

Praktische tips over de aanpak van werkdruk en werkstress in gemeenten

**Paper met goede praktijkervaringen naar aanleiding van de
workshops Werkdruk van het A+O fonds Gemeenten uitgevoerd in 2003**

(Eric Franck, TNO Arbeid)

Donderwolven en zonnetjes

"Er heerst hier een klaagcultuur zei de gemeentesecretaris nadat hij de resultaten van ons werkdrukonderzoek had gezien" vertelt een enigszins teleurgestelde beleidsmaker over zijn 'donderwolkje' tijdens de workshop Werkdruk en Werkstress.

Voorjaar en najaar 2003 heeft het A+O fonds workshops aangeboden aan beleidsmakers (P&O-ers, arbo- en KAM coördinatoren) van diverse gemeenten. In de workshops, zes in totaal, verspreid over het hele land, hebben de deelnemers negatieve ervaringen (donderwolven) en positieve ervaringen (zonnetjes) uitgewisseld en kennis opgedaan over het beheersen van werkdruk en werkstress.

Mijn collega José van Schie en ik, beiden werkzaam bij TNO Arbeid, mochten de workshops begeleiden. Het was voor ons zeer boeiend om te zien op welke verschillende manieren gemeenten aan de slag zijn met het beheersen van werkdruk en werkstress. De ene gemeentelijke organisatie is hierin verder dan de andere. En het aardige is: gemeenten leren van elkaar. 'Het is net intervisie' zei een deelnemer.

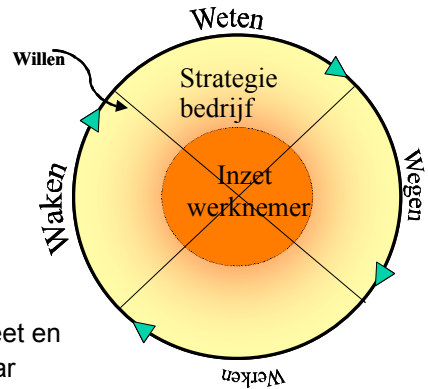
In het groene werkboek 'Werkdruk en werkstress'¹ van het A+O fonds staat beschreven wat je als beleidsmaker kunt doen om werkdruk en werkstress in de eigen gemeente aan te pakken. De workshops waren bedoeld als aanvulling op het werkboek, om ervaringen uit te wisselen over valkuilen (de donderwolkjes) en tips en best practices (de zonnetjes). In dit artikel ga ik in op de belangrijkste donderwolven en zonnetjes die tijdens de workshops zijn genoemd. Ik doe dat aan de hand van het veelgebruikte 5 W-model².

¹ Het werkboek is voor gemeenten gratis te bestellen via www.aeno.nl of te downloaden via www.aeno.nl/arboconvenant

² Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van dit model het paper op deze website over het aanpakken van RSI.

Het veelgebruikte 5W-model als indeling voor dit artikel

Een handig hulpmiddel voor een juiste procesgang bij de aanpak van werkdruk en werkstress is het 5W-model. De W's staan voor de 5 fasen Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Na elke fase is er een beslismoment; is de voorgaande fase voldoende ingevuld, concreet en toetsbaar? Zo ja, dan kan doorgedaan worden naar de volgende fase. Het systeem is geïllustreerd in de figuur hiernaast. De inhoud van de fasen wordt hierna voor elke stap kort beschreven.



Fase 1 Willen

Een aanpak van werkdruk en werkstress begint allereerst met willen:

Willen Er is commitment in verschillende lagen van de organisatie om werkdruk en werkstress aan te pakken. Er wordt tijd en geld gereserveerd voor de aanpak.

“Hoe overtuig je het management om iets te doen aan werkdruk en werkstress?”

Het voorbeeld van de gemeentesecretaris die de werkdrukklachten in zijn gemeente als klagen benoemt geeft goed weer hoe in een aantal gemeenten over werkdruk gedacht wordt. Opmerkelijk is dat hierin grote verschillen tussen gemeenten zijn. Zo noemt zeker een derde van de workshopdeelnemers als ‘zonnetje’ dat leden van het MT, sectordirecteuren of de gemeentesecretaris klachten over werkdruk serieus nemen. ‘Werkdruk wordt onderkend’ zo zeggen veel deelnemers en ‘er wordt voorlichting gegeven over werkstress via intranet en het huismagazine’. Interessant is natuurlijk hoe het komt dat bij de ene gemeente werkdruk en werkstress serieus wordt genomen en bij de andere niet. ‘Dat ligt aan de organisatiecultuur’ werd er vaak geroepen. Als de voorbeeldfiguren in de organisatie, de gemeentesecretaris, sectordirecteuren, afdelingshoofden, vinden dat werkdruk en werkstress een probleem is wat serieuze aandacht verdient, dan ben je een heel eind op de goede weg. Maar hoe overtuig je hen dan als ze dat niet doen, werd er gevraagd.

Drie vragen voordat je in actie komt

Mijn eigen ervaring is dat iemand pas in actie komt als hij of zij de volgende drie vragen met ‘ja’ kan beantwoorden:

- Herken ik het knelpunt?
- Vind ik het knelpunt ernstig?
- Geef ik het knelpunt prioriteit?

Voor de eerste vraag geldt dat het knelpunt een ‘da’s inderdaad typisch ons’ reactie moet opwekken. Door alleen aan het MT over te brengen dat 60% van de medewerkers vaak zegt dat het te druk is, krijg je geen onderzoek naar werkdruk op gang concludeerden de deelnemers in de workshops. Je moet concreet aangeven in welke situatie het gevoel van werkdruk ontstaat. Die situaties kan je verza-

Maak een werkdruk-situatie concreet dmv voorbeelden

melen door middel van een groepsgesprek of door interviews te houden met medewerkers. Je hoort dan medewerkers zeggen dat werkdruk ontstaat vanwege plotselinge verzoeken van de wethouder Ruimtelijke Ordening. Als je een werkdrukknelpunt op deze manier formuleert dan is het duidelijk en invoelbaar voor het managementteam waar het om gaat.

Benoem een werkdrukknelpunt in managementtaal

Bij de tweede vraag gaat het erom dat je een 'sense of urgency' creëert. Als je het werkdruk/stressprobleem dermate ernstig vindt dat er iets aan gedaan moet worden, dan moet je zorgen dat degene die er wat aan kunnen doen het ook ernstig gaan vinden. Dat doe je door het probleem te vertalen in woorden die een sectordirecteur of gemeentesecretaris verstaan. Je kan een werkdrukprobleem benoemen in termen van bijvoorbeeld kosten. Bijvoorbeeld de kosten van ziekteverzuim of WAO-intrede als gevolg van overspannenheid of uitval. Je kunt ook spreken over bijvoorbeeld de gevolgen van een werkdrukknelpunt voor de kwaliteit van dienstverlening. Bijvoorbeeld het aantal bezwaarschriften wat toegenomen is doordat, als gevolg van werkdruk, vergunningen niet correct zijn verleend. Andere termen die op aandacht kunnen rekenen in een managementteam zijn: productiviteit (verstoringen in het werkproces kunnen werkdruk veroorzaken maar ook verminderde productiviteit), doorlooptijd (afhandelingsduur), klantgerichtheid, en betrokkenheid bij het werk. Één van de deelnemers vertelde het volgende verhaal:

'Toen we ergernissen van medewerkers vertaalden naar organisatieproblemen was de interesse van de sectordirecteur gewekt'.

Onze sectordirecteur was een werkdrukonderzoek, zoals ze het zelf noemde, 'in de maag gesplitst'. In een periode dat zij wegens ziekte afwezig was had het MT besloten dat een 'pilotonderzoek' binnen haar sector, de sector publiekszaken, zou worden uitgevoerd. De OR had aangedrongen op dit onderzoek en de organisatie kon dit verzoek niet naast zich neerleggen. Wij, P&O, moesten dit onderzoek gaan uitvoeren. We voerden met enkele medewerkers interviews om een beter beeld te krijgen van de knelpunten en bespraken de uitkomsten met de sectordirecteur. Aanvankelijk werden we door de sectordirecteur met enige argwaan ontvangen. Toen we spraken over het vele extra werk wat medewerkers van de afdeling publieksinformatie hadden omdat zij voortdurend achter collega's bij andere afdelingen moesten aanjagen om de juiste informatie te krijgen, was de belangstelling van de sectordirecteur gewekt. Voor haar ging het niet langer over klagende medewerkers, maar over een managementprobleem waarvoor zij zich verantwoordelijk voelde. Deze situatie maakte haar duidelijk dat de andere sectoren in de organisatie klaarblijkelijk niet mee getransformeerd waren met de sector publiekszaken in het klantvriendelijk werken. De sectordirecteur wilde dat probleem graag aanpakken. Het aardige was dat door deze benadering zij toch met ons ging samenwerken om een aantal ergernissen van medewerkers uit het werk te halen.

De derde en laatste vraag, de prioriteitsvraag, gaat over de ernst van het probleem ten opzichte van de andere problemen die opgelost moeten worden. Als bijvoorbeeld een reorganisatie alle aandacht opeist dan blijft er wellicht te weinig tijd of middelen over voor het aanpakken van werkdruk en werkstressproblemen. Vaak is het dan wel mogelijk om twee vliegen in één klap te slaan door maatregelen zo in te kleden dat ze zowel bijdragen aan de reorganisatie als werk-

druk/werkstress te lijf gaan. Er kan bijvoorbeeld bij het herverdelen van taken extra aandacht worden besteed aan het voorkomen van werkdruk of werkstress.

Fase 2 Weten

Als er draagvlak is om een project te starten, dan is de volgende stap het nagaan waar en bij wie precies er welke problemen zijn.

Weten	Er ontstaat inzicht in hoeveel mensen werkdruk- en werkstressklachten hebben, wat knelpunten zijn, en welke groepen van medewerkers (functie, afdeling, ouderen/jongeren, man/vrouw) de meeste risico's lopen.
-------	--

In de workshop zijn maar weinig donderwolken genoemd over het onderzoek naar risicofactoren en de groepen die daar last van hebben. Dat is begrijpelijk want er zijn goede instrumenten beschikbaar voor werkdruk- en stressonderzoek³. En in veel gemeenten wordt al veel informatie verzameld over risicofactoren en groepen. Bijvoorbeeld via de Arbodienst. Deze kan vaak gegevens over werkdruk of stress leveren uit een RI&E of PAGO. Veel gemeenten houden medewerkertevredenheidonderzoeken wat ook informatie oplevert over werkdruk en werkstress. Wat vaak vergeten wordt is om medewerkers te informeren over de uitkomsten van een vragenlijstonderzoek. Dat maakt de animo om een volgende keer een vragenlijst in te vullen niet groter en creëert de terechte vraag wat er nu eigenlijk allemaal met al die gegevens gebeurt. "we horen er nooit meer wat van" wordt dan gezegd.

Er bleek één donderwolk te zijn waarin veel deelnemers zich herkennen. Die ging over het risico dat de uitkomsten van een onderzoek mogelijk ongelukkig vallen in de organisatie. Als je het zorgvuldig opgebouwde commitment wilt bewaren dan zul je daar rekening mee moeten houden.

'Ik vraag altijd van tevoren wat er ongeveer uit het onderzoek moet komen, en wat er vooral niet uit moet komen' zegt Paul Schnabel, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau⁴. Dit is misschien wat sterk uitgedrukt maar van belang is dat in het onderzoek rekening wordt gehouden met gevoeligheden. Een gevoelig punt bij onderzoek naar werkdruk of werkstress kan bijvoorbeeld zijn het functioneren van leidinggevenden.

Een van de deelnemers, een P&O adviseur, vertelt dat de adjunct-gemeentesecretaris de resultaten van het werkdrukonderzoek niet wilde verspreiden binnen de organisatie omdat naar zijn gevoel leidinggevenden van een aantal afdelingen niet goed uit het onderzoek naar voren kwamen. Op vragen als "ik heb vertrouwen in mijn leidinggevende" werd laag gescoord. Zijn zorg was dat het rapport zou uitlekken naar de plaatselijke krant. Hij zag de krantenkop al staan "leidinggevenden van gemeente X onder de maat". Er is toen besloten

'Ik vraag altijd van tevoren wat er ongeveer uit het onderzoek moet komen'

³ Één van die vragenlijsten is de Arbomonitor van het A+O fonds Gemeenten. De brochure 'Is het druk op het werk' van het A+O fonds beschrijft alle beschikbare instrumenten.

⁴ Volkskrant, 6 november 2003.

om aparte klankbordbijeenkomsten te organiseren voor leidinggeevenden. In die bijeenkomsten zou P&O met leidinggeevenden nagaan wat de oorzaken waren van de lage scores. Die informatie zou, ter nuancering, aan het rapport worden toegevoegd. Uiteindelijk hoefden die bijeenkomsten helemaal niet te worden gehouden omdat al snel duidelijk werd dat de afdelingen met de slecht scorende leidinggeevenden allen recent een reorganisatie doorgemaakt hadden. Dat was voor de adjunct-gemeentesecretaris voldoende nuancering voor het lage vertrouwen wat sommige leidinggeevenden genoten. Het rapport kon daarna alsnog de organisatie in.

Het was in dit geval handiger geweest om voorafgaand aan het onderzoek rekening te houden met de gevolgen van de re-organisatie voor de waardering van leidinggeevenden in het onderzoek. Door bijvoorbeeld bij de vragen over leidinggeevenden naar concreet gedrag te vragen in plaats van naar tevredenheid over de leidinggevende. Dan was direct duidelijk geworden wat de achterliggende reden was over het oordeel van medewerkers over het functioneren van de leidinggeevenden.

Fase 3 Wegen

Er is al veel gedaan: er is commitment, er is kennis over de problematiek. In deze fase wordt nagedacht over de maatregelen.

Wegen	Met de kennis over knelpunten wordt het plan van aanpak opgesteld.
-------	--

'Toon mij uw maatregel en ik zal zeggen wie u bent'.

Ik heb voor verschillende functionarissen workshops gegeven over werkdruk en ik vind het opmerkelijk dat elke groep als vanzelf neigt te kiezen voor een bepaald type maatregel (de uitzondering hierop is het middenkader). Zwart-wit gesproken denken veel medewerkers bij werkdrukmaatregelen vaak aan uitbreiding van de formatie, stafdeskundigen (P&O-ers, arbocoördinatoren) denken vaak aan stresshantelingstrainingen of individuele begeleiding voor medewerkers die overspannen zijn geraakt. Het management denkt meestal in eerste instantie dat er niet zo heel veel maatregelen genomen hoeven te worden. Zoals gezegd denkt het middenkader meestal genuanceerder. Waarschijnlijk staan zij dicht genoeg bij de problemen 'op de werkvloer' om te weten dat met één 'one size fits all' oplossing, werkdruk of stressprobleem niet zijn opgelost.

Het was daarom niet verbazingwekkend dat de meeste deelnemers aan de workshops, stafdeskundigen als zij waren, bij werkdruk of stressmaatregelen dachten aan individuele begeleiding. Het is ook interessant om de gedachtegang hierbij te volgen:

<i>'Hoever mag je gaan in de privésfeer van een werknemer?'</i>

Een van de deelnemers: maar het gaat hier ook om de schuldvraag. Is de oorzaak van overspannenheid of uitval werkgebonden of ligt het in de privé-sfeer?

Andere deelnemer: 'als de oorzaak van de overspannenheid in de privé-sfeer ligt, dan denk ik dat je daar als organisatie niet veel aan kunt doen, of mag doen.'

Andere deelnemer: 'Want wat zou je eraan kunnen doen?'

TNO: Een organisatie die pro-actief nadenkt over het inzetten van medewerkers houdt er rekening mee dat in de levenscyclus van een medewerker van alles kan gebeuren. Het kan thuis wat minder gaan, een ziek kind, overlijden van geliefden en naasten, waardoor een medewerker minder inzetbaar wordt. Een organisatie kan daar rekening mee houden door iemand tijdelijk uit de wind te houden.

'Maar hoever moet je daar dan in gaan als organisatie?'

'Medewerkers hebben de mogelijkheid om calamiteitenverlof of zorgverlof op te nemen bij plotselinge problemen thuis. Als problemen langer aanhouden dan kan het werk worden aangepast, bijvoorbeeld door iemand tijdelijk wat eenvoudiger werk te laten doen'

'En als de oorzaak van de overspannenheid aan het werk ligt? Bijvoorbeeld als iemand teveel hooi op zijn vork heeft genomen?'

TNO: 'een stresshanteringscursus lijkt dan voor de hand te liggen. Maar waar vaak niet naar gekeken wordt is de werksituatie waarin iemand verkeerde waardoor hij overspannen werd. Waarom nam deze persoon zoveel hooi op zijn vork? Waren er wellicht geen collega's die het werk van hem over konden nemen? Kon hij niet meebeslissen over wanneer het werk af moest zijn? Had hij geen mogelijkheden om de werkplanning met zijn leidinggevende te bespreken. Dat zijn allemaal oorzaken die niet aan de persoon liggen, maar aan de organisatie van het werk. Als beleidsmaker kun je de organisatie hierop wijzen en samen over verbeteringen in het werkproces nadenken. Op die manier help je niet alleen de uitgevallen medewerker, maar voorkom je ook dat anderen in de toekomst vanwege dezelfde oorzaken overspannen raken'.

Maar weinig gemeenten zijn bereid om hun werkprocessen te veranderen om werkstress te voorkomen.

Kies je voor maatregelen achteraf of kies je voor preventieve maatregelen?

In de workshop zeiden veel beleidsmakers dat zij meestal kozen voor individuele maatregelen zoals het aanbieden van een stresshanteringscursus. Dit zijn maatregelen achteraf, ze zijn vaak heel effectief, maar je kan ze pas inzetten als het kalf verdronken is. Beter was het geweest als stressklachten helemaal geen kans hadden gekregen. Preventieve maatregelen zijn gericht op het dempen de put, op het voorkomen van stress-klachten. Preventieve maatregelen zijn meestal moeilijker omdat ze een wijziging in het werkproces vragen. Bij preventieve maatregelen zal een gemeentelijke organisatie moeten kijken naar de stroom van werkzaamheden. Gaat het om een gestaag stromende rivier of gaat het om een bergrivier met stroomversnellingen, draaikolken en watervallen. Hier wordt het lastig. Maar weinig gemeentelijke organisaties zijn namelijk bereid om hun werkprocessen te veranderen om werkstress te voorkomen. Die maatregel wordt als te zwaar gezien voor hetgeen je wilt voorkomen. Maar dat betekent niet dat preventieve maatregelen nooit genomen kunnen worden. Gemeentelijke organisaties zijn constant bezig hun werkprocessen te verbeteren. Maar meestal om andere redenen dan het voorkomen van werkstress. Bijvoorbeeld om de organisatie meer vraaggericht te maken, of om de organisatie efficiënter te maken. Beleidsmakers kunnen inhaken op dit lopende beleid door mee te denken over nieuwe werkprocessen die zowel het organisatiebelang dienen als minder werk-

stress opleveren voor medewerkers. Voorbeelden van dergelijke preventieve maatregelen staan in het werkboek *Werkdruk en werkstress*⁵.

'Wij zijn zo gedreven dat onze maatregelen soms niet meer in verhouding staan tot het doel'

In één van de workshops noemde een hoofd P&O het volgende voorbeeld:

'Het probleem van ons beleidsmakers is dat wij zo gedreven zijn in onze opdracht om nu 'voor eens en voor altijd' het probleem, in dit geval werkdruk, de wereld uit te helpen dat de maatregelen die wij kiezen soms niet meer in verhouding staan tot het doel. Ik wilde bijvoorbeeld medewerkers breder inzetbaar maken. Dat leek mij een uitstekende maatregel om pieken en dalen in het werkaanbod op te vangen, wat volgens mij de grootste bron van werkstress was. Maar het MT was niet bereid om een bredere inzetbaarheid in te voeren alleen om werkstress te verminderen. Maar ze vonden mijn idee blijkbaar wel interessant want, ik meen een jaar later, kwam er een project ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij werden medewerkers onder anderen 'breder inzetbaar' gemaakt! Als reden voor deze maatregel werd genoemd dat bij ziekte van beleidsmedewerkers, beleidsplannen te veel vertraging opliepen. Ik heb daarvan geleerd dat als je ingrijpende maatregelen voorstelt, ze op meerdere gebieden voordelen moeten opleveren. Niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor het realiseren van organisatiedoelen'.

Direct effect of mag het even duren?

Een andere deelnemer noemde de valkuil om alleen voor grote afdelingsoverstijgende maatregelen te kiezen.

Kies voor een mix van snelle maatregelen (binnen een afdeling en trage (afdelingsoverstijgende) maatregelen.

'Als je eindelijk commitment hebt gekregen en je uitgebreid onderzocht hebt wat de knelpunten zijn, dan ontstaat de neiging om je werk eer aan te doen door alleen maar complexe en ingrijpende maatregelen te bedenken. Wij hebben die valkuil echter vermeden en hebben bewust gekozen voor een mix van eenvoudige maatregelen die direct zichtbaar waren, Quick-Win's, en meer ingrijpende maatregelen die langer duurden om in te voeren. De Quick-Wins waren maatregelen die binnen de eigen afdeling doorgevoerd konden worden. Een Quick-win was bijvoorbeeld het maken van de afspraak om 'werkdruk op de afdeling' als agendapunt in het teamoverleg op te nemen en om iemand die een goede manier had gevonden om met werkdruk om te gaan, daarover te laten vertellen op het teamoverleg. Doordat deze Quick-win's direct zichtbaar waren gaf het medewerkers en leidinggevenden het gevoel dat er ook echt iets gedaan werd aan werkdruk. De maatregelen die langer duurden om in te voeren bleken vooral afdelingsoverstijgende maatregelen te zijn. Bijvoorbeeld de maatregel om voortaan alle storingsproblemen met computers centraal te verzamelen bij de afdeling automatisering en hen een oplossing te laten zoeken of het plan om medewerkers meer projectmatig te laten werken zodat allerlei extra coördinatiewerk zou worden verminderd.

⁵ In het Werkboek *Werkdruk en werkstress* staat op blz. 12-15 een handig overzicht wat aangeeft in welke situaties welke maatregelen voor werkdruk en werkstress gekozen kunnen worden.

Fase 4 Werken

Werken Het plan van aanpak wordt ingevoerd.

De belangrijkste valkuil is in deze fase dat de organisatie de goede voornemens niet kan vasthouden.

'Het is net als proberen te stoppen met roken. Je kan er voor jezelf echt van overtuigd zijn dat je moet stoppen, je kan nog zo helder voor ogen hebben wat de negatieve gevolgen zijn van doorgaan en je kan een prachtig plan bedacht hebben met nicotinepleisters en al, maar uiteindelijk moet je het gewoon doen. En dat kan heel moeilijk zijn omdat je dan merkt in welke oude gewoontes je terugvalt'.

Natuurlijk is een organisatie niet hetzelfde als een individu, maar beiden hebben te maken met oude gewoontes die moeilijk zijn te veranderen. In het geval van een organisatie wordt er van organisatiecultuur gesproken. Bepaalde opvattingen over 'zo doen we dat nu eenmaal bij ons' die vaak taaiër blijken dan verwacht.

Wanneer de organisatiecultuur het doorvoeren van veranderingen bemoeilijkt is het goed als er iemand is die de organisatie een spiegel kan voorhouden. Iemand die afstand kan nemen van de organisatiecultuur, durft te zeggen waar het mis gaat en durft te waarschuwen dat de voorgenomen veranderingen stokken. Het mooiste is als deze persoon iemand is uit het hogere management omdat zo iemand een positie heeft waardoor anderen naar hem of haar willen luisteren. Het kan uiteraard ook een beleidsmaker zijn binnen de organisatie met voldoende invloed. Om het vastlopen vanwege 'oude gewoontes' te voorkomen is het goed om zo iemand op te nemen in het projectteam dat de uitvoering van maatregelen begeleid.

Iemand moet de organisatie een spiegel kunnen voorhouden

Fase 5 Evalueren

Waken Er wordt gekeken of de invoering goed verloopt en het gewenste effect heeft.

Tijdens de workshops bleek dat maar heel weinig gemeenten hun werkdruk en werkstressmaatregelen evalueren. Het kost vaak al veel tijd en energie om commitment te krijgen, onderzoek te doen, maatregelen te formuleren en ze ook daadwerkelijk in te voeren. Om dan ook nog een evaluatie te doen is voor de meeste organisaties teveel gevraagd. Dat is jammer, want een organisatie die wil leren van haar acties zal een keer moeten terugkijken op haar acties. Als dat niet gebeurt bestaat het risico dat men zich twee keer stoot aan dezelfde steen.

Een manier om maatregelen structureel te evalueren is door ze onder te brengen in de bestaande managementbeleidscyclus. Daarover geeft het A+O fonds elders informatie⁶.

Meer weten?

Werkboek Werkdruk en werkstress. Deel 1 uit de reeks werkboeken Arboconvenant Gemeenten. Auteur: Eric Franck, TNO Arbeid. Voor gemeenten gratis te bestellen of te downloaden via www.aeno.nl/arboconvenant.

www.aeno.nl/arboconvenant

www.arbeid.tno.nl/kennisgebieden/werkdruk_werkstress

Colofon:

Dit paper is een uitgave van het A+O fonds Gemeenten in het kader van het Arboconvenant Gemeenten (© A+O fonds Gemeenten, december 2003). De tekst is gebaseerd op de workshops Werkdruk met beleidsmakers van gemeenten georganiseerd door het A+O fonds.

Auteur:

E. Franck, TNO Arbeid

⁶ Op de website www.aeno.nl/arboconvenant is onder de knop 'organisatie en implementatie' (binnenkort) meer te vinden over het onderbrengen van beleid in de managementcyclus.