

Ondernemingsraad pakt werkdruk aan

Marc Koene

Psycho-sociale klachten zijn een belangrijke reden van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. De toenemende werkdruk wordt vaak als oorzaak aangevoerd. Of deze relatie tussen werkdruk en stress terecht wordt gelegd, is niet eenvoudig te bepalen. De ondernemingsraad van het NIA deed onderzoek naar de werkdruk. Aan de hand van de netwerkbenadering kwam de OR tot een beter beeld van de situatie.

Werkdruk is een groeiend probleem in Nederland. In het Sociaal Cultureel Rapport 1994 van het Sociaal Cultureel Planbureau zijn signalen van toenemende werkdruk te vinden. Klaagde in 1977 nog 39% van de beroepsbevolking over een hoog werktempo, in 1992 was dit 56%. Uit een eerder rapport van de Sociale Verzekeringsraad kan bovendien worden opgemaakt dat 'psycho-sociale klachten' in 1992 de belangrijkste oorzaak van uitstroom naar de WAO was (zie kader).

Ook het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA wordt geconfronteerd met het probleem van toenemende werkdruk, niet alleen in de dienstverlening maar ook als arbeidsorganisatie met 170 medewerkers. Het NIA heeft te maken met scherpere concurrentie bij zijn dienstverlening. Subsidies van de overheid en de arbeidsongeschiktheidsfondsen staan onder druk. Bovendien heeft het management van het NIA een strategisch beleid uitgezet dat moet leiden tot een positie in de top van de markt. Dit stelt hoge eisen aan de inzet en flexibiliteit van medewerkers, heeft de nodige onzekerheid tot gevolg en bezorgt mensen extra werk.

De Ondernemingsraad van het NIA koos in 1990 het probleem van de toenemende werkdruk tot één van zijn prioriteiten. Hierbij liep de OR tegen een aantal problemen aan, zowel in de beoordeling van de signalen als in het overleg met de bestuurder. Het NIA heeft een 100+ ondernemingsraad met een vaste Commissie voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu, de VGWM-commissie. Waar in dit artikel OR staat wordt ook de VGWM-commissie bedoeld.

Signalen

De ondernemingsraad vond het lastig om signalen van werkdruk een-



Illustratie: Tonny Stortelder

duidelijk te interpreteren. Een medewerker die overspannen is, kan overbelast zijn op het werk maar kan ook privéproblemen gehad hebben. Ook bleek het moeilijk om individuele gevallen te overstijgen. Interne ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsstatistieken boden bovendien weinig aanknopingspunten: er was geen sprake van een toenemend ziekteverzuim of van mensen die in de WAO belandden vanwege stressklachten. Regelmatig terugkerende klachten en problemen konden moeilijk worden herleid tot oorzaken die samenhangen met de organisatie van het werk.

Verder zijn oplossingen voor werkdrukproblemen niet één-twee-drie te geven. De ene werknemer vaart wel bij een strakke werkorganisatie met een duidelijke taakomschrijving, de

andere juist in een minder strakke organisatie met veel vrijheid van handelen. Een ondernemingsraad kan dus ook niet zo makkelijk specifieke maatregelen bepleiten. In het overleg tussen de bestuurder en de OR bestond overeenstemming dat er signalen waren van hoge en toenemende werkdruk bij het NIA. De directie legde echter de nadruk op de bestaande instrumenten die men gebruikte om de werkdruk te beïnvloeden, terwijl de OR benadrukte dat merkbare verbeteringen uitbleven. Ook was er geen overeenstemming over de ernst van het probleem van de werkdruk. Dit kwam mede door het feit dat het ziekteverzuim en uitstoot naar de WAO stabiel bleven of daalden. Het overleg liep in 1993 uit op een patstelling tussen directie en OR.

Uitkeringen

Diagnose lopende uitkeringen

Psychische afwijkingen:

271 899 (29,8%)

Bewegingsorganen:

261 524 (28,7%)

Totaal:

912 430 (100%)

Diagnose nieuwe uitkeringen

Psychische afwijkingen:

31 260 (31,3%)

Bewegingsorganen:

29 277 (29,4%)

Totaal:

99 754 (100%)

bron: Sociale Verzekeringsraad,
Ontwikkeling arbeidsongeschiktheid:
Jaaroverzicht AAW/WAO 1992 ■

Arbo in de lijn

Wanneer het arbobeleid of een onderdeel daarvan niet (zo snel) van de grond komt, bestaat voor de ondernemingsraad de mogelijkheid om zelf initiatieven te nemen. Dit kan in de vorm van een concept-beleidsnota of een risico-inventarisatie.

Ook de OR van het NIA heeft op het punt gestaan zelf een risico-inventarisatie voor werkdruk en stressrisico's te maken. Dit om de ernst van het probleem bij het NIA aan te tonen en een extra inspanning van de directie te eisen.

Dit zijn echter stappen op een helend vlak. Het gevaar dreigt dat de medezeggenschap de hele verantwoordelijkheid voor het arbobeleid krijgt toegeschoven. Het opstellen en implementeren van een arbobeleid is de verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie in een bedrijf. Medezeggenschapsorganen hebben een commentariërende en toetsende rol bij arbobeleid.

Voor ondernemingsraden is het overnemen van taken een valkuil bij het bevorderen van goede arbeidsomstandigheden. Het gevaar dreigt dat de ondernemingsraad de hele verantwoordelijkheid voor het arbobeleid krijgt toegeschoven. Zo kan het arbobeleid geïsoleerd komen te staan van de rest van het bedrijfsbeleid, terwijl het er een onderdeel van zou moeten zijn.

Een bijkomend probleem is dat OR-leden meestal geen arbodeskundigen zijn. Zij missen de kennis en expertise om beleid op deelgebieden te ontwikkelen en de uitvoering te trekken. De OR van het NIA vond het niet wenselijk die deskundigheid te verwerven. Het was ook niet nodig, omdat hij een andere methodiek aangereikt kreeg van het Instituut voor Medezeggenschap Driebergen

(IMD): de methode van de netwerkbenadering. Met deze nieuwe benadering voor het onderwerp werkdruk werd het overleg uit het slop gehaald. De eerste resultaten van de nieuwe aanpak zijn positief.

Netwerkbenadering

De netwerkbenadering gaat ervan uit dat een ondernemingsraad buiten het formele overleg contacten moet leggen en onderhouden met alle mensen in de organisatie die invloed op een bepaald beleidsterrein hebben. Per onderwerp is belangrijk te bepalen: wie het beleid formuleren, wie het vaststellen en wie het gaan uitvoeren. Deze functionarissen vormen een netwerk, waarvan ook ondernemingsraadsleden deel uit zouden moeten maken.

De OR van het NIA kwam na de netwerkanalyse rond het probleem van de werkdruk tot de conclusie dat er met invloedrijke mensen geen contact onderhouden werd. In een gespreksronde benaderden leden van de ondernemingsraad alle afdelingshoofden van zowel de lijnafdelingen als de stafafdelingen. De ronde van gesprekken had tot doel meningen en plannen van de afdelingshoofden met betrekking tot de werkdruk te inventariseren. Tegelijk kon de OR het eigen standpunt presenteren en ter discussie stellen. Ook vormden de gesprekken een eerste stap op weg naar een netwerk.

Resultaten

De bevindingen van de gespreksronde werden vastgelegd in een rapport. Een belangrijke uitkomst was dat duidelijk werd dat binnen het NIA veel verschillende definities van werkdruk werden gebruikt. De één legde meer nadruk op individuele belasting en belastbaarheid, de ander juist meer op factoren in de organisatie van het werk. De één wees op de hoeveelheid werk, de ander juist op de regelmogelijkheden die een werknemer heeft. De eerste conclusie van het rapport was dan ook dat er behoefte bestaat aan een heldere begripsomschrijving voor het probleem van werkdruk. Deze begripsomschrijving moet zodanig concreet zijn, dat de oorzaken van werkdruk in de manier van werken aanwijsbaar worden. Ook biedt een concrete beschrijving aanknopingspunten voor oplossingen.

Een tweede resultaat van de gesprekken was een hele verzameling van ideeën om problemen met werkdruk aan te pakken en te verminderen. De afdelingshoofden bleken heel creatief in het vinden van oplossingen. Eén van die oplossingen was bijvoorbeeld het verbeteren van

de mogelijkheden voor thuiswerken en telewerken. Een goed toegankelijk handboek voor de organisatie, waarin afspraken en procedures opgenomen zijn, biedt duidelijkheid in het werk. De werkdruk kan ook opgevangen worden door een goed ouderenbeleid. Ouderen krijgen de gelegenheid hun kennis en ervaring over te dragen op jongere werknemers en extra belastend werk af te bouwen. Ook vormen van taakdifferentiatie binnen functies kunnen een bijdrage leveren aan vermindering van de werkdruk.

De OR kwam tot de conclusie dat er geen nieuwe instrumenten in het Instituut nodig zijn. De mogelijkheden van de bestaande ideeën en oplossingen zijn nog lang niet uitgeput. De ondernemingsraad zag nog wel een knelpunt: er bestaat te weinig uitwisseling tussen de afdelingshoofden over ideeën of ervaringen met oplossingen. Een manier om dit te doorbreken is het organiseren van een werkconferentie voor leidinggevenden over het probleem van de werkdruk. Zo'n conferentie zou door de arbocoördinator kunnen worden georganiseerd. Het zou tevens een nieuwe start zijn voor een werkdrukbeleid bij het NIA.

Het rapport werd goed ontvangen in het Instituut. Bij het uitbrengen van het rapport prees een van de afdelingshoofden het als een constructieve bijdrage aan het verbeteren van het arbobeleid. Hij onderschreef vooral de suggestie ideeën beter uit te wisselen en problemen bespreekbaar te maken. Kritisch was hij over het benaderen van werkdruk als een probleem van te veel werk. Hij pleitte ervoor werkdrukproblemen binnen de bestaande structuren en met bestaande instrumenten aan te pakken. Een aparte aanpak van de werkdruk zou de beheersing van het probleem niet dichterbij brengen. Naar aanleiding van het rapport heeft de directie besloten de lopende activiteiten ter beheersing van de werkdruk opnieuw op een rij te zetten en de samenhang tussen de diverse activiteiten aan te geven. Ook zal de directie een praktische en werkbaar definitie van werkdruk formuleren.

Al met al is de aanpak van de werkdruk bij het NIA een nieuwe en enthousiaste fase ingegaan. De nieuwe benadering van het probleem door de OR en de VGWM-commissie heeft hier zeker aan bijgedragen

De auteur

Marc Koene is lid van de Ondernemingsraad van het NIA en oud-voorzitter van de VGWM-commissie.