zie Case 3) zijn daarmee toepasbaar gemaakt voor de afdelingsspecifieke situatie.

Volgens het OR-lid wordt er tot dusverre niets gedaan met de resultaten. Er was geen budget meer beschikbaar voor externe ondersteuning om de implementatie van maatregelen te begeleiden. Er is toen wel een interne begeleider aangesteld, maar die is inmiddels vertrokken waardoor het hele proces stil ligt.

Het hoofd van de afdeling geeft aan dat er geen verder onderzoek gedaan zal worden.

Wat betreft effecten van maatregelen geeft het hoofd RZ aan dat juist de combinatie van maatregelen leidt tot:

- beter te hanteren werkdruk;
- betere sfeer op de afdeling.

Hierdoor ontstaat een positieve spiraal en is er momenteel sprake van een goed geoliede afdeling met hoge productie en goede sfeer.

**Evaluatie**

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen omdat er nu een helder beeld is hoe de werkdruk te beïnvloeden is. Meerwaarde voor de afdeling RZ was dat mensen zich nu bewust werden dat er, ondanks een laag ziekteverzuim, sprake was van aanzienlijke werkdruk. Het onderzoek is geen motor geweest voor grotere veranderingen, maar de resultaten passen wel in de voorgenomen organisatieontwikkeling.

De gebruiker beoordeelt het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
RZ	OR		RZ	OR	
■	■	Snel en eenvoudig toe te passen	■	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
		Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk			Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

RZ = hoofd afdeling RZ, OR = OR-lid

Het onderzoek wordt niet periodiek herhaald. Op de vraag wat er de volgende keer beter zou moeten, antwoordt het hoofd van de afdeling RZ dat de mentale begeleiding van medewerkers tijdens het onderzoek een volgende keer beter zou moeten. De aanpak werkdruk is een interactieve methode, waar in werkbijeenkomsten met groepen medewerkers over werkdrukproblemen wordt gesproken. Er was echter geen nazorg om - na afloop van de bijeenkomsten - de losgekomen emoties in goede banen te leiden.

Al met al zou het hoofd van de afdeling RZ het instrument aanbevelen aan andere gemeentes. Het argument hiervoor is dat onderzoek, tijd voor reflectie, 'wat kan beter' altijd goed is om te doen of om bij stil te staan. Wel moet bij medewerkers een gevoel voor bedreiging vermeden worden; medewerkers moeten zich veilig blijven voelen.

De OR voegt hier aan toe dat het werkdrukonderzoek, zoals het is gebruikt en uitgevoerd door TNO, een goed instrument is om knelpunten te inventariseren waar werkdruk door kan ontstaan. Citaat OR: 'We betreuren het echter dat met de uitkomsten van het onderzoek door de diverse sectoren tot op heden weinig tot niets is gebeurd.'

Aanvullend citaat van de OR: 'Toen het onderzoek stadsdeelbreed (zie Case 3) zowel als de beide pilots afgerond waren, heeft de interne begeleidingscommissie de uitkomsten met aanbevelingen aan het managementteam gepresenteerd. De bedoeling was vervolgens dat de sectoren zelf hun sectorplannen zouden presenteren, om deze daarna uit te gaan voeren.

Deze sectorplannen zijn ons tot op de dag van vandaag nog steeds niet bekend. Als we hiernaar vragen dan heeft dit geen prioriteit. We concluderen dat het meedoen aan het onderzoek meer in het belang van het binnenhalen van de noodzakelijke financiële middelen is geweest, dan in het belang van het personeel om daadwerkelijk iets aan de geconstateerde werkdruk te doen.'

#### **Gouden tips**

Van het afdelingshoofd:

- Neem de tijd voor analyse van werkprocessen.
- Trek juiste, vooral realiseerbare conclusies.
- Graaf niet té diep.
- Zorg dat problemen ook tussentijd hanteerbaar blijven: na werkbijeenkomsten moeten medewerkers gewoon kunnen functioneren en niet blijven hangen in negativiteit. Las eventueel een extra sessie in voor begeleiding van medewerkers.
- Schenk aandacht aan het feit dat veranderingen tijd nodig hebben.
- Bespreek ook wat leuk is aan het werk.
- Las een sessie in na oplevering van de conceptrapportage om te komen tot een juiste weergave van de situatie.

De TNO Aanpak Werkdruk is evenals bijvoorbeeld de WEBA-analyse gebaseerd op de idee dat werkdruk ontstaat als medewerkers systematisch niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen. Er wordt gekeken naar de organisatiegebonden oorzaken van werkdruk en er worden maatregelen gezocht ter verbetering. Het werkproces staat centraal bij dit instrument. Deelprocessen worden geïdentificeerd met de daarbij behorende kwalitatieve en kwantitatieve normen. Vervolgens wordt geïnventariseerd welke normen niet of slechts met grote moeite gerealiseerd kunnen worden. De belangrijkste werkvorm bij deze methodiek is de werkbijeenkomst. Tijdens deze werkbijeenkomsten worden medewerkers actief betrokken bij het project. Hierdoor ontstaat een breed draagvlak voor de maatregelen ter vermindering van de werkdruk en wordt er een belangrijke impuls gegeven aan het teamwerk.

TNO AANPAK WERKDRUK  
(VOORHEEN NIA TNO WERKDRUKMETHODIEK)

Provincie Groningen,  
bureau Verkeer & Vervoer



Aantal inwoners: circa 560.000 Aantal medewerkers: 963 Werkdrukonderzoek: bij het bureau Verkeer & Vervoer (24 medewerkers)

Het onderzoek is gestart in januari 1999 en in december van datzelfde jaar afgerond. De ervaringen met de aanpak werkdruk zijn beschreven door het hoofd van het Bureau Verkeer & Vervoer, die tevens opdrachtgever van het onderzoek was.

#### Aanleiding tot onderzoek

De toenemende werklust was de aanleiding voor het werkdrukonderzoek. Er is voor de Aanpak Werkdruk van TNO Arbeid gekozen omdat deze methode mogelijkheden biedt ook achterliggende oorzaken van werkdruk op te sporen. De doelstellingen zijn aangegeven in onderstaande tabel.

#### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

Hfd V&V		Hfd V&V	
■	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		Anders

Hfd V&V = hoofd bureau Verkeer & Vervoer

Het initiatief om onderzoek te doen, is afkomstig van de OR en het management. Het lijnmanagement heeft de kwaliteit en de voortgang van het onderzoek bewaakt. Medewerkers, management en TNO zijn bij alle fasen van onderzoek betrokken geweest. Het managementteam is met name in de begin- en eindfase betrokken geweest.

#### Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek heeft aangetoond dat er werkdruk was bij het bureau Verkeer & Vervoer, met name voor senior beleidsmedewerkers. Uit het onderzoek bleken diverse oorzaken voor de hoge werkdruk te bestaan.

#### Oorzaken van werkdruk

Hfd V&V		Hfd V&V	
	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)	■	Informatievoorziening
■	Politieke druk/druk uit de omgeving	■	Communicatie
■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit	■	Stijl van leidinggeven
■	Regelvermogen van organisatie		Formatie (te veel/te weinig)
■	Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)		Tijdelijk personeel
	Werkoverleg	■	Overwerk
	Hulpmiddelen en materialen		Persoonsgebonden factoren
	Opleiding, vaardigheden		Anders

Hfd V&V = hoofd bureau Verkeer & Vervoer

Onderzoek levert vaak extra inzichten op, los van de eigenlijke doelstellingen. In dit geval geeft de opdrachtgever aan dat er (extra) inzicht is ontstaan in normen die medewerkers zelf aan hun taken stellen. Tevens is er goed inzicht ontstaan in de organisatie van het werk, met name de planning en de werkverdeling.

### Maatregelen en uitvoering

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
Hfd V&V		Hfd V&V	
Organisatiegerichte maatregelen			
	Verandering politieke sturing		Betere regel mogelijkheden voor werknemers
	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteit in overleg met bestuur/politiek)	■	Betere werkverdeling tussen werknemers
	Betere interne overlegstructuur	■	Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities		Betere informatievoorziening
	Taakafstoting/minder werk		Uitbreiding formatie
■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven		Anders
Persoonsgerichte maatregelen			
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken
	Yogacursus		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk
	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

Hfd V&V = hoofd bureau Verkeer & Vervoer

Het hoofd van het bureau geeft aan dat de bovenstaande maatregelen in uitvoering zijn. Persoonsgerichte maatregelen zijn niet van toepassing, omdat voor een organisatiegerichte aanpak is gekozen.

### Evaluatie

Voor het hoofd bureau Verkeer & Vervoer heeft het onderzoek aan de verwachtingen voldaan, want er is nu inzicht in oorzaken van werkdruk en in verbetermaatregelen en oplossingen.

De gebruiker beoordeelt het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument			
Hfd V&V		Hfd V&V	
	Snel en eenvoudig toe te passen	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
■	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

Hfd V&V = hoofd bureau Verkeer & Vervoer

Op de vraag wat er de volgende keer anders/beter zou moeten, antwoordt het hoofd van het bureau dat er een bredere betrokkenheid van de rest van de organisatie zou moeten zijn.

Al met al zou het hoofd van het bureau Verkeer & Vervoer het instrument aanbevelen aan gemeenten. Met name in situaties 'waarin de werkdruk door medewerkers als belangrijk wordt ervaren en oorzaken niet gemakkelijk zijn aan te wijzen.'

### Gouden tips

Van het hoofd bureau Verkeer & Vervoer:

- Betrek medewerkers van begin tot einde.
- Maak tijd voor werkdrukonderzoek.
- Heb geduld met invoering oplossingen.



Bij het vaststellen van normtijden worden richtlijnen ontwikkeld voor de duur van bepaalde regelmatig terugkerende processen in de dienstverlening (bijvoorbeeld het geven van adviezen, het schrijven van beleidsstukken etc.). Deze richtlijnen geven aan hoelang een bepaalde dienstverlening gemiddeld genomen duurt. Deze normen vormen de basis voor capaciteits- en formatieberekeningen. De aanpak vraagt een actieve deelname van de betrokken gemeenten. Werkbijeenkomsten vormen een belangrijk onderdeel van de aanpak.

Aantal inwoners: 121.000 Aantal medewerkers: niet bekend Werkdrukonderzoek: bij de Dienst sociale en economische zaken (circa 300 medewerkers)

In 1997 is voor de Dienst sociale en economische zaken van de gemeente Maastricht een normtijden-onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid (voorheen NIA TNO BV). De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de directie-secretaris en de voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap.

**Aanleiding tot onderzoek**

Volgens de voorzitter onderdeelcommissie medezeggenschap was de aanleiding voor het onderzoek het vaststellen van het aantal formatieplaatsen dat nodig was voor de uitvoering van de werkzaamheden van de dienst. De directie-secretaris voegt toe dat dit nodig was door een wijziging in de Algemene Bijstandswet, waardoor het takenpakket anders werd. Hierdoor ontstond een achterstand in het werk en werd er meer overgewerkt.

De voorzitter onderdeelcommissie medezeggenschap geeft aan dat het normtijden-onderzoek de meest objectieve meting van de benodigde productietijd was. De directie-secretaris geeft drie redenen om voor het normtijden-onderzoek te kiezen:

1. Verkrijgen van prestatie-indicatoren ten behoeve van de productbegroting.
2. Gewenste inzicht in benodigde personele capaciteit.
3. Methodiekontwikkeling ten behoeve van voorcalculatie bij nieuwe en/of gewijzigde wetgeving.

De voornaamste doelstelling van het onderzoek was inzicht te krijgen in de benodigde formatieplaatsen. De directie-secretaris voegt toe dat door te laten zien dat er naar oplossingen van problemen wordt gezocht, ook getracht wordt de motivatie van medewerkers te verhogen.

**Doelstellingen van het werkdrukonderzoek**

DS	OR	DS	OR
■	Kwantificeren van signalen		Verhogen kwaliteit dienstverlening
	Inventariseren van werkdrukproblemen		Verhogen productiviteit
■	Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk		Besparen kosten
	Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers		Verlagen ziekteverzuim
	Verbeteren sociaal klimaat		Verminderen personeelsverloop
	Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		Verbeteren imago
■	Verbeteren van de motivatie van werknemers		Verbeteren arbeidsmarktsituatie
	Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie	■	■ Anders : inzicht in benodigde formatieplaatsen

DS = directie-secretaris, OR = voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap.

Het initiatief voor het onderzoek is afkomstig van de directie van de dienst (toen 'Dienst sociale zaken en welzijn'). De voortgang en kwaliteit van het project werd bewaakt door het managementteam. Tevens is later een werkgroep in het leven gesteld om, naar aanleiding van de resultaten, de kwaliteit van de conclusies te beoordelen.

In het hele onderzoekstraject heeft het managementteam een bepalende rol gespeeld. De OR is voornamelijk betrokken bij de bespreking van de resultaten. Medewerkers hebben alleen bij de gegevensverzameling een rol gespeeld. In juni 1997 kwam de definitieve rapportage beschikbaar en begin 1998 heeft besluitvorming van de gemeenteraad plaatsgevonden, ten aanzien van de consequenties van het onderzoek. Het bespreken van resultaten, het beoordelen van de conclusies en het vaststellen van consequenties van het onderzoek is gedaan door de aparte werkgroep.

**Resultaten van het onderzoek**

Uit het onderzoek bleek (volgens de directie-secretaris impliciet) dat er een te hoge werkdruk bij de sector was. Impliciet omdat niet de werkdruk is gemeten, maar omdat bleek dat er te veel werk lag in relatie tot het beschikbare personeel. Dit gold met name voor de units uitvoering sociale zekerheid en voor het cluster bedrijfsaudits. De functies die met een te hoge werkdruk werden geconfronteerd waren: bijstandsconsulenten, beslissers/toetsers, procesondersteuners, unitleiders en medewerkers bedrijfsaudit. De belangrijkste oorzaak lag in de formatie.



**Oorzaken van werkdruk**

DS	OR	DS	OR	
■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) Politieke druk/druk uit de omgeving Te veel werk voor de beschikbare capaciteit Regelvermogen van organisatie Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's) Werkoverleg Hulpmiddelen en materialen Opleiding, vaardigheden		Informatievoorziening	
			Communicatie	
			Stijl van leidinggeven	
		■	■	Formatie (te veel/te weinig)
			Tijdelijk personeel	
		■	Overwerk	
			Persoonsgebonden factoren	
			Anders	

DS = directie-secretaris, OR = voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap.

De directie-secretaris geeft aan dat, behalve inzicht in werkdrukoorzaken, het onderzoek meer heeft opgeleverd, namelijk:

- meer inzicht in de feitelijk beschikbare tijd per medewerker per dag;
- inzicht in de methodiek om benodigde hoeveelheid personeel per dag vast te stellen;
- inzicht in sturingsmogelijkheden ten aanzien van werkprocessen.

**Maatregelen, uitvoering en effecten**

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen. Persoonsgerichte maatregelen zijn volgens de voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap in dit geval niet van toepassing. De directie-secretaris geeft dit ook expliciet aan.

**Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen**

DS	OR	DS	OR	
Organisatiegerichte maatregelen				
	Verandering politieke sturing		Betere regel mogelijkheden voor werknemers	
	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)		Betere werkverdeling tussen werknemers	
	Betere interne overlegstructuur		Invoering zelfsturende teams/taakgroepen	
	Betere afstemming binnen de organisatie		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)	
	Betere planning/meer kanaliseren van ambities		Betere informatievoorziening	
	Taakafstoting/minder werk	■	■	Uitbreiding formatie
	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■		Anders
Persoonsgerichte maatregelen				
	Stressmanagementtraining		Voeren van functioneringsgesprekken	
	Yogacursus		Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers	
	Cursus timemanagement		Zoeken van aangepast werk	
	Cursus omgaan met agressie		Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)	
			Anders	

DS = directie-secretaris, OR = voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap.

De directie-secretaris geeft bij 'anders' aan dat in combinatie met het normtijden-onderzoek, een doorontwikkelingstraject is opgestart. Dit traject was gericht op de (her)inrichting van werkprocessen. De resultaten van dit onderzoek zijn in 1999 geïmplementeerd.

De voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap geeft aan dat er niet verder onderzoek is gedaan naar de achtergronden van de werkdrukoorzaken. De directie-secretaris beaamt dit. Verder geeft hij aan dat het normtijden-onderzoek in beperkte vorm periodiek wordt herhaald door middel van een zelfontwikkelde methodiek ('de procesmeter').

Als voorlopig effect kan gemeld worden dat door de toevoeging van extra personele capaciteit, achterstanden weggewerkt konden worden. Daarnaast is de uitvoering Sociale Zekerheid thans (voor het eerst sinds jaren) conform de voorgeschreven tijdigheid. Daarmee is een belangrijk gevoel van werkdruk weggenomen.

**Evaluatie**

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen: de formatie is uitgebreid doordat er inzicht is ontstaan in normtijden per product en de daarvoor benodigde arbeidskracht.

De gebruiker beoordeelt het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
DS	OR		DS	OR	
		Snel en eenvoudig toe te passen	■		Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie			Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie			Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
		Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■		Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

DS = directie-secretaris, OR = voorzitter van de onderdeelcommissie medezeggenschap.

Het onderzoek wordt (in beperkte vorm) periodiek herhaald en wordt binnenkort onderdeel van het kwaliteitsmodel van de organisatie (INK-model).

Beide respondenten geven aan ze niets anders zouden doen als het onderzoek herhaald zou worden (denk aan de aanpak, informatievoorziening, aantal betrokken partijen). Al met al zouden beide betrokkenen het instrument aan andere gemeenten aanbevelen.

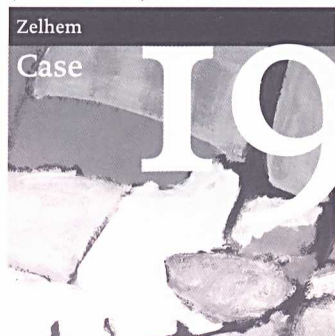
De directie-secretaris geeft bovendien aan dat het instrument niet echt geschikt is om werkdrukoorzaken boven water te halen. Het instrument wordt dan ook alleen aanbevolen als het gaat om de inzicht verkrijgen in de benodigde productiecapaciteit en als het gaat om mogelijkheden om processen bij te sturen of te wijzigen.

De voorzitter onderdeelcommissie medezeggenschap geeft aan dat het normtijdenonderzoek in feite geen werkdrukonderzoek is. 'Het betrof sec het meten (in tijd) van de productie en het omrekenen naar benodigde formatieplaatsen. Bij werkdruk spelen veel meer aspecten een rol. Deze kwamen absoluut niet aan de orde.'

**Gouden tips**

Van de directie-secretaris:

- Om zicht te geven aan met name de politiek is het een goed instrument.
- Regelmatige herhaling is nodig om de waarde te vergroten.
- Valkuil is dat de berekende normtijden te 'clean' worden: dus zonder rekening te houden met het feit dat medewerkers tijdens metingen harder/sneller werken - het risico is dat je je 'rijk' rekent.



Toepassing van de TARGET-systematiek van Cap Gemini Ernst & Young Management Consultants leidt tot uitspraken over het takenpakket, de kwaliteit van de uitvoering (een aspect dat van wezenlijke invloed is op de formatie) en de mate van efficiency.

Het oogmerk van TARGET is snel een verband te leggen tussen de werkhoeveelheid en de personeelsomvang van onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Het resultaat is 'indicatief' en stelt organisaties in staat, indien er schaarste is aan tijd, geld en energie, de aandacht te richten op die onderdelen die met grote waarschijnlijkheid met capaciteitsproblemen kampen. Of dat inderdaad zo is en welke oorzaken daarvoor zijn aan te wijzen, respectievelijk welke maatregelen die situaties kunnen ondervangen, zijn vragen die in een vervolganalyse aan bod dienen te komen.

Aantal inwoners: 11.319 Aantal medewerkers: 72 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

De gemeente Zelhem is fase 1 van het onderzoek - de taakinventarisatie - eind 1997 vanuit de eigen organisatie gestart. Fase 2 - de formatievaststelling - is door Ernst & Young eind 1998 gestart en in april 1999 afgerond.

De ervaringen met het instrument zijn beschreven door de gemeentesecretaris en een OR-lid.

#### Aanleiding tot onderzoek

De aanleiding voor het formatieonderzoek is een voornemen van de gemeenteraad geweest om te bezuinigen op de formatie.

Gekozen is voor het instrument TARGET van Ernst & Young omdat er vergelijkingsmateriaal bestaat met soortgelijke gemeenten en omdat Ernst & Young grote ervaring heeft met onderzoek voor lagere overheden.

Doelstellingen van het onderzoek zijn: het inventariseren van formatie in relatie tot taken en het besparen van kosten. Verder noemt het OR-lid als doelstelling een verlaging van de personeelskosten met 2% en vaststelling van de benodigde formatie. Een doelstelling was volgens het OR-lid ook om een globale toets van eigen onderzoek te doen: welke taken zijn (wettelijk) al dan niet verplicht?

#### Doelstellingen van het werkdrukonderzoek

GS	OR		GS	OR	
		Kwantificeren van signalen			Verhogen kwaliteit dienstverlening
■		Inventariseren van werkdrukproblemen			Verhogen productiviteit
		Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk	■	■	Besparen kosten
		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers			Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers			Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie		■	Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

Fase 1 is op initiatief van het managementteam gestart. Op aanbeveling van managementteam en OR is het initiatief voor fase 2 genomen door B&W.

De gemeentesecretaris en het OR-lid waren lid van de interne begeleidingsgroep die de voortgang en de kwaliteit van het onderzoek heeft bewaakt. De burgemeester was het derde lid van deze groep. De gemeentesecretaris en het onderzoeksbureau Ernst & Young zijn bij alle fasen van het project betrokken geweest. Het managementteam is betrokken geweest bij het bespreken van de resultaten. De OR heeft de opdracht mede geformuleerd en is betrokken geweest bij de uitvoering en evaluatie van het project.

#### Resultaten van het onderzoek

Volgens de gemeentesecretaris heeft het onderzoek aangetoond dat er te weinig formatie en dus mogelijk teveel werkdruk was bij onderdelen van de gemeente Zelhem. De formatie klopt wel in totaliteit. De afdeling WZO en openbare werken zijn de risico-afdelingen, dat wil zeggen dat juist daar de werkdruk te hoog was. De risico-functies zijn medewerkers van onderwijs, ruimtelijke ordening en civieltechnieke projecten. De oorzaken van werkdruk zijn volgens de gemeentesecretaris organisatorisch van aard (organisatie van het werk, formatie), maar hebben ook te maken met de vereiste opleiding en vaardigheden. Het OR-lid heeft deze vragen niet ingevuld, omdat het onderzoek met formatie te maken had en niet aantoonde of er sprake was van werkdruk.

#### Oorzaken van werkdruk

RZ	OR		GS	OR	
■		Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
■		Politieke druk/druk uit de omgeving			Communicatie
■		Te veel werk voor de beschikbare capaciteit			Stijl van leidinggeven
		Regelvermogen van organisatie	■		Formatie (te veel/te weinig)
		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
■		Opleiding, vaardigheden			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

**Maatregelen en uitvoering**

De voorgestelde maatregelen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen			
GS	OR	GS	OR
		Organisatiegerichte maatregelen	
			Betere regelmogelijkheden voor werknemers
			Betere werkverdeling tussen werknemers
		■	■
			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
			Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
			Betere informatievoorziening
■			■
			Uitbreiding formatie
		■	■
			Anders : interne verschuivingen
		Persoonsgerichte maatregelen	
			Voeren van functioneringsgesprekken
			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
			Zoeken van aangepast werk
			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

De gemeentesecretaris geeft aan dat er alleen organisatiegerichte maatregelen zijn voorgesteld. De enige maatregel die recent is genomen (per november 2000) zijn enkele interne verschuivingen. Er is voorgesteld de stijl van leidinggeven te verbeteren en om een betere werkverdeling tussen werknemers te maken. Dat is per 1 oktober 2000 doorgevoerd.

Tenslotte geeft de gemeentesecretaris aan dat er geen verder onderzoek gedaan zal worden naar de achtergrond van werkdrukoorzaken omdat dat geen onderwerp van het onderzoek was.

Het OR-lid geeft aan dat taakafstoting/minder werk alleen voor sommige functies geldt. Verder zijn efficiencyverbetering en flexibeler werken als maatregel doorgevoerd. Het OR-lid geeft apart nog aan dat de formatie in zijn totaliteit nauwelijks is gewijzigd.

**Evaluatie**

De gemeentesecretaris geeft aan dat het onderzoek aan de verwachtingen heeft voldaan, want de relatie tussen taken enerzijds en formatie anderzijds is nu verbeterd. Het OR-lid geeft aan dat het onderzoek uiteindelijk per saldo (dus wanneer je de plussen en de minnen in de formatie bij elkaar optelt) weinig heeft opgeleverd, met de volgende aantekening: 'misschien een bevestiging dat we het niet slecht doen?'

Het instrument wordt door de gemeentesecretaris als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument			
GS	OR	GS	OR
■	Snel en eenvoudig toe te passen		Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
	Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■	Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = OR-lid

De gemeentesecretaris geeft aan dat het onderzoek niet periodiek herhaald zal worden. Op de vraag wat er de volgende keer anders/beter zou moeten, antwoordt de gemeentesecretaris dat de informatievoorziening een volgende keer eenduidiger en breder zou moeten. De centrale regie moet een volgende keer ook veel strakker. Het OR-lid geeft iets soortgelijks aan: een betere terugkoppeling met meer tussenstappen. En 'er moesten door diverse leidinggevenden vragenlijsten worden ingevuld: deze vormden de basis van het onderzoek. Later bleek dat niet iedereen op eenduidige wijze de lijsten had ingevuld.' Goede voorlichting en begeleiding in de eerste fase is volgens het OR-lid derhalve zeer belangrijk. Bovendien is er twijfel of via benchmarking dezelfde eenheden werden vergeleken (dit is met name bij WVG een aandachtspunt).

Al met al zou de gemeentesecretaris het instrument aanbevelen aan andere gemeenten. Maar het is wel belangrijk te weten dat het een globale toets is; geen diepgaande analyse. Het OR-lid onthoudt zich van antwoord, omdat hij niet kan vergelijken met andere instrumenten. Voorwaarde is dat er aandacht is voor de definitie van begrippen, vooral ten behoeve van de eenduidigheid van resultaten.

**Gouden tips**

Van de gemeentesecretaris:

- Het is nooit 'maatwerk'. Eigen reactie en conclusies zijn/blijven nodig.
- Accepteer kengetallen.

Van het OR-lid:

- Vooraf de taakopdracht zeer zorgvuldig formuleren (in overleg met de OR).
- Regelmatige terugkoppeling naar de opdrachtgevers en het personeel; verschillende stappen nemen (voordat definitief rapport klaar is de diverse opmerkingen goed verwerken).
- Project- of begeleidingsgroep instellen (inclusief personeelsvertegenwoordiging/OR).
- De onderdelen/taakvelden waar onduidelijkheid blijft bestaan, nader onderzoeken (in een vervolgonderzoek!). Dit kost meer, daarom aan het begin incalculeren.



**Maatregelen en uitvoering**

De voorgestelde maatregelen betreffen met name organisatiegerichte maatregelen.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
Hoofd VROM	Loco-secr.		Hoofd VROM	Loco-secr.	
Organisatiegerichte maatregelen					
■		Verandering politieke sturing			Betere regel mogelijkheden voor werknemers
		Verandering bedrijfsvoering (management prioriteert in overleg met bestuur/politiek)			Betere werkverdeling tussen werknemers
	■	Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
	■	Betere afstemming binnen de organisatie	■		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■		Betere planning/meer kanaliseren van ambities		■	Betere informatievoorziening
		Taakafstoting/minder werk	■	■	Uitbreiding formatie
	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven			Anders
Persoonsgerichte maatregelen					
		Stressmanagementtraining			Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
		Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
		Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
				■	Anders

Hoofd VROM = hoofd van de afdeling VROM, Loco-secr. = Loco-gemeentesecretaris

Bij 'Anders' geeft de loco-gemeentesecretaris aan dat coaching van het management inmiddels is uitgevoerd. Het hoofd van de afdeling geeft aan dat er geen persoonsgerichte maatregelen zijn genomen, noch zijn voorgesteld.

**Evaluatie**

Het onderzoek heeft volgens het hoofd van de afdeling voldaan aan de verwachtingen: het vermoeden is bevestigd. De gebruikers beoordelen het instrument als volgt:

Beoordeling van het instrument					
Hoofd VROM	Loco-secr.		Hoofd VROM	Loco-secr.	
	■	Snel en eenvoudig toe te passen	■	■	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie		■	Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
		Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie		■	Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■		Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■		Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

Hoofd VROM = hoofd van de afdeling VROM, Loco-secr. = Loco-gemeentesecretaris

Het werkdrukonderzoek zal niet periodiek herhaald worden. Tevens is gevraagd wat de volgende keer anders/beter zou kunnen. Het hoofd van de afdeling geeft aan dat de doorlooptijd een volgende keer korter zou moeten. De loco-gemeentesecretaris geeft aan dat een volgende keer het commitment van medewerkers beter georganiseerd dient te worden. Al met al zou het hoofd het instrument aan andere gemeenten aanbevelen. Als randvoorwaarde geeft het hoofd van de afdeling VROM aan dat het instrument met name ondersteuning biedt voor complexe afdelingen.

De loco-gemeentesecretaris zou het instrument niet aan andere gemeenten aanbevelen. Het instrument is volgens hem vrij star en moeilijk toe te snijden op het specifieke organisatie/takenpakket.

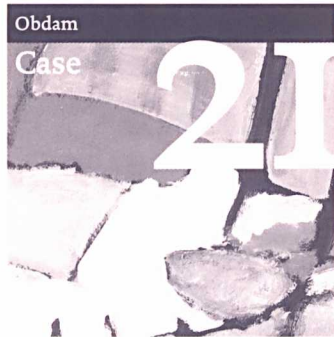
**Gouden tips**

Van het hoofd afdeling VROM:

- Als management 'kort' er op zitten.
- Veel info geven in de vorm van tabellen/grafieken/staafjes.
- Als management tijd hiervoor vrijmaken.

Van het hoofd bestuurszaken/loco-gemeentesecretaris:

- Bedoeling onderzoek/gemeenschappelijk belang moet duidelijk zijn.



Contain Organisatie Advies bv heeft een methodiek van sturingsnormen ontwikkeld die gemeentelijke managers kan helpen aan betrouwbare en aanneembare gegevens over de hoeveelheid te verrichten werk. Deze methodiek kan onder andere worden ingezet indien de gevoelde werkdruk niet lijkt te stroken met de hoeveelheid te verrichten werk. De sturingsnormen-methodiek van Contain Organisatie Advies is niet specifiek ontworpen voor werkdrukonderzoek. De sturingsnormen zijn standaardprestatiegegevens waarmee de eigen prestaties kunnen worden vergeleken. Aan de hand van deze vergelijking kunnen afwijkingen worden geconstateerd. De aandacht wordt gericht op zowel de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening, alsook op de mate van efficiency waarmee de gemeentetaken worden uitgevoerd. Vanzelfsprekend kan ook nagegaan worden of de gevoelde werkdruk in overeenstemming is met de hoeveelheid te verrichten werk.

Aantal inwoners: 6425 Aantal medewerkers: 45 Werkdrukonderzoek: gemeentebreed

Medio 1996 heeft de gemeente Obdam gebruik gemaakt van de sturingsnormen-methodiek van Contain Organisatie Advies. Het onderzoek is eind van 1996 beëindigd. De ervaringen met de methodiek zijn beschreven door de gemeentesecretaris en de voorzitter van de OR.

**Aanleiding tot onderzoek**

De aanleiding om onderzoek te laten doen was de invoering van de 36-urige werkweek en de benodigde herbezetting. Een tweede aanleiding werd gevormd door een discussie binnen de gemeente omtrent een verschil in inzicht tussen het bestuur en de ambtenaren ten aanzien van werkdruk. Deze discussie lag in het verlengde van de herbezetting.

De doelstellingen van het onderzoek waren vooral gericht op het inventariseren en kwantificeren van werkdrukproblemen.

De reden om voor de sturingsnormen-methode te kiezen was omdat de nadruk op kwantificeren van signalen lag en omdat het instrument toentertijd het meest eenvoudig en snel toepasbaar leek. Volgens de OR was de onafhankelijkheid van Contain Organisatie Advies een belangrijke reden. Als laatste geeft de gemeentesecretaris de wens aan om objectief in kaart te (laten) brengen wat de nodige capaciteit is.

**Doelstellingen van het werkdrukonderzoek**

GS	OR		GS	OR	
■	■	Kwantificeren van signalen		■	Verhogen kwaliteit dienstverlening
■	■	Inventariseren van werkdrukproblemen		■	Verhogen productiviteit
■		Vinden van aangrijpingspunten ter vermindering van werkdruk	■		Besparen kosten
		Verbeteren veiligheid/welzijn/gezondheid medewerkers			Verlagen ziekteverzuim
		Verbeteren sociaal klimaat			Verminderen personeelsverloop
		Vergroten van de betrokkenheid van werknemers		■	Verbeteren imago
		Verbeteren van de motivatie van werknemers			Verbeteren arbeidsmarktsituatie
		Aanknopingspunten vinden voor reorganisatie	■		Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

Het initiatief om onderzoek te laten doen kwam van de gemeentesecretaris en het bestuur van de gemeente. Het formuleren van de onderzoeksopdracht is in samenwerking gedaan door het gemeentebestuur, het managementteam, de gemeentesecretaris en de OR. De daadwerkelijke opdrachtverlening is door de gemeentesecretaris gedaan. De voortgang werd bewaakt door het managementteam. Het verzamelen van de gegevens is door een extern onderzoeksbureau gedaan. De resultaten zijn vervolgens besproken door het management, het gemeentebestuur, de OR, de gemeentesecretaris en het onderzoeksbureau.

Maatregelen zijn bedacht door het management en de gemeentesecretaris, in samenwerking met het onderzoeksbureau. Bij de invoering en bij de evaluatie van de maatregelen tenslotte, zijn de gemeentesecretaris, het management, het gemeentebestuur en de OR betrokken.



### Resultaten van het onderzoek

Uit het onderzoek bleek dat er een te hoge werkdruk bij de gemeente was. Dit gold organisatiebreed volgens de gemeentesecretaris. Volgens de OR-voorzitter stonden met name de afdelingen Midden en Grondgebied bloot aan werkdruk.

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste oorzaken van werkdruk weer volgens de gemeentesecretaris en de OR-voorzitter.

Oorzaken van werkdruk					
GS	OR		GS	OR	
	■	Organisatie van het werk (onduidelijkheid in taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden)			Informatievoorziening
■		Politieke druk/druk uit de omgeving			Communicatie
■	■	Te veel werk voor de beschikbare capaciteit		■	Stijl van leidinggeven
		Regelvermogen van organisatie	■	■	Formatie (te veel/te weinig)
■		Regelvermogen van medewerkers (autonomie, ondersteuning leiding/collega's)			Tijdelijk personeel
		Werkoverleg			Overwerk
■		Hulpmiddelen en materialen			Persoonsgebonden factoren
■		Opleiding, vaardigheden	■	■	Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

Uit het overzicht blijkt dat oorzaken enerzijds in de organisatie liggen (organisatie van het werk, regelvermogen van medewerkers, te veel werk voor de beschikbare capaciteit) en anderzijds in hulpmiddelen, opleiding (volgens de gemeentesecretaris) en stijl van leidinggeven (volgens de OR). Verder geeft de gemeentesecretaris aan dat de schaalgrootte van de gemeente een extra oorzaak van werkdruk is. De OR-voorzitter geeft aan dat ziekteverzuim een oorzaak is.

Behalve inzicht in werkdrukoorzaken, heeft het onderzoek meer opgeleverd. De gemeentesecretaris geeft aan dat duidelijk is geworden dat de samenwerking tussen de ambtelijke en de bestuurlijke organisatie niet optimaal verloopt. De OR-voorzitter geeft aan dat de opstelling van burgers anders is, dat de invloed van andere overheden groot is en dat de schaalgrootte van de gemeente Obdam een belemmering is.

### Maatregelen, uitvoering en effecten

Er zijn zowel organisatiegerichte als persoonsgerichte maatregelen voorgesteld.

Organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen					
GS	OR		GS	OR	
					Organisatiegerichte maatregelen
	■	Verandering politieke sturing			Betere regel mogelijkheden voor werknemers
■	■	Verandering bedrijfsvoering (management prioriteit in overleg met bestuur/politiek)			Betere werkverdeling tussen werknemers
■		Betere interne overlegstructuur			Invoering zelfsturende teams/taakgroepen
■		Betere afstemming binnen de organisatie	■		Betere hulpmiddelen (pc's etc.)
■	■	Betere planning/meer kanaliseren van ambities	■		Betere informatievoorziening
		Taakafstoting/minder werk	■	■	Uitbreiding formatie
■	■	Verbetering stijl van leidinggeven/coachend leidinggeven	■ <sup>1</sup>		Anders
					Persoonsgerichte maatregelen
		Stressmanagementtraining			Voeren van functioneringsgesprekken
		Yogacursus			Begeleiding en reïntegratie van zieke werknemers
■		Cursus timemanagement			Zoeken van aangepast werk
■		Cursus omgaan met agressie			Leefstijlactiviteiten (stoppen met roken, bewegen, voeding)
			■ <sup>2</sup>		Anders

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR <sup>1</sup> herijken uitgangspunten klantvriendelijkheid en jaarlijks benodigde formatie herijken

<sup>2</sup> communicatiecursus + klantvriendelijkheid

De verandering van politieke sturing heeft met name betrekking op het collegeprogramma en op het jaarlijks formuleren van uitgangspunten voor beleid. Volgens de gemeentesecretaris en de OR-voorzitter zijn alle voorgestelde maatregelen uitgevoerd. Opvallend is dat beide personen verschillende maatregelen aangeven, maar dat desalniettemin alle maatregelen zijn uitgevoerd.

De OR-voorzitter geeft aan dat het adviesbureau nog een verbeterplan heeft geformuleerd, wat gezien zou kunnen worden als een apart traject.

Aanvullend is naar het effect van maatregelen gevraagd. Naast een uitbreiding van de capaciteit, is een verbeterplan samengesteld met een aantal actiepunten. Het is moeilijk aan te geven of bepaalde effecten het gevolg zijn van die actiepunten of van andere autonome, maatschappelijke bewegingen. Bijvoorbeeld door een flinke impuls aan de automatisering is ook veel (in positieve zin) veranderd.

#### Evaluatie

Het instrument heeft voldaan aan de verwachtingen. Volgens de gemeentesecretaris omdat het bestuur door het onderzoek werd overtuigd van het feit dat er iets moest gebeuren op dit vlak. Tevens heeft het management enkele concrete aanbevelingen gekregen om verbeteracties te kunnen ondernemen. De OR-voorzitter geeft aan dat er per afdeling inzicht in de werkdruk is verkregen. Werkdrukonderzoek zal bij de gemeente Obdam niet periodiek herhaald worden.

Het instrument is door de gebruiker als volgt beoordeeld:

Beoordeling van het instrument						
GS	OR					
■		Snel en eenvoudig toe te passen	■	GS	OR	Geeft concrete aanwijzingen voor verdere actie
		Vraagt weinig tijd/inspanningen van de organisatie	■	■		Betrekt management en werknemers bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Is goed afgestemd op de vraag van de organisatie	■	■		Betrekt het bestuur bij het zoeken naar oorzaken en bedenken van maatregelen
■	■	Geeft goed beeld van oorzaken werkdruk	■			Heeft een goede prijs-kwaliteitverhouding

GS = gemeentesecretaris, OR = voorzitter OR

Al met al zouden beide respondenten het instrument aanbevelen aan andere gemeenten. De gemeentesecretaris omdat het instrument redelijk snel inzicht geeft in oorzaken, zeker in een kleine organisatie. Op de vraag wat een volgende keer anders zou moeten, geven de OR-voorzitter en de gemeentesecretaris aan het traject de volgende keer min of meer op dezelfde wijze in te gaan.

#### Gouden tips

Van de gemeentesecretaris:

- Elk rapport is een momentopname.
- Het is een illusie de schijn te wekken dat na een onderzoek exact kan worden aangegeven hoe de verhouding werk/capaciteit ligt. Daarvoor spelen te veel incidentele en individuele factoren een rol, zeker in een kleine organisatie.

Van de OR-voorzitter:

- Betrek de OR en informeer medewerkers goed.
- Duidelijke opdrachtverstrekking.
- Resultaat goed analyseren.





Bijlage



Bijlage 1  
 Checklist met aandachtspunten  
 voor het kiezen van een geschikt instrument  
 voor werkdrukonderzoek

WAT moet het instrument opleveren?	Geschikte instrumenten (zie voor het overzicht van instrumenten de laatste tabel in deze bijlage)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwantitatieve gegevens over werkdruk en organisatiegebonden oorzaken</li> </ul>	1 tot en met 14
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete oplossingen</li> </ul>	15 en 16
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in de benodigde formatie</li> </ul>	17 tot en met 21
<b>Wilt u het onderzoek ZELF uitvoeren?</b>	
<b>Indien JA, check of de organisatie voldoet aan onderstaande criteria</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Er is voldoende expertise aanwezig om het onderzoek zelf uit te voeren.            Dat wil zeggen er is expertise in huis op het vlak van:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het creëren van randvoorwaarden voor een succesvol onderzoek (bijvoorbeeld commitment van de top, goede communicatie vooraf en tijdens het onderzoek, goede toelichting op instrument zodat iedereen het goed kan invullen etc.).</li> <li>• Statistische analyse van gegevens (al dan niet met behulp van aangeleverde programmatuur bij het instrument).</li> <li>• Het kunnen rapporteren van de onderzoeksgegevens.</li> <li>• Het presenteren van de resultaten aan deelnemende diensten, afdelingen en functies, zodat enthousiasme ontstaat voor verdere acties.</li> <li>• Arbeids- en organisatieleer, met het oog op het kunnen doen van aanbevelingen voor oplossingen in de organisatie van het werk en/of functie-inhoud.                Het begeleiden van veranderingen in de organisatie.</li> </ul> </li> <li>o Er is voldoende capaciteit om het onderzoek uit te voeren (zowel het onderzoek zelf als het begeleiden van de vervolgacties/plan van aanpak).</li> <li>o Het project wordt verankerd in de organisatie zodat aandacht voor werkdruk wordt vastgehouden (bijvoorbeeld als vast agendapunt op het werkoverleg of als prestatie-indicator voor leidinggevende in de belonings- en beoordelingscyclus).</li> </ul> <p>Als aan bovenstaande voorwaarden kan worden voldaan, is het goed mogelijk om een werkdrukonderzoek zelf uit te voeren. Er is echter maar een beperkt aantal instrumenten geschikt voor zelfstandige toepassing, namelijk de instrumenten 1 en 2.</p>	
<b>NEE, u wilt of kunt het onderzoek NIET ZELF uitvoeren.</b>	
<p>Dan kunnen onderstaande aandachtspunten u behulpzaam zijn bij het kiezen van een extern bureau dat het onderzoek voor u uitvoert. Kruis aan wat voor u - of een eventuele interne projectgroep - belangrijke overwegingen zijn bij de keuze van een externe partij en bespreek deze zaken met bureaus van uw keuze.</p>	
<p><b>LET WEL:</b> Uit ervaringen van andere gemeenten blijkt dat niet zozeer het instrument bepalend is voor een succesvol werkdrukonderzoek, maar veel meer de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd (de hoe-kant).</p>	
<p>Het onderzoeks- of adviesbureau:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Heeft ervaring met dit soort onderzoek in de sector.</li> <li>o Heeft bij andere gemeenten de werkdruk succesvol aangepakt. Vraag eventueel naar referenties.</li> <li>o Beschikt zowel over inhoudelijke als procesmatige expertise. Dit laatste houdt in dat het bureau de juiste randvoorwaarden weet te creëren voor een succesvol onderzoek dat ook resulteert in vervolgacties (zie voor randvoorwaarden paragraaf 2.2). Vraag naar een concreet actieplan.</li> <li>o Heeft een concrete en werkbaar definitie van werkdruk (bespreek de wederzijdse verwachtingen hierover).</li> <li>o Communiceer duidelijk met de uiteindelijke opdrachtnemer wie, waarvoor verantwoordelijk is (wie doet wat, wanneer etc.).</li> </ul>	
<p>Het instrument:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Voldoet aan de wetenschappelijke criteria (is betrouwbaar en valide).</li> <li>o Heeft referentiegegevens waarmee de resultaten van uw organisatie kunnen worden vergeleken.</li> <li>o Meet de objectieve werkgebonden oorzaken van werkdruk (wilt u ook vragen over effecten ja/nee en zo ja, aan welke effecten denkt u?)</li> <li>o Vraagt naar de subjectieve beleving van de medewerkers (wilt u ook vragen over effecten ja/nee en zo ja, aan welke effecten denkt u?).</li> <li>o Is modulair opgebouwd en biedt daarmee inzicht in concrete oorzaken van werkdruk (risicofactoren). Informeer welke factoren gemeten worden en waarom. Zijn dit de factoren waarmee u aan de slag wilt, welke factoren mist u?</li> <li>o Biedt de mogelijkheid om risicogroepen te onderscheiden (bijvoorbeeld diensten, afdelingen, functies). Informeer of er een maximum is aan het aantal te onderscheiden groepen.</li> <li>o Levert resultaten op die direct in acties zijn om te zetten (vraag naar voorbeelden van resultaten en mogelijke acties).</li> </ul>	

De rapportage:

- o Formuleer uw verwachtingen over de eindrapportage (kort, bondig, uitgebreid, gedetailleerd) en geef aan voor welke doelgroep het rapport geschreven moet worden.
- o Denk na over de rol van het onderzoeks -of adviesbureau bij eventuele vervolgacties.

Andere punten die u van belang vindt:

- o .....
- o .....

*Overzicht van de instrumenten beschreven in 'Druk op het werk'*

Instrument	Titel van het instrument	Aanbieder
1	Quick-scan werkdruk	FNV
2	Checklists Handboek Werkstress	Openbare Publicatie
3	NOVA-WEBA	TNO Arbeid
4	VBBA/PAGO Welzijn	Arbodiensten
5	Vragenlijst Arbeid en Gezondheid VAG	TNO Arbeid
6	VOS-D	Universiteit Nijmegen
7	VOEG	Universiteit Nijmegen
8	Werkdrukvragenlijst ATOS	ATOS
9	MEDE-werkdrukinstrument	MEDE
10	Vragenlijst werkdrukbeleving	MBI Partners
11	Werkdrukenquête	Basis & Beleid
12	De Druk van het Werk	Advies en Management Groep
13	Werkdrukbelevingsenquête	IVA
14	Arbeidstevredenheidsonderzoek	Centrum voor Arbeid en Beleid, Universiteit Groningen
15	WEBA-methodiek	IVA, TNO Arbeid
16	TNO Arbeid Aanpak Werkdruk	TNO Arbeid
17	Normtijden-onderzoek	TNO Arbeid
18	Taakbeleid-aanpak	IVA
19	TARGET-systematiek	Cap Gemini Ernst & Young
20	Sturingsnormen-methodiek	Contain Organisatie Advies
21	Bouwstenen-methodiek	K+V Organisatie-adviesbureau

Bijlage 2  
 Overzicht van veel voorkomende oorzaken  
 van werkdruk en mogelijke maatregelen

Tabel 3

Veel voorkomende oorzaken van werkdruk en mogelijke maatregelen in Nederland (zowel publieke als private sector) zoals die naar voren zijn gekomen in onderzoek van TNO Arbeid. Als voorgestelde oplossingen betrekking hebben op het vergroten van de regel-mogelijkheden, is dit tussen haakjes aangegeven. Regelmogelijkheden stellen mensen in staat hun problemen op te lossen en zo werkdruk te verminderen.	
1. Inefficiënte werkorganisatie	Oplossingen
Normen en doelen zijn niet haalbaar en onduidelijk	Zichtbaar maken van normen en structurele doelstellingen en zonodig bijstellen. Zicht krijgen op de omvang van de verschillende producten en veranderingen daarin. Richtlijn opstellen van kwaliteits- en kwantiteitsnormen.
Onduidelijke verdeling van werk tussen diensten, functies, afdelingen, geen goede planning en onduidelijke prioriteiten	Vaststellen van taakafbakening. Letten op evenwichtige takenpakketten. Bij afspraken over opdrachten rekening houden met werkdruk en werkplanning, bespreken en vastleggen in werkoverleg (= regelbaarheid). Letten op evenwichtige verdeling van de werkdruk (als dit tussen collega's onderling gebeurt, is dat een regelbaarheid). Communiceren over prioriteiten en vaststellen wie deze bepaalt (idem regelbaarheid).
Sterke beïnvloeding van werkplanning door waan van de dag, weinig interne bescherming	Helderheid over de vraag: wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk? (als dit in onderling overleg wordt afgestemd is er sprake van een regelbaarheid). Doelstellingen en prioriteiten communiceren naar externe/interne relaties (= regelbaarheid). Interne beschermende beleidsregels opstellen. Duidelijk communiceren binnen samenwerkingsverbanden (= regelbaarheid).
Onjuiste, onduidelijke, onvolledige informatie, onduidelijke opdrachten, onvoldoende feedback	Eisen formuleren over aanlevering van informatie met behulp van een informatiekaart: welke informatie is van belang, waarom, voor wie, wanneer moet de info beschikbaar zijn en wie levert ze aan? Afspraken maken over feedback: met wie, hoe en wanneer (= regelbaarheid).
Storingen geautomatiseerde systemen	Klachten over storingen serieus nemen. Signalen over storingen bundelen en doorgeven aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat (frequente) storingen voor medewerkers en het werk betekenen (= regelbaarheid).
Onduidelijke werkprocessen	Beschrijven van werkprocessen: wie moet wat doen en hoe moet het worden gedaan. Vaststellen effectieve werkmethoden. Vaststellen 'best practices'.
Onrustige werkomgeving	Nagaan wat een medewerker in een bepaalde functie minimaal nodig heeft bij het verrichten van geconcentreerd werk. Nagaan welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken. Inrichten van concentratiewerkplekken (= regelbaarheid om concentratieklussen goed uit te kunnen voeren).



Vervolg tabel 3

2. Kwalificaties van medewerkers	Oplossingen
Medewerkers en leidinggevenden beschikken niet over de gewenste vaardigheden	<p>Nagaan of kwaliteiten van medewerkers goed verdeeld zijn over teams.</p> <p>Aandacht voor bestuurlijke vaardigheden: presentatievaardigheden, vergadertechnieken, hoe zit goed werkoverleg in elkaar?</p> <p>Aandacht voor nieuwe eisen die aan mensen worden gesteld.</p> <p>Opstellen van een opleidingsplan met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.</p> <p>Overzicht maken van individuele opleidingsbehoeften (= regelmogelijkheid voor werknemers om behoefte in samenspraak met leiding te formuleren).</p> <p>Duidelijke werkinstructies maken met name ook voor nieuwe medewerkers.</p> <p>Aandacht voor de begeleiding van nieuwe medewerkers.</p> <p>Aandacht voor de nazorg van mensen die een opleiding/ training hebben gevolgd.</p>
3. Bezetting	Oplossingen
Onderbezetting	<p>Zichtbaar maken van het tekort, zodat duidelijk wordt waarom en met hoeveel mensen de formatie uitgebreid dient te worden (als dit in onderling overleg tussen collega's of leiding en medewerkers plaatsvindt, is er sprake van regelmogelijkheid).</p> <p>Een vergelijking opstellen tussen de huidige beschikbaarheid en de behoefte aan personeel.</p> <p>Aantonen dat andere oplossingen niet effectief genoeg waren.</p> <p>Plan opstellen voor uitbreiding van de capaciteit met aandacht voor de werkzaamheden van de nieuwe medewerkers en wat de uitbreiding voor het werk van collega's betekent.</p>

Bron: TNO Arbeid, 2000

Bijlage 3  
Overzicht van informatiebronnen en contactpersonen

---

*A+O fonds Gemeenten*

Mevrouw H.J.E. Rompen  
Postbus 30435, 2500 GK Den Haag  
telefoon: (070) 373 83 88

*ABVAKABO FNV/NOVON*

Postbus 3010, 2700 KT Zoetermeer  
telefoon: (079) 353 61 61  
Projectgroep vermindering werkdruk  
Mevrouw I. van der Wal

*Advies en Management Groep*

De heer mr. R.J. Hofman  
Postbus 3, 3950 AA Maarn  
telefoon: (0343) 44 26 74

*ATOS Beleidsadvies en -onderzoek bv*

Mevrouw drs. M. de Groof  
Gelderlandplein 75d  
1082 LV Amsterdam  
telefoon: (020) 404 40 42

*Basis & Beleid Organisatieadviseurs*

De heer drs. M. Suijkens  
Postbus 1269, 3500 BG Utrecht  
telefoon: (030) 233 12 72

*Branche-organisatie voor Arbodiensten*

De heer C. Steenberg  
Wassenaarseweg 80, 2596 CZ Den Haag  
telefoon: (070) 328 55 45

*Bureau satisfakt*

De heer drs. B. Jetten  
Postbus 8030, 3301 CA Dordrecht  
telefoon (078) 617 08 10

*Cap Gemini, Ernst & Young*

drs. A.C. de Jong RC  
Postbus 2575, 3502 GN Utrecht  
telefoon: (030) 6898989

*College voor Arbeidszaken VNG*

Postbus 30435, 2500 GK Den Haag  
telefoon: (070) 373 88 84

*CFO*

Postbus 84500, 2508 AM Den Haag  
telefoon: (070) 416 71 00

*CMHF*

Postbus 176, 2260 AD Leidschendam  
telefoon: (070) 419 19 19

*Centrum voor arbeid en beleid bv*

Mevrouw drs. A. Koek  
Martinikerkhof 30, 9712 JH Groningen  
telefoon: (050) 311 51 13

*Contain Organisatie Advies bv*

De heer ing. H.A. Koning  
Postbus 829, 2501 CV Den Haag  
telefoon: (070) 427 33 00

*FNV-Bondgenoten*

De heer drs. W. van Veelen  
Postbus 565, 3440 AN Woerden  
telefoon: (0348) 49 73 97

*Instituut voor Stresspreventie*

De heer dr. R. van Meer  
Postbus 1070, 2302 BB Leiden  
telefoon: (071) 514 74 92

*IVA Tilburg*

Mevrouw drs. A. Klomps  
Postbus 90153, 5000 LE Tilburg  
telefoon: (013) 466 34 82

*Katholieke Universiteit Nijmegen*

Afd. Werk en Organisationspsychologie  
Montessorilaan 3, 6525 HR Nijmegen  
telefoon: (024) 361 26 39

*K+V organisatie adviesbureau BV*

De heer drs. H.J. Donderwinkel  
Postbus 60055, 6800 JB Arnhem  
telefoon: (026) 442 09 00

*MEDE Organisatie-adviseurs*

De heer drs. T. van de Ven  
Postbus 152, 3990 DD Houten  
telefoon: (030) 637 12 42

*Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid*

Directie Arbeidsomstandigheden  
Afdeling Arbeidstaken/Arbeidsbelasting  
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag  
telefoon: (070) 333 52 01

*Rodenburg MBI Partners*

*Organisatieadviseurs*  
De heer drs. K.J. Rodenburg  
Barchman Wuytierslaan 89  
3819 AB Amersfoort  
telefoon: (033) 465 97 65

*Stichting Kwaliteitsbevordering*

*Bedrijfsgezondheidszorg (SKB)*  
Entrada 202, 1096 EE Amsterdam  
telefoon: (020) 690 40 46

*TNO Arbeid*

Dr. R. van der Maarel  
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp  
telefoon: (023) 554 95 55

- Abvakabo FNV  
Werkdruk: wat nu?  
Een praktische handleiding voor ondernemingsraden  
Zoetermeer: Abvakabo FNV
- Brewer, K.C. (1995).  
Omgaan met stress.  
Velp: TFC, 90-76050-31-7.
- Evers, A (1995).  
Meetinstrumenten voor Arbeidsomstandigheden,  
stress en welzijn.  
Lisse: Swets & Zeitlinger, 90-265-1420-4.
- De Feyter, M.G., Meulenbeld, C. (1994).  
Risico-inventarisatie: een overzicht, 60 inventarisatie-  
instrumenten beschreven en toegelicht.  
Amsterdam: NIA, 90-6365-084-1.
- Kompier, M.A.J., Marcelissen, F.H.G. (1991).  
Handboek werkstress, systematische aanpak voor  
de bedrijfspraktijk.  
Amsterdam: NIA, 90-63650-054.
- Kompier M.A.J. e.a. (red.). Aan de slag!  
Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement.  
Samsom, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1996
- Lourijssen, E., Kompier, M.A.J. (1994).  
Stress in de werksituatie: hulpmiddel bij risico-inventarisatie  
en -evaluatie.  
Deventer: Kluwer, 90-312-1030-7.
- Roorda, J. (1990).  
Prettig werk op een gezond kantoor, uw arbeidsomstandigheden  
op kantoor.  
Amsterdam: NIA, 90-6365-029-9.
- Smulders, P.G.W., Veerman, T.J. (1990).  
Handboek ziekteverzuim, Gids voor de bedrijfspraktijk.  
Den Haag: Delwel 90-6155-445-4.
- Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H., Middendorp, J. e.a. (1995).  
De WEBA-methode, deel 1 handleiding.  
Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 90-14-05214-6.
- Vaas, S., Klein Hessink, W.J., van den Berg, S.A., Peeters, M.M.H.  
Interventies bij werkdruk, gids voor arboprofessionals.  
Hoofddorp: TNO Arbeid, 90-6365-175-9.
- Winnubst, J.A.M., Schabracq, M.J. (1992).  
Handboek arbeid en gezondheid psychologie, hoofdthema's.  
Utrecht: Lemma, 90-5189-045.

De Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten heeft meerdere publicaties uitgegeven.

Deze kunnen besteld worden bij: Misi Fulfilment Services. Postbus 7162, 2701 AD Zoetermeer, telefoon (079) 343 93 56, fax (079) 343 96 43.

Een selectie van de publicaties van het A+O fonds Gemeenten volgt hieronder:



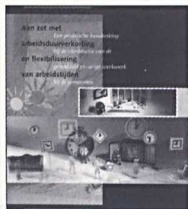
#### HANDLEIDING STRATEGISCHE OPLEIDINGS- PLANNING VOOR GEMEENTEN

In deze handleiding is een inventarisatie opgenomen van de verschillende manieren waarop opleidingsplanning in gemeenten plaatsvindt. Aangevuld met adviezen hoe een gemeente planmatig met opleidingen om kan gaan.



#### LEREN START IN DE LIJN

In de publicatie staan veel praktische handreikingen. Ook staan er tips in voor managers die het lerende vermogen van hun medewerkers en van zichzelf willen verhogen. De inbreng van het management en van het betrokken personeel is bij het opstellen en uitwerken van een goed meerjarenopleidingsbeleid essentieel.



#### AAN ZET MET ADV EN FLEXIBILISERING VAN ARBEIDSTIJDEN

Deze brochure is een praktisch hulpmiddel bij de invoering van de gemiddelde 36-urige werkweek.



#### EVALUATIEKADER INVOERING 36-URIGE WERKWEK BIJ GEMEENTEN

Met behulp van 9 aandachtsgebieden kunnen gemeenten op systematische wijze in kaart brengen hoe de invoering van de 36-urige werkweek is verlopen.

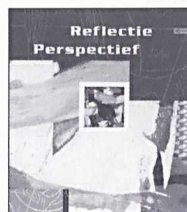
Tevens wordt aangegeven op welke wijze met de resultaten van de evaluatie kan worden omgegaan.



#### ARBEIDSDUURVERKORTING EN FLEXIBILISERING

Bij de invoering van de 36-urige werkweek op 1 januari 1997 kregen gemeenten meer mogelijkheden om het werk flexibeler te organiseren. De vraag is of gemeenten hierin ook geslaagd zijn. Welke andere effecten heeft de maatregel teweeg gebracht? Heeft de invoering van een kortere werkweek ook als werkgelegenheidsmaatregel gewerkt? Is de bedrijfsvoering efficiënter geworden? In een landelijke evaluatie

waaraan een 30-tal gemeenten hebben meegeewerkt worden antwoorden op deze vragen gegeven. In de brochure 'Arbeidsduurverkorting en flexibilisering' worden de resultaten van de evaluatie, uitgevoerd door de bureaus Berenschot en Mede, daarbij bijgestaan door SGBO, bekendgemaakt.



#### 20 JAAR GEMEENTEN: REFLECTIE EN PERSPECTIEF

Het A+O fonds Gemeenten heeft haar 10-jarig bestaan (1999) aangegrepen om terug te blikken op 10 jaar veranderingen bij gemeenten (reflectie). Tevens is getracht vanuit deze trends vooruit te kijken (perspectief). Beide delen schetsen een interessant beeld van de wijze waarop bestuur, management en medewerkers van gemeenten werken. Daarbij is er bijzondere aandacht voor de gemeente als arbeidsorganisatie. Een must voor organisaties en personen die zich willen oriënteren op toekomstige ontwikkelingsrichtingen van gemeenten!



#### TIEN JAAR KWALITEITSVERBETERING BIJ GEMEENTEN

Een onderzoek naar succesvolle en minder succesvolle ontwikkelingen bij gemeenten en hun gevolgen op het gebied van personeel en organisatie.



#### VAN SECRETARESSE TOT GEMEENTESECRETARIS

In deze publicatie worden handreikingen gegeven die ervoor kunnen zorgen dat er (meer) vrouwen op hogere leidinggevende posities binnen gemeentelijke organisaties terecht komen en blijven.



#### HANDREIKING ARBEID EN ZORG

De discussie over (zorg)verlof en de inrichting van het werk is in volle gang. In deze handreiking (behorende bij de video) voor werkgevers en werknemers staan discussiestellingen, achtergrondmateriaal en discussietips.

#### VIDEO ARBEID EN ZORG

*(Samen de optimale oplossing vinden is de kunst)*

In de 20 minuten durende video Arbeid en Zorg komen vragen aan de orde als: Welke verlofregeling heeft de gemeentelijke sector gecreëerd om zorgverplichtingengoed te kunnen combineren met een baan? Hoe moet/kan met de verschillende regelingen worden omgegaan en wat zijn de mogelijkheden en onmogelijkheden ervan? Hoe kunnen de belangen van de werkgever en werknemer evenwichtig worden gecombineerd? De video beoogt een eerste aanzet te geven voor een discussie. Bij deze video hoort een handreiking (zie hiervoor).



#### OVER TOEZICHT EN TOEZICHTHOUDERS

Deze handleiding is bedoeld voor lokale organisaties die willen starten met toezichthoudende functies of wijzigingen overwegen in de organisatie. Het dient ter ondersteuning van alle organisaties die betrokken zijn bij de invulling van de toezichthoudende functie in de publieke en semi-publieke ruimte. En de handleiding biedt handvatten bij de keuze uit soorten toezichthouders en projecten.



#### MOBILITEITSPROJECT

Met de publicatie 'Een mobiliteitsproject als vliegwiel voor de beweging van personeel' biedt het A+O fonds Gemeenten een handleiding bij het opzetten en verder ontwikkelen van mobiliteitsprojecten. De uitgave biedt u naast een handleiding een stappenplan, met vooral praktische aanwijzingen om de mobiliteit met behulp van een mobiliteitsproject te vergroten. Door de vele praktische voorbeelden, checklists en aanwijzingen is het rapport een handreiking geworden waar gemeenten zeker gebruik van zullen maken.



#### STRATEGISCH INKOPEN VAN OPLEIDINGEN

Onderzoek wijst uit dat binnen organisaties de inkoop van opleidingen niet optimaal verloopt. Mede als gevolg hiervan vermindert de effectiviteit van opleidingen. Het is daarom van belang de inkoop van opleidingen strategisch aan te pakken d.w.z gestructureerd en met een verankering in het strategisch opleidingsplan van de organisatie. De Universiteit van Twente heeft in opdracht van het A+O fonds Gemeenten een

handreiking samengesteld die als ondersteuning kan dienen bij het inkopen van opleidingen.



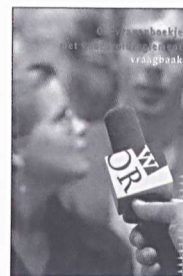
#### ONDERNEMINGSRADEN IN NEDERLANDSE GEMEENTEN/O-METING

Het onderzoeksrapport 'Ondernemingsraden in Nederlandse Gemeenten/O-meting' biedt een terugblik op de eerste verkiezingen voor ondernemingsraden in 1996 en geeft antwoord op tal van vragen, zoals: Welke invulling hebben gemeenten gegeven aan de WOR? Hoe groot was de animo onder het personeel? Hoe hoog was de opkomst? Waren er voldoende kandidaten? Wat waren de uitslagen van de verkiezingen? Vakorganisaties kunnen eruit afleiden waar zij in de volgende verkiezing winst kunnen behalen, werkgevers biedt het inzicht in de variatie aan medezeggenschapsstructuren.



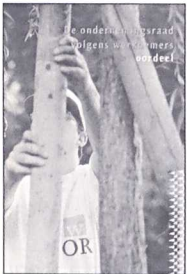
#### MEDEZEGGENSCHAP BETER GEREELD?/ERVARINGEN

Deze publicatie doet verslag van 'Ervaringen van ondernemingsraadsleden in WOR-gemeenten'. De gegevens in dit tweede onderzoeksrapport richten zich vooral op de overgang van de medezeggenschapscommissies naar ondernemingsraden. Wie zijn de nieuwe OR-leden? Is er verschil tussen OR-leden mét en zonder ervaring in medezeggenschap? Hoe ervaart men het overleg met de bestuurder? Dit zijn allemaal vragen die in dit deel aan de orde komen. De antwoorden op deze vragen geven mogelijkheden tot vergelijking van de eigen ervaringen met die van anderen en zijn daarom onmisbaar voor iedereen die betrokken is bij het werk in de ondernemingsraad.



#### OR-VRAGENBOEKJE MET VOORBEELDREGLEMENT/VRAAGBAAK

In dit boekje zijn de meest gestelde vragen van ondernemingsraden geselecteerd en van een antwoord voorzien. In een aantal situaties waren de verschillen tussen ondernemingsraad en bestuurder zo groot dat de rechter er aan te pas moest komen. De jurisprudentie die dat opleverde, biedt ook inzicht in de betekenis en interpretatie van de wet. Reden genoeg om de actuele en relevante rechterlijke uitspraken nog eens op een rijtje te zetten en van toelichting te voorzien. Een overzicht van de belangrijkste wijzigingen in de nieuwe WOR, die per 4 maart 1998 is ingegaan, besluit dit boekje.



#### DE ONDERNEMINGSRAAD VOLGENS WERKNEMERS/OORDEEL

In dit boekje worden de resultaten weergegeven van het onderzoek onder ruim duizend werknemers van Nederlandse gemeenten naar het functioneren van de ondernemingsraad in hun organisatie.

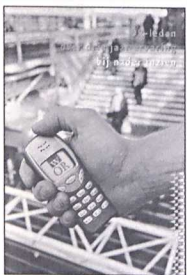
Hierbij is gekeken naar de invloed van en het vertrouwen in de ondernemingsraad, naar de relatie tussen de ondernemingsraad en de werknemers en de wijze waarop de rechtvaardigheid van besluitvormingsprocedures wordt ervaren.

Werkgevers en werknemers die geïnteresseerd zijn in aanknopingspunten om het functioneren van medezeggenschap binnen hun organisatie te verbeteren, kunnen aan de hand van de resultaten uit dit rapport effectieve verbeteringen in de medezeggenschap aanbrengen.



#### DE ONDERNEMINGSRAAD VOLGENS BESTUURDERS/OORDEEL

Dit boekje handelt over de mening en de ervaringen van WOR bestuurders met de ondernemingsraden. Hoe waarderen zij hun ondernemingsraden? Bijna driekwart van de bestuurders vindt de ondernemingsraad bekwaam, betrokken, actief en zinvol. En meer dan driekwart van de bestuurders vindt dat door het werk van de OR betere beslissingen worden genomen en dat beslissingen gemakkelijker worden aanvaard door het personeel.

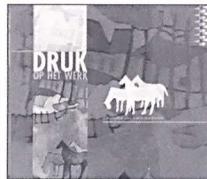


#### OR-LEDEN OVER DRIE JAAR ERVARING MET DE OR; BIJ NADER INZIEN

Hebben drie jaar ervaring met de OR-werk de OR-leden van gedachten doen veranderen over het functioneren van de OR? Dat is de centrale vraag in deze publicatie.

Op de meeste punten blijkt het oordeel van OR-leden over de OR niet veranderd. De overgrote meerderheid is nog steeds positief over de effecten die de invoering van de OR heeft gehad voor de werknemers en de organisatie. Maar ook het negatieve oordeel over de mate waarin de bestuurders hun wettelijke verplichtingen op het gebied van advies, instemming en informatie nakomen blijkt niet veranderd. Wat wel is veranderd is, is de invloed die de OR wordt toegedicht.

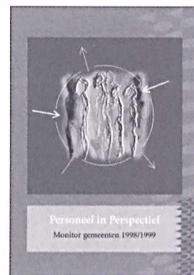
Daarnaast besteedt het rapport aandacht aan een tweetal nieuwe knelpunten, waarmee



OR-en in toenemende mate te kampen hebben: werkdruk en de relatie met de achterban.

#### Druk op het werk (Onderzoek naar werkdrukinstrumenten)

Deze 84 pagina's tellende handleiding gaat in op instrumenten voor werkdrukonderzoek. Op basis van informatie verkregen tijdens interviews met deskundigen zijn de belangrijkste kenmerken van deze instrumenten beschreven. Uit het totaal van geïnventariseerde instrumenten zijn vijf duidelijk van elkaar verschillende instrumenten voor werkdrukonderzoek geselecteerd. Van de vijf geselecteerde instrumenten zijn de ervaringen binnen gemeenten in kaart gebracht en in deze handleiding beschreven.



#### Personeel in Perspectief: Monitor Gemeenten 1998/1999

Eindeindelijk een compleet en betrouwbaar beeld van de personeelsontwikkeling in de gemeentelijke sector!

Op basis van (salaris)gegevens van 171 gemeenten, gecombineerd met gegevens van het CBS, is een publicatie gemaakt over de periode 1998-1999 die de ontwikkelingen schetst in het gemeentelijk personeelsbestand en -beleid. De tabellen en grafieken geven u op gemakkelijke wijze inzicht in o.a. de ontwikkeling van het ziekteverzuimcijfer, de vergrijzing en ontgroening in de sector en in de mate waarin gemeenten tegen wervingsproblemen aanlopen. Met behulp van de gegevens uit deze publicatie bent u in staat te beoordelen hoe uw eigen organisatie er in verhouding tot andere gemeenten voor staat.

Onderstaande folders zijn voor gemeenten gratis te bestellen bij:  
Stichting A+O fonds Gemeenten, Postbus 30435, 2500 GK Den Haag,  
telefoon (070) 373 83 56, fax (070) 365 51 14.



**MEER MAATWERK IN ARBEIDSVOORWAARDEN**  
Een speels vormgegeven pop-up folder waarin in kort bestek wordt weergegeven op welke wijze het arbeidsvoorwaardenoverleg in de gemeentelijke sector is geregeld. Na het lezen van deze folder zijn begrippen als CAR en UWO voor u geen onbekende begrippen meer. Ook krijgt u inzicht in de aard van afspraken die op de drie verschillende niveaus (kunnen) worden gemaakt.



**BELASTINGVOORDEEL BIJ OPLEIDEN!**  
(OKTOBER 2000)

Per 1 januari 1999 is een nieuwe fiscale regeling in de loonbelasting voor gemeenten ingegaan. Deze regeling geeft gemeenten de mogelijkheid belastingvoordeel te verkrijgen in verband met de scholing van hun ambtenaren en werknemers. In deze brochure wordt nader ingegaan op de voordelen, implicaties en toepassingsmogelijkheden van deze nieuwe belastingmaatregel. Een en ander wordt verduidelijkt door herkenbare voorbeelden.



**WORKSHOP STRATEGISCHE OPLEIDINGSPLANNING**

De kwaliteit van uw medewerkers is een belangrijke succesfactor in uw organisatie en van cruciaal belang om uw organisatieontwikkelingsprocessen te kunnen verwezenlijken. Hoe kunt u de kwaliteiten/competenties van uw medewerkers herkennen, benutten, behouden en waar nodig strategisch opleiden?

Het project 'Strategische Opleidingsplanning' is een krachtig instrument om uw strategie via organisatiedoelen te vertalen naar het functioneren van uw medewerkers. U leert zelf hoe u bewust en actief kunt sturen van de nu en in de toekomst noodzakelijke kwaliteiten/competenties voor uw organisatie en de ontwikkeling daarvan. Het instrument en de werkwijze bieden tevens een goede basis om andere HRM instrumenten te ontwikkelen (werving en selectie, loopbaanbeleid, employability enz.).

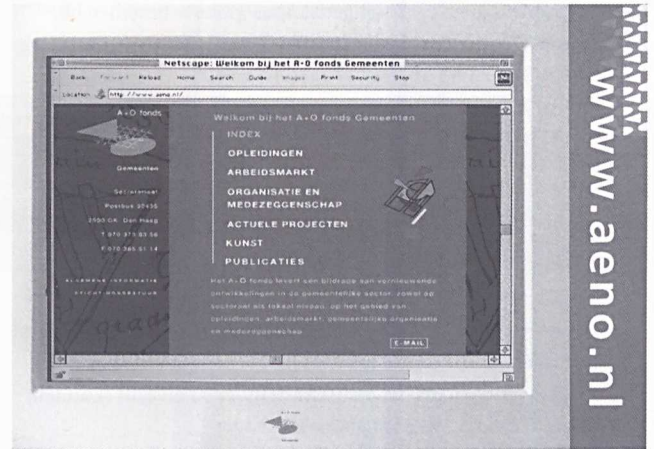
Doelgroep: Direct leidinggevend, P&O medewerkers, medewerkers en OR-leden. De Workshop Strategische Opleidingsplanning wordt door het A+O fonds Gemeenten gesubsidieerd, zodat de kosten geen drempel hoeven te zijn voor deelname.

Info: Projectbureau Strategisch Opleiden,  
Annette van den Bergh, (076) 544 47 88.

Het A+O fonds Gemeenten publiceert informatie over haar werk met regelmaat op het World Wide Web onder 'http://www.aeno.nl'.

**Website A+O fonds Gemeenten**

Het A+O fonds Gemeenten initieert, stimuleert en ondersteunt ontwikkelingen in de gemeentelijke sector, zowel op sectoraal als lokaal niveau, op het gebied van opleidingen, arbeidsmarkt en organisatie en medezeggenschap.







praktijkervaringen met werkdrukonderzoek