



F C B

DIENSTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

Werkdruk en werkstress

Praktijkgids 1. Begrippen en achtergronden

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Wat zijn werkdruk en Werkstress?	4
3. Quicksan Werkdruk en Werkstress.....	6
4. Een structurele aanpak van werkdruk en werkstress	9
Bijlage 1: Checklist werkdruk- en werkstresssignalen	12
Bijlage 2: Uitgebreide Quicksan Werkdruk en Werkstress	13
Bijlage 3: Intentieverklaring	15
Bijlage 4: Rechten van de OR (Jeugdzorg)	16

1. Inleiding

Deze praktijkgids gaat over werkdruk en werkstress. Een belangrijk onderwerp dat niet voor niets veel aandacht krijgt. Zo blijkt uit onderzoek dat werkdruk een belangrijke oorzaak is van werkstress en dat de hoge werkdruk in de branche Jeugdzorg correspondeert met een hoog ziekteverzuim.

Werkdruk kan bovendien leiden tot ontevreden medewerkers, minder productiviteit en meer fouten. Maar wie oog heeft voor de signalen van werkdruk en werkstress en daar tijdig op anticipeert, bereikt juist het omgekeerde. U werkt dan aan een goede werksfeer, een goed draaiende organisatie en een hogere productiviteit. De medewerkers verzuimen minder snel en de vervangingskosten dalen.

Positieve insteek

Werkdruk en werkstress vormen soms een probleem. Maar er is ook een andere kijk mogelijk op werkdruk. Werkdruk ontstaat als onderdelen van een organisatie uit balans zijn. Bijvoorbeeld omdat processen niet goed op elkaar zijn afgestemd of omdat teams tijdelijk onderbezet zijn. Werken aan werkdruk betekent dus: streven naar een zo goed mogelijk evenwicht binnen de organisatie. Niet het incidentele werkdrukprobleem staat centraal, maar het continue onderhoud van de balans in de organisatie. Zo lukt het om tijdig belemmeringen in het werk te signaleren en deze weg te nemen. Daardoor maakt u positieve energie vrij – bij uzelf en binnen uw organisatie.

Praktijkgids helpt

Vanuit een positieve benadering van werkdruk en werkstress willen we u een praktische handreiking bieden om hiermee aan de slag te gaan. Omdat u het zelf wilt of omdat er een concrete aanleiding is. De praktijkgids helpt u bij het ontwikkelen van een gestructureerde aanpak en geeft tips over het draagvlak dat hiervoor nodig is. De gids is in de eerste plaats bestemd voor de P&O functionaris of diegene die de P&O-taken uitvoert. Voor het draagvlak is het verder van belang dat op z'n minst de directie en de OR of PVT (personeelsvertegenwoordiging) kennis nemen van de richtlijnen in deze praktijkgids.

Kleine instellingen

Ook instellingen die niet over een P&O-functionaris beschikken, kunnen hun voordeel doen met deze gids. Voor deze instellingen is het eveneens zinvol om een quickscan Werkdruk en werkstress uit te voeren.

Leeswijzer


Deze gids bevat allereerst achtergrondinformatie en een overzicht van de begrippen die van belang zijn bij werkdruk en werkstress. Daarnaast is een quickscan opgenomen waarmee u snel eventuele problemen op het gebied van werkdruk en werkstress in kaart kunt brengen.

Naast deze praktijkgids zijn er nog twee andere gidsen beschikbaar:

- *Praktijkgids 2. Werken aan minder werkdruk.* Deze gids bevat tips voor een structurele aanpak van werkdruk en werkstress aan de hand van acht praktijkregels.
- *Praktijkgids 3. Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk.* Een overzicht van hulpmiddelen, maatregelen en interventies die de leidinggevende, teams en de P&O-functionaris zelf kunnen toepassen.

Werkdocument

Deze praktijkgids is een werkdocument. Hoewel wij menen dat u in de komende hoofdstukken veel nuttige richtlijnen vindt om met werkdruk aan de slag te gaan, willen we deze graag



aanvullen met ervaringen uit de praktijk. We nodigen u dan ook van harte uit om uw ervaringen met werkdrukproblematiek met ons en collega-instellingen te delen. U kunt contact met ons opnemen via www.fcbwjk.nl.

Duidelijke praktijkregels

Instellingen worden geadviseerd om elk jaar de Quickscan Praktijkregels uit te voeren en een actieplan op te stellen. Uitgangspunt is dat werkgevers altijd moeten voldoen aan de bepalingen van de Arbowet. Past u de praktijkregels integraal toe, dan voldoet u daarmee aan de huidige wettelijke eisen van de Arbowet, zoals de Arbeidsinspectie die bewaakt. Maar als u op een andere manier tot een goed AVR-beleid kunt komen, is dat ook prima. Voorwaarde is wel dat de werkgever dat samen met de OR of PVT kan onderbouwen. Daarnaast kunnen werkgever en OR of PVT constateren dat een bepaald risico geen rol speelt in de instelling. De praktijkregel in kwestie is dan niet van toepassing.

2. Werkdruk en werkstress uitgelegd

Dit hoofdstuk biedt achtergrondinformatie over werkdruk en werkstress. We lichten de belangrijkste begrippen toe en gaan in op de oorzaken en gevolgen. Verder laten we zien wie betrokken zijn bij beleid én praktijk van werkdruk en werkstress.

De belangrijkste begrippen

Werkdruk en werkstress worden op vele manieren omschreven. Om verwarring te voorkomen hanteren we in de praktijkgids onderstaande definities:

- **Werkdruk:** er is sprake van een te hoge werkdruk als medewerkers er structureel niet of slechts met grote moeite in slagen om hun werk binnen de gestelde tijd uit te voeren.
- **Werkstress:** de combinatie van lichamelijke en psychische reacties op overbelasting die we in het dagelijks taalgebruik omschrijven als spanning, verlies van welbevinden of vermoeidheid in relatie tot het werk.
- **Werklast:** al het werk dat een medewerker moet doen in termen van hoeveelheid, moeilijkheidsgraad, kwaliteitsnormen en tempo. Dit worden ook taakeisen genoemd.
- **Burn-out:** 'opgebrand' als gevolg van chronische werkstress.
- **Regelmogelijkheden:** de mogelijkheden die een medewerker heeft om zelfstandig of met behulp van collega('s) en/of de leidinggevende, problemen in het werk op te lossen.

Werklast is in tegenstelling tot werkdruk een neutraal begrip: een hoge werklast hoeft geen probleem te zijn. Ook werkstress hoeft niet tot problemen te leiden. Een probleem ontstaat pas als de stress niet voldoende wordt afgewisseld met herstel of ontspanning en dus chronisch wordt. In de praktijk heeft werkstress echter wel een negatieve lading en wordt er vaak chronische werkstress mee bedoeld.

Samenhang tussen werkdruk en werkstress

Hieronder volgt een toelichting die de samenhang tussen de begrippen werkdruk en werkstress verduidelijkt (bron: TNO-Arbeid).

Werkdruk is een kenmerk van het werk. Werkdruk wordt een gezondheidsrisico als een medewerker structureel niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Met taakeisen worden de eisen bedoeld die aan het werk gesteld worden. Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van medewerkers. Van werkdruk kunnen medewerkers stress krijgen.

Werkstress is de combinatie van lichamelijke en emotionele reacties op overbelasting in het werk, die in het dagelijkse taalgebruik met 'spanning' wordt aangeduid. Werkstress kan naast werkdruk ook het gevolg zijn van andere (psychosociale) problemen op het werk, zoals conflicten, onzekerheid over baan of functie of problemen met het combineren van arbeid en zorg. Voortdurende stress kan onder andere leiden tot burn-out.

Onbalans kan zoals gezegd werkdruk en werkstress veroorzaken zodra onderdelen van een organisatie uit balans zijn. Vele aspecten dragen bij aan een goed verlopend arbeidsproces. Zoals het evenwicht in de belasting en de belastbaarheid van een medewerker, energiegevers en -nemers, de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden, formatie en werklust et cetera. In praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk* staan acht praktijkregels omschreven die ertoe bijdragen dat u de balans binnen uw organisatie kunt bewaken. Deze gaan over de werkinhoud, werklust, regelmogelijkheden, contact- mogelijkheden, werk- en rusttijden, emotionele belasting, analyse van werkdruk en werkstressbronnen en beleid.

Drie elementen

Het evenwicht binnen de praktijkregels kan verstoord worden door een drietal elementen: de mensen met wie je in een organisatie van doen hebt, de materiële en immateriële middelen die nodig zijn ter ondersteuning van de medewerkers en de externe factoren. Zie onderstaand overzicht.

<i>Mensen</i>	Kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken.
<i>Middelen</i>	Materieel: gebouw, financiële middelen, apparatuur Immaterieel: taakeisen, organisatiestructuur, procedures, personeelsbeleid
<i>Externe factoren</i>	Politiek, veranderende verhouding tussen werk en privé et cetera.

Toelichting:

Mensen

- Medewerkers: om de belasting door het werk aan te kunnen hebben medewerkers kennis en vaardigheden nodig. Het arbeidsproces kan ook worden beïnvloed door persoonskenmerken (zoals perfectionisme), motivatie, collegialiteit et cetera.
- Cliënten: veranderingen binnen de doelgroep (denk vooral aan een toename van meervoudige of complexe problemen bij cliënten, toenemende assertiviteit soms leidend tot agressie).

Middelen

- Immateriële middelen: zoals de taakeisen, de organisatie van het werk e.d. beïnvloeden het werkproces door de kaders die ze schetsen over het hoe en het wat van het werk.
- Materiële middelen zoals een computer of ondersteunend computerprogramma kunnen de medewerker helpen het werk goed uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan een sjabloon dat werknemers helpt om cliëntrapporten uit te werken.

Externe factoren kunnen tot slot ook van invloed zijn op het soepele verloop van het arbeidsproces.

- Bijvoorbeeld de subsidierelaties met de gemeente.
- Omstandigheden van de individuele medewerker: bijvoorbeeld extra belasting in de privésfeer zoals een verhuizing, ernstige ziekte van dierbaren, het krijgen van een kind, et cetera.

Door uw aandacht te richten op de elementen die het evenwicht kunnen verstoren, kunt u werkdruk en werkstress wegnemen of voorkomen. De focus van deze praktijkgidsen ligt op mensen en immateriële middelen. Het is belangrijk alle elementen in de gaten te houden.

3. Quickscan Werkdruk en werkstress

Met behulp van de Quickscan Werkdruk en werkstress kunt u op een snelle manier bekijken of er bij u in de instelling sprake is van een werkdrukprobleem. Bovendien kunt u nagaan om wat voor soort problemen het gaat. Op basis hiervan kunt u bepalen welk onderdeel u het eerst wilt aanpakken. In bijlage 1 vindt u een uitgebreidere vragenlijst.

Uitvoering van de quickscan

Als P&O-functionaris bent u de meest geschikte persoon om de Quickscan Werkdruk en werkstress in te vullen. Uw antwoorden op de eerste drie vragen geven aan of het wenselijk is om te werken aan werkdruk en werkstress. Bij vraag A kunt u voor uzelf nagaan of het opgegeven percentage aanleiding is tot maatregelen. Als u vraag B met 'nee' beantwoordt, is dat een aanleiding om met werkdruk aan de slag te gaan. Als u bij vraag C 'nee' invult, kunt u beter eerst het draagvlak vergroten voordat u begint met het aanpakken van werkdruk en werkstress.

De overige onderwerpen van de quickscan corresponderen met de praktijkregels in praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*. Als u bij de beoordeling 'nee' scoort op een vraag, is dat een indicatie dat het onderwerp in kwestie een oorzaak van werkdruk en werkstress kan zijn. Het invullen van de quickscan is een eerste stap in de cyclus Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Meer over deze cyclus vindt u in praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*, hoofdstuk Actieplan: de vijf W's.

Meer informatie

Misschien vindt u het moeilijk om de quickscan snel in te vullen en/of weet u niet zeker of er in uw organisatie sprake is van werkdruk en werkstress. Maak dan gebruik van de checklist werkdruk- en werkstresssignalen (zie bijlage 1). Ook kunt u gebruikmaken van de checklists per praktijkregel, die in bijlage 2 zijn gebundeld. Tot slot kunt u ook eerst aanvullende informatie verzamelen. In praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*, hoofdstuk *Meten is weten* vindt u terug hoe u dit kunt doen.

Beoordeling huidige situatie: werkdruk en werkstress

Vragen

Beoordeling

Actie

A. Werkdruk en werkstress

Welk deel van het ziekteverzuim is volgens de bedrijfsarts 'psychisch'?

_____ %

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

B. Reductie werkdruk en werkstress

Is het aantal medewerkers dat verzuimt door psychische oorzaken ten opzichte en van vorig jaar gedaald?

- Ja
 Deels
 Nee

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

C. Draagvlak

Is er voldoende draagvlak voor beleid over werkdruk en werkstress (bij MT, leidinggevenden, OR/PVT en medewerkers)?

- Ja
 Deels
 Nee

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

Praktijkregels

1. Inhoud van het werk

Is er een goede verhouding tussen moeilijke en minder moeilijke taken, voldoende uitdaging en ruimte voor eigen inbreng in het werk?

- Ja
 Deels
 Nee

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

2. Werkomvang

Werkt u met de actuele en geaccepteerde normen (die binnen de instelling zijn vastgelegd) voor de werklust?

- Ja
 Deels
 Nee/beperkt

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

Is er voldoende formatie om deze werklust uit te voeren?

- Ja
 Deels
 Nee/beperkt

- Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

3. **Regelmogelijkheden**

Hebben (en gebruiken) medewerkers voldoende mogelijkheden om zelf (of in overleg) problemen in het werk op te lossen?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

4. **Contactmogelijkheden en stijl van leidinggeven**

Hebben medewerkers voldoende contactmogelijkheden om (alleen of in overleg) problemen in het werk op te lossen?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

5. **Emotionele belasting**

Weten medewerkers waar zij hulp en ondersteuning kunnen krijgen bij emotionele belasting?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

Maken ze daar voldoende gebruik van?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

6. **Werk- en rusttijden**

Nemen de medewerkers regelmatig pauzes? Neemt men door het jaar heen verlof- en snipperdagen op?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

7. **Monitoren en analyseren**

Verzamelt u structureel gegevens om knelpunten en effecten van werkdruk te volgen? Hebt u een actueel zicht op de aard en de omvang van de stressbronnen?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

8. **Maatregelen en beleid**

Hebt u een concreet actieplan voor werkdruk en werkstress?

Ja
 Deels
 Nee/beperkt

Dit jaar
 Volgend jaar
 n.v.t.

4. Een structurele aanpak van werkdruk en werkstress

Voordat u enthousiast aan de slag gaat met praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk* willen we u graag nog wat tips meegeven die u kunt gebruiken bij het structureel aanpakken van werkdruk en werkstress. Daarom wordt eerst het belang van een goed werkdruk- en werkstressbeleid toegelicht.

In dit hoofdstuk worden verder succesfactoren en valkuilen benoemd en tenslotte wordt de rolverdeling tussen P&O-functionaris en leidinggevende belicht. In alle praktijkgidsen *Werkdruk en werkstress* wordt aandacht besteed aan deze rolverdeling.

Werkdruk- en werkstressbeleid

Een structurele aanpak zorgt ervoor dat maatregelen om werkdruk en werkstress aan te pakken, onderwerp zijn van een zorgvuldig opgesteld beleid. Dit kan in de vorm van een specifiek werkdruk- en werkstressbeleid, maar ook binnen een breder AVR-beleid (arbeid, verzuim en re-integratie) of als onderdeel van het personeelsbeleid.

Bekijk jaarlijks of het nodig is om het beleid rond werkdruk en werkstress bij te stellen. Hiervoor is het belangrijk dat u signalen van werkdruk en werkstress in de gaten houdt en dat werkdruk en werkstress een vast onderdeel worden van het werkoverleg.

Het beleidsplan verwoordt:

- De voorgenomen acties.
- De redenen voor die acties.
- De argumentatie en onderbouwing.

Het beleidsplan hoeft niet uitgebreid te zijn. Maximaal 5 pagina's is voldoende. Wanneer u het voortraject goed hebt doorlopen (zie praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*, hoofdstuk 8) hoeft u het beleid immers niet meer te verkopen.

Actieplan

Het actieplan is een beschrijving van de manier waarop u de voorgenomen acties uit het beleidsplan gaat realiseren, inclusief de middelen die daarvoor nodig zijn:

- Bepaal welke maatregelen (activiteiten) gestart worden.
- Spreek af wie (eind)verantwoordelijk is voor de uitvoering van de activiteit(en).
- Stel van elke activiteit vast hoe lang deze moet duren (einddatum) en besteed in de planning aandacht aan tijd en geld.

Beleid en de kleine organisatie

Kleine organisaties kunnen toe met minder formele beleidsdocumenten. Daarom kunt u als kleine organisatie beter kiezen voor een pragmatische insteek. Ga daarbij als volgt te werk:

- Zorg dat u regelmatig werkoverleg organiseert.
- Zorg dat alle medewerkers op het werkoverleg aanwezig zijn.
- Zorg dat werkdruk en werkstress regelmatig op de agenda staan.
- Moedig medewerkers aan om over werkdruk en werkstress te praten.
- Zet concrete problemen of knelpunten op de agenda.
- Zoek gezamenlijk naar oplossingen.
- Maak van elk werkoverleg een kort verslag, noteer de afspraken.
- Maak iedere medewerker verantwoordelijk voor zijn of haar werkdruk en werkstress. Zorg dat ze in staat zijn werkdruk en werkstress te signaleren en dat zij beschikken over de juiste hulpmiddelen, kennis en vaardigheden om op een verantwoorde wijze met deze situatie om te gaan.
- Zorg dat alle medewerkers voldoende zijn getraind en geïnstrueerd.

Tips voor werkoverleg kunt u vinden in praktijkgids 3, *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*.

Tips voor een succesvolle aanpak

Misschien wilt u werkdruk en werkstress snel aanpakken. Dit is echter geen eenvoudige opdracht. Daarom is een moment van bezinning zeker op zijn plaats. Er bestaat geen vast recept voor de aanpak van werkdruk en werkstress. Wél kunnen we enkele algemene richtlijnen geven voor een succesvolle aanpak en raden we u aan rekening te houden met een aantal valkuilen.

Succesfactoren

- Een adequate diagnose van de problematiek
- Draagvlak onder alle geledingen van de organisatie
- Gerichte communicatie
- Samenhang met andere ontwikkelingen
- Een projectmatige aanpak
- Vrijmaken van tijd en deskundigheid voor het veranderingsproces
- Een heldere verdeling van verantwoordelijkheden
- Goed HRM-beleid
- Een combinatie van maatregelen gericht op het werk en de medewerker
- Waarborgen van de gemaakte afspraken in het beleid.

Valkuilen

- Te snel naar oplossingen toe willen
- Onvoldoende tijd vrij maken
- Verschillende verwachtingen/doelen wat de aanpak betreft
- Voorbijgaan aan wat eerder is gedaan
- Te hoge doelen stellen
- Onvoldoende financiële middelen
- Te lange doorlooptijd.

Rolverdeling P&O-functionaris en leidinggevende

De leidinggevende is over het algemeen integraal verantwoordelijk voor het functioneren en de resultaten van zijn afdeling. Bij het uitvoeren van de diverse taken, met name op het personele vlak, kan de leidinggevende ondersteuning vragen van de P&O-functionaris. Deze neemt niet de verantwoordelijkheid van de leidinggevende over, maar adviseert, ondersteunt en coacht.

Op bepaalde terreinen beschikt de P&O-functionaris over meer kennis en andere competenties. (Denk aan arbeidsrechtelijke zaken of trainingsvaardigheden.)

De leidinggevende kan deze kennis en competenties inzetten als dat nodig is.

Vaak is het ook zo dat de P&O-functionaris het personeelsbeleid voor de gehele instelling ontwikkelt, evenals de bijbehorende instrumenten (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, werkoverleg, opleidingsbeleid). De leidinggevende past de instrumenten in de praktijk toe (tips vindt u in de praktijkgids 3, *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*).

Daarnaast gaat de P&O-functionaris na of het beleid zo uitgevoerd wordt als bedoeld (evaluatie) en of bijstelling van het personeelsbeleid nodig is. Vanuit deze rolverdeling zijn de praktijkgidsen opgesteld. De P&O-functionaris en de leidinggevende vinden in deze gidsen tips en richtlijnen. De P&O-functionaris kan de praktijkgidsen vooral gebruiken bij het ontwikkelen van beleid over werkdruk en werkstress en het coachen en ondersteunen van de leidinggevende.

Verantwoordelijkheden

- De *medewerker* analyseert voor zichzelf waar eventuele knelpunten zitten en benut de eigen regelruimte voor het oplossen van problemen. Als deze regelmogelijkheden onvoldoende zijn, schakelt hij de leidinggevende en/of collega's in. Hij bespreekt eventuele knelpunten.
- De *leidinggevende* is verantwoordelijk voor de balans binnen zijn afdeling en voor het efficiënt en effectief functioneren van medewerkers. Om de balans te bewaken, is het zinvol regelmatig te monitoren hoe de vlag erbij hangt en waar verbeteringen nodig zijn.
- De *directie* is verantwoordelijk voor het vaststellen van het menselijk perspectief binnen de organisatie. Dit maakt deel uit van de visie en missie en komt tot uitdrukking in de strategische plannen en de jaarplannen. Een duidelijke visie op dit menselijk perspectief vergroot het kader voor een beleidsmatige benadering van werkdruk en werkstress. Verder kan de directie een intentieverklaring opstellen (zie bijlage 3).
- De *P&O-functionaris* ondersteunt de leidinggevende met raad en daad bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van het beleid.
- De *OR of PVT* kan het arbobeleid beïnvloeden. De Wet op de Ondernemingsraad (WOR) en de CAO bieden hen de volgende mogelijkheden: initiatiefrecht, instemmingsrecht, informatierecht en adviesrecht (voor uitleg zie bijlage 4).

Let op!

Het signaleren en analyseren van werkdruk en werkstress is een verantwoordelijkheid van de medewerker én de leidinggevende.

Bijlage 1: Checklist werkdruk- en werkstresssignalen

	Komt voor	Komt niet voor
Werkdruksignalen		
Medewerkers verzuimen vaak kortdurend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een hoog verloop onder het personeel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De kwaliteit van het werk gaat achteruit, toename van het aantal fouten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er is een 'gespannen' werksfeer: medewerkers klagen, zijn gehaast of gespannen, tonen verminderde motivatie en enthousiasme et cetera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers geven blijk van een toenemende ontevredenheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klachten van cliënten en van andere afdelingen nemen toe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers geven aan weinig tijd te hebben; ze krijgen hun werk niet of met moeite af.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn achterstanden in de uitvoering van het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers hebben een stuwmeer van snipper-, ATV- en vakantiedagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers hebben een overschot aan overuren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers geven aan geen invloed te hebben op het rooster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers werken door tijdens de koffie- en lunchpauzes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er zijn planningsproblemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De wachtlijsten voor cliënten zijn (te) lang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er komen signalen van de bedrijfsarts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veel medewerkers zijn perfectionistisch, weinig assertief en kunnen geen grenzen stellen (werkhouding/cultuur in teams).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers geven signalen tijdens het werkoverleg of functioneringsgesprek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkproblemen worden niet opgelost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkstresssignalen		
Medewerkers gedragen zich anders dan normaal, bijvoorbeeld afstandelijker of emotioneler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers hebben vermoeidheidsklachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers reageren nauwelijks op emotionele gebeurtenissen in het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers tonen afstand en cynisme ten opzichte van het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers zijn geïrriteerd en ongeduldig, ergeren zich aan onbeduidende voorvallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers kunnen zich moeilijk concentreren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers klagen vaker over één of meerdere lichamelijke kwaaltjes; hoofdpijn, rugpijn e.d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 2: Uitgebreide Quickscan Werkdruk en Werkstress

	Ja	Deels	Nee/ Acties beperkt	
1 Inhoud van het werk				
Is er een goede verhouding tussen moeilijke en minder moeilijke taken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Kunnen medewerkers nieuwe dingen leren in de functie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Kunnen medewerkers een eigen inbreng hebben in het werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Vinden medewerkers het werk uitdagend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Zijn medewerkers voldoende deskundig voor het uitvoeren van het werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
2 Werklast				
Werkt u met actuele en geaccepteerde normen voor de werklast?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Is er binnen uw organisatie voldoende formatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Worden vacatures snel opgevuld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Is er een goede invalregeling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Geeft uw organisatie gevolg aan de CAO-afspraken over werkdruk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
3 Regelmogelijkheden				
Hebben medewerkers voldoende mogelijkheden om zelf problemen in het werk op te lossen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Kunnen medewerkers voldoende beroep doen op collega's of leidinggevenden bij het oplossen van problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Benutten medewerkers de beschikbare regelmogelijkheden voldoende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
4 Contactmogelijkheden en stijl van leidinggeven				
Hebben medewerkers voldoende contactmogelijkheden om problemen op het werk op te lossen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Is er voldoende aandacht voor teamvorming en samenwerking?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Wordt rekening gehouden met individuele verschillen in belastbaarheid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Is er een goede werksfeer zonder veel (samenwerkings)conflicten en spanningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Zijn er regelmatig functioneringsgesprekken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Staat werkdruk regelmatig op de agenda van functioneringsgesprekken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Is er regelmatig werkoverleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Staat werkdruk regelmatig op	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

de agenda van het werkoverleg?
 Herkennen leidinggevenden signalen van werkdruk/-stress bij medewerkers en maken ze deze bespreekbaar?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------

5 Emotionele belasting

Weten medewerkers waar zij hulp en ondersteuning kunnen krijgen bij emotionele belasting?
 Doen medewerkers vaak een beroep op de opvang bij emotionele belasting?
 Komt emotionele belasting aan de orde in functioneringsgesprekken?
 Komt emotionele belasting aan de orde in werkoverleg?
 Weten medewerkers hoe zij elkaar kunnen ondersteunen in het omgaan Met emotionele belasting?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

6 Werk- en rusttijden

Nemen de medewerkers regelmatig pauzes?
 Is er sprake van gezond roosteren bij afwijkende werktijden?
 Neemt men verlof- en snipperdagen op?
 Werken uw medewerkers weinig of nooit over?
 Zijn de werktijden conform de CAO?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

7 Monitoren en analyseren

Verzamelt u structureel gegevens om knelpunten en effecten van werkdruk te volgen?
 Hebt u een actueel zicht op de aard en de omvang van de stressbronnen?
 Vinden uw medewerkers dat u een actueel zicht hebt op de aard en de omvang van de stressbronnen?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

8 Maatregelen en beleid

Is er een actieplan of zijn er maatregelen om de werkdruk te verminderen?
 Is er beleid om werkdruk te managen?
 Is het aanpakken van werkdruk onderdeel van de reguliere planning- en controlecyclus?
 Zijn er voldoende instrumenten en financiële middelen om het beleid uit te voeren?

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

Bijlage 3: Intentieverklaring

Een intentieverklaring is geen papieren tijger. Het is een manier om uw medewerkers te laten zien dat u werkdruk en werkstress serieus neemt. Een intentieverklaring helpt de neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Hieronder treft u een voorbeeld aan.

- Wij geven prioriteit aan optimale arbeidsomstandigheden voor iedereen.
Dat willen we bereiken door werkdruk en werkstress zo veel mogelijk terug te dringen.
- Wij vinden dat in het methodisch werken een belangrijke sleutel ligt voor plezierig werken.
- Wij vinden dat zorg voor cliënten niet kan bestaan zonder zorg voor medewerkers.

De directie kan een dergelijk document ondertekenen en de inhoud binnen de instelling bekendmaken. U geeft dan als het ware een startschot voor een campagne voor betere arbeidsomstandigheden.

Bijlage 4: Rechten van de OR

Goede arbeidsomstandigheden zijn niet alleen een verantwoordelijkheid van de werkgever. De OR heeft immers in hoge mate de mogelijkheid om het arbobeleid te beïnvloeden. De Wet op de Ondernemingsraad (WOR) en de CAO bieden hen de volgende mogelijkheden:

- Initiatiefrecht - De OR kan de werkgever voorstellen doen of onderwerpen op de agenda zetten.
- Instemmingsrecht - Het instemmingsrecht van de OR heeft betrekking op bijna alle onderwerpen die gerekend kunnen worden tot het sociaal beleid. Ook het arbo- en verzuimbeleid horen hierbij. Meer specifiek vallen de volgende onderwerpen onder het instemmingsrecht:
 - de inhoud en organisatie van de RI&E en het plan van aanpak;
 - de wijze waarop deskundige bijstand wordt verleend;
 - de criteria die de instelling stelt bij de keuze van de arbodienst en het contract met de arbodienst;
 - de manier waarop de bedrijfshulpverleners worden aangewezen;
 - de organisatie van het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO).
- Informatierecht - Tweemaal per jaar moet de algemene gang van zaken in de onderneming worden besproken. Daarbij komen ook het arbo- en verzuimbeleid aan de orde. Daarnaast heeft de OR het recht om informatie op te vragen over alle onderwerpen die te maken hebben met het arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid.
- Adviesrecht - De OR heeft adviesrecht bij belangrijke voorgenomen besluiten van de werkgever op financieel, economisch en bedrijfsorganisatorisch gebied. Fusies en reorganisaties horen daar ook bij. Bij al deze zaken kan de OR de plannen toetsen op de gevolgen voor de arbeidsomstandigheden.

Werknemersvertegenwoordiging

Als er geen OR is treedt de werkgever in overleg met een personeelsvertegenwoordiging (PVT). De CAO biedt de PVT de mogelijkheid om over de volgende onderwerpen mee te denken:

- Belangrijke inkrimping, uitbreiding, beëindiging reorganisatie, fusie, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking met andere organisaties of andere wijziging van de werkzaamheden;
- Vaststellen van maatregelen op het gebied van opleiding, bijscholing, werktijden en vakantieregelingen;
- Wijzigingen in de statuten en het huishoudelijk reglement;
- Vaststelling en wijziging van het beleid t.a.v. detachering.

De PVT heeft recht op informatie die zij nodig heeft voor het overleg op de genoemde onderwerpen

Minder stress. Het betere werk

Deze praktijkgids is onderdeel van een serie met tips en handreikingen over het onderwerp 'Werkdruk en werkstress in de branche Jeugdzorg'. Het gaat om de volgende praktijkgidsen:

1. Begrippen en achtergronden.

Deze gids is bestemd voor degene die belast is met het P&O-beleid. De gids bevat achtergrondinformatie en een overzicht van de belangrijkste begrippen. Met de Quickscan kunt u snel eventuele problemen op het gebied van werkdruk en werkstress in kaart brengen.

2. Werken aan minder werkdruk.
3. Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk.

Deze uitgave is samengesteld in opdracht van en wordt u aangeboden door:



Colofon

September 2010

Deze publicatie is een uitgave van FCB en downloadbaar vanaf www.fcb.nl
Publicatienummer 2010.0207

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken
Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht
Postbus 8203, 3503 RE Utrecht
T (030) 298 53 50
F (030) 298 53 33
E post@fcb.nl
I www.fcb.nl

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet aansprakelijk voor eventuele tekstfouten, noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.