

PREVENTIE VAN WERKSTRESS IN
DE SECTOR ONDERWIJS EN
WETENSCHAPPEN

- eindrapport -

drs. J. J. van der Wel
dr. S. W. van der Ploeg
dr. M. de Weerd

Amsterdam, oktober 2000
Regioplan Ref. nr. OA-213

Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt
Leidsegracht 105-a
1017 ND Amsterdam
Tel.: 020 - 6253377
Fax: 020 - 6236191

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Onderwijs en Arbeidsmarkt B.V. in opdracht
van de Branche Begeleidings Commissie
Onderwijs en Wetenschappen (BBC).

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
2	Achtergrondgegevens en vraagstelling	3
3	Opzet van het onderzoek	7
3.1	Selectie vooraf	7
3.2	Methode	8
4	Resultaten	13
4.1	Inleiding	13
4.2	Literatuurstudie naar preventiemaatregelen	13
4.3	Preventiemaatregelen	17
4.3.1a	Werktempo en werkhoeveelheid, directe maatregelen	19
4.3.1b	Werktempo en werkhoeveelheid, indirecte maatregelen	29
4.3.2a	Emotionele belasting, directe maatregelen	33
4.3.2b	Emotionele belasting, indirecte maatregelen	37
4.3.3a	Meerdere oorzaken, directe maatregelen	47
4.3.3b	Meerdere oorzaken, indirecte maatregelen	61
5	Samenvatting en conclusies	69
	Literatuur	75
Bijlage 1	Overzicht van gevonden maatregelen en enige kenmerken	77

1 INLEIDING

Ziekte en arbeidsongeschiktheid van medewerkers leggen een grote financiële druk op sociale verzekeringen en de gezondheidszorg. Daarnaast is bij een krappe arbeidsmarkt een zo optimaal mogelijke aanwending van het arbeidspotentieel van groot belang. Het kabinet heeft besloten om naast reeds bestaande regelgeving op sectorniveau tot verdere verbeteringen van arbeidsomstandigheden te komen. Deze verbeteringen zouden zich moeten richten op een verdere preventie van arbeidsgebonden aandoeningen en vroegtijdige reïntegratie van zieke of tijdelijk arbeidsongeschikte medewerkers. De verbeteringen zouden gestalte moeten krijgen via het afsluiten van taakstellende convenanten op sectorniveau met de betreffende sociale partners.

Voor de sector Onderwijs en Wetenschappen is het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met de sociale partners overeengekomen dat een convenant op het terrein van psychische werkdruk zal worden afgesloten. Het ligt in de bedoeling dat in dat convenant (waarvoor reeds een intentieverklaring door betrokken partijen is ondertekend) een kwantitatieve doelstelling wordt opgenomen (streefcijfers met bijbehorende termijn) met betrekking tot een beoogde reductie van het aantal medewerkers dat wordt blootgesteld aan psychische werkdruk en/of de reïntegratie van het aantal zieke (of tijdelijk arbeidsongeschikte) medewerkers vanwege psychische werkdruk. Om deze doelstelling te bereiken zal het convenant heldere, uitvoerbare en toetsbare maatregelen gaan bevatten. Ter ondersteuning van de besluitvorming over de in het convenant op te nemen maatregelen op het gebied van preventie van psychische werkdruk, is voor de sector Onderwijs en Wetenschappen een overzicht nodig van maatregelen op het terrein van preventie van psychische werkdruk.

Regioplan heeft zich bezig gehouden met deze inventarisatie van preventieve maatregelen en doet in deze rapportage verslag van de bevindingen. In hoofdstuk 2 wordt de achtergrond van dit onderzoek geschetst en de vraagstelling geformuleerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de opzet van het onderzoek (selectie vooraf en methode) beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd. Dit hoofdstuk kent twee onderdelen, de literatuurstudie (paragraaf 4.2) en de preventiemaatregelen (paragraaf 4.3). De samenvatting en conclusies vormen hoofdstuk 5. De rapportage wordt afgesloten met een literatuuroverzicht en een bijlage met in een tabel het overzicht van de beschreven maatregelen.

2 ACHTERGRONDGEGEVENS EN VRAAGSTELLING

De af te sluiten Arbo-convenanten hebben tot doel de sociale partners in een sector aan te zetten tot gezamenlijke inspanningen om ziekte en arbeidsongeschiktheid terug te dringen via preventie en reïntegratie. De convenanten zullen worden afgesloten in sectoren of branches waar relatief gezien veel medewerkers blootgesteld blijken aan de volgende arbeidsrisico's:

- tillen;
- RSI;
- schadelijk geluid;
- gevaarlijke stoffen;
- werkdruk.

Het arbeidsrisico 'werkdruk' (en dan met name de psychische werkdruk) is het risico waarop het in de sector Onderwijs en Wetenschappen af te sluiten convenant zich zal richten¹. Het convenant in deze sector bevat een kwantitatieve doelstelling. In het convenant worden maatregelen op het gebied van preventie van psychische werkdruk opgenomen. Ter ondersteuning van de besluitvorming daarover bestaat voor de sector Onderwijs en Wetenschappen behoefte aan een overzicht van maatregelen op het terrein van preventie van psychische werkdruk. In dat overzicht wordt rekening gehouden met wat wenselijk is, maar uitdrukkelijk ook met wat mogelijk en/of haalbaar is.

Werkdruk, (psychische) werkbelasting en werkstress zijn begrippen die veelal door elkaar worden gebruikt. In het kader van een inventarisatie is een eenduidige definiëring van begrippen echter raadzaam. We hebben gekozen voor aansluiting bij de definities die door de Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg (SKB) worden gehanteerd. Het SKB is een expertisecentrum op het terrein van gezondheid in relatie tot werk voor onder meer Arbo- en bedrijfsgezondheidsdiensten. De stichting voert in het kader van een NWO-prioriteitenprogramma en in samenwerking met Arbo-diensten een grootschalig onderzoek uit naar belastende factoren in het werk en spannings- en vermoeidheidsklachten. Dit onderzoek onder medewerkers in alle sectoren en bedrijfstakken (het onderzoek omvat een populatie van bijna 70.000 medewerkers) levert informatie over diverse oorzaken van werkstress (Van Veldhoven, Broersen en Fortuin, 1999).

Onder stress verstaan wij in navolging van Van Veldhoven e.a. *'de combinatie van lichamelijke en emotionele reacties op overbelasting die wij in het dagelijks taalgebruik "spanning" of*

¹ In het Arbo-convenant wordt in dat kader gesproken van inperken van *overbelasting door werkdruk*. In deze rapportage is gekozen voor aansluiting bij eerder onderzoek van de SKB. In het vervolg van deze rapportage wordt het begrip *werkstress* gehanteerd wanneer sprake is van overbelasting door werkdruk. Verderop in dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de definiëring van werkstress.

“verlies van welbevinden” noemen. Bij werkstress gaat het om deze symptomen in relatie tot het werk’.

Aan de hand van een genormeerd en gevalideerd meetinstrument (de ‘Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid’, de VBBA) wordt met behulp van een viertal schalen de mate van werkstress gemeten. De veroorzakers van werkstress, de zogenaamde *stressoren*, worden aangeduid met de verzamelterm ‘psychosociale arbeidsbelasting’. Deze veroorzakers worden met behulp van hetzelfde instrument (VBBA) bij medewerkers vastgesteld. In deze rapportage zullen we in het vervolg spreken van *oorzaken van werkstress*. In schema 1 worden de symptomen van werkstress en oorzaken van werkstress (psychosociale arbeidsbelasting) weergegeven. Werkdruk (een combinatie van werktempo en werkhoeveelheid) is daarbij een van de oorzaken van werkstress.

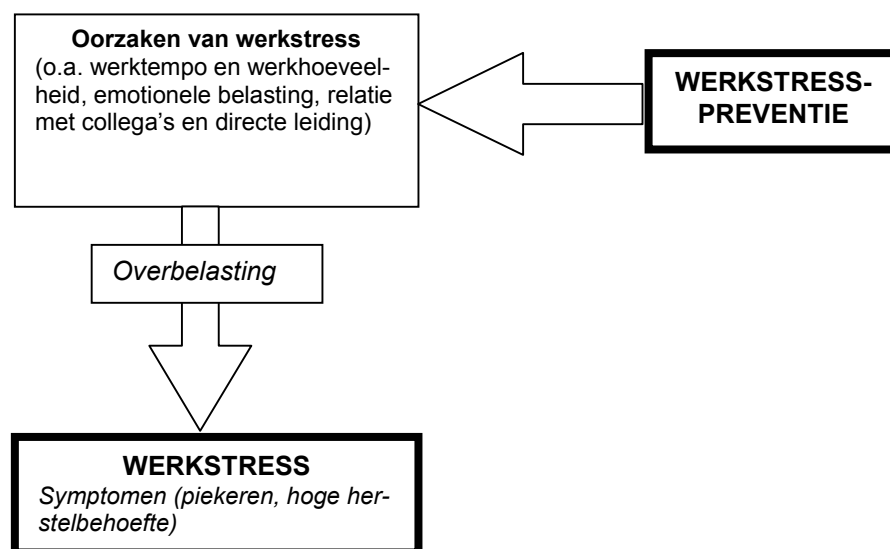
Uit de vergelijking van sectoren en bedrijfstakken blijkt dat de arbeidsrisico’s in de sector Onderwijs als geheel zich toespitsen op een beperkt aantal symptomen en een beperkt aantal oorzaken van werkstress (Van Veldhoven e.a., 1999: p. 61-68). Symptomen blijken voor de sector Onderwijs vooral een hoge herstelbehoefte en veel piekeren. Oorzaken blijken met name het werktempo en de werkhoeveelheid, de emotionele belasting en de relatie met collega’s en directe leiding. Mogelijke oorzaken van werkstress als ‘afwisseling in het werk, leermogelijkheden, lichamelijke inspanning, zelfstandigheid in het werk, inspraak en toekomstonzekerheid’ blijken volgens dit onderzoek in de sector Onderwijs nauwelijks relevant. Deze conclusies zijn voor de geplande inventarisatie van belang omdat ze in belangrijke mate richting hebben gegeven aan het zoeken naar geschikte maatregelen. De inventarisatie is beperkt tot het gebied van maatregelen ter preventie en beheersing van factoren die werkstress veroorzaken in de sector Onderwijs. Het gaat niet om maatregelen die de *symptomen* van werkstress beïnvloeden, maar om maatregelen die de *oorzaken* ervan beïnvloeden voor zover die aan het werk zijn gerelateerd.

Schema 2.1: Symptomen en oorzaken van werkstress (op basis van VBBA)

<i>Symptomen van werkstress</i>
<ul style="list-style-type: none">• plezier in het werk• betrokkenheid bij organisatie• herstelbehoefte• piekeren
<i>Oorzaken van werkstress (psychosociale arbeidsbelasting)</i>
<ul style="list-style-type: none">• werktempo en werkhoeveelheid• emotionele belasting• lichamelijke inspanning• afwisseling in het werk• leermogelijkheden• zelfstandigheid• relatie met collega's• relatie met directe leiding• inspraak• toekomstonzekerheid

Het onderste deel van schema 2.1 levert daarmee een bruikbaar overzicht met oorzaken van werkstress. Maatregelen die gericht zijn op het beïnvloeden van deze oorzaken van werkstress komen dus in principe in aanmerking voor opname in de inventarisatie.

Schema 2.2: Relatie tussen oorzaken van werkstress, werkstress en preventie in de sector Onderwijs



De beschrijving van de maatregelen omvat de volgende onderdelen:

- *Omschrijving van de maatregel*, algemene omschrijving, aard van maatregel (technisch, organisatorisch, procesmatig)². Op wie of wat is de maatregel gericht (individuele werknemer, team, hele organisatie)?
- *Toepassingsgebied*: Waar is de maatregel aangetroffen: buitenland of binnenland, binnen of buiten sector Onderwijs? In welke subsectoren?
- *Intentie van de maatregel*: Op welke oorzaak (of oorzaken) van werkstress is de maatregel gericht? Is de maatregel direct gericht op werkstress of zijn de effecten op werkstress een bijproduct?
- *Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel*: Wat zijn de kosten (incidenteel en structureel, vast en variabel)? Wat levert de maatregel op? Hoe verhouden zich kosten en opbrengsten?
- *Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen (sub)sector*: Onder welke voorwaarden is de maatregel in welke (sub)sector toepasbaar en haalbaar: termijn, kosten, situaties?

² Technisch staat hier voor aanpassing van het materiaal waarmee gewerkt wordt, organisatorisch doelt op een aanpassing van de organisatie en procesmatig duidt op het ingang zetten van een ontwikkelingsproces.

Op deze manier beschreven is een onderlinge vergelijking van maatregelen mogelijk. Sociale partners kunnen op basis daarvan in het kader van het af te sluiten Arbo-convenant gefundeerde keuzes maken voor het inzetten van preventieve maatregelen of maatregelen die op beheersing van oorzaken van werkstress zijn gericht.

Op basis van het voorgaande is voor het onderzoek de volgende vraagstelling geformuleerd:

Welke maatregelen zijn effectief in het voorkómen of beheersen van oorzaken van werkstress in de sector Onderwijs en Wetenschappen?

3 OPZET VAN HET ONDERZOEK

3.1 Selectie vooraf

Het reeds in hoofdstuk 2 aangehaalde onderzoek over werkstress (Van Veldhoven e.a., 1999) levert inzicht in de belangrijkste oorzaken van werkstress in de sector Onderwijs. Door de vergelijking met andere sectoren en bedrijfstakken kunnen conclusies worden getrokken over de oorzaken van werkstress die met name in het onderwijs een probleem vormen. Maatregelen die zich op deze oorzaken van werkstress richten, zijn daarmee het meest relevant voor nadere inventarisatie. In termen van preventie en beheersing van werkstress valt daar immers voor de sector de meeste winst te boeken. In tabel 3.1 geven we een overzicht van de oorzaken van werkstress en in hoeverre deze op medewerkers in de sector Onderwijs (ten opzichte van medewerkers in andere sectoren en bedrijfstakken) van toepassing zijn.

Tabel 3.1: Oorzaken van werkstress: onderwijssector ten opzichte van andere sectoren en bedrijfstakken

Oorzaak van werkstress	Negatief	Gemiddeld	Positief
Werktempo en werkhoeveelheid	---		
Emotionele belasting	-----		
Lichamelijke inspanning			++
Afwisseling in het werk			+++
Leermogelijkheden			+
Zelfstandigheid		0	
Relatie met collega's	-		
Relatie met directe leiding	-		
Inspraak		0	
Toekomstonzekerheid			+

* Bron: Van Veldhoven e.a. (1999).

In de onderwijssector zijn volgens het onderzoek van Van Veldhoven e.a. (1999) (in vergelijking met andere sectoren en bedrijfstakken) met name het werktempo en de werkhoeveelheid en daarnaast de emotionele belasting die het werk met zich mee brengt, de belangrijkste oorzaken van werkstress. In mindere mate lijken de onderlinge relaties (met collega's en directe leiding) in de sector Onderwijs negatief beoordeeld te worden. Andere oorzaken van werkstress zoals lichamelijke inspanning, afwisseling, leermogelijkheden, zelfstandigheid, inspraak en toekomstonzekerheid zijn voor de sector Onderwijs niet relevant. De sector Onderwijs scoort hierop immers gemiddeld of positief. Dat betekent dat maatregelen die zijn gericht op werktempo en werkhoeveelheid en op emotionele belasting waarschijnlijk een belangrijke reductie in werkstress in de sector Onderwijs tot stand kunnen brengen. Maat-

regelen gericht op verbetering van onderlinge relaties (met collega's en directe leidinggevendenden) kunnen ook een bijdrage leveren, zij het vermoedelijk beperkter. Maatregelen die zijn gericht op andere oorzaken van werkstress zijn wellicht voor andere bedrijfstakken van belang, maar hun nut voor de sector Onderwijs is waarschijnlijk beperkt.

In de loop van het onderzoek bleek dat bovenstaande genuanceerd moest worden. De sector Onderwijs en Wetenschappen bestaat uit verschillende subsectoren en de genoemde oorzaken bleken niet bij elke subsector een even grote rol te spelen. Een en ander betekent dat we de bevindingen van het SKB rond oorzaken van werkstress in de sector Onderwijs niet zonder meer kunnen projecteren op de hele sector Onderwijs en Wetenschappen.

Uit gesprekken met beleidsmedewerkers van de HBO-raad¹ en de VSNU werd duidelijk dat binnen het Hoger Onderwijs (het HO) de relatie met collega's en de relatie met leidinggevendenden als belangrijke oorzaken van werkstress gezien worden. Overigens bleek ook RSI, mogelijk veroorzaakt door werkstress, in deze subsectoren en ook bij de onderzoeksinstituten een belangrijkere rol te spelen.

Afsluitend

Bij het zoeken naar maatregelen die oorzaken van werkstress aanpakken hebben we gekeken naar maatregelen die zijn gericht op het werktempo en de werkhoeveelheid, op de emotionele belasting van werk en op relaties binnen team en met de directe leiding. Daarnaast hebben we gelet op maatregelen gericht op oorzaken van werkstress die door subsectoren (het Hoger Onderwijs, HO) belangrijk worden geacht.

3.2 Methode

Bij de inventarisatie hebben we gezocht naar maatregelen gericht op werkhoeveelheid en werktempo, emotionele belasting en onderlinge relaties op het werk. Dat betekent niet dat we maatregelen gericht op andere oorzaken van werkstress hebben uitgesloten. We hebben drie strategieën gevolgd om maatregelen op te sporen:

1. een literatuursearch;
2. gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers van de subsectoren, van werkgevers- en werknemersorganisaties en van organisaties uit andere sectoren;

¹ De HBO-raad heeft Falke en Verbaan opdracht gegeven een onderzoek naar *beleefde werkdruk* bij de hogescholen te verrichten. De resultaten van dat onderzoek werden in augustus 2000 gepubliceerd. De vijf voornaamste belastende factoren in deze sector bleken (in volgorde van belang): een slecht geregelde vervanging van zieken, onvoldoende loopbaanmogelijkheden, het niet betrekken van medewerkers bij aanpassingen, het onvoldoende snel vervullen van vacatures en slechte samenwerking tussen de afdelingen (Verbaan en Van Helvoort 2000). Onze inventarisatie verkeerde al in een gevorderd stadium zodat we niet *gericht* op deze oorzaken van werkstress hebben kunnen zoeken.

3. gesprekken met personen die zich binnen de (onderwijs)instellingen bezighouden met personeels- en/of Arbo-zaken.

De literatuursearch

Via een literatuursearch is gezocht naar maatregelen op het terrein van preventie van werkstress. We hebben ons daarbij niet alleen beperkt tot de sector Onderwijs. Uit literatuur hoopten we ook informatie te krijgen over preventiemaatregelen in andere sectoren (bijvoorbeeld gezondheidszorg, de publieke sector). Daarnaast hebben we gezocht naar voorbeelden van preventiemaatregelen in het buitenland.

Er is gezocht via de catalogus van de digitale bibliotheek (*Picarta*). Aan deze catalogus zijn catalogi van de universiteitsbibliotheken en van verschillende andere bibliotheken (van onder meer overheidsinstellingen) gekoppeld. Trefwoorden die zijn gebruikt zijn werkstress (en *workstress*), stresspreventie (en *stress-prevention*), preventie, taakbelasting, werkdruk en emotionele belasting.

Twee van de in 4.3 beschreven maatregelen zijn direct ontleend aan literatuur (maatregel 17, Interne bedrijfsvergelijking en maatregel 19, Beter voor de Klas); daarmee heeft de literatuursearch een beperkt resultaat opgeleverd. Gedeeltelijk komt dat omdat preventiemaatregelen op het gebied van werkstress als thema pas recentelijk veel aandacht krijgt. Er zijn nog niet veel publicaties over evaluatie van preventiemaatregelen op dit terrein². Wel heeft de literatuursearch inzicht gegeven over voorwaarden waaronder preventiemaatregelen kunnen functioneren. In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de literatuursearch beschreven.

Ook op internet is naar informatie (*sites* van instellingen en bedrijven) gezocht op dezelfde trefwoorden. Hoewel de opbrengst daarvan een veelheid aan treffers van instellingen en bedrijven in binnen- en buitenland was, leverde deze zoekmethode weinig bruikbare informatie over preventiemaatregelen op. Slechts in een enkel geval worden op de site praktijkvoorbeelden gepresenteerd, soms heeft een website ons wel op het spoor gezet van een mogelijke informant.

Gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers

In de loop van het onderzoek is gesproken met beleidsmedewerkers van diverse bij de sector betrokken instellingen en werkgevers- en werknemersorganisaties (AVS, BVE-raad, HBO-raad, VSNU, WVOI, AOb), met regioadviseurs van het Vervangingsfonds (van de negen regioadviseurs zijn er zeven benaderd) en met beleidsmedewerkers en artsen van diverse Arbo-diensten (Arbo Noord Holland, Arbo Noord, Arbo Unie Brabant NO, Arbo-dienst Limburg). De gesprekken waren oriënterend van aard; daarbij hebben we de respondenten ook gevraagd

² Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.) (1996), *Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.

of ze preventiemaatregelen kenden of dat ze instellingen kenden die activiteiten op het terrein van werkstresspreventie ondernemen.

De gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers van verschillende (sub)sectoren hebben verschillende vormen van informatie opgeleverd. Ten eerste hebben we algemene informatie over (psychische) werkstress in de sector Onderwijs gekregen. Daarnaast hebben de gesprekken doorverwijzingen opgeleverd naar personen of instellingen die zich bezig houden met concrete preventiemaatregelen. Ten slotte hebben de gesprekken ook voorbeelden van preventiemaatregelen opgeleverd. De gesprekken hebben ons vooral op het spoor gezet van maatregelen binnen de subsectoren PO en VO.

Via de HBO-raad en de VSNU hebben we netwerken van P&O-functionarissen van deze subsectoren kunnen benaderen met het verzoek om informatie over preventiemaatregelen. Daar hebben we weinig reacties op gehad. Redenen daarvoor kunnen zijn dat de oproep in een ongelukkige periode (rond de zomervakantie) is geplaatst en dat er onder de P&O-functionarissen een zekere onderzoeksmoeheid heerst (ook rond het thema werkstress hebben recentelijk verschillende onderzoeken plaatsgevonden).

Naast betrokkenen uit de sector Onderwijs en Wetenschappen hebben we vertegenwoordigers uit andere sectoren benaderd (AWOZ, AWOB, Waterland Ziekenhuis, VNG, Divosa). We hebben ons daarbij geconcentreerd op sectoren die gedeeltelijk te kampen hebben met vergelijkbare oorzaken van werkstress. Deze strategie zou informatie over de aanpak van preventie van werkstress in de andere sectoren kunnen opleveren. Daarbij waren we geïnteresseerd in maatregelen die toepasbaar zijn in de sector Onderwijs. De andere sectoren bleken echter in een min of meer vergelijkbare situatie te verkeren als de sector Onderwijs: ook in deze sectoren worden maatregelen geïnventariseerd. Deze lijn heeft minder informatie opgeleverd dan gehoopt.

Tabel 3.2: Benaderde instellingen (betrokkenen en vertegenwoordigers)

Kenmerk	Organisatie
(Sub)sectorale instellingen en werkgevers- en werknemersorganisaties	<ul style="list-style-type: none">• Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS)• BVE-raad• HBO-raad• Vereniging van Universiteiten (VSNU)• Werkgeversvereniging Onderzoekinstellingen (WVOI)• Algemene Onderwijsbond (Aob)
Vervangingsfonds	<ul style="list-style-type: none">• Regioadviseurs
Arbo-diensten	<ul style="list-style-type: none">• Arbo Noord Holland• Arbo Noord• Arbo Unie Brabant NO• Arbo-dienst Limburg

Vervolg tabel 3.2: Benaderde instellingen (betrokkenen en vertegenwoordigers)

Instellingen andere sectoren	<ul style="list-style-type: none">• Arbeidsmarkt, Werkgelegenheids- en Opleidingsfonds voor de Zorgsector (AWOZ)• Arbeidsmarkt, Werkgelegenheids- en Opleidingsfonds voor de Bejaardenoorden (AWOB)• Waterland Ziekenhuis• Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)• Vereniging van Directeuren van Overheidsorganen voor Sociale Arbeid (Divosa)
-------------------------------------	---

Gesprekken met personen binnen de instellingen

Veel informatie over preventiemaatregelen hebben we verzameld door rechtstreeks naar de (onderwijs)instellingen te bellen. Een belangrijke reden om rechtstreeks naar de instellingen te bellen was dat de literatuursearch en de gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers in eerste instantie nauwelijks voorbeelden van concrete maatregelen opleverden. Gedurende het onderzoek bleek dat de meest bruikbare informatie bij de onderwijsinstellingen zelf te vinden was³. Doordat het onderzoek voor een groot deel in de zomervakantie plaats heeft gevonden was het niet altijd makkelijk de juiste personen te treffen.

De instellingen waarmee we contact hebben gehad zijn om verschillende redenen benaderd. In sommige gevallen hebben we concrete aanwijzingen gevolgd (uit de krant, via een website, uit eerder onderzoek of via een van de andere respondenten). Een deel van de instellingen (in de BVE-sector en het HO) hebben we lukraak benaderd omdat de andere zoekstrategieën binnen deze subsectoren onvoldoende resultaat opleverden. Deze benadering bleek redelijk succesvol en binnen de BVE-sector hebben we zo verschillende maatregelen gevonden.

In het PO en VO bleek het in de regel makkelijk te zijn om de voor personeel- en Arbo-beleid verantwoordelijke personen te vinden. Binnen de BVE-sector bleken het veelal de hoofden P&O die informatie over preventiemaatregelen konden geven. Binnen het HBO maar vooral binnen de universiteiten was het vaak problematisch om de juiste persoon te vinden. Daar bleken verschillende personen zich bezig te houden met facetten van het Arbo-beleid. Voor het onderzoek hebben we gesproken met medewerkers van de Arbo Medische Dienst, met P&O-functionarissen en Arbo-coördinatoren. Een deel van de personen die we gesproken hebben was actief voor de hele instelling, een ander deel beperkte zich tot een van de faculteiten.

³ Verschillende preventiemaatregelen staan overigens niet als zodanig te boek. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende maatregelen rond leerlingenzorg beschreven die een positieve invloed op de werkdrukbeleving hebben.

Afsluitend

Om tot de resultaten te komen hebben we de drie hierboven beschreven strategieën (literatuursch, gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers van de subsectoren, werkgevers- en werknemersorganisaties en organisaties uit andere sectoren en gesprekken met personen binnen de (onderwijs)instellingen) gevolgd. Geen van deze strategieën is eruit gesprongen als hoofdbron van informatie, het is juist de combinatie van deze strategieën geweest die tot de in paragraaf 4.3 beschreven maatregelen heeft geleid.

Literatuur en internet hebben zoals gesteld minder informatie opgeleverd dan gehoopt. De hoofdoorzaak daarvan lijkt te zijn dat preventiemaatregelen op het gebied van werkstress pas recent meer aandacht krijgt in de literatuur.

Hoewel er veel mensen met verschillende achtergronden benaderd zijn, bleek lang niet iedereen die benaderd is informatie te kunnen geven over preventiemaatregelen om oorzaken van werkstress weg te nemen. Het belang van het thema werkstresspreventie werd algemeen erkend, toch lijkt dat nog niet veel praktische consequenties te hebben. Bovendien leek het erop dat veel organisaties, ondanks goede wil, werkstress *in de praktijk* nog benaderen als het probleem van een individuele werknemer.

Deze veelheid van invalshoeken doet wellicht fragmentarisch en onsystematisch aan. We menen echter dat de kans klein is dat er belangrijke preventiemaatregelen over het hoofd gezien zijn. Een aanwijzing hiervoor is dat meerdere van de beschreven maatregelen door verschillende contactpersonen naar voren zijn gebracht.

4 RESULTATEN

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. We starten met een paragraaf waarin de literatuur met betrekking tot preventiemaatregelen wordt beschreven. Deze paragraaf vormt de achtergrond bij de beschreven maatregelen. Daarin wordt een kort overzicht gegeven van de literatuur en een aantal voorwaarden beschreven waaronder preventiemaatregelen kunnen functioneren. In paragraaf 4.3 worden vervolgens de preventiemaatregelen beschreven.

4.2 Literatuurstudie naar preventiemaatregelen

In tegenstelling tot de literatuur over *oorzaken* van werkstress en aanverwante concepten is de hoeveelheid literatuur over de *preventie* van werkstress beperkt. Literatuur die zich specifiek richt op de preventie van werkstress in het onderwijs is nagenoeg afwezig. De literatuur richt zich bovendien zelden op preventiemaatregelen voor werkstress maar veelal op preventiemaatregelen voor verzuim. Werkstress kan een belangrijke oorzaak van verzuim zijn, zeker in het onderwijs, maar vormt nooit de enige reden.

De preventiemaatregelen die in de literatuur worden beschreven vertonen op verschillende punten overeenkomsten:

- a) ze zijn alle genomen nadat eerst een onderzoek is gedaan naar de oorzaken van werkstress of verzuim in de organisatie;
- b) ze zijn gericht op inrichting van de organisatie;
- c) er wordt niet of nauwelijks aandacht besteed aan de kosten en de doelmatigheid van de maatregelen;
- d) bij de beschrijving van maatregelen wordt vaak gewezen op randvoorwaarden die aanwezig moeten zijn, willen maatregelen kans van slagen hebben.

We gaan hieronder verder in op de afzonderlijke punten.

Preventiemaatregelen worden voorafgegaan door onderzoek

In de literatuur waarin maatregelen voor stresspreventie worden genoemd, ligt de nadruk niet op concrete maatregelen maar op het proces dat tot de specifieke maatregelen heeft geleid. De hoofdbestanddelen van dat proces zijn het opsporen van oorzaken van werkstress en verzuim en de analyse van knelpunten in een organisatie. Preventiemaatregelen van werkstress en verzuim zijn erop gericht de oorzaken van werkstress en verzuim in een organisatie weg

te nemen. Binnen een organisatie kunnen er specifieke oorzaken van werkstress en verzuim zijn voor een bepaalde functiegroep of een bepaalde afdeling. Stresspreventie, met andere woorden, is maatwerk. Het klakkeloos overnemen van maatregelen is weinig zinvol.

Specifieke oorzaken van werkstress en/of verzuim in een organisatie worden geïnventariseerd door middel van onderzoek. Onderzoeken die een dergelijke inventarisatie tot doel hebben, zijn vaak op dezelfde manier opgezet (zie bijvoorbeeld Lourijsen, Van Dijk-Plant, Kamphuis, Kompier en Gründemann, 1996)¹. Knelpunten in het werk worden geïnventariseerd door middel van gesprekken met leidinggevend en medewerkers en het bestuderen van verzuim- en verloopgegevens van de organisatie. Om duidelijk te krijgen welke factoren tot problemen leiden wordt de stress- en gezondheidsproblematiek nader onderzocht met behulp van een vragenlijst onder alle medewerkers van de organisatie. Eventueel wordt ter controle het zelfde onderzoek afgenomen in een vergelijkbare organisatie. Uit het vragenlijst-onderzoek komt naar voren of er een specifieke groepen of afdelingen zijn waar zich meer problemen voordoen. Deze worden nader geanalyseerd. Op grond van de knelpunten en oorzaken van werkstress en verzuim die voor de specifieke groepen gevonden worden, worden maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden geformuleerd.

Preventiemaatregelen zijn gericht op de organisatie

In de literatuur wordt gepleit voor het nemen van maatregelen op organisatorisch en individueel niveau², bij voorkeur met behulp van een integrale aanpak. Bij het uitwerken van preventiemaatregelen wordt vooral aandacht besteed aan de maatregelen op organisatorisch niveau, omdat van oudsher de aandacht vooral is uitgegaan naar maatregelen op individueel niveau. Voorbeelden van stresspreventiemaatregelen op individueel niveau zijn cursussen die aangeboden worden op het gebied van *lifestyle* (stoppen met roken, gezond eten, bewegen) of het aanleren van vaardigheden, bijvoorbeeld timemanagement. In de literatuur wordt niet ontkend dat dergelijke maatregelen een positieve uitwerking kunnen hebben. Wel wordt gesteld dat de uitwerking beperkt is en vaak van korte duur en bovendien niets doet aan de oorzaken van werkstress (Cooper, Liukkonen en Cartwright, 1996; Kaaij en De Kruif, 1998; zie ook Verkerke, Melchers en Vroegop, 1995).

Dit wil overigens niet zeggen dat maatregelen die in de praktijk vaak worden ingezet voor stresspreventie zich ook op de inrichting van de organisatie richten. Daarvoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen (Verkerke, Melchers en Vroegop, 1995). Leidinggevend en zijn vaak niet geneigd om de noodzaak van een integrale aanpak te erkennen omdat zij de

¹ Ook in: *Werkdruk, nieuw vakbondshema* van Jan Warning worden cases beschreven uit de dienstensector.

² Zie bijvoorbeeld 'Preventing stress at work', *Conditions of Work Digest*, volume 11, 2, 1992, International Labour Office in Geneve.

oorzaak van verzuim bij de werkinstelling van de werknemers leggen. Om die reden hebben zij vaak de voorkeur voor een individuericht verzuimbeleid. Het benoemen van andere dan individuele oorzaken voor verzuim kan leiden tot conflicten in de organisatie. Een aanpak van stress- en verzuimpreventie op organisatorisch niveau roept weerstand op omdat het gevestigde status- en machtsposities kan aantasten.

Andere redenen voor organisaties om voor maatregelen die op het individu gericht zijn te kiezen zijn (ontleend aan Cooper, Liukkonen en Cartwright, 1996):

- er is meer bekend over de kosten en baten van dergelijke maatregelen;
- degenen die van oudsher betrokken zijn bij stresspreventie en interventies op dat gebied, te weten psychologen, artsen en consultants, zijn meer thuis op het gebied van het veranderen van individuen dan het veranderen van organisaties;
- de veronderstelling is vaak dat het goedkoper en makkelijker is om individuen te veranderen dan om een programma te ontwikkelen dat gericht is op het veranderen van de organisatie;
- organisaties kunnen zich makkelijker profileren met preventieve maatregelen op individueel niveau.

Weinig aandacht voor kosten en doelmatigheid

Literatuur over preventiemaatregelen van werkstress pleit vaak voor een integrale aanpak of een aanpak op organisatieniveau³. Onder het kopje *Preventiemaatregelen zijn gericht op de organisatie* (blz. 14) werd beschreven waarom leidinggevenden van organisaties huiverig zijn voor een dergelijke aanpak. Om die reden moet er, zo wordt vanuit de EU bepleit⁴, meer aandacht komen voor de opbrengsten van preventiemaatregelen op organisatorisch niveau. Stresspreventie komt niet alleen het welzijn van de werknemers ten goede maar helpt organisaties ook hun productieproces effectiever te maken. Stresspreventie zou zodoende kostenbesparend en productieverhogend kunnen werken (zie Kompier, Gründemann, Smulders en Vink, 1996).

Desondanks zijn er weinig studies waarin het kostenbesparende en productieverhogende effecten van preventie worden aangetoond. Dergelijk onderzoek moet, willen organisaties en bedrijven overtuigd raken van het nut van een organisatorische aanpak, vaker gedaan worden (zie Cooper, Liukkonen en Cartwright, 1996; Kaaij en De Kruif, 1998). Kosten van preventiemaatregelen worden meestal nog globaal aangegeven (zie bijvoorbeeld Vink, Kramer en Kompier, 1996). Opbrengsten worden vaak afgelezen uit de verzuimcijfers, waarbij het moeilijk aan te tonen is dat een daling van het verzuim daadwerkelijk het gevolg is van de genomen preventiemaatregelen.

³ Er is overigens ook wel literatuur die zich richt op het individu. Zo stuiten we op *7 Steps to Stress Free Teaching. Stress Prevention Planning Guide for Teachers* (Burke, 1999). Een soort zelfhulp-gids voor Amerikaanse leerkrachten.

⁴ Zie Cox, Griffiths, Rial-Gonzalez, 2000 en Cooper, Liukkonen en Cartwright, 1996.

Randvoorwaarden voor preventie

Preventiemaatregelen of preventiebeleid (tenminste wanneer zij veranderingen op organisatorisch niveau omvatten) hebben alleen kans van slagen als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Een eerste evaluatie van de methode 'Beter voor de Klas' (zie maatregel 19, blz. 59) leverde de volgende voorwaarden op:

- draagvlak onder het personeel;
- verzuimbeleid moet organisatorisch worden ingekaderd, dwz er moet een groep van personen komen die verantwoordelijk is voor het beleid en die daarop kan worden aangesproken en het in de gaten houdt (zie ook *Preventing stress*, European Foundation);
- de verantwoordelijken voor het beleid moeten over vaardigheden beschikken om het beleid uit te kunnen voeren;
- uitvoering van het preventiebeleid moet gefaciliteerd worden, dat wil zeggen dat diegenen die belast worden met de uitvoering van het preventiemaatregelen of het preventiebeleid daartoe voldoende tijd en middelen krijgen.

Integrale aanpak in de praktijk

Verschillende betrokkenen (zowel vanuit Arbo-diensten als bijvoorbeeld uit werknemersorganisaties) bepleiten een integrale aanpak vanuit het personeelsbeleid wanneer gesproken wordt over preventieve maatregelen om oorzaken van werkstress aan te pakken. Alleen op deze manier zal er structureel iets verbeteren. Dat betekent dat een *Human Resource Management* (HRM) opgezet wordt en dat er een functionerend *verzuimprotocol* wordt vastgelegd. Een volgende stap is dat een en ander in praktijk gebracht wordt.

De eerste vraag is dan wie dit personeelsbeleid gaat uitvoeren. Een consequentie daarvan kan zijn dat het management een training krijgt in het voeren van functioneringsgesprekken, verzuimgesprekken en/of terugkomgesprekken (*professionalisering*). Daarnaast richt de aandacht zich op de werkvloer. Indien nodig worden de medewerkers cursussen aangeboden op het gebied van stresshantering, timemanagement en taakinhoud. Om dit hele proces te completeren biedt de instelling jonge leerkrachten training aan en voert de instelling een ouderen- en interventiebeleid. De instelling kan daarover afspraken maakt met een Arbo-dienst over wie wat doet bij welke diagnose op welk moment. Pas dan is er sprake van een *integraal* preventiebeleid.

De conclusie van deze betrokkenen is dat losse preventiemaatregelen alleen zin hebben wanneer ze zijn ingebed in een Arbo- en personeelsbeleid. De opmerking '*stress management strategies often focus on single types of intervention and rarely are multiple strategies offered*' (Cox, Griffiths and Rial-González 2000: p 18) mag dan ook als een waarschuwing gelden voor de sector Onderwijs en Wetenschappen waar in verschillende subsectoren nog niet altijd sprake is van een geprofessionaliseerd personeelsbeleid.

4.3 Preventiemaatregelen

In deze paragraaf worden de maatregelen die we hebben aangetroffen gepresenteerd. Het gaat om maatregelen die effectief zijn (of kunnen zijn) in het voorkomen van oorzaken van werkstress in de sector Onderwijs en Wetenschappen. De beschrijving van de maatregelen omvat de volgende onderdelen: *omschrijving van de maatregel, toepassingsgebied, intentie van de maatregel, kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel, en toepasbaarheid/haalbaarheid binnen (sub)sector*.⁵ Eventueel wordt de omschrijving, als dat verhelderend werkt, voorafgegaan door een korte beschrijving van de *context* waarin de maatregel is genomen. Het onderdeel *kosten, opbrengsten en doelmatigheid* is niet altijd volledig ingevuld. In een aantal gevallen is er bij de instelling geen duidelijk zicht op wat de kosten en de opbrengsten precies zijn. Verschillende maatregelen zijn ook recent ingevoerd en zijn nog niet geëvalueerd.

Er is gekozen om de maatregelen te presenteren naar *oorzaken* van werkstress. We onderscheiden daarbij drie categorieën:

- *Werktempo en werkhoeveelheid*
- *Emotionele belasting*
- *Meerdere oorzaken*

Onder het kopje Meerdere oorzaken zijn de maatregelen verzameld die zich niet op een eenduidige oorzaak van werkstress richten maar op een combinatie van verschillende oorzaken. Binnen de rangschikking naar oorzaken is een indeling gemaakt in maatregelen die direct op werkstress gericht zijn (*directe maatregelen*) en maatregelen die een uitwerking op werkstress hebben als bijeffect (*indirecte maatregelen*)

Op het gebied van werkstress is een breed aanbod aan trainingen en cursussen (gericht op zowel individuele medewerkers als management). Hoewel trainingen en cursussen een behoorlijke invloed kunnen hebben, zijn ze niet als op zichzelf staande maatregelen beschreven. Training voor individuele medewerkers is veelal sterk op de aanpak van problemen van individuele werknemers (*time- of stressmanagement*) en daarmee vaak op *symptomen* van werkstress gericht. Deze trainingen zijn geheel buiten de inventarisatie gehouden. Trainingen en cursussen gericht op management passen in een breder pakket (en worden bijvoorbeeld genoemd als onderdeel van integraal personeelsbeleid en bij maatregel 14, *Inhoud geven aan het functioneringsgesprek*).

Naast trainingen en cursussen zijn er een aantal min of meer bekende instrumenten als supervisie, intervisie en begeleiding van jonge docenten. Veel instellingen gebruiken deze instrumenten niet ter preventie van werkstress maar om het onderwijsproces op de school te

⁵ Zie hoofdstuk 2, blz 5.

bewaken. De instrumenten maken daarmee eerder deel uit van het onderwijsbeleid en niet van het personeelsbeleid. Ook deze instrumenten staan niet als losstaande maatregelen in deze rapportage beschreven⁶.

Verschillende onderwijsinstellingen noemden het bespreekbaar maken van werkstress en het aanstellen van een personeelsfunctionaris als preventiemaatregelen. Op zich is het bespreekbaar maken van werkstress een belangrijke maatregel. Het bleek echter dat dit meestal niet structureel aangepakt wordt. Voorbeelden van maatregelen waarmee het bespreekbaar maken van werkstress wel structureel aangepakt wordt zijn opgenomen in het overzicht van preventiemaatregelen (bijvoorbeeld de maatregelen 13, Arbo-spreekuur, en 21, Informele netwerken). Het aanstellen van een personeelsfunctionaris kan natuurlijk het begin zijn van een professionelere aanpak van het personeelsbeleid.

De maatregelen worden hieronder als losstaande preventiemaatregelen beschreven. We benadrukken nogmaals dat zowel uit de literatuur als uit de gesprekken is gebleken dat een maatregel niet zomaar kan worden ingezet. Vooraf zal steeds de vraag moeten worden gesteld of de maatregel in de context van de school past. Daarnaast moeten de onderwijsinstellingen zich realiseren dat een preventiemaatregel niet op zichzelf kan staan en dat een inbedding daarvan in een goed personeelsbeleid van groot belang blijft.

⁶ Verschillende contactpersonen menen dat er op de scholen te weinig gebruik wordt gemaakt van de verschillende instrumenten. Dit wordt vooral geweten aan een gebrek aan professionaliteit in de schoolleiding. Veel schoolleiders, met name in het PO, hebben ondersteuning bij dit facet van hun managementtaak nodig.

4.3.1a Werktempo en werkhoeveelheid, directe maatregelen

1. Tijdelijke taakverlichting

Context

Een bestuur van dertien scholen in het primair onderwijs heeft samen met een Arbo dienst een aantal reïntegratiemaatregelen getroffen. Medewerkers die verzuimen worden eerder benaderd dan voorheen (nu na dertien weken), de terugkeerders worden actiever begeleid. Hoewel reïntegratie voorheen niet onder het normale Arbo pakket viel heeft het bestuur bewust voor een uitgebreider pakket gekozen. Inmiddels heeft het bestuur daar ook positieve ervaringen mee opgedaan.

Het bestuur heeft mogelijkheden om een Arbo-beleid vorm te geven. Samen met de Arbo Unie wordt een Arbo-beleidsplan op papier gezet. De hieronder beschreven maatregel is een klein facet van een bredere ontwikkeling.

Binnen het bestuur zijn er mogelijkheden tot mobiliteit tussen de scholen. De schooldirecteuren hebben naast hun onderwijskundig leiderschap een duidelijke coachende taak, bovendien kunnen ze als ze er niet samen met een medewerker uitkomen doorverwijzen naar de afdeling Personeelszaken.

Korte omschrijving

Het bestuur heeft de scholen geadviseerd een soepele opstelling aan te nemen tegenover medewerkers die kampen met werkstress. De taaklast van deze medewerkers wordt tijdelijk verlicht, hetgeen door de school intern wordt opgevangen. De maatregel is door het bestuur ontwikkeld naar aanleiding van de invoering van de normjaartaak (schooljaar 1998-1999). In de praktijk betekent de maatregel dat vooral de essentiële taken door collega's zullen worden uitgevoerd. Veel taken worden in werkgroepen van vier personen uitgevoerd, als een persoon wegvalt worden de taken over drie personen verdeeld. De afspraak is dat de taakverlichting nooit langer dan vier weken duurt. Na deze vier weken volgt een soort reïntegratiegesprek tussen de directe leidinggevende en de betrokken werknemer, waarin wordt gekeken of en zo ja hoe de betrokken werknemer zijn of haar taken weer opneemt.

Het komt regelmatig voor dat een medewerker van deze tijdelijke taakverlichting gebruik maakt. Volgens de contactpersoon uit het bestuur is er momenteel op elke school binnen het bestuur wel een medewerker die onder deze maatregel valt. De bedoeling van de maatregel is dat de werkhoeveelheid van een individuele werknemer tijdelijk verlicht wordt zonder dat de school er erg onder lijdt. Er is sprake van dalend ziekteverzuim, hoewel dit niet exclusief aan deze maatregel wordt toegeschreven.

Het betreft een organisatorische maatregel die gericht is op individuele werknemers.

<i>Toepassingsgebied</i>	Dit voorbeeld is afkomstig uit het primair onderwijs.
<i>Intentie van de maatregel</i>	Deze maatregel is direct bedoeld om werkhoeveelheid (tijdelijk) te verminderen.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	<p>Aan deze maatregel zijn in principe geen extra kosten verbonden. Een nadeel is dat er taken kunnen blijven liggen of dat collega's tijdelijk meer taken krijgen waarmee hun werkhoeveelheid verhoogd wordt. In de praktijk wordt het ook door de collega's zo opgevat, maar door de duidelijke afspraken (tijdelijkheid van de maatregel) en omdat het bestuur de klachten rond werkstress serieus neemt wordt dit geaccepteerd.</p> <p>De opbrengst van deze maatregel is moeilijk uit te drukken in cijfers. De maatregel wordt beschouwd als tijdelijke vermindering van de taaklast. De toekenning van tijdelijke taakverlichting kan bovendien door een personeelslid beschouwd worden als de erkenning van zijn of haar probleem.</p> <p>De maatregel brengt geen extra kosten met zich mee en biedt een paar voordelen. Daarbij is het wel de vraag hoe binnen het team de extra taken worden opgevangen.</p>
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	De maatregel is zonder extra kosten toepasbaar in alle subsectoren van het onderwijs waar sprake is van taakbeleid. Wel is het van belang om goede afspraken te maken over de wijze van toekenning, de duur van de taakvermindering en de opvang van de taken door andere teamleden.

2. Opvang piekbelasting

Korte omschrijving Vanuit het veld kwamen verschillende voorbeelden van aanpak van piekbelasting. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld een strategische spreiding van extra activiteiten (als schoolkampen, sportdagen, etc.) over het schooljaar en het schrappen of minder frequent uitvoeren van zulke extra activiteiten.

Een ander voorbeeld van aanpak van piekbelasting is het loslaten van de vakantieperiode van twaalf weken. Leerkrachten kunnen, als ze dat willen, in de vakantieperiode uren inhalen die ze voor de vakantie hebben laten vallen. Niet-lesgebonden taken kunnen bijvoorbeeld in de vakantieperiode worden uitgevoerd.

Concreet zou dat het volgende kunnen betekenen:

Een leerkracht die gedurende de laatste zes weken voor de vakantie 38 uur werkt kan de 30 resterende uren (die de leerkracht op grond van de normjaartaak nog heeft te vervullen) in de eerste vakantieweek inhalen. Op deze manier kan de piekbelasting worden verlaagd.

Deze maatregelen zijn organisatorisch van aard en zijn zowel gericht op individuele medewerkers als het team.

Toepassingsgebied De voorbeelden komen uit het primair onderwijs.

Intentie van de maatregel Met deze maatregelen kunnen werktempo en werkhoeveelheid (meer specifiek: de piekbelasting) direct verminderd worden.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel In principe zijn aan deze maatregelen geen extra kosten verbonden. De maatregelen kunnen een mogelijke ontlasting betekenen in de piektijd. Over de doelmatigheid van deze maatregelen is weinig bekend.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector De maatregelen zijn breder toepasbaar in de sector Onderwijs, ook bijvoorbeeld in het voortgezet onderwijs. Voor individuele leerkrachten en het team kunnen deze maatregelen een ontlasting in piektijden betekenen. Het werken in de vakantie betekent wel dat er afspraken moeten worden gemaakt tussen de schoolleiding en de medewerker(s) hoe een en ander wordt ingevuld (welke werkzaamheden, waar uitgevoerd, op welke momenten). Voor directieleden levert het loslaten van de vakantieperiode van twaalf weken niet veel op omdat directieleden in de regel te veel uren maken en vaak al in de vakantie werken.

3. Verkleinen van lestaak, betaald uit het School Profiel Budget

Korte omschrijving Docenten die gebukt gaan onder werkstress kunnen van een school-leiding een vermindering van het aantal lessen met maximaal vier lessen per week krijgen. Toewijzing gebeurt in samenspraak met de Arbo-dienst en het Sociaal Medisch Team (SMT). Het advies van de bedrijfsarts wordt in de regel door de school opgevolgd. De maatregel heeft betrekking op een zeer kleine groep medewerkers. De school vindt het naar het personeel toe belangrijk om maatwerk te leveren en heeft de indruk dat maatwerk in zulke situaties ook lonend is. Het gaat om een organisatorische maatregel die bedoeld is voor individuele medewerkers.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld komt uit de BVE-sector.

Intentie van de maatregel Deze maatregel is bedoeld om werkstress bij individuele medewerkers aan te pakken en is bruikbaar wanneer werktempo en werkhoeveelheid en/of emotionele belasting de oorzaken van werkstress zijn.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Een deel van het School Profiel Budget wordt op deze maatregel ingezet. De betrokken docenten zijn niet volledig uitgevallen, hetgeen misschien voor een deel te danken is aan deze maatregel.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector Deze maatregel is breed toepasbaar binnen de sector Onderwijs. Wel houdt deze maatregel in dat de school duidelijke afspraken maakt met de Arbo-arts en dat de school een budget voor het uitvoeren vrijmaakt. Deze maatregel past in een maatwerkconcept.

4. Afgrenzing van afleiders

<i>Context</i>	Een van de kenmerken van het werk van schoolleiders in het PO en VO is de veelheid aan stoormomenten. Ieder uur van de dag kunnen leerlingen, ouders en leerkrachten binnenvallen met dringende zaken. Hierdoor komen schoolleiders niet toe aan een aantal werkzaamheden die tot hun takenpakket horen. Met name het beleidswerk zou daaronder te lijden hebben. Uit onderzoek ⁷ blijken deze zogenaamde <i>afleiders</i> een belangrijke oorzaak van werkstress bij schoolleiders te zijn.
<i>Korte omschrijving</i>	<p>Er zijn verschillende mogelijkheden om deze afleiders in te perken. Een school heeft daarom een <i>conrector van de dag</i> in het leven geroepen. Iedere dag is een van de schoolleiders verantwoordelijk voor het afhandelen van de ad-hoc-zaken, de collegaschoolleiders kunnen dan ongestoord werken. Een nadeel van het instellen van een conrector van de dag is dat conrectoren nogal eens een vaste afdeling onder zich hebben. In de praktijk kan dat betekenen dat er relatief veel overleg gevoerd moet worden tussen de conrector van de dag en de afdelingsconrector, waardoor het effect op de werkhoeveelheid beperkt is. Ook wordt door de contactpersoon verondersteld dat de betrokkenheid met andere afdelingen minder is.</p> <p>Eén school heeft daarom gekozen voor het afgrenzen van afleiders op de volgende wijze:</p> <ul style="list-style-type: none">• instellen van vaste spreektijden voor leerlingen;• instellen van vaste beltijden voor ouders;• administratieve taken zijn grotendeels naar de administratie gedelegeerd. <p>Op deze manier kunnen ouders en leerlingen toch terecht bij de conrector van de eigen afdeling en zijn de conrectoren er zeker van dat ze niet gestoord worden buiten de vastgestelde tijd.</p> <p>De school heeft deze maatregel onlangs ingevoerd en de eerste ervaringen zijn positief.</p> <p>De maatregel heeft verschillende organisatorische componenten en heeft gunstige gevolgen voor het leidinggevend personeel.</p>
<i>Toepassingsgebied</i>	Dit voorbeeld is afkomstig uit het voortgezet onderwijs.
<i>Intentie van de maatregel</i>	De maatregel is direct bedoeld om werktempo en werkhoeveelheid voor schoolleiders te verminderen.

⁷ Zie Beerends, Van Bergen, Van Gennip, Van Kuijk, Van der Ploeg, Tiebosch en De Weerd (2000)

<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	In principe zijn er geen extra kosten aan deze maatregel verbonden. Buiten de spreekuurtijden kunnen de conrectoren ongestoord doorwerken. Uit het onderzoek naar taakbelasting van managers in het PO en VO blijkt dat ad-hoc-zaken voor velen een belangrijke oorzaak van gebrek aan controle op de hoeveelheid werk is. De doelmatigheid, zo wordt verwacht, is groot: de druk op de schoolleiders neemt af en er zijn geen extra kosten.
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Deze maatregel is met name geschikt binnen het PO en VO, op scholen waar een meerkoppige leiding aanwezig is. Naast duidelijke communicatie naar ouders en leerlingen, lijkt het van enig belang dat een deel van de ad-hoc-zaken kan worden opgevangen door een conciërge of de administratie.

5. Aanpak RSI

Korte omschrijving RSI is een van de grote arbeidsrisico's in het WO en bij de onderzoeksinstituten. De veelal fysieke symptomen van RSI kunnen een fysieke oorzaak hebben (bijvoorbeeld verkeerde houding), vaak wordt RSI echter ook toegeschreven aan (psychische) oorzaken van werkstress (als bijvoorbeeld werktempo en werkhoeveelheid).

Recentelijk zijn vanuit het bedrijfsleven goede resultaten gemeld over behandeling van RSI. De aanpak van RSI is veelal opgebouwd uit verschillende onderdelen.

Een voorbeeld. Een aanpak door een onderzoeksinstituut kent de volgende onderdelen:

- veel meer aandacht voor werkplekergonomie (waarvoor een checklist bestaat);
- bio-feedback methode, meten van spierspanning;
- nieuwe medewerkers krijgen binnen een maand na indiensttreding een Arbo-medewerker op bezoek om de werkplek te bekijken;
- voorlichting over RSI (Wat is het? Wat zijn de symptomen? Hoe begint het? Hoe voorkom je het?);
- RSI wordt bespreekbaar gemaakt;
- affiches over RSI op verschillende plekken;
- aanbeveling om de beeldschermtachograaf te gebruiken en voor meer afwisseling in het werk te zorgen;
- het aanbieden van cursussen op het gebied van stressmanagement.

De aanpak van RSI kenmerkt zich door de meer procesmatige aard en is gericht op individuele medewerkers die veel beeldschermwerk verrichten.

Toepassingsgebied Het voorbeeld is afkomstig van een onderzoeksinstituut.

Intentie van de maatregel De maatregel is direct ontwikkeld om de medewerkers bekend te maken met RSI en zoveel mogelijk te voorkomen dat medewerkers worden blootgesteld aan oorzaken van RSI. Een van de hoofdoorzaken van RSI is werktempo en werkhoeveelheid.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Door de veelheid aan onderdelen is het moeilijk om precies vast te stellen wat de totale kosten zijn. Een belangrijke opbrengst is dat binnen de organisatie de bekendheid met RSI nu algemeen is. Over doelmatigheid op lange termijn valt nog niet veel te zeggen. Overigens is het aantal klachten over het 'bewegingsapparaat' dit jaar toegenomen. De informant veronderstelt dat de toename van het aantal klachten samenhangt met de grotere bekendheid met het verschijnsel RSI.

Toepasbaarheid/ Naast de onderzoeksinstituten heeft vooral ook het WO te kampen met
Haalbaarheid gevallen van RSI. Bestrijding van oorzaken van RSI zal zich richten op
binnen (sub)sector beeldschermwerkers.

4.3.1b Werktempo en werkhoeveelheid, indirecte maatregelen

6. Klassenverkleining door het vrijwillig inleveren van ADV-dagen

Korte omschrijving Een school die te kampen had met grote combinatiegroepen (tot 38 leerlingen) heeft besloten het beleid om de groepsgrootte te verkleinen niet af te wachten en zelf actie te ondernemen. De teamleden van deze basisschool hebben met elkaar afgesproken geen gebruik te maken van de ADV-regeling. De consequentie is dat de teamleden minder vrije dagen hebben. Het positieve effect is dat de klassen kleiner zijn door de winst in formatie. Voordelen daarvan zijn onder meer dat er meer aandacht is voor kinderen die dat nodig hebben, er is meer ruimte in de klas en er is meer greep op de sfeer in de klas.

Het idee achter deze maatregel is dat het beter is om meer dagen te werken met meer rust in het werk. Het schoolteam is enthousiast, er is weinig ziekteverzuim. Volgens het schoolhoofd hebben de teamleden meer voldoening van hun werk. Een bijkomend voordeel is dat de teamleden vaak aanwezig zijn en het dus makkelijk is afspraken met elkaar te maken. De maatregel wordt ieder jaar geëvalueerd en in een teamvergadering heroverwogen. Op deze manier heeft de maatregel al zes jaar stand gehouden.

Het betreft een organisatorische maatregel die gericht is op het OP.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld is afkomstig uit het primair onderwijs.

Intentie van de maatregel De maatregel is genomen om de groepsgrootte te verkleinen. Vermindering van werkstress was een belangrijke bijkomstigheid. De maatregel heeft effect op werktempo en werkhoeveelheid en op emotionele belasting.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De ADV-dagen worden betaald uit het budget voor herbezettingsformatie. De maatregel kost de school dus niets extra, wel houdt de maatregel in dat medewerkers meer uren maken. De voornaamste opbrengst is dat er kleinere groepen zijn en dus minder druk op de leerkrachten staat. De leerkrachten hebben meer voldoening van hun werk. Op school is sprake van een laag ziekteverzuim, al hoeft dat niet direct een relatie met deze maatregel te hebben.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector Aangezien een heel team achter de maatregel moet staan is deze maatregel misschien vooral toepasbaar in het primair onderwijs (kleinere organisaties). De maatregel wordt ieder jaar geëvalueerd en vraagt unanimiteit. Volgens verschillende betrokkenen is de maatregel in strijd met de CAO-afspraken.

Opmerking

Overigens merkt het schoolhoofd op dat deze maatregel geen wondermiddel is. Zij pleit voor een integrale aanpak van de werkstressproblematiek.

4.3.2a Emotionele belasting, directe maatregelen

7. Project Schokkende Gebeurtenissen

Korte omschrijving Na zeer ernstige gebeurtenissen is er in een ziekenhuisorganisatie al langer sprake van begeleiding van betrokken medewerkers. Dit project, waaraan deze maatregel ontleend is, richt zich op 'minder ernstige gebeurtenissen' die toch een behoorlijke invloed op het functioneren van medewerkers kunnen hebben. De achterliggende gedachte daarbij is dat deze ervaringen zich opeenstapelen en op den duur een medewerker te veel kunnen worden. Het project richt zich zowel op preventie als op nazorg. Preventie richt zich op maatregelen om medewerkers zoveel mogelijk te beschermen tegen ongewenst gedrag (bijvoorbeeld agressie), nazorg wordt in gang gezet als de medewerkers ondanks de voorzorgsmaatregelen zijn geconfronteerd met ongewenst gedrag.

De preventie bestaat uit blijvende aandacht voor het onderwerp (ook als agendapunt op werkoverleg), beveiliging, training en registratie van schokkende gebeurtenissen. De nazorg omvat onder meer gesprekken met betrokken medewerkers (en vervolgspraken) en het opzetten van opvangteams op de afdelingen.

Deze maatregel kenmerkt zich door een meer procesmatige aard. Bescherming van medewerkers tegen ongewenst gedrag raakt de hele organisatie, terwijl nazorg in de praktijk vooral aangewend zal worden bij individuele werknemers die geconfronteerd zijn geweest met ongewenst gedrag.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld is afkomstig uit een ziekenhuis.

Intentie van de maatregel De maatregel richt zich direct op het zoveel mogelijk voorkomen van extreme vormen van emotionele belasting en het bieden van nazorg wanneer emotionele belasting toch heeft plaatsgevonden.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De kosten zijn niet bekend, maar zullen vooral bepaald worden door beveiliging en training. De impact die deze vorm van emotionele belasting kan hebben, is een sterk argument om iets aan preventie op dit gebied te doen.

<i>Toepasbaarheid/ Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Deze maatregel is in beperkte mate toepasbaar in het onderwijs. Preventie is een omstreden onderwerp binnen het onderwijs (is beveiliging te rijmen met de toegankelijkheid van de school?); nazorg kan binnen het onderwijs zonder veel problemen ingezet worden. In de praktijk blijkt dat scholen niet altijd adequaat omgaan met medewerkers die bijvoorbeeld geconfronteerd zijn geweest met agressie. Een voortvloeisel van het ontbreken van nazorg kan zijn dat een betrokken medewerker in de ziektewet komt, met alle gevolgen van dien. In een onderzoek naar taakbelasting in het PO, VO en in de BVE-sector wordt het gedrag van ouders en leerlingen (variërend van hoge verwachtingen tot agressie) regelmatig genoemd als een oorzaak van werkstress ⁸ . Een maatregel als Project Schokkende Gebeurtenissen kan dus wel degelijk zin hebben in de sector Onderwijs.
<i>Opmerking</i>	De maatregel staat beschreven in een artikel in de <i>AWOZ-krant</i> (jaargang 9, nummer 33, maart 2000).

⁸ Ruim 10 procent van de schoolleiders uit het VO noemde het gedrag van ouders en leerlingen als een van de oorzaken van werkstress (Beerends, Van Bergen, Van Gennip, Van Kuijk, Van der Ploeg, Tiebosch en De Weerd, 2000).

4.3.2b Emotionele belasting, indirecte maatregelen

8. Aanvulling op BAPO-regeling

Korte omschrijving Op basis van de CAO voor PO, VO en BVE kunnen 52⁺ers gebruik maken van de BAPO-regeling. Een BVE-instelling biedt medewerkers die gebruik maken van de BAPO-regeling op jaarbasis ten minste 42 uur extra vrijstelling. Dit levert het volgende beeld op: een 52-jarige die gebruik maakt van de BAPO krijgt 212 uur per jaar in plaats van 170 uur per jaar waarop hij volgens de CAO recht heeft. Dit loopt op tot 467 uur per jaar in plaats van 340 uur voor een 58-jarige. De kosten van deze extra uren worden door de instelling zelf opgebracht.

Van de fulltime leerkrachten die daarvoor in aanmerking kunnen komen maakt naar schatting 80 procent gebruik van de BAPO-regeling. Het management maakt er overigens weinig gebruik van, evenals het personeel in de lagere schalen. Ook parttimers maken in het algemeen weinig gebruik van deze regeling.

De maatregel is organisatorisch van aard en wordt individueel toegepast.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld is afkomstig uit de BVE-sector.

Intentie van de maatregel Deze maatregel heeft, hoewel niet specifiek op een van de oorzaken van werkstress gericht, het meeste effect op emotionele belasting van een kwetsbare groep medewerkers.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De kosten voor de instelling zijn 400.000 gulden op jaarbasis, waarbij moet worden aangetekend dat ongeveer 60 à 70 medewerkers van deze regeling gebruik maken. De maatregel draagt bij tot een duidelijk lager ziekteverzuim onder ouderen. De verschillen in verzuimcijfers tussen oudere en jongere medewerkers zijn niet meer significant. De informant stelt dat inmiddels ook bekend is geworden dat de verzuimcijfers op deze instelling volgens de Inspectie de laagste van Nederland in de BVE-sector zijn.

De opbrengsten zijn, in financiële zin, niet goed in getallen uit te drukken. De verzuimcijfers zijn echter heel gunstig en de tevredenheid is groot, ook bij het CVB.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector De maatregel is toepasbaar binnen de hele sector Onderwijs. Het gaat om een behoorlijke investering waar voldoende draagvlak voor moet zijn.

9. Gebouwenhoofd

Korte omschrijving Om de druk van gedragsmatige problemen binnen de school te verlichten heeft een school twee gymleraren belast met de taak gebouwenhoofd. De bedoeling is dat deze school zo de confrontatie aan kan gaan met gedragsproblemen in de school en in de klas. De school waar deze maatregel is aangetroffen is een zogenaamde 'zwarte' VMBO-school waar een preventief leerlingenzorgbeleid dringend gewenst was.

In de school is een schoolloopbaancentrum opgericht (voor de leerlingen) dat leerlingen met problemen op een goede manier door de school moet loodsen. In dat schoolloopbaancentrum zitten vertegenwoordigers van het Psychologisch Pedagogisch Instituut (PPI), GG&GD en leerkrachten van de school die verantwoordelijk zijn voor de keuzebegeleiding van de leerlingen.

De achterliggende gedachte is dat bij een goede zorgstructuur in de school een plezierige leeromgeving hoort. De gebouwenhoofden worden ingezet om deze plezierige leeromgeving te helpen bewerkstelligen. Daarbij gaat het veelal om direct contact met de leerlingen. Soms is dat contact speels, soms serieus. De rol van het gebouwenhoofd is niet te vergelijken met de rol van de conciërge in de school.

De gebouwenhoofden zijn aangesteld binnen het ouderenbeleid op school. Het gaat om twee gymnastiekvakleerkrachten (schaal 11) die les-vrijstelling hebben gekregen en daarvoor taken binnen de school uitvoeren.

Het betreft een procesmatige maatregel, die invloed heeft op oorzaken van werkstress van hele organisatie.

Toepassingsgebied De maatregel is afkomstig uit het voortgezet onderwijs.

Intentie van de maatregel De bedoeling van deze maatregel is dat op school een plezierige leeromgeving ontstaat. Dit pakt ook gunstig uit voor de medewerkers van de school. De maatregel zal daarbij met name invloed hebben op emotionele belasting van de medewerkers.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De kosten zijn niet goed te overzien. De maatregel heeft een gunstige uitwerking op de emotionele belasting voor alle geledingen (zowel OP, OOP en directie). De rust in het hoofdgebouw is volgens de contactpersoon enorm toegenomen. Het doel van de maatregel is het klimaat voor de zorgstructuur in de school te verbeteren; daarbij is een belangrijk bijeffect dat het personeel zich veiliger voelt.

De verzuimcijfers zijn nog niet gemeten, maar de informant weet zeker dat ook de leerkrachten de sfeer als positief ervaren.

Toepasbaarheid/ De maatregel is breder inzetbaar binnen het onderwijs, mits de school voldoende groot is. Door gebruik te maken van mogelijkheden rond ouderengedrag
Haalbaarheid
binnen (sub)sector beleid worden de kosten enigszins gedrukt.

10. Opvanglokaal voor uit de klas verwijderde leerlingen

Korte omschrijving Een school beschikt sinds halverwege schooljaar 1998-1999 over een opvanglokaal voor leerlingen die uit de klas gestuurd zijn. Leerlingen die voordien gingen zwerven door de school worden nu in dat lokaal opgevangen.

Naast het opvanglokaal is er een voor alle betrokkenen duidelijk procedure voor opvang en afhandeling (en eventueel straf) van leerlingen die uit de klas zijn gestuurd. De docent is nog wel betrokken bij de afhandeling en in die zin niet altijd verlost van de problemen. Vooral de conrectoren zullen baat hebben bij deze maatregel omdat ze minder stoormomenten zullen ervaren. Een bijkomend voordeel is dat eerder gesignaleerd wordt wanneer een docent problemen met orde in de klas heeft. De schoolleiding kan daarop actie ondernemen.

De maatregel is procesmatig van aard. Met name de schoolleiding zal positieve effecten op werkstress ervaren door deze maatregel.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld komt van een school uit het voortgezet onderwijs en is een minder uitgewerkte variant van Lokaal 130 (zie maatregel 11, blz. 42)

Intentie van de maatregel De maatregel is bedoeld als maatregel op het gebied van leerlingenzorg. Problemen op dat gebied worden in de regel als emotionele belasting ervaren. Daarnaast werkt de maatregel ook ontlastend voor schoolleiders omdat het invloed heeft op de door de schoolleiders ervaren werktempo en werkhoeveelheid (minder stoormomenten).

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Om het opvanglokaal te bemannen zijn twee personen in dienst genomen. Het gaat daarbij om reguliere OOP-banen (opleiding op MBO-niveau, bij de werving is vooral gelet op sociale vaardigheden). Naast opvang en absentenregistratie worden deze OOP'ers ingezet bij begeleiding van leerlingen in het 'studiehuis'.

De opbrengst is niet goed meetbaar. Conrectoren kunnen deze maatregel als een verlichting ervaren omdat ze minder geconfronteerd zullen worden met ad-hoc-zaken. De reikwijdte van deze maatregel lijkt niet erg groot, daar staat tegenover dat ook de investering niet zo groot hoeft te zijn (combinatie met studiehuisbegeleiding).

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector Deze maatregel is algemeen toepasbaar binnen het voortgezet onderwijs. Een voorwaarde is dat het lokaal een bezetting krijgt, hetgeen betekent dat er eventueel een medewerker in dienst genomen moet worden. In dit voorbeeld hebben de medewerkers buiten het bemannen van het opvanglokaal een extra taak als studiehuisbegeleider.

11. Lokaal 130

Korte omschrijving Oorspronkelijk is Lokaal 130 door een school opgezet als een lokaal waar leerlingen die de klas uit zijn gestuurd konden worden opgevangen (zie vorige maatregel, maatregel 10, blz. 41). Inmiddels heeft het project een veel bredere basis gekregen. Lokaal 130 is een vast opvanglokaal in school geworden waar van 's ochtends 8 uur tot 's middags 4 uur een begeleider aanwezig is om leerlingen, docenten, ouders en externe hulpverleners op te vangen. Taken voor de begeleiders van Lokaal 130 zijn onder meer de administratie van absenten en laatkomers, opvang van leerlingen met problemen, ondersteuning van leerkrachten en ondersteuning van beleidsvorming.

De aard van dit project is procesmatig en het project heeft gevolgen voor de werkdrukbeleving in de hele organisatie.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld is afkomstig uit het voortgezet onderwijs.

Intentie van de maatregel De maatregel is ontwikkeld in het kader van leerlingenzorg, maar blijkt in deze vorm grote invloed te hebben op oorzaken van werkstress voor alle geledingen binnen de school (OOP, OP en schoolleiding). Oorzaken van werkstress die zo worden aangepakt zijn emotionele belasting en werktempo (OOP, OP en schoolleiding) en werkhoeveelheid (schoolleiding).

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De school investeert 2 FTE's (OP) in Lokaal 130. Deze zijn verdeeld over vier leerkrachten. Deze FTE's worden volgens de contactpersoon voor een groot deel bespaard doordat er binnen de locatie geen adjunct benoemd hoeft te worden.

Lokaal 130 betekent een vermindering van werkstress. Het ziekteverzuim is van 10 procent teruggelopen naar 5 procent. Of dit louter aan Lokaal 130 ligt of dat er ook andere maatregelen zijn getroffen in de school die effect hebben op het ziekteverzuim (en de afname daarvan) is onbekend. Volgens de contactpersoon is het een zeer doelmatig project.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector De maatregel is met name toepasbaar binnen het voortgezet onderwijs en kan in allerlei varianten worden opgezet.

Opmerking

Het project is beloond met de Arbo-prijs 1997 voor het voortgezet onderwijs. De Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs heeft in 1998 een publicatie (*Lokaal 130*) over dit project uitgegeven. Er is veel publiciteit rond het project geweest; het project vindt navolging.

12. De Klas Beweegt! en De Leerkracht Beweegt!

Korte omschrijving De methode De Klas Beweegt! bestaat uit korte bewegingsopdrachten die per groep (1 tot en met 8) zijn samengebracht op grote 'kalenders' op posterformaat. De methode bevat werkvormen waarmee de leerkracht de klas afwisseling tussen inspanning en ontspanning kan aanbieden. Daarnaast beoogt de methode de motorische ontwikkeling en lichaamsbewustzijn van de leerlingen te bevorderen. Voor de leerkracht zelf biedt de methode een mogelijkheid om in de klas een moment van rust (*mentale pauze*) in te brengen. Door het regelmatig aanbieden van rustmomenten neemt het concentratievermogen van de leerlingen toe. Bij de methode hoort een handleiding voor de leerkrachten waarin de inhoud van de opdrachten wordt uitgelegd. In de handleiding wordt ook het theoretische begrippenkader van de methode beschreven.

De methode kan ondersteund worden door een *workshop De Leerkracht Beweegt!* De workshop vindt in de regel ongeveer zes maanden na de invoering van De Klas Beweegt! plaats en wordt aan het hele team aangeboden. In de workshop komen de principes van de methode aan de orde. De workshop is toegespitst op de dagelijkse lespraktijk van de leerkracht. De individuele leerkrachten kunnen open praten over de ervaren werkstress en de eigen beleving daarvan. In de workshop kan een sfeer ontstaan van openheid en uitwisseling van ervaringen en oplossingen. Vaak wordt er tijdens de workshop voor het eerst in teamverband over werkstress gesproken. In de evaluatieformulieren die leerkrachten na de workshop invullen, geven sommige leerkrachten aan dat de inzichten die het team opdoet tijdens de workshop raakvlakken hebben met eerder gevolgde stressmanagementcursussen.

De winstpunten voor een team kunnen zijn:

- dat individuele leerkrachten zicht krijgen op wat zij persoonlijk als belasting ervaren;
- dat de teamleden merken dat ze elkaar behulpzaam kunnen zijn;
- dat de directie signaleert of er sprake is van werkstress bij teamleden en, zo ja, welke.

De Klas Beweegt! is een procesmatige maatregel die met name invloed zou kunnen hebben op de werkdrukbeleving van de leerkrachten. Een belangrijke rol daarin speelt de workshop waarin het team (als collectief) het thema werkstress bespreekbaar kan maken.

<i>Toepassingsgebied</i>	De methode is ontwikkeld voor het primair onderwijs en richt zich op leerlingen én leerkrachten. Momenteel maken ongeveer 1000 scholen in Nederland gebruik van de methode en hebben ongeveer 500 scholen meegedaan aan de workshop.
<i>Intentie van de maatregel</i>	De invloed van deze maatregel op oorzaken van werkstress bij onderwijzend personeel is een belangrijk neven doel. De methode kan invloed hebben op emotionele belasting als oorzaak van werkstress. De workshop bij de methode richt zich op het hele team.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	<p>Het pakket De Klas Beweegt! (zeven groepskalenders, zeven handleidingen) kost ongeveer 1000 gulden. De workshop De Leraar Beweegt! kost circa 1200 gulden en wordt in sommige gevallen door het Vervangingsfonds vergoed.</p> <p>De opbrengsten op het gebied van bestrijding van oorzaken van werkstress is moeilijk meetbaar. Scholen die hebben meegedaan melden wisselende resultaten. Uit een eigen evaluatieonderzoek van de aanbieder bleek dat de reacties op de workshop voornamelijk positief zijn.</p> <p><i>Citaat:</i></p> <p>De leerkracht kan beter omgaan met problemen rond rust en orde in de klas en ervaart bovendien meer steun van zijn collega's. De verwachting is dat daarmee een aantoonbare verlaging van het ziekteverzuim bereikt kan worden.</p>
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	De methode richt zich vooralsnog alleen op het primair onderwijs en kan door leerkrachten in de groep worden gebruikt.
<i>Opmerking</i>	De methode is ontwikkeld en wordt aangeboden door Fysio Educatief, Amsterdam.

4.3.3a Meerdere oorzaken, directe maatregelen

13. Arbo-spreekuur binnen de schoolmuren

Korte omschrijving In samenwerking met een Arbo-dienst heeft een school een arbeidsomstandighedenspreekuur (OAS) ingesteld. Medewerkers die met vragen op Arbo-gebied zitten kunnen daarmee iedere week gedurende twee uur op dit spreekuur terecht. Voor sommige medewerkers is het kunnen praten over problemen al voldoende, anderen kunnen worden doorverwezen. Soms kan er bemiddeld worden in conflictsituaties. Het spreekuur wordt gehouden door een bedrijfsmaatschappelijk werker.

In het tweede jaar dat het Arbo-spreekuur op school werd aangeboden is het aantal medewerkers van de school dat het spreekuur bezocht duidelijk toegenomen. De reden daarvoor is volgens betrokkenen dat de medewerkers inmiddels de weg naar het spreekuur kennen. Bijna de helft van de medewerkers die het spreekuur bezoeken komen met werkgerelateerde vragen, een even groot deel komt met meer persoonlijk gerichte vragen. In de resterende gevallen gaat het onder andere om persoonlijke begeleiding bij reïntegratie.

De maatregel is organisatorisch van aard en richt zich op individuele medewerkers.

Toepassingsgebied Dit is een praktijkvoorbeeld uit het voortgezet onderwijs. Ook bij een universiteit zijn we deze maatregel tegengekomen. Het spreekuur wordt daar gehouden door de bedrijfsarts van de Arbo-dienst.

Intentie van de maatregel In het spreekuur kan de medewerker met alle mogelijke vragen over Arbo zaken terecht. De medewerkers kunnen dus ook met klachten rond de diverse oorzaken van werkstress komen.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Het spreekuur wordt door de Arbo-dienst beschouwd als voortgang van dienstverlening. Voor één uur spreekuur wordt het maximum standaard uurtarief berekend (in dit geval 160 gulden per uur). Het verzuimcontract tussen school en Arbo-dienst is wat naar beneden bijgesteld.

Het verzuim is mede door deze maatregel gedaald, er is meer begrip tussen schoolleiding en medewerkers.

Citaat uit [R]entree (nummer 33, november 1999):

Sommigen [i.e. leden van het management] waren bang dat het ons handen vol geld zou kosten. We hebben inderdaad wel moeten investeren, maar het levert ons ook wat op. Niet alleen is het welbevinden van de medewerkers verbeterd, ook is het ziekteverzuim met sprongen gedaald.

<i>Toepasbaarheid/ Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Deze maatregel lijkt overal inzetbaar, maar is wel afhankelijk van de schoolgrootte: voor een kleine school kan een wekelijks spreekuur te duur zijn. De maatregel kan worden ingepast in het pakket dat de school van een Arbo-dienst afneemt.
<i>Opmerking</i>	Beschreven in het blad van het Vervangingsfonds, [<i>R</i>]entree (November 1999, nummer 33, p 5).

14. Inhoud geven aan het functioneringsgesprek⁹

Korte omschrijving Het functioneringsgesprek kan wanneer het voldoende inhoud heeft een strategisch middel zijn om personeelsbeleid vorm te geven. Voorwaarden zijn dat de leiding van een organisatie weet hoe een functioneringsgesprek gevoerd moet worden, dat de procedure voor alle partijen helder is en dat er een vervolg aan een functioneringsgesprek gegeven wordt. Op deze manier is het functioneringsgesprek een belangrijke schakel in het personeelsbeleid.

Het functioneringsgesprek is een instrument waarmee de directie of een P&O-functionaris zich een beeld kan vormen van hoe een medewerker in de organisatie staat. Dat houdt in dat de volgende onderwerpen aan de orde moeten worden gesteld:

- werkbeleving van de medewerker;
- factoren die de medewerker als stressveroorzakend ervaart;
- verhouding tussen werkbelasting en belastbaarheid bij de medewerker (of wanneer wordt een uitdaging overbelasting).

Op deze manier kan de directie signaleren of er voor de individuele medewerker sprake is van een te grote werkbelasting. Daarnaast kan de directie ook organisatieaspecten ter sprake brengen. In hun artikel noemen Van Os en Swager (1998) als voorbeelden van zulke aspecten: stijl van leiderschap van de directeur, de communicatie binnen de school, de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker, de eigen sturingsmogelijkheden, persoonlijke succesfactoren en vanuit de directie verwachtingen, waardering en ondersteuning. Het *Beroepsprofiel Gezond Leraarschap* zou in het functioneringsgesprek een uitgangspunt kunnen zijn. Het functioneringsgesprek geeft de directie de mogelijkheid om medewerkers te ondersteunen, te motiveren en waar nodig te sturen.

Deze maatregel heeft zowel organisatorische als procesmatige kanten en kan voor de hele organisatie gunstige invloed hebben op oorzaken van werkstress.

Toepassingsgebied Functioneringsgesprekken worden breed toegepast in het onderwijs, maar krijgen volgens organisatiedeskundigen lang niet altijd de juiste inhoud.

⁹ De beschrijving van de inhoud van het functioneringsgesprek is onder andere gebaseerd op het artikel van M.G. van Os en R. Swager (1998), 'Verzuim: preventie, aanpak en financiering', in: Kroon, A.J.M. van der (eindred.) (1997), *Jaargids Londo en FBS 1998. Over personele en materiële (bekostigings-)vraagstukken in het primair onderwijs*. Deventer: Kluwer.

<i>Intentie van de maatregel</i>	De maatregel is in eerste aanzet bedoeld als verbetering van het personeelsbeleid. Alle oorzaken van werkstress kunnen door de medewerker ter sprake worden gebracht. Daarnaast kan de leidinggevende ook de wensen van de schoolleiding kenbaar maken aan de medewerker.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	<p>Aan deze maatregel zijn in principe geen extra kosten verbonden, wel kost een goede voorbereiding van het functioneringsgesprek beide partijen enige tijd. Het is mogelijk om, indien nodig, een training te volgen in het voeren van een functioneringsgesprek¹⁰.</p> <p>De opbrengst is dat problemen gesignaleerd kunnen worden en dat de schoolleiding een mogelijkheid heeft om de regie van de organisatie in handen te nemen. Dat betekent dat zowel de medewerker als directie in een functioneringsgesprek mogelijkheden hebben om meer greep te krijgen op hun werksituatie. Volgens organisatiedeskundigen is het een zeer doeltreffend middel.</p>
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Functioneringsgesprekken zijn toepasbaar binnen de hele sector Onderwijs. Het gebrek aan goed uitgevoerde functioneringsgesprekken wordt vooral binnen de sectoren PO en VO gezien.

¹⁰ Wanneer kan worden aangetoond dat deze cursus geschiedt in het kader van het oplossen van Arbo-problematiek binnen de school kan de school aanspraak maken op een subsidie uit het Aanvullend Pakket.

15. Uitvoeren van een schoolgezondheidsonderzoek (SGO)

Korte omschrijving Een school kan een Arbo-dienst opdracht geven een Schoolgezondheidsonderzoek (SGO) binnen de school uit te voeren. Een SGO¹¹ richt zich op de gezondheidsbeleving van het hele schoolpersoneel. De medewerkers krijgen een vragenlijst die ze moeten invullen. De resultaten van die vragenlijst geven inzicht in het welbevinden van het personeel op individueel, groep- en organisatieniveau. Aan de hand van het SGO kan de school, geholpen door de Arbo-dienst, een plan van aanpak ontwikkelen.

Een voorbeeld: een school heeft een SGO laten uitvoeren. De reden om dit onderzoek te laten uitvoeren is de hoge verzuimcijfers, waarbij de school zich afvroeg wat ze daar als organisatie aan kon doen. In het onderzoek is rekening gehouden met de structuur van de schoolorganisatie (een indeling in sectoren, over verschillende locaties verspreid). De oorzaken van stress per sector en per locatie waren verschillend. Voor de hele organisatie waren de belangrijkste oorzaken van stress:

- stress/burnout bij collega's;
- procedures en onhelderheid daaromtrent;
- arbeidsomstandigheden.

De uitkomsten zijn per sector en per locatie besproken, voor iedere sector en locatie zijn maatregelen op maat getroffen. Voor de hele organisatie is afgesproken dat de lijnen duidelijker en de procedures helderder moeten worden. Uit een gesprek met de P&O-functionaris van de school kwam naar voren dat de school zich nu vooral richt op het communiceren van procedures; procedures waren op zich wel vastgelegd maar niet iedereen was met de procedures bekend.

Voorbeelden van maatregelen die de verschillende sectoren hebben getroffen zijn vorming van kernteams, verbetering van de communicatie tussen directie en leerkrachten (via bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en algemene vergaderingen), een intern vervolgonderzoek (in één sector) en het betrekken van het hele team bij de afbakening van beleidspeerpunten.

Het SGO is procesmatig van aard en richt zich op de hele schoolorganisatie.

¹¹ Het Schoolwelzijnsonderzoek (SWO) is een nieuw instrument dat het Vervangingsfonds beschikbaar heeft. Dit vervangt het Schoolgezondheidsonderzoek (SGO). Een instrument met een wat bredere insteek is de Algemene Schoolverkenning (ASV), waarmee informatie over de schoolorganisatie, knelpunten en de reactie van de schoolleiding daarop kan worden ingezameld.

<i>Toepassingsgebied</i>	Het SGO zijn we zowel in voortgezet onderwijs als in de BVE-sector tegengekomen.
<i>Intentie van de maatregel</i>	De maatregel is bedoeld om de redenen van het hoge ziekteverzuim te achterhalen om daar als organisatie op in te kunnen spelen. Een deel van de oorzaken van verzuim zijn werkgerelateerd, daarbij kunnen verschillende oorzaken van werkstress een rol spelen.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	<p>De school uit het voorbeeld kan de kosten van het SGO en de implementatie van de aanbevelingen nog niet helemaal overzien. Het SGO is gedeeltelijk gesubsidieerd door het Vervangingsfonds.</p> <p>Het SGO heeft geleid tot een aantal veranderingen. Uit een evaluatie bleek dat de school na deze veranderingen op diverse punten beter scoorde dan tijdens het SGO. Het korte termijn ziekteverzuim is wat teruggelopen, de school heeft echter nog onvoldoende cijfers om conclusies te trekken. Er is sprake van een verbetering van de werksfeer.</p> <p>Voor het genoemde voorbeeld zijn de kosten nog niet bekend, de op het SGO volgende veranderingen zijn pas onlangs in werking getreden.</p>
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Vooraf in wat grotere onderwijsinstellingen, waar het moeilijker is te overzien wat er onder medewerkers leeft, biedt het SGO een mogelijkheid om knelpunten op het gebied van werkstress te inventariseren. Indien de school aan de voorwaarden voldoet, kan de school aanspraak maken op een subsidie uit het Aanvullend Pakket.

16. Verzuimregistratie

<i>Korte omschrijving</i>	Een belangrijk hulpmiddel bij het signaleren van het bestaan van werkstress binnen de organisatie is een goede verzuimregistratie waarin per sector, per leeftijdscategorie én per geleding (OP, OOP, directie) wordt bijgehouden hoe groot het verzuim is. Voor zover mogelijk wordt ook bijgehouden welk deel van de verzuimgevallen een werkgerelateerde oorzaak heeft. Op deze manier kan de organisatie zien of er onderdelen van de organisatie zijn die verhoudingsgewijs meer te kampen hebben met ziekteverzuim. Per onderdeel kan worden bekeken of het hogere verzuim een relatie heeft met werkstress. Door bijvoorbeeld een <i>audit</i> of een SGO (maatregel 16) uit te voeren kan de organisatie proberen de oorzaken te achterhalen, zodat de organisatie passende maatregelen kan treffen. Deze maatregel is organisatorisch en richt zich op de hele organisatie.
<i>Toepassingsgebied</i>	Verschillende BVE-instellingen gaven te kennen een uitgebreide verzuimregistratie te voeren.
<i>Intentie van de maatregel</i>	De maatregel is genomen om het verzuim bij te houden, een deel van het verzuim heeft een werkgerelateerde oorzaak. Daarmee richt deze maatregel zich op meerdere oorzaken van werkstress.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	De kosten zitten vooral in de invoering van een dergelijke verzuimregistratie en in mindere mate in het bijhouden van de registratie. De opbrengst is dat de organisatie een duidelijk zicht krijgt op sectorspecifieke knelpunten op het gebied van werkstress. Mits goed bijgehouden kan een verzuimregistratie bruikbare informatie over oorzaken van werkstress opleveren.
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	Met name grotere organisaties kunnen veel baat hebben bij een goede verzuimregistratie.

17. Interne bedrijfsvergelijking¹²

Korte omschrijving Het uitgangspunt van een interne bedrijfsvergelijking is de vraag wat binnen een bedrijf een min of meer acceptabel verzuimniveau is, met andere woorden wat het resultaat kan zijn van verzuimbeleid.

Uit analyse is gebleken dat verschillen tussen bedrijven vooral bepaald worden door een drietal zogenaamde *stabiele organisatiekenmerken*. Deze kenmerken zijn de gemiddelde leeftijd, het salarisoniveau en de urbanisatiegraad van de plaats waar het bedrijf is gevestigd. Afhankelijk van de scores op deze kenmerken kan het verwachte verzuim per bedrijfsonderdeel berekend worden. De werkelijke verzuimcijfers kunnen per bedrijfsonderdeel verschillen. Sommige bedrijfsonderdelen zullen een lager verzuim kennen. Deze onderdelen dienen als voorbeeld voor de andere onderdelen en op grond van de resultaten van deze bedrijfsonderdelen wordt een streefcijfer bepaald. Dit streefcijfer wordt opgenomen in de jaarlijkse afspraken met het management van het bedrijfsonderdeel (*contractmanagement*). Vanzelfsprekend moet er bij de vergelijking tussen bedrijfsonderdelen sprake zijn van min of meer vergelijkbare bedrijfsonderdelen.

Voordelen:

- de managers van de bedrijfsonderdelen krijgen een realistische, uitdagende en haalbare opdracht om het ziekteverzuim terug te dringen;
- effecten van verzuimbeleid worden zichtbaar en succesvol verzuimbeleid vindt navolging;
- deskundige ondersteuning (denk aan bedrijfsartsen, personeelsfunctionarissen, Arbo-coördinatoren) krijgt een impuls.

Risico's:

- starre toepassing van streefcijfers;
- afschuiving van verantwoordelijkheden;
- bij kleine bedrijfsonderdelen kunnen de streefcijfers alleen als oriëntatie gebruikt worden.

De maatregel is procesmatig van aard en richt zich op de hele organisatie.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld komt uit het bedrijfsleven (KPN) en staat beschreven in Kompier, Gründemann, Vink, Smulders (red.) (1996).

¹² Dit voorbeeld is gebaseerd op het artikel van Bullinga, R. en P. Hellinga, 'KPN: Ziekteverzuim omlaag door Interne Bedrijfsvergelijking', in: Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.) (1996), *Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement.*, p. 163-178. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.

<i>Intentie van de maatregel</i>	Het doel van de maatregel is het terugbrengen van het ziekteverzuim tot aanvaardbare proporties. Een deel van de oorzaken van het verzuim is werkgerelateerd. Omdat er afspraken worden gemaakt over terugdringen van ziekteverzuim is preventie een actueel thema. Preventie zal zich richten op een scala van oorzaken van werkstress (in dit voorbeeld uit het bedrijfsleven dus ook op bijvoorbeeld lichamelijke inspanning).
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	De kosten zijn volgens het artikel (Bullinga en Hellinga, 1996) moeilijk vast te stellen, onder meer omdat de kosten verspreid zijn over de verschillende onderdelen. De opbrengst is dat het verzuimpercentage bij de KPN van 7,5 procent gedaald is naar 5,0 procent en daarmee op een vergelijkbaar niveau is gekomen met andere grote bedrijven. Voor een bedrijf van deze omvang betekent dat een enorme besparing op de loonkosten. De veronderstelling is dat in dit praktijkvoorbeeld de kosten een fractie zijn van de opbrengst.
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	<p>Voorwaarden zijn dat de organisatie bestaat uit verschillende sectoren die voldoende groot zijn om met elkaar te kunnen vergelijken en dat de organisatie een grondige verzuimregistratie voert. De KPN is een grote werkgever met tal van bedrijfsonderdelen, in het artikel wordt gesteld dat juist deze omvang het mogelijk maakt om tot een systeem van interne bedrijfsvergelijking te komen.</p> <p>De instellingen uit met name het primair en het voortgezet onderwijs zijn veel kleiner. In die gevallen is het denkbaar dat instellingen (bijvoorbeeld regionaal) verzuimgegevens bundelen om over voldoende vergelijkingsmateriaal te beschikken om tot een interne bedrijfsvergelijking te kunnen komen. Hierbij zouden de CASO-gegevens kunnen worden gebruikt.</p>

18. Vernieuwing taakbeleid¹³

Korte omschrijving Uit een intern onderzoek bleek dat er binnen een hogeschool een aantal knelpunten is met betrekking tot het taaktoedelingsbeleid. Drie knelpunten kwamen daaruit naar voren (*citaat* uit onderzoek):

1. Medewerkers ervaren een frictie tussen theorie en praktijk van de taaktoedeling op basis van een urennormering.
2. Binnen het huidige taaktoedelingsbeleid missen de medewerkers sturing en begeleiding op inhoud door de afdelingsmanager.
3. De huidige taaktoedeling is niet zichtbaar gebaseerd op interesses en kwaliteiten van medewerkers.

Op grond van dit onderzoek heeft de hogeschool een nieuw hogeschool-breed taakbeleid opgesteld. *Doelen* van dat taakbeleid zijn dat:

- medewerkers gestimuleerd worden in zelfsturing en het nemen van verantwoordelijkheid;
- directeuren instrumenten krijgen om de in het ondernemersplan en activiteitenplan gestelde doelen te realiseren;
- directeur en de medewerkers mogelijkheden krijgen tot zelfregulering van de werkhoeveelheid;
- kwaliteit, mobiliteit en flexibiliteit van de medewerkers worden bevorderd.

Belangrijk bij deze doelen is dat de sturing vanuit de directie en de zelfsturing van de medewerker in balans zijn. Om de doelen te bereiken heeft de hogeschool de volgende *maatregelen* getroffen:

- het taakbeleid geldt voor zowel onderwijzend personeel (OP), als voor ondersteunend en beheerspersoneel (OBP);
- in het taakbeleid komt het accent te liggen op de resultaten en niet op de tijdinvulling. De directeur spreekt met de medewerker af welke resultaten de medewerker moet halen. De medewerker kan zelf invulling geven aan zijn taak. De directeur zorgt dat in de afspraken de lijn van de hogeschool herkenbaar is;
- de directeur zorgt ervoor dat er afstemming plaatsvindt van de doelstellingen en de werkwijze binnen de afdeling. Collegiale consultatie en coaching krijgen een systematische plek in de wijze waarop de directeur de afdeling aanstuurt. Vormen van teamleren en *learning on the job* krijgen methodische aandacht;
- in het taakbeleid staat de communicatie tussen directeur en medewerker over te behalen resultaten en te ontwikkelen competenties door de medewerker centraal;

¹³ Gebaseerd op een intern stuk van Manfred J. Devilee (1999) *Op weg naar een taakbeleid voor Windesheim*.

- het maken van resultaatafspraken is structureel en maakt deel uit van de coaching van de individuele medewerker door de directeur. De medewerker komt op basis van het activiteitenplan van zijn afdeling zelf met een voorstel welke resultaten hij op welke wijze binnen welke termijn wil bereiken. De medewerker komt vervolgens de resultaatafspraken met de directeur over kwaliteit en kwantiteit met betrekking tot het werk na;
- in de hele procedure wordt een *taakbeleidprotocol* gevolgd.

De aard van de maatregel is organisatorisch (vernieuwing van het taakbeleid) en heeft gevolgen voor de hele organisatie.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld komt uit het HBO en richt zich op zowel OP als OBP.

Intentie van de maatregel De maatregel is bedoeld om knelpunten in het taakbeleid op te lossen, daarbij is rekening gehouden met de wensen van de medewerkers. Preventie van werkstress is in de ontwikkeling van het nieuwe taakbeleid een belangrijk thema geweest.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Het interne onderzoek is uitgevoerd als afstudeeropdracht door een student Personeelswetenschappen. De onderzoeker is als beleidsmedewerker P&O bij de ontwikkeling van het nieuwe taakbeleid betrokken geweest. Het taakbeleid verkeert in de implementatiefase.

Hoewel de kosten nog niet bekend zijn, is duidelijk dat het invulling geven aan dit taakbeleid (denk aan de gesprekken met de medewerkers) een tijdsinvestering van de directie vergt.

De effecten op werkdrukbeleving zijn nog niet bekend.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector Toepasbaar binnen instellingen die werken met een taakbeleid. Vernieuwing van het taakbeleid sluit aan bij recente ontwikkelingen op het gebied van Integraal Personeelsbeleid.

19. Beter voor de Klas

Korte omschrijving Een voorbeeld van een integrale aanpak van stress- en verzuimpreventie in het (voortgezet) onderwijs vormt de methode Beter voor de Klas¹⁴. De methode kenmerkt zich door een integrale benadering van de drie typen verzuimbeleid die onderscheiden kunnen worden (Van der Vlist, 1988):

- een op het individu gericht beleid dat erop gericht is om de mogelijkheid en de gelegenheid tot ziekmelding te bemoeilijken;
- een op het individu gericht beleid dat gericht is op het weg nemen van het ontstaan van onwelbevinden onder medewerkers, bijvoorbeeld als gevolg van een te zware belasting;
- een organisatiegericht beleid dat erop gericht is de kwaliteit van de arbeidssituatie te beïnvloeden door de organisatie van het werk te veranderen.

De methode Beter voor de Klas wil via een kortdurende interventie komen tot een zelfwerkzame schoolorganisatie op het gebied van stresspreventie en verzuimbesteding. Het doel van deze methode is dat de school:

- een programma realiseert dat is gericht op de reductie van werkstress en verzuim;
- onder het personeel draagvlak creëert voor de uitvoering van het verzuimprogramma;
- een organisatorisch ingekaderde stuurgroep instelt die de verantwoordelijkheid heeft voor de uitvoering van het verzuimpreventieprogramma;
- zorgt dat de leden van de stuurgroep over de benodigde vaardigheden beschikken om hun werk te kunnen vervolgen.

Kern van de methode is dat de organisatie (in dit geval de school) in staat wordt gesteld zelf een verzuimbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Het voorkomen van werkstress en verzuim vraagt in deze visie om permanente aandacht en niet om een eenmalige maatregel.

Beter voor de Klas is een procesmatige maatregel die zich richt op de hele schoolorganisatie.

Toepassingsgebied Beter voor de Klas is ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs.

¹⁴ Zie *Beter voor de klas, goed voor de school*. (Verkerke, Melchers en Vroegop, 1995).

<i>Intentie van de maatregel</i>	De methode is erop gericht dat de school zelf een stresspreventie- en verzuimbeleid kan opzetten en uitvoeren. Daarbij richt de maatregel zich op alle in de sector Onderwijs voorkomende oorzaken van werkstress.
<i>Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel</i>	<p>Deze methode is ontwikkeld op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en zou, zo was destijds de bedoeling, worden aangeboden door het Vervangingsfonds. In het voorlichtingsmateriaal van het Vervangingsfonds is de methode als zodanig niet terug te vinden. De methode wordt wel vergoed door het Vervangingsfonds¹⁵.</p> <p>De methode is opgebouwd uit verschillende onderdelen. De inzet van deze onderdelen is afhankelijk van de situatie. De kosten zijn daardoor per school verschillend.</p>
<i>Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector</i>	De methode is ontwikkeld voor het voortgezet onderwijs en wellicht toepasbaar in het primair onderwijs en de BVE-sector.
<i>Opmerking</i>	De methode wordt aangeboden door de werkgroep Beter voor de Klas van het Landelijk Platform Nascholing.

¹⁵ Informatie verkregen uit telefoongesprek met mevrouw Melchers van de werkgroep *Beter voor de klas* en mede-ontwikkelaar van de methode.

4.3.3b Meerdere oorzaken, indirecte maatregelen

20. Vernieuwing organisatiestructuur

Context Een ROC is bezig met het doorvoeren van een grote organisatorische verandering. De voorbereiding daarvan heeft het afgelopen schooljaar plaatsgevonden. Het komend schooljaar moet de nieuwe structuur in werking treden. Uitgangspunt is de verbetering van het primaire proces. De organisatorische verandering die nu voor de deur staat is een organisatorische vertaling daarvan. Een belangrijke extra overweging om te kiezen voor de nieuwe structuur is dat de leerkrachten in die structuur meer betrokken worden bij de organisatie van het onderwijs (en dus meer regelmogelijkheden krijgen).

Korte omschrijving Via teamvorming en een betere verdeling van uitvoeringsbevoegdheden wil een ROC sterke onderwijsteams vormen. De teams krijgen de beschikking over een eigen budget (bestaande uit verschillende deelbudgetten). Binnen de teams wordt meer betrokkenheid van de docenten verwacht. De docenten worden uit hun geïsoleerde positie ('eilandjes') gehaald en krijgen invloed op werkuitvoering en werkomstandigheden. Daarnaast zijn er binnen deze structuur meer ontwikkelmogelijkheden voor het onderwijzend personeel. Met elke docent wordt een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld, waarin interesse en mogelijkheden van de individuele docent zoveel mogelijk worden vergeleken met wat het team nodig heeft (het *taakplan*).

De verwachting is dat deze organisatorische vernieuwing positief uitpakt op de werkdrukbeleving, vooral onder het onderwijsgevend personeel (meer regelmogelijkheden, meer ontwikkelmogelijkheden, betere inbedding in een kleinere eenheid).

De schoolorganisatie gaat uit ongeveer tien werkmaatschappijen bestaan, die ruwweg samenvallen met de huidige units. Onder deze werkmaatschappijen vallen 10 tot 20 teams en een facilitaire eenheid. Boven de werkmaatschappijen staat het College van Bestuur.

Kenmerken van de onderwijsteams zijn dat:

- de teams een onderwijseenheid vormen waarbinnen een groep leerlingen eenzelfde opleiding volgt;
- de teams gemengd zijn samengesteld, dat wil zeggen dat secretariaat, intake, beroepspraktijkvorming en leerlingeninformatiecentrum binnen een team vertegenwoordigd zullen zijn;
- de teams hooguit 20 FTE's per team groot zijn;
- de teams de beschikking krijgen over verschillende eigen budgetten (bijvoorbeeld leermiddelenbudget en scholingsbudget);
- tussen de teams een coördinatiestructuur wordt opgezet.

Uiteindelijk zullen er binnen de organisatie ongeveer 110 teams actief zijn.

De maatregel heeft zowel organisatorische als procesmatige kanten en is gericht op de hele organisatie.

Toepassingsgebied Dit voorbeeld is afkomstig uit de BVE-sector.

Intentie van de maatregel De maatregel is bedoeld om het primaire proces te verbeteren door docenten meer bij de organisatie te betrekken. De verwachting is dat dit ook een gunstig effect heeft op de werkdrukbeleving van de docenten. Daarnaast kan het een taakverlichting betekenen voor de schoolleiding. Oorzaken van werkstress die op deze manier kunnen worden aangepakt zijn voor OP bijvoorbeeld onvoldoende loopbaanmogelijkheden en het niet betrekken van medewerkers bij aanpassingen en voor schoolleiding werktempo en werkhoeveelheid.

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De vernieuwing mag niet structureel meer gaan kosten dan de huidige structuur. De opbrengsten op het gebied van werkstress zijn nog onzeker. Er is nog geen evaluatie van de maatregel omdat de vernieuwing van de organisatie pas in schooljaar 2000-2001 in werking treedt.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector Deze maatregel is toepasbaar binnen organisaties waar de structuur zich daarvoor leent (meerdere secties of units die voldoende groot zijn).

21. Communicatie via informele netwerken

Korte omschrijving Om de communicatie met het personeel te verbeteren zijn door het College van Bestuur (CVB) van een ROC twee maatregelen getroffen. De eerste maatregel is de instelling van zogenaamde *sleutelfunctionarissen*. Sinds een jaar of vijf zijn op een totaal van 400 OBP'ers 80 à 90 sleutelfunctionarissen benoemd. De sleutelfunctionarissen worden een keer of vier per jaar uitgenodigd om een bijeenkomst bij te wonen. Het idee hierachter is dat de samenhang binnen de organisatie hierdoor wordt bevorderd (*reinforcement*). Bovendien wordt het personeel gelegenheid geboden het hart te luchten en kan het CVB het personeel langs deze weg op de hoogte brengen van nieuwe ontwikkelingen op diverse terreinen.

De tweede maatregel is het *diner pensant*. Maandelijks worden er zestien personeelsleden uit het OP (uit de verschillende sectoren, van verschillende geledingen) uitgenodigd voor een diner. Tijdens dit diner kunnen docenten met leden van het CVB van gedachten wisselen. De uitgenodigde docenten mogen dan twee docenten uit hun netwerk kiezen die voor een volgende bijeenkomst kunnen worden uitgenodigd. Het doel van het diner pensant is zicht te krijgen op wat er in de organisatie leeft.

Via de netwerken kunnen signalen het CVB bereiken. Het College kan daarop reageren. Veelal gebeurt dat door middel van een audit. Soms leidt een signaal direct tot een maatregel die de problemen moet oplossen.

Beide beschreven maatregelen zijn procesmatig van aard en richten zich op één specifieke groep medewerkers (respectievelijk OOP en OP).

Toepassingsgebied Dit voorbeeld komt uit de BVE-sector.

Intentie van de maatregel De bedoeling van de maatregel is om de communicatie tussen leidinggevende en medewerkers te verbeteren. De oorzaken van werkstress die daardoor worden bestreden zijn bijvoorbeeld de relatie met de directe leiding en het niet betrekken van medewerkers bij aanpassingen. Andere oorzaken van werkstress kunnen binnen de netwerken ter sprake worden gebracht (*signalering*).

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel De kosten van deze maatregel zitten in de organisatie van de bijeenkomsten. De opbrengsten zijn vooral immaterieel, namelijk verbeterde communicatie tussen leiding en medewerkers. De doelmatigheid op het gebied van preventie van oorzaken van werkstress is sterk afhankelijk van het talent van de betrokken leidinggevenden.

Toepasbaarheid/ Voor grotere organisaties kunnen deze netwerken een belangrijk middel
Haalbaarheid zijn om de communicatie tussen directie en personeel te verbeteren.
binnen (sub)sector

22. VGWM-commissie

Context Op het gebied van Arbo- en milieubeleid is de faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica van een universiteit momenteel een voorloper binnen de universiteit. De VGWM-commissie heeft zijn oorsprong in het Scheikundig Instituut dat onderdeel is van deze faculteit. Binnen het Scheikundig Instituut is van oudsher aandacht voor veiligheid geweest.

Korte omschrijving De faculteit kent sinds een jaar of vijf een VGWM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu). In deze commissie zijn ook de medewerkers vertegenwoordigd. De medewerkers van de VGWM-commissie (in de regel vooral onderwijsondersteunend en beheerspersoneel, de OBP'ers) hebben een controlerende taak. Ze letten er vooral op of aan de milieueisen wordt voldaan. Er is ook veel aandacht voor het gebouwenklimaat. De thema's gezondheid en welzijn worden steeds belangrijker binnen de commissie.

De VGWM'ers zijn zelf werkzaam op verschillende afdelingen. Dat houdt in dat de communicatielijnen kort zijn. Alle medewerkers zijn bekend met het werk van de VGWM-commissie en weten dat ze bij de VGWM'ers terecht kunnen met vragen en klachten. Vanuit het onderwijs zijn er maar enkele personen die klagen.

Een voorbeeld: Van de afdeling Centrale Inkoop kwamen veel klachten over de arbeidsomstandigheden. Er was sprake van geluidsoverlast en er waren problemen met het klimaat. De medewerkers van de Centrale Inkoop zijn OBP'ers (in de regel niet-wetenschappelijk opgeleid personeel). De klacht resulteerde in de volgende aanpak:

- provisorische voorzieningen in de ruimte (isolerend, klimaatbeheersing). Het instituut is gehuisvest in een gebouw dat over een aantal jaren wordt afgestoten, daarom heeft de Facilitaire Dienst geen grote verbouwing willen bekostigen;
- verbetering van houding en beweging (ergonomische aanpassingen);
- veel praten, terugkerend overleg.

De contactpersoon meent dat met name het praten veel goed heeft gedaan; de medewerkers voelen zich serieus genomen, de Facilitaire Dienst heeft bovendien begrip kunnen vragen voor de situatie.

Op andere universiteiten zijn met VGWM'ers vergelijkbare coördinatoren actief. Een voorwaarde voor het goed functioneren van een coördinator is dat er een vertrouwensrelatie kan ontstaan tussen de coördinator en de medewerkers. In de praktijk is gebleken dat deze vertrouwensrelatie minder goed tussen leidinggevend en medewerkers kan worden opgebouwd.

De maatregel is procesmatig van aard en richt zich met name op OOP.

Toepassingsgebied Deze maatregel is afkomstig van een universiteit.

Intentie van de maatregel De opzet van de VGWM-commissie is breder dan alleen preventie van oorzaken van werkstress. Binnen deze bredere opzet kan de VGWM'er geconfronteerd worden met verschillende oorzaken van werkstress (naast psychische oorzaken van werkstress ook fysieke oorzaken).

Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel Een VGWM'er krijgt 0,1 FTE voor zijn VGWM-taak. Dit taakdeel (die 0,1 FTE) wordt in schaal 9 beloond, hetgeen voor de meeste VGWM'ers een salarisverbetering betekent. De opbrengst is dat knelpunten snel worden gesignaleerd, de VGWM-commissie kan een oplossing zoeken of eventueel voor bemiddeling zorgen. De medewerkers voelen zich serieus genomen. De doelmatigheid is moeilijk meetbaar. In aanmerking dient genomen te worden dat de VGWM'ers een breder veld bestrijken, de kosten zijn niet louter besteed aan werkstresspreventie.

Toepasbaarheid/Haalbaarheid binnen (sub)sector De maatregel is toepasbaar in instellingen waar sprake is van een vergelijkbare afdelingsstructuur.

5 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Voor de sector Onderwijs en Wetenschappen zal een convenant op het terrein van psychische werkdruk worden afgesloten. In dat convenant wordt onder meer een kwantitatieve doelstelling opgenomen met betrekking tot een voorgenomen reductie van het aantal medewerkers dat wordt blootgesteld aan psychische werkdruk. Het convenant zal een aantal heldere, uitvoerbare en toetsbare maatregelen bevatten om deze doelstelling beter voor de (onderwijs)instellingen bereikbaar te maken zal. Om tot een besluitvorming te kunnen komen over de in het convenant op te nemen maatregelen op het gebied van preventie van psychische werkdruk was voor de sector Onderwijs en Wetenschappen een overzicht nodig van preventiemaatregelen. In deze rapportage is dat overzicht gegeven.

Werkstress en oorzaken van werkstress

Om begripsverwarring rond werkdruk en werkstress tegen te gaan is in deze rapportage consequent uitgegaan van het begrip *werkstress*. De definitie van werkstress is ontleend aan Van Veldhoven, Broersen en Fortuin (1999: 12). Zij definiëren stress als ‘*de combinatie van lichamelijke en emotionele reacties op overbelasting die wij in het dagelijks taalgebruik ‘spanning’ of ‘verlies van welbevinden’ noemen. Bij werkstress gaat het om deze symptomen in relatie tot het werk’.*

In de sector Onderwijs blijken de arbeidsrisico’s zich als geheel toe te spitsen op een beperkt aantal symptomen en een beperkt aantal oorzaken van werkstress. Symptomen blijken vooral een hoge herstelbehoefte en veel piekeren. Oorzaken van werkstress binnen het onderwijs zijn vooral werktempo en werkhoeveelheid, emotionele belasting en de relatie met collega’s en directe leidinggevenden (Van Veldhoven e.a., 1999: p. 61-68). Deze oorzaken van werkstress spelen niet binnen elke subsector een even grote rol.

Bij de inventarisatie hebben we gezocht naar maatregelen die invloed hebben op de oorzaken van werkstress als het werktempo en de werkhoeveelheid, de emotionele belasting van werk en relaties binnen het team en met de directe leiding hebben. Daarnaast hebben we ook gelet op maatregelen die gericht zijn op oorzaken van werkstress die door subsectoren (het Hoger Onderwijs, HO) belangrijk worden geacht.

Methode

Bij het zoeken zijn drie strategieën gevolgd om preventiemaatregelen op te sporen, te weten een literatuurschouw, gesprekken met betrokkenen en vertegenwoordigers van diverse organisaties en gesprekken met personen die zich binnen de (onderwijs)instellingen bezighouden met personeels- en/of Arbo-zaken.

De literatuursearch heeft zich niet beperkt tot de sector Onderwijs en Wetenschappen, er is ook gekeken naar andere sectoren (bijvoorbeeld gezondheidszorg). Daarnaast is gezocht naar voorbeelden van preventiemaatregelen in het buitenland. Literatuur en internet hebben minder informatie opgeleverd dan gehoopt. De belangrijkste oorzaak daarvan lijkt te zijn dat preventiemaatregelen op het gebied van werkstress pas recent meer aandacht krijgt in de literatuur.

We hebben gesproken met betrokkenen en vertegenwoordigers van verschillende (sub)-sectoren, Arbo-diensten, werknemers- en werkgeversorganisaties en organisaties uit sectoren die te kampen hebben met vergelijkbare oorzaken van werkstress (zorgsector, publieke sector). Deze gesprekken hebben het volgende opgebracht:

- algemene informatie over werkstress in de sector Onderwijs;
- doorverwijzingen naar personen of instellingen die zich bezig houden met preventie;
- voorbeelden van preventiemaatregelen.

Veel praktische informatie over preventie is verzameld door rechtstreeks naar de (onderwijs)instellingen te bellen. Een belangrijke reden om direct contact te zoeken met de instellingen was dat de andere strategieën onvoldoende resultaat opleverden. Het bleek dat veel instellingen nog weinig aan preventie van oorzaken van werkstress doen.

Maatregelen

De combinatie van strategieën heeft tot tweeëntwintig maatregelen geleid. Deze maatregelen zijn als op zichzelf staande maatregelen gepresenteerd. Er is voor een presentatie gekozen waarbij de maatregelen gerangschikt zijn naar oorzaak van werkstress waartegen de preventiemaatregel zich richt. De indeling is *Werktempo en werkhoeveelheid*, *Emotionele belasting* en *Meerdere oorzaken*. Onder 'Meerdere oorzaken' zijn de maatregelen verzameld die niet één oorzaak van werkstress aanpakken maar een combinatie van verschillende oorzaken. Binnen de rangschikking is een onderverdeling gemaakt naar maatregelen die direct op werkstress gericht zijn (*directe maatregelen*) en maatregelen die preventie van werkstress als positief bij-effect hebben (*indirecte maatregelen*)

De beschrijving per maatregelen bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Omschrijving van de maatregel*: algemene omschrijving, aard van maatregel, op wie of wat de maatregel is gericht;
- *Toepassingsgebied*, waar de maatregel is aangetroffen;
- *Intentie van de maatregel*: oorzaak van werkstress waar de maatregel op gericht is, maatregel direct of indirect gericht op werkstress;
- *Kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel*: de kosten van de maatregel (incidenteel en structureel, vast en variabel) opbrengst van de maatregel en verhouding tussen kosten en opbrengsten;

- *Toepasbaarheid/haalbaarheid binnen (sub)sector*: voorwaarden waaronder de maatregel in subsector(en) toepasbaar is.

In enkele gevallen wordt de omschrijving van de maatregel voorafgegaan door een korte beschrijving van de context waarbinnen de maatregel genomen is. In bijlage 1 zijn de gevonden maatregelen met enige kenmerken in een overzicht gepresenteerd.

Het geheel van maatregelen bestrijkt alle geledingen, dus zowel onderwijsondersteunend en beheerspersoneel (OBP), onderwijzend personeel (OP) als leidinggevend. Wel zijn er voor het onderwijzend personeel en leidinggevend meer maatregelen aangetroffen dan voor het OBP. Een deel van de maatregelen richten zich op de hele organisatie (negen maatregelen), zeven maatregelen worden ingezet om individuele medewerkers te ontlasten en zes maatregelen pakken problemen rond werkstress van een deel van de organisatie aan.

Alle beschreven maatregelen zijn in feite organisatorisch of procesmatig van aard. Bij het inventariseren zijn geen pure technisch maatregelen gevonden. Technische maatregelen kwamen binnen de sector Onderwijs en Wetenschappen alleen voor als onderdeel van de aanpak van RSI (werkplekergonomie, maatregel 5). Ook binnen het werk van de VGWM-commissie (maatregel 22) kunnen technische maatregelen een rol spelen..

Het bleek dat de opbrengsten van de maatregelen lang niet altijd bekend waren. De maatregelen waren vaak nog niet geëvalueerd of de nieuwe verzuimcijfers (na de invoering van een maatregel) waren nog niet bekend. Een deel van de contactpersonen noemden als opbrengsten van preventiemaatregelen tevredenheid en de verbeterde sfeer. Opmerkelijk is dat de contactpersonen vaak ook niet goed op de hoogte waren van de kosten die aan de preventiemaatregelen verbonden zijn. Doordat kosten en opbrengsten van veel maatregelen niet tegen elkaar af te zetten zijn is het van veel maatregelen niet mogelijk de doelmatigheid te bepalen.

Preventiemaatregelen vergen een zekere investering van de betrokken organisatie. In een aantal maatregelen zijn de van de organisatie gevraagde investeringen niet erg groot, toch lijkt de opbrengst veelbelovend. Voorbeelden van zulke maatregelen zijn opvang van piekmomenten (maatregel 2), afgrenzing van afleiders (maatregel 4), het nazorggedeelte van Project Schokkende Gebeurtenissen (maatregel 7) inhoud geven aan functioneringsgesprekken (maatregel 14) en verzuimregistratie (maatregel 16). Met een dure maatregel als bijvoorbeeld de aanvulling op de BAPO-regeling (maatregel 8) neemt een organisatie een fors financieel risico, dat in dat voorbeeld overigens goed is uitgekapt. Een en ander betekent dat om een goede afweging te maken gegevens over kosten, opbrengsten en doelmatigheid van de maatregel onontbeerlijk zijn. Momenteel wordt preventie nog vaak toegepast vanuit de overtuiging dat preventie werkt zonder dat het met cijfers kan worden gestaafd.

Van de tweeëntwintig maatregelen die zijn beschreven is iets minder dan de helft (negen maatregelen) niet direct gericht op werkstress. Het effect dat deze maatregelen hebben op oorzaken van werkstress is een bijproduct. Vijf van de zes beschreven maatregelen die emotionele belasting aanpakken zijn voorbeelden van zulke indirecte maatregelen. Een groot deel van deze maatregelen is in het kader van leerlingenzorg genomen. De aanpak van emotionele belasting als oorzaak van werkstress en leerlingenzorg liggen voor verschillende subsectoren in elkaars verlengde. Het is overigens niet zo dat indirecte maatregelen minder opleveren bij de aanpak van oorzaken van werkstress. Lokaal 130 (maatregel 11) claimt een grote afname van het ziekteverzuim (van 10 procent naar 5 procent).

Bij de indirecte maatregelen is meestal sprake van het combineren van verschillende beleidsthema's. Dat komt het draagvlak voor een maatregel binnen een organisatie ten goede en biedt ook meer mogelijkheden voor financiering van een maatregel. Het gebouwenhoofd (maatregel 9), een maatregel waarin leerlingenzorg, ouderenbeleid en preventie van werkstress (verbeteren van het klimaat op school) samenkomen, is een goed voorbeeld van zo'n maatregel.

Om oorzaken van werkstress aan te kunnen pakken is het signaleren van werkstress heel belangrijk. Voor het signaleren zijn twee belangrijke bronnen. Eén daarvan is de registratie van het ziekteverzuim. De tweede bron vormen de medewerkers zelf. Bespreekbaarheid van stress binnen de organisatie is een conditie om werkstress binnen een organisatie te herkennen. Een organisatie moet daar mogelijkheden voor creëren. Een aantal voorbeelden worden in de inventarisatie beschreven (maatregel 5, *de aanpak van RSI*; maatregel 13, *het Arbo-spreekuur*; maatregel 14, *het functioneringsgesprek*; maatregel 15, *het schoolgezondheidsonderzoek* en maatregel 21, *de informele netwerken*). Signalering kan in eerste instantie leiden tot meer klachten. Zo heeft het onderzoeksinstituut uit het voorbeeld van de aanpak van RSI te kampen met meer klachten over het 'bewegingsapparaat' en wordt het Arbo-spreekuur in het tweede jaar drukker bezocht. Toch zal signalering op termijn resultaat opleveren omdat de organisatie zicht krijgt op oorzaken van werkstress binnen de organisatie.

Een gevaar van een presentatie van preventiemaatregelen als op zichzelf staande maatregelen is dat uit het oog verloren wordt dat een goed personeelsbeleid noodzakelijk is om zulke preventiemaatregelen tot een succes te maken. Door verschillende betrokkenen (zowel vanuit Arbo-diensten als uit werknemersorganisaties) en in de literatuur wordt gepleit voor een integrale aanpak van oorzaken van werkstress vanuit het personeelsbeleid. Op die manier kan werkstress structureel worden aangepakt.

Besluit

De inventarisatie van maatregelen op het terrein van preventie van werkstress binnen de sector Onderwijs en Wetenschappen is uitgevoerd ter ondersteuning van de besluitvorming over de in het convenant op te nemen preventieve maatregelen. Preventie van oorzaken van werkstress is mede door het Arbo-convenant een thema dat meer en meer in de actualiteit komt. Het is daarom voorstelbaar dat er in de komende tijd meer informatie over preventie vrijkomt.

Door de Arbo-convenanten die voor de verschillende sectoren worden afgesloten is de noodzaak voor de instellingen (of bedrijven) groter om op dit terrein actief te zijn. Een inventarisatie als voorliggende kan zich bij het in de praktijk brengen van de in de convenanten gemaakte afspraken bewijzen als een goed hulpmiddel. Wanneer de betrokken partijen overtuigd kunnen worden van het belang om op deze manier informatie uit te wisselen is het mogelijk om de inventarisatie als een *work in progress* voort te zetten. Instellingen kunnen nieuwe maatregelen doorgeven die kunnen worden opgenomen in de inventarisatie.

LITERATUUR

Beerends, H.M., C.T.A. van Bergen, J. van Gennip, J. van Kuijk, S.W. van der Ploeg, C. Toebosch, M. de Weerd (2000)

Taken en Werkdruk Managers in PO, VO en BVE. Amsterdam/Nijmegen: Regioplan Onderwijs en Arbeidsmarkt en ITS.

Bullinga, R., P. Hellinga (1996)

‘KPN: Ziekteverzuim omlaag door interne bedrijfsvergelijking’, in: Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.) *Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement.*, p.163-178. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.

Burke, L. (1999)

7 Steps to Stress Free Teaching. Stress Prevention Planning Guide for Teachers. Raleigh, NC: Educators’ Lighthouse.

Cooper, C.L., P. Liukkonen en S. Cartwright (1996)

Stress Prevention in the Workplace. Assessing the Costs and Benefits to Organisations. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Cox, Tom, Amanda Griffiths, Eusebio Rial-González (2000)

Research on Work-related Stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Hinskins, R.P.W. (1997)

Vier jaar aanvullend pakket in het onderwijs, een evaluatie-onderzoek (scriptie ter afsluiting van postdoctorale opleiding voor Arbo-consultants. Amsterdam: UVA.

International Labour Office (1992)

Preventing Stress at Work. *Conditions of work digest*, volume 11, 2.

De Jong-Boiten, H.J. en S.W. van der Ploeg (1998)

Positie van leraren op scholen in het basisonderwijs. Den Haag: Sdu.

Kaaij, H., en F. de Kruif (1998)

Werkdruk en Werkstress. Alphen a/d Rijn: Samson.

Kelchtermans, G., en A. Strittmacher (1999)

‘Beyond Individual Burnout: A Perspective for Improved Schools. Guidelines for the Prevention of Burnout’, R. Vandenberghe en A.M. Huberman (eds.). *Understanding and Preventing Teacher Burnout. A Sourcebook of International Research and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P.G.W. Smulders en P. Vink (1996)
 ‘De aanpak van ziekteverzuim, stress en lichamelijke overbelasting: motieven voor een effectief Arbo-beleid’, in: Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.), *Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.) (1996)
Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Lourijssen, E.C.M.P., B. van Dijk-Plant, J. Kamphuis, M.A.J. Kompier en R.W.M. Gründemann (1996)
 ‘Gezond werken in de gezondheidszorg’, in: Kompier, M.A.J., R.W.M. Gründemann, P. Vink, P.G.W. Smulders (red.), *Aan de slag. Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Mooij, T., J. Warmerdam (1998)
Verminderen van werkbelasting in het basisonderwijs. Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen.
- Os, M.G. van, R. Swager (1997)
 ‘Verzuim: preventie, aanpak en financiering’, in: Kroon, A.J.M. van der (eindred.) (1997) *Jaargids Londo en FBS 1998. Over personele en materiële (bekostigings-) vraagstukken in het primair onderwijs*. Deventer: Kluwer.
- Prick, L.G.M., N. van Kessel en A. Oranje (1999)
Meer handen in de school. Een onderzoek naar de effecten van ondersteuning voor leraren: een tussenbalans. Den Haag: Sdu.
- Steyaert, Stef, Frank Janssens, Sandra Hellings (1998)
Werkdruk en Arbeidsorganisatie in het onderwijs. Brussel: Stichting Technologie Vlaanderen.
- Veldhoven, M. van, J.P.J. Broersen en R.J. Fortuin (1999)
Werkstress in beeld. Psychosociale Arbeidsbelasting en werkstress in Nederland. Amsterdam: SKB.
- Verbaan, Daan en Suzanne van Helvoort (2000)
Een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen. Eindhoven: Falke en Verbaan
- Verkerke, A., L. Melchers en P.J. Vroegop (1995)
Beter voor de klas, goed voor de school. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Den Haag: VUGA.

BIJLAGE 1

Overzicht van gevonden maatregelen en enige kenmerken

Maatregel	Oorzaken van werkstress	Toepasbaarheid	Geledingen	Direct of indirect?
1. Tijdelijke taakverlichting	Werktempo en werkhoeveelheid	Alle subsectoren	OP	Direct
2. Opvang piekbelasting	Werktempo en werkhoeveelheid	Alle subsectoren	OP	Direct
3. Verkleinen lestaak	Werktempo en werkhoeveelheid	Alle subsectoren	OP	Direct
4. Afgrenzing van afleiders	Werktempo en werkhoeveelheid	PO en VO	Schoolleiding	Direct
5. Aanpak RSI	Werktempo en werkhoeveelheid	Met name WO en onderzoeksinstituten	Beeldschermwerkers	Direct
6. Klassenverkleining door vrijwillig inleveren van ADV-dagen	Werktempo en werkhoeveelheid, emotionele belasting	PO	OP	Indirect
7. Project Schokkende Gebeurtenissen	Emotionele belasting	Vooraf PO, VO, BVE	Alle geledingen	Direct
8. Aanvulling op BAPO-regeling	Emotionele belasting	Alle subsectoren	Vooraf OP	Indirect
9. Gebouwenhoofd	Emotionele belasting	Vooraf VO en BVE	Alle geledingen	Indirect
10. Opvanglokaal voor verwijderde leerlingen	Emotionele belasting, werktempo en werkhoeveelheid,	VO	Alle geledingen	Indirect
11. Lokaal 130	Emotionele belasting, werktempo en werkhoeveelheid,	Vooraf VO	Alle geledingen	Indirect
12. De Klas Beweegt!	Emotionele belasting	PO	Vooraf OP	Indirect
13. Arbo-sprekuren binnen de schoolmuren	Meerdere oorzaken	Alle subsectoren	Alle geledingen	Direct
14. Inhoud geven aan functioneringsgesprek	Meerdere oorzaken	Alle subsectoren	Alle geledingen	Direct
15. Schoolgezondheidsonderzoek	Meerdere oorzaken	Alle grotere onderwijsinstellingen	Alle geledingen	Direct
16. Verzuimregistratie	Meerdere oorzaken	Alle grotere onderwijsinstellingen	Alle geledingen	Direct
17. Interne bedrijfsvergelijking	Meerdere oorzaken	Alle grotere onderwijsinstellingen	Alle geledingen	Direct
18. Vernieuwing taakbeleid	Meerdere oorzaken	Alle grotere onderwijsinstellingen	Alle geledingen	Direct
19. Beter voor de klas	Meerdere oorzaken	Vooraf PO, VO, BVE en HBO	Alle geledingen	Direct
20. Vernieuwing organisatiestructuur	Meerdere oorzaken	Alle grotere onderwijsinstellingen	Alle geledingen	Indirect
21. Informele netwerken	Meerdere oorzaken	BVE, HBO, Universiteit (grote organisaties)	Alle geledingen	Indirect
22. VGWM-commissie	Meerdere oorzaken	BVE, HBO, Universiteit	Vooraf OOP	Indirect

Verklaring van de begrippen:

- Maatregel: volgnummer en naam van de maatregel
- Oorzaken van werkstress: opsomming van oorzaken van werkstress waar de maatregel zich op richt.
- Toepasbaarheid: sector(en) waarbinnen de maatregel toegepast kan worden.
- Geledingen: geledingen binnen de organisatie waarop de maatregel zich richt.
- Direct of indirect: Is de maatregel direct op oorzaken van werkstress gericht of is het effect op werkstress een bijproduct?