

Aanpak van werkdruk

voor managers



VERBOND VAN VERZEKERAARS



Drs. Anton van Asch
Drs. Aukje van den Bent
Drs. Daphne van der Werf

SANT Organisatieadviseurs
Amsterdam, november 2000

In opdracht van het Verbond van Verzekeraars

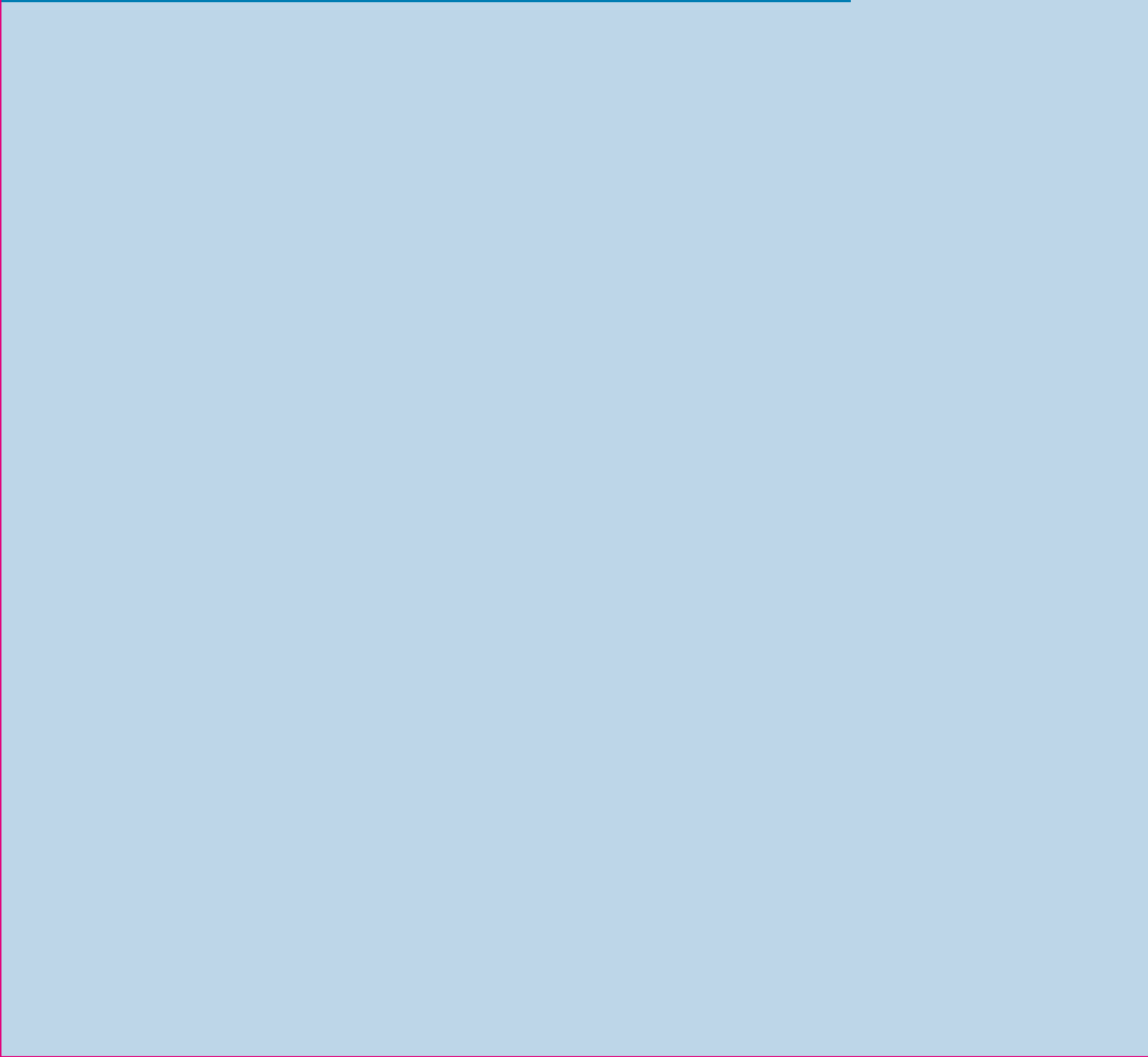
Deze handleiding is mede gebaseerd op onderzoek naar de
aanpak van werkdruk dat in 1999 is uitgevoerd door SANT
in opdracht van CAO-partijen.

Met dank aan medewerkers en leidinggevenden van
diverse maatschappijen voor hun medewerking aan de
totstandkoming van deze handleiding.



Aanpak van werkdruk

voor managers



Inhoud

Inleiding	4
Stap één: werkdruk signaleren	7
Tussenstap: vervolgacties plannen	15
Stap twee: oorzaken analyseren	23
Stap drie: maatregelen bedenken en bepalen	35
Stap vier: maatregelen implementeren	49
Stap vijf: evalueren	55
Bijlage	61

Inleiding

'Iedereen roept dat 'ie het zo druk heeft, maar ik zie er niks van'. 'Mijn medewerkers klagen niet, maar ik merk dat we de deadlines steeds krappere halen'. 'Op tijd naar huis komt bij ons alleen op vrijdag voor'. 'Misschien wordt het tijd om eens iets aan de werkdruk hier te gaan doen'.

- Wil je weten of er op jouw afdeling sprake is van werkdruk?
- Vraag je je af wat werkdruk eigenlijk is?
- Zoek je een manier om werkdruk aan te pakken?

Deze brochure beschrijft stapsgewijs een aanpak van werkdruk en geeft antwoord op bovenstaande vragen. Het biedt een leidraad om na te gaan of er werkdruk is en om die vervolgens planmatig en gestructureerd aan te pakken. Het kan daarbij worden gebruikt als een werkboek; de brochure is compleet met instrumenten en praktijkvoorbeelden.

Waarom zou je werkdruk aanpakken?

Het oplossen van werkdruk leidt tot verbeterde prestaties en grotere tevredenheid. Het verbetert de manier waarop wordt gewerkt en heeft meer tevreden klanten tot gevolg. Ook de sfeer op een afdeling verbetert erdoor, medewerkers zijn tevredener, er is meer rust en minder geklaag. Ook kunnen er financiële voordelen worden behaald. Gevolgen van werkdruk, zoals ziekteverzuim en verloop, kosten een organisatie immers geld.

Voor wie is deze brochure bedoeld?

De brochure is bedoeld voor alle mogelijke betrokkenen bij een werkdrukprobleem: leidinggevendenden, medewerkers, P&O, OR, Arbo-coördinatoren, bedrijfsmaatschappelijk medewerkers en bedrijfsartsen. De brochure is geschreven vanuit het perspectief van een leidinggevende van een afdeling van een willekeurige verzekeringsmaatschappij. Hij of zij kan namelijk het initiatief nemen om werkdruk aan te pakken. Uit de praktijk blijkt ook dat hij of zij vaak een sleutelrol in het aanpakken van werkdruk vervult.

Hoe werkt de brochure?

De brochure is opgebouwd aan de hand van een vijf-stappenplan.



De eerste stap is het signaleren en herkennen van werkdruk. Dan volgt een tussenstap: het opstellen van een plan van aanpak. In de tweede stap ga je op zoek naar de oorzaken van de werkdruk. Als de oorzaken duidelijk zijn bedenk je maatregelen tegen werkdruk (stap 3). Natuurlijk voer je de maatregelen dan ook uit (stap 4) en ten slotte, in stap 5, evalueer je het proces. Aan het eind van de brochure vind je nog een bijlage met vragenlijsten, boeken, instanties en websites die kunnen helpen bij werkdrukproblemen.

Elke stap is opgebouwd uit verschillende soorten tekst: theorie, plan van aanpak, instrumenten en praktijkvoorbeelden. Elk soort tekst heeft een eigen symbool:



Theorie



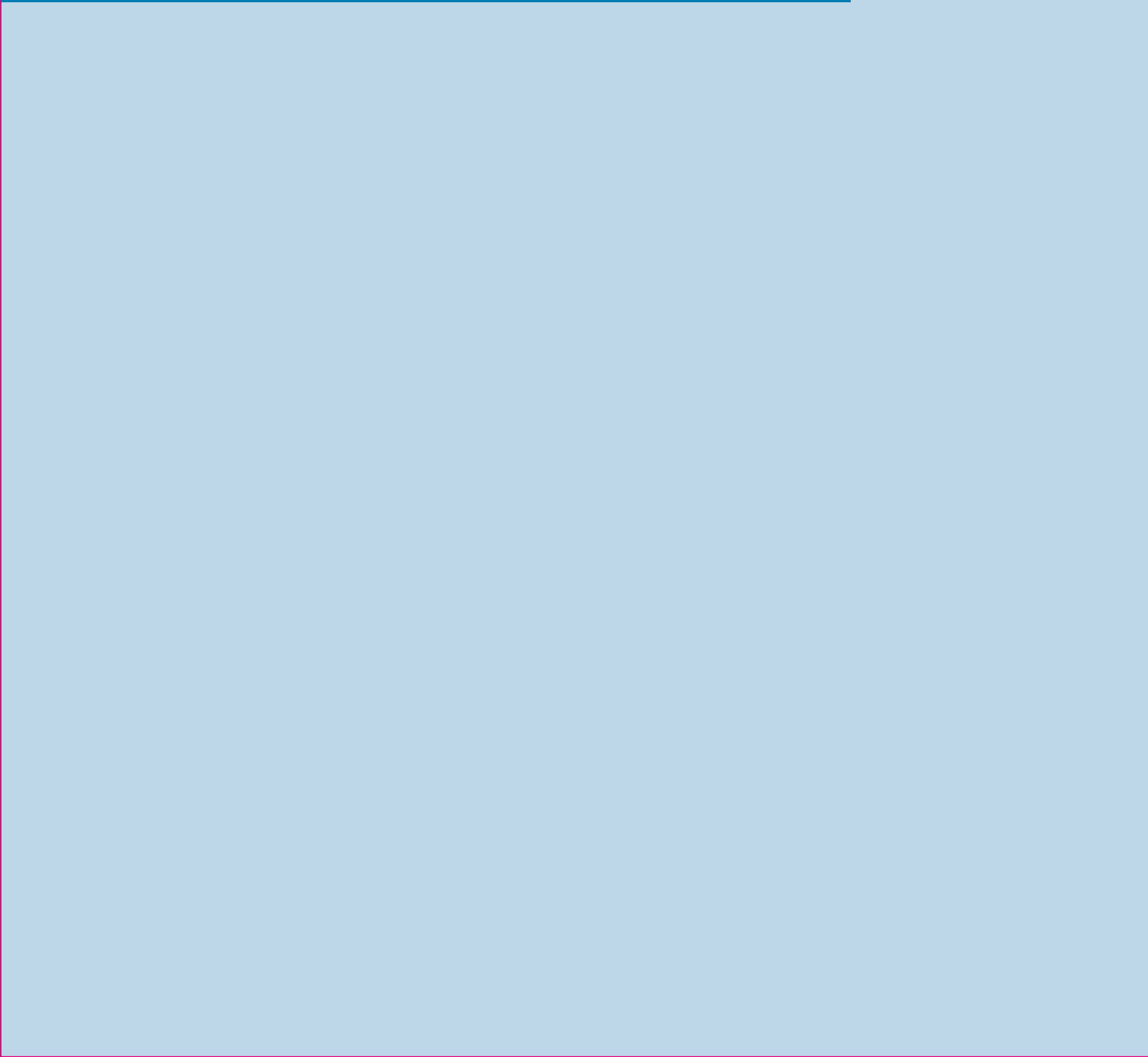
Plan van aanpak



Instrumenten, hulpmiddelen en checklisten



Praktijkvoorbeelden



Stap één: werkdruk signaleren

Inleiding

Wat is werkdruk?

Werkdrukmodel

Werkaanbod, werkbalans en werkstress

Regeleisen versus regelvermogen

Belasting versus belastbaarheid

Wat ga je doen en hoe ga je dit doen?

Signaleren van werkdruk

Bespreken van signalen met medewerkers

Bepalen of er een werkdrukprobleem is

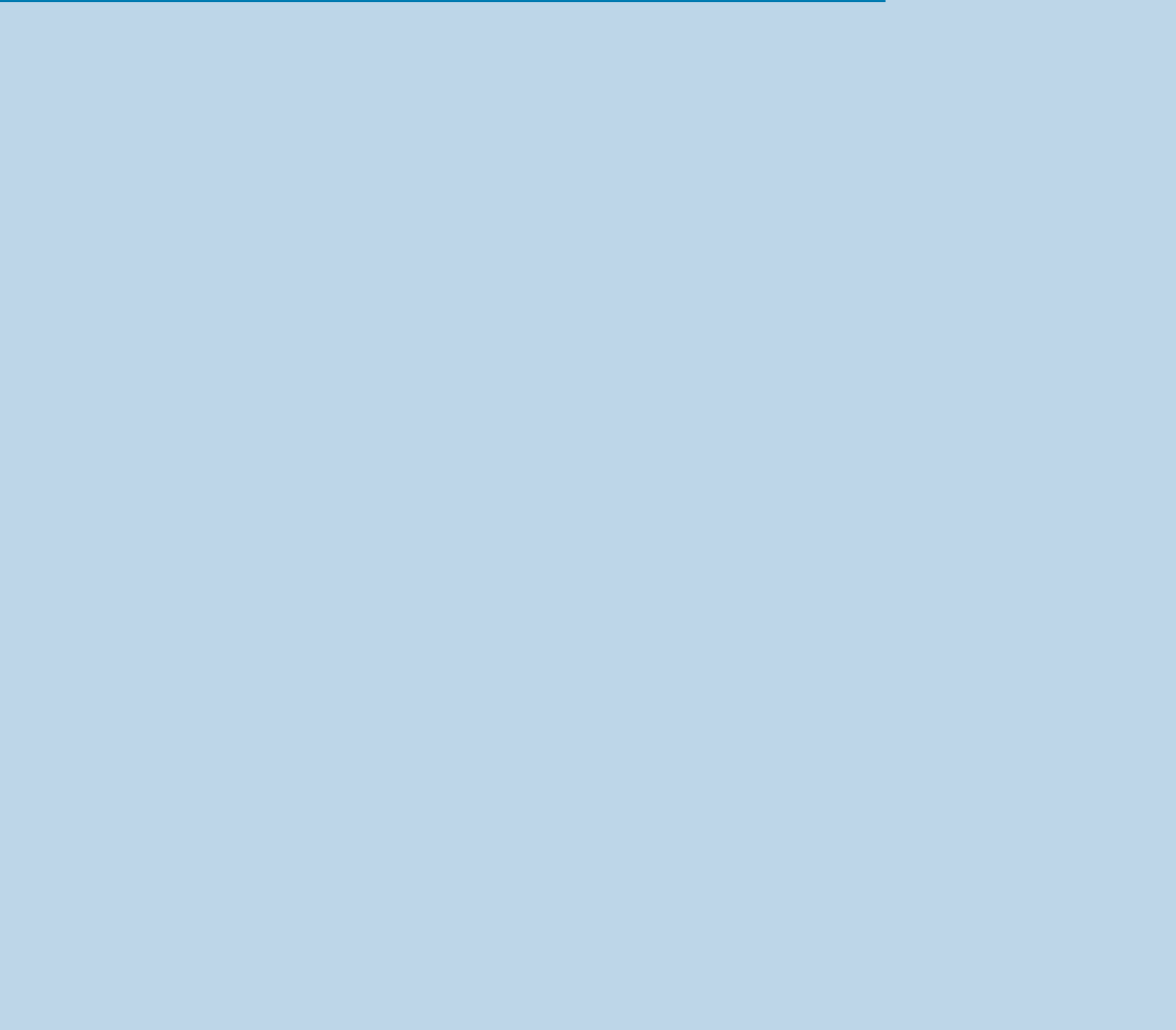
Probleemstelling formuleren en gewenste situatie omschrijven

Instrument

Checklist signalen werkdruk

Praktijkvoorbeeld

Haarlem Verzekeringen BV



Inleiding

De eerste stap om het werkdrukprobleem aan te pakken is nagaan of er een werkdrukprobleem is. De centrale vraag hierbij is of er signalen zijn die op werkdruk wijzen. Voordat je naar die signalen gaat kijken is het belangrijk om te weten wat werkdruk eigenlijk is.



Wat is werkdruk?

- ‘te veel werk in een te korte tijd met te weinig ingewerkte medewerkers’
- ‘als diverse werkzaamheden op dezelfde tijd af moeten zijn en dus niet goed op elkaar zijn afgestemd’
- ‘als er constant werk blijft liggen en je geen minuut tijd hebt voor ontspanning of een kop koffie’
- ‘als je voor je gevoel te veel moet en het werk niet meer goed overziet en je hierdoor het plezier in je werk verliest’
- ‘dat het onmogelijk is om het werk in je eentje af te krijgen en het dan ook nog goed te doen’
- ‘een continue inzet van 150%: het is alsof je een sprintje trekt waar geen eind aan komt’

Werkdrukmodel

Werkdruk heeft veel betekenissen. Soms wordt in de pers gekopt dat ‘de werkdruk is gestegen’ als veel mensen in een enquête hebben ingevuld dat het tempo op het werk hoog ligt. Soms wordt het gebruikt als containerbegrip voor alle mogelijke onplezierige situaties op het werk. Dat mensen verschillende betekenissen aan het woord geven, blijkt ook uit bovenstaande citaten. De citaten zijn afkomstig van medewerkers van een verzekeraar, als antwoord op de vraag ‘wat is werkdruk?’. Wellicht komt de veelheid aan definities wel vanwege de complexiteit. Werkdruk is een probleem met veel haken en ogen; in een organisatie hangt alles met alles samen. Het werkdrukmodel (zie onderstaand figuur) is bedoeld om de complexiteit inzichtelijk te maken.



Werkaanbod, werkbalans en werkstress

In het model zie je dat vragen vanuit de omgeving leiden tot een bepaald werkaanbod. De vraag van klanten of andere afdelingen bepaalt de hoeveelheid werk en de complexiteit ervan. Met andere woorden: het werkaanbod stelt kwantitatieve en kwalitatieve eisen aan de afdeling, dat wil zeggen dat het werkaanbod eisen stelt aan de organisatie van het werk, het benodigd aantal mensen en de vereiste deskundigheid. Deze eisen heten kortweg regeleisen.

Regeleisen versus regelvermogen

Het regelvermogen is het geheel aan mogelijkheden die het werk biedt om aan de regeleisen tegemoet te komen. Enerzijds heeft dit betrekking op de mogelijkheid van medewerkers om zelfstandig problemen in het werk op te lossen of een andere manier van werken (ander tempo, andere volgorde, andere methode) te kiezen. Anderzijds slaat dit op de mogelijkheid om problemen samen of in overleg met anderen op te lossen, bijvoorbeeld in werkoverleg, in contacten met andere afdelingen of in overleg met de leidinggevende. Het regelvermogen van de afdeling wordt bepaald door de kwaliteit van de organisatie, de werkprocessen, de aanwezige deskundigheid van medewerkers en het aantal beschikbare medewerkers.

Om het werkaanbod goed te kunnen verwerken moeten de regeleisen en het regelvermogen in balans zijn. Als het regelvermogen van de afdeling onvoldoende is om aan de regeleisen te voldoen, dan kunnen problemen en verstoringen niet goed opgelost worden. In die situatie is een afdeling niet in staat om het aangeboden werk te doen, omdat het aanbod te veel of te ingewikkeld is of omdat het regelvermogen te beperkt is om verstoringen op te lossen. Een goede werkbalans ontbreekt.



Belasting versus belastbaarheid

Dit balansmodel op afdelingsniveau komt terug op het individuele niveau van de medewerker. Het werkaanbod én de manier waarop het werk wordt gedaan, vertaalt zich voor de medewerker in arbeidsbelasting. Op zich is dat heel normaal. Echter, wanneer de belastbaarheid van de medewerker langdurig wordt overschreden, ontstaat overbelasting en uiteindelijk werkstress. Er is dan geen balans tussen belasting en belastbaarheid.

Werkdruk treed op als er verstoringen en problemen zijn in de hele keten van werkaanbod, werkbalans en werkstress.



Wat ga je doen en hoe ga je dit doen?

Signaleren van werkdruk

Een belangrijke tip om werkdruk te signaleren is je zintuigen te gebruiken. Zie je slordige bureaus, hoge stapels werk, gespannen gezichten?

Hoor je gekat en gespannen, afgemeten stemmen? Mis je kletspraatjes en gelach? Wat zeggen medewerkers, wat zeggen klanten? Wat zegt de P&O-adviseur, Arbo-coördinator en bedrijfsarts? Wat zegt je intuïtie?

Een tweede cruciale tip is om op de drie niveaus van het werkdrukmodel na te gaan of er signalen zijn voor werkdruk.

- Omgeving: klachten van klanten of andere afdelingen, veranderingen in het werkaanbod, zowel kwantitatief als kwalitatief (bijvoorbeeld meer vragen, ingewikkelder vragen).
- Afdeling: achterstanden en/of grote voorraden in het werk, fouten, besluiteloosheid, overuren, verzuim- en verloopcijfers.
- Medewerkers: gespannen sfeer, onderlinge irritaties, gejaagdheid, lichamelijke klachten (rug, schouder, nek, RSI).

Hiervoor kun je de 'checklist signalen werkdruk' gebruiken (zie pagina 13).

Bespreken van signalen met medewerkers

Nadat je voor jezelf bent nagegaan welke signalen van werkdruk je hoort en ziet en de checklist hebt ingevuld is het goed om in het werkoverleg werkdruk op de agenda te zetten. Vraag medewerkers wat ze onder werkdruk verstaan en bespreek welke signalen zij als werkdruk zien of

ervaren. Hiervoor kun je weer de checklist gebruiken en nu gezamenlijk met de medewerkers invullen. De checklist vraagt om een oordeel, bijvoorbeeld of de achterstanden in het werk hoog zijn. Wellicht ervaar je als leidinggevende de normen anders dan de medewerkers. Ook de verschillen in interpretatie zijn interessant om te bespreken.

Ga vervolgens na in hoeverre de signalen gemakkelijk verklaarbaar zijn. Wordt het hoge ziekteverzuim bijvoorbeeld veroorzaakt door de afwezigheid van een collega met een gebroken been? Echter, als de andere collega's het werk van de afwezige erbij doen, dan is hun ervaring van werkdruk wel verklaarbaar, maar kan het nog steeds een probleem zijn. Eén signaal kan al op werkdruk wijzen, maar dat hoeft niet.

Bepalen of er een werkdrukprobleem is

Als je de signalen op een rij zet en kijkt naar mogelijke verklaringen kun je concluderen of er een werkdrukprobleem is. Hiervoor kun je als stelregel hanteren dat indien er drie signalen zijn, het de moeite waard is om verder onderzoek te doen. Elke situatie is echter anders en wellicht besluit je in jouw situatie om bij één ernstig signaal verder te gaan, óf misschien pas bij vijf signalen.

Als er niks aan de hand is, is het wel aan te bevelen om geregeld aandacht aan werkdruk te besteden, bijvoorbeeld door het periodiek op het werkoverleg te bespreken.

Probleemstelling formuleren en gewenste situatie omschrijven

Als je concludeert dat je mogelijk een werkdrukprobleem hebt, formuleer dan een probleemstelling. Schrijf hiervoor kort en duidelijk op wat het probleem is en geef aan wat je bereikt wilt hebben als het werkdrukprobleem is opgelost.

De signalen, probleemstelling en gewenste situatie zijn je eerste input voor het plan van aanpak. Op het plan van aanpak wordt in de tussenstap ingegaan.



Instrument

Checklist signalen werkdruk

	laag	normaal	hoog	gedaald	gelijk	gestegen
Werkaanbod (kwantitatief en kwalitatief)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klachten van klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klachten van andere afdelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkvoorraden of achterstanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overuren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziekteverzuim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verloopcijfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besluiteloosheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lichamelijke klachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onprettige sfeer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderlinge irritaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klachten over werkdruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geef per signaal aan wat er volgens jou aan de hand is. Kijk daarbij eerst naar de feitelijke toestand en daarna welke trend erin zit (dalen, gelijk of stijgen).

Nadat je deze checklist hebt ingevuld, maak je een beoordeling. Als stelregel kun je hierbij hanteren dat als er drie signalen in het blauwe kader staan (hoog en/of gestegen), het aanbeveling verdient om verder te gaan en te onderzoeken wat er precies aan de hand is.



Praktijkvoorbeeld

Haarlem Verzekeringen BV

Twee afdelingen van een middelgrote levensverzekeraar kampen met hoog verloop en toenemend werkaanbod. Als ze eens verder kijken naar signalen van werkdruk komen ze met de volgende punten:

- medewerkers werken steeds langer door;
- de stapels werk op bureaus zijn steeds hoger;
- in het werkoverleg probeert iedereen nieuwe opdrachten te ontwijken;
- medewerkers klagen in de wandelgangen over lastige klanten die onmogelijke vragen op onmogelijke momenten stellen;
- de bedrijfsarts vermoedt dat het ziekteverzuim en de vermoeidheid van medewerkers deels door het werk wordt veroorzaakt.

De afdelingen zien dat de signalen zich op alle niveaus van het werkdrukmodel voordoen: een toenemend werkaanbod; de werkbalans klopt niet, wat blijkt uit het stijgende overwerk en achterstanden in het werk, en er zijn stressverschijnselen bij medewerkers, zoals ziekteverzuim, vermoeidheid en demotivatie.

Kortom, er is voldoende aanleiding om aan de slag te gaan met werkdruk.

Het probleem van de twee afdelingen is dat beide niet in staat zijn het werk met de beschikbare capaciteit gedaan te krijgen.

De gewenste situatie is dat medewerkers binnen normale werktijden (zonder overwerk) en met plezier het werk kunnen doen en daarmee bijdragen aan het gewenste rendement van de onderneming.

Tussenstap: vervolgacties plannen

Inleiding

Vervolgacties

Waarom planmatig te werk gaan?

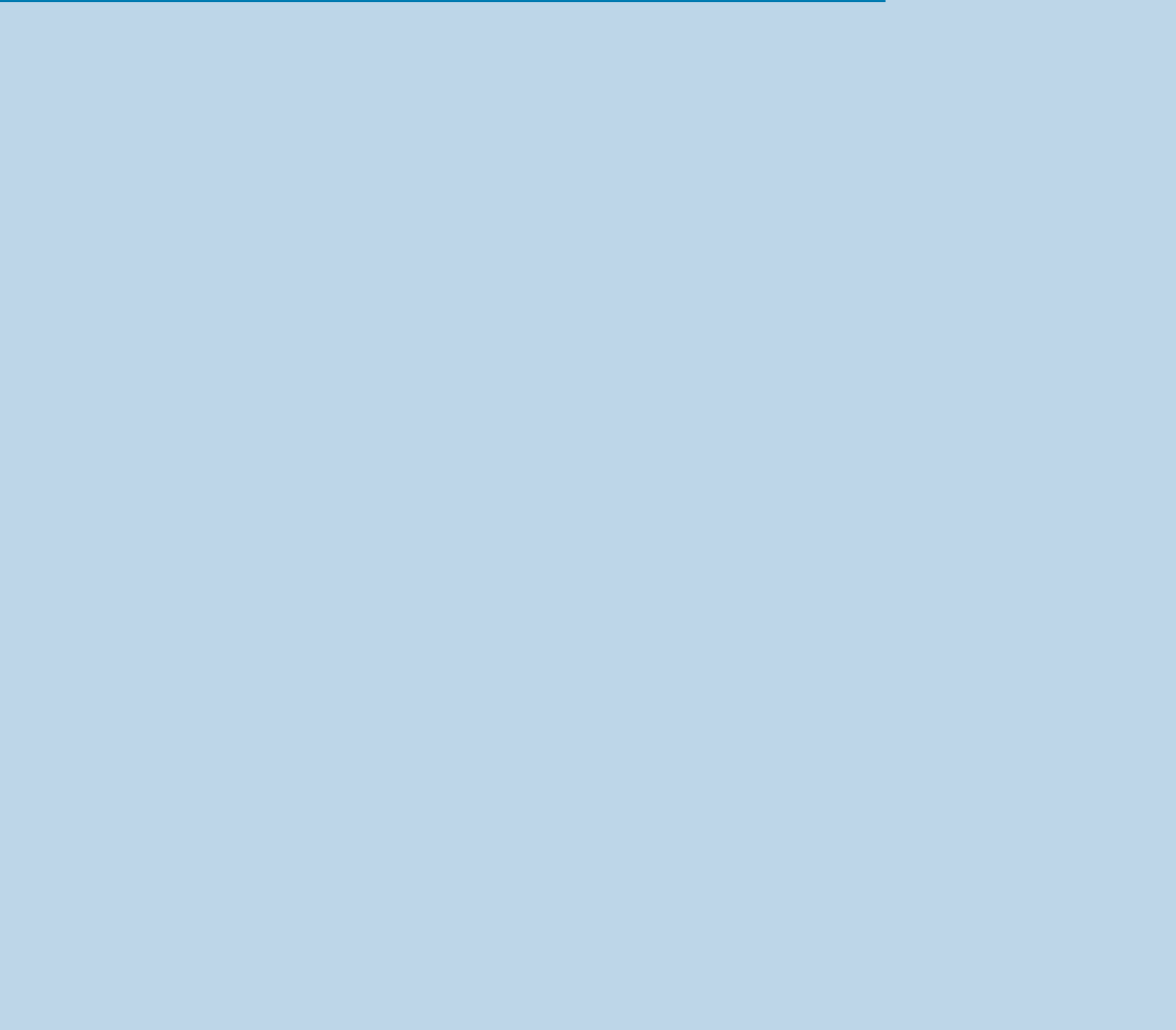
Vijf stappen in het plan

Hoe ga je het doen?

Houd het plan van aanpak bij

Praktijkvoorbeeld

Breda Verzekeringen BV





Inleiding

‘Het bestaan van een wijs man wordt alleen in onbelangrijke aspecten door het toeval verstoord. Want wat belangrijk en werkelijk betekenisvol is, heeft hij vooraf overwogen en daar orde in geschapen.’ Deze uitspraak van de Griekse wijsgeer Epicurus laat zien dat het eigenlijk altijd belangrijk is om vooraf na te gaan wat je wilt en hoe je iets gaat aanpakken.

Vervolgacties

Waarom planmatig te werk gaan?

Het opstellen van een plan van aanpak helpt je om vooraf na te gaan hoe je het werkdruk-probleem gaat aanpakken. Het voorkomt dat je te snel met oplossingen komt, zonder dat je zicht hebt op de echte oorzaken. Het helpt bij het omzeilen van verrassingen en andere toevalligheden. En het zorgt ervoor dat je overzicht houdt over de gehele aanpak van werkdruk, van het signaleren tot en met het evalueren.

Het plan beschrijft ten eerste wat je gaat doen. Als leidraad kun je hiervoor het vijf-stappenplan gebruiken. De belangrijkste activiteiten van elke stap worden hierna toegelicht. Het plan van aanpak beschrijft alle stappen vooraf in hoofdlijnen. Ten tweede staat in het plan van aanpak hoe je dit gaat aanpakken en wie je erbij betreft. Ook het hoe wordt toegelicht, op pagina 20. Het plan is een werkdocument dat je in de loop van het proces aanvult, aanpast en detailleert. Na elke stap beschrijf je de uitkomsten van de stap in het plan en kun je omschrijven hoe je de volgende stap zult aanpakken.

In de praktijk zal het aanpakken van werkdruk overigens niet altijd zo keurig stapsgewijs kunnen verlopen. Soms moet je een stap terug doen als blijkt dat belangrijke informatie ontbreekt of sommige maatregelen niet toepasbaar zijn.



Rode draad in het plan van aanpak is het vijf-stappenplan. In onderstaande tabel staat een overzicht van wat er in de vijf stappen gebeurt. De eerste stap heb je al gezet; je kunt nu vooruit kijken naar de volgende vier stappen.

Vijf stappen in het plan

Stap	Wat doe je?	Toelichting
1. Signaleren van werkdruk	a. Signalen inventariseren. b. Bespreken en bepalen of er een werkdrukprobleem is. c. Formuleren probleemstelling en gewenste situatie.	Zet de signalen van werkdruk op een rij. Bespreek de signalen met de medewerkers en bepaal of er een werkdrukprobleem is. Formuleer het probleem en de gewenste situatie.
2. Analyseren van oorzaken	a. Informatie verzamelen via cijfers, vragenlijsten en interviews. b. Oorzaken analyseren.	Bedenk samen met de medewerkers de mogelijke oorzaken door op verschillende manieren informatie te

Stap	Wat doe je?	Toelichting
	c. Bepalen belangrijkste oorzaken.	verzamelen. Analyseer de informatie om de echte oorzaken op te sporen. Stel vast wat de belangrijkste oorzaken van werkdruk zijn.
3. Maatregelen bedenken en bepalen	<ul style="list-style-type: none"> a. Bedenken mogelijke maatregelen. b. Beoordelen maatregelen. c. Bepalen welke maatregelen je gaat invoeren. 	Maak samen met betrokkenen in een maatregelensessie een lange lijst van mogelijke maatregelen. Analyseer en prioriteer de maatregelen aan de hand van verschillende categorieën en criteria. Kies de beste maatregelen.
4. Maatregelen implementeren	<ul style="list-style-type: none"> a. Opstellen invoeringsplan. b. Formuleren doelen en bepalen hoe je gaat evalueren. c. Voortgang bewaken. 	Beschrijf in het invoeringsplan wie wat wanneer en hoe gaat doen. Kijk vooruit naar de evaluatie en doe zonedig een nulmeting. Geef aan hoe je de voortgang gaat bewaken.
5. Evalueren	<ul style="list-style-type: none"> a. Bepalen wat, hoe en wanneer evalueren. b. Resultaten meten. c. Vinger aan de pols houden. 	Meet in hoeverre de maatregelen het gewenste effect hebben. Houd bij succes vanaf nu een vinger aan de werkdrukpol.



Hoe ga je het doen?

Er zijn serieuze signalen van werkdruk. Je hebt besloten dit echt aan te pakken. Daarbij kies je voor een planmatige aanpak. Gebleken is dat het zo vroeg mogelijk betrekken van medewerkers de kans van slagen vergroot. Daarom kun je voor het aanpakken van werkdruk het best een projectgroep formeren waarvan je als leidinggevende ook zelf deel uitmaakt. De projectgroep krijgt bijvoorbeeld als opdracht om het werkdrukprobleem te analyseren, de beste maatregelen te vinden, met een voorstel te komen voor invoering en evaluatie van de gekozen maatregelen en tussentijds regelmatig de bevindingen terug te koppelen. Het kan aan te bevelen zijn om behalve de leidinggevende en een aantal medewerkers ook deskundigen deel te laten uitmaken van de projectgroep en/of bij verschillende stappen van de aanpak te betrekken. Je kunt hierbij aan interne of externe deskundigen denken, bijvoorbeeld een P&O-adviseur, Arbo-coördinator, bedrijfsarts of organisatieadviseur. Ook kun je medewerkers of leidinggevendenden van andere afdelingen inschakelen als je voorziet dat de oorzaken of de maatregelen misschien meerdere afdelingen raken of als op andere afdelingen al ervaring met het aanpakken van werkdruk is opgedaan.

De projectgroep maakt een plan van aanpak. Daarin staan de vijf stappen zo ver mogelijk uitgewerkt. De uitkomsten van de eerste stap, de signalen en de probleemdefinitie, vormen de eerste aanzet. De uitkomsten van de volgende stappen zijn nog niet bekend. Wel kan de projectgroep aangeven wat er in de volgende stappen moet gebeuren en hoe dat wordt gedaan. De eerstvolgende stap, het analyseren van maatregelen, kan hierbij al in detail worden beschreven.

Bedenk bij het schrijven van het plan van aanpak wat de totale doorlooptijd is en wanneer welke stap plaats vindt. De stappen twee en drie kunnen bijvoorbeeld binnen enkele weken worden uitgevoerd. Het eerste onderdeel van de implementatiestap kan ook in relatief korte tijd plaatsvinden. De feitelijke invoering van de maatregel is afhankelijk van het soort maatregel. Hierbij is een onderscheid tussen korte- en lange-termijnmaatregelen nuttig. De korte-termijnmaatregelen zullen zes weken tot drie maanden in beslag nemen; de lange-termijnmaatregelen zes maanden tot langer dan een jaar. Beschrijf daarnaast de randvoorwaarden voor het project: hoeveel tijd mogen en kunnen de projectleden besteden en welke middelen krijgen ze tot hun beschikking?

Houd het plan van aanpak bij

Zoals al eerder gezegd is het plan van aanpak een werkdocument. Houd het plan van aanpak tijdens het project steeds bij: beschrijf na elke stap de uitkomsten en kijk vooruit naar de volgende stap: hoe en door wie wordt die aangepakt?



Praktijkvoorbeeld

Breda Verzekeringen BV

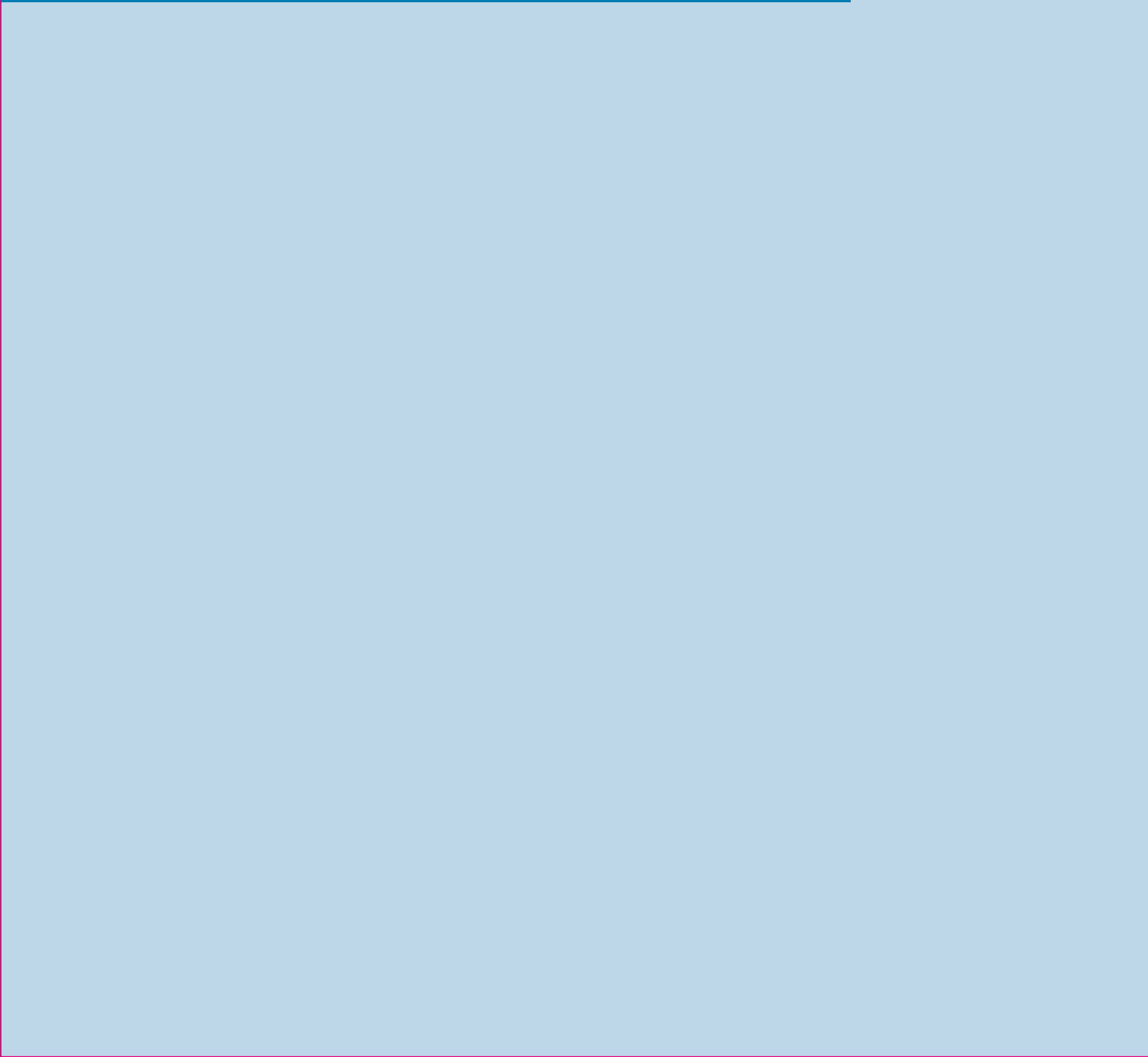
De schadeafdeling van Breda Verzekeringen BV heeft een werkdrukprobleem. De werkvoorraden zijn de afgelopen drie kwartalen hoog opgelopen en ruim 20% van de medewerkers is recent binnengekomen. Verder blijkt uit het toegenomen aantal klachten dat de klanttevredenheid is afgenomen. Hoewel op de afdeling al verscheidene keren discussies op gang zijn gebracht, blijft de dalende lijn zich voortzetten.

Uiteindelijk kiest de leidinggevende in samenspraak met de business unit-manager voor een planmatige aanpak. In het werkoverleg presenteert zij de signalen. Ze stelt voor een projectgroep te vormen, die stapsgewijs met dit probleem aan de slag gaat. Voorwaarde is dat bij elke stap de medewerkers van de afdeling actief betrokken worden. De projectgroep bestaat uit drie medewerkers, een P&O-adviseur en de leidinggevende zelf.

De eerste taak van de projectgroep is het opstellen van een plan van aanpak. Kort samengevat staat in het plan:

- signalen: hoge werkvoorraden, grote doorstroom, stijgend aantal klantenklachten;
- probleemstelling/gewenste situatie: al het werk goed en met plezier af krijgen;
- opdracht van de projectgroep: oorzaken analyseren, bevinding aan afdeling presenteren en voorstel voor verdere aanpak doen;
- stap 2: analyseren oorzaken: de medewerkers van de projectgroep verzamelen cijfers, en versturen per e-mail een korte vragenlijst aan alle medewerkers. De personeelsadviseur houdt interviews met medewerkers. Na drie weken is er een projectgroepmeeting en worden de verzamelde gegevens geanalyseerd.
- op stap 3, 4 en 5 is nog geen zicht.

Randvoorwaarden: de projectgroepleden kunnen ervan uitgaan de komende drie weken in totaal twee dagen aan het project te besteden.



2

Stap twee: oorzaken analyseren

Inleiding

Mogelijke oorzaken

Oorzaken vanuit de omgeving

Oorzaken vanuit de organisatie

Oorzaken met betrekking tot de persoon

De meest voorkomende oorzaken in de verzekeringsbranche

Oorzaken opsporen

Gericht informatie verzamelen

Oorzaken analyseren

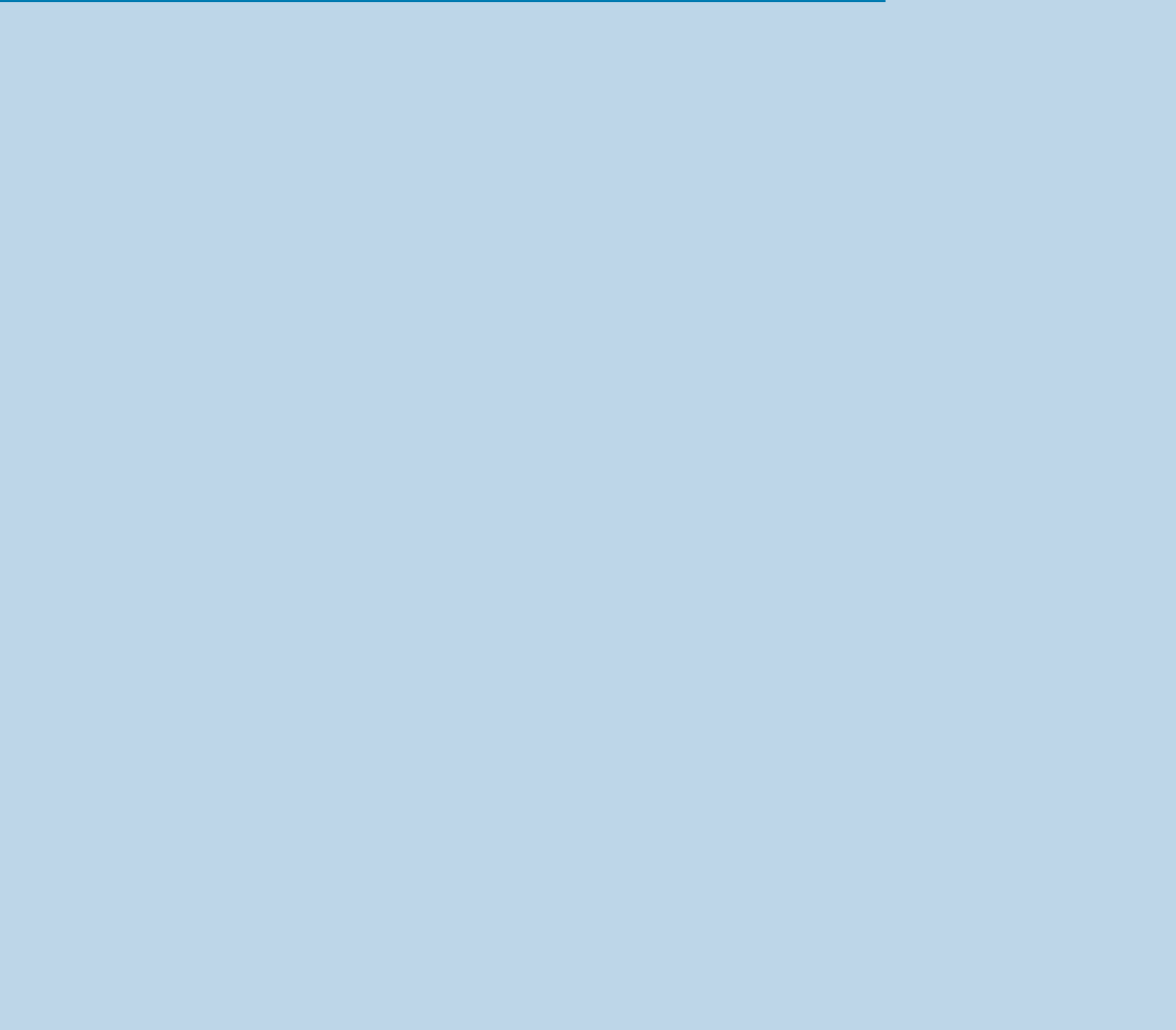
Belangrijkste oorzaken bepalen

Instrumenten

Visgraatmodellen vormen

Werkprocessen analyseren

Tot slot





Inleiding

De eerste stap na het opstellen van het plan van aanpak is het analyseren van mogelijke oorzaken. Soms ga je ervan uit dat je de oorzaken wel kent. Je neemt niet de tijd om dieper te graven. Hierdoor is de kans groot dat je blijft steken in de sfeer van signalen en symptomen; de echte oorzaken komen dan niet in beeld.

In deze stap worden eerst mogelijke oorzaken voor werkdruk beschreven. Vervolgens wordt beschreven hoe je in jouw situatie de belangrijkste oorzaken kunt opsporen. Aan het eind van de stap vind je instrumenten en een praktijkvoorbeeld.

Mogelijke oorzaken

Voor werkdruk kunnen er veel verschillende oorzaken zijn. Hieronder tref je een opsomming van de belangrijkste oorzaken. Daarin kun je de driedeling herkennen zoals die is weergegeven in het werkdrukmodel (zie stap 1). Oorzaken van werkdruk kunnen hun oorsprong hebben in de omgeving; het werkaanbod. Een tweede groep van oorzaken heeft betrekking op de wijze waarop de afdeling is georganiseerd: de werkbalans. Deze oorzaken variëren van technologie tot opleiding. Tot slot is er een derde groep van oorzaken die betrekking heeft op het individuele niveau: als de belasting en de belastbaarheid bij de medewerker uit balans zijn.

Oorzaken vanuit de omgeving

Werkaanbod

De snelle ontwikkelingen in de markt en de omgeving werken door in het bedrijf. Omdat het werkaanbod toeneemt of ingewikkelder is, veranderen de eisen aan organisatie en afdeling. Dit kan leiden tot werkdruk. Ook toenemende concurrentie, veranderende wet- en regelgeving en bijvoorbeeld de invoering van de euro kunnen leiden tot werkdruk.

Een deel van het werkaanbod betreft het overbodige en te vermijden werk. Zo kan de beantwoording van klantvragen over onduidelijkheden in producten, formulieren en procedures worden gezien als overbodig en te vermijden werk. Herstelwerkzaamheden (die te maken hebben met klachten van klanten over de producten en diensten), zoals onjuiste offertes of trage afhandeling van schades, vormen een ander voorbeeld van overbodig werk.

Oorzaken vanuit de organisatie

Technologie en hulpmiddelen

Werkdruk kan een oorzaak hebben in technologie. Het automatiseringssysteem kan bijvoorbeeld verouderd of slecht onderhouden zijn, of nog instabiel omdat het juist net nieuw is.

Werkdruk kan dan ontstaan door ergernis, tijdrovend handmatig herstel of doordat de software veelvuldig herhaling van handelingen vereist.

Voorbeelden van hulpmiddelen zijn archiefsystemen, telefoonsystemen, fax en kopieermachine. Niet-aanwezige of slecht functionerende hulpmiddelen kunnen dus ook werkdruk veroorzaken.

Afspraken

Werkdruk kan veroorzaakt worden door het ontbreken van afspraken waar iedereen zich tijdens het werk aan moet houden. Een afspraak is een breed begrip: procedures, taakomschrijvingen, instructies, wettelijke kaders en normen vallen eronder. Een uniforme werkwijze zorgt ervoor dat werk overdraagbaar is. Het woord afspraken benadrukt dat er twee partijen zijn die iets overeenkomen. Als een afspraak in de praktijk onhandig, inefficiënt of onduidelijk blijkt te zijn, dan moeten medewerkers aan de bel kunnen trekken.

Informatie

Wanneer mensen onvoldoende informatie hebben, kan werkdruk ontstaan. Onder belangrijke informatie worden bijvoorbeeld lijsten met de taakverdeling, lijsten met spoedeisende klantvragen of informatie over werkvoorraden verstaan. Wanneer de informatiestroom niet goed verloopt, kunnen afstemmingsproblemen ontstaan.

Informatie kan ook betrekking hebben op afspraken. Er kunnen allerlei procedures en richtlijnen op schrift staan. Als medewerkers hier niet van op de hoogte zijn, dan hebben de afspraken geen effect en kunnen ze zelfs tot extra werk leiden.

Planning (tijd)

De wijze waarop het dienstverleningsproces is gepland, beïnvloedt werkdruk. De planning bepaalt of mensen genoeg tijd hebben om hun werk goed te doen. De planning heeft veel invloed op het tijdstip waarop klanten de dienst, het product of de gewenste informatie krijgen. In de planning wordt soms geen rekening gehouden met verstoringen of met verschillende taken die moeten worden gedaan. In de planning kunnen fouten worden gemaakt, maar ook het planningssysteem zelf kan werkdrukproblemen veroorzaken.

Structuur

Soms is werkdruk terug te voeren tot de structuur van de afdeling of de gehele organisatie. Veel verzekeringsmaatschappijen hebben nog de kenmerken van een bureaucratische organisatievorm, terwijl de markt vraagt om een klantgerichte en flexibele werkwijze. Verantwoordelijkheden zijn soms niet goed verdeeld of er blijven bepaalde taken liggen die tot niemands takenpakket behoren. Ook kunnen werkprocessen onhandig zijn ingericht, waardoor medewerkers op anderen moeten wachten en het werk op veel problemen moeten afstemmen.

Ervaringen

Een afdeling waar mensen niet leren van hun ervaringen, blijft steeds zitten met dezelfde werkdrukproblemen. Het niet 'leren van ervaringen' of het niet organiseren van 'feedback' is een mogelijke oorzaak van werkdruk. Dit uit zich op drie manieren. Er kan werkdruk ontstaan als er informatie ontbreekt waarvan medewerkers kunnen leren: informatie over klantwensen, klachten van klanten, kwaliteit van de dienstverlening en ontwikkeling van werkvoorraden. De tweede mogelijkheid is dat deze informatie niet gedeeld, besproken en geanalyseerd wordt. De derde manier is dat er tussen medewerkers onderling en medewerkers en leidinggevende geen rechtstreekse feedback wordt gegeven.

Leidinggeven

Geeft de leidinggevende heldere kaders en duidelijke sturing? Laat hij of zij positieve en negatieve waardering blijken? Slaagt hij of zij erin het proces goed te laten verlopen? Heeft hij of zij aandacht voor de medewerkers?

Een oorzaak van werkdruk kan zijn dat medewerkers niet weten waar ze aan toe zijn of zich niet serieus genomen voelen.

Oorzaken met betrekking tot de persoon

Vaste en tijdelijke medewerkers

Het inzetten van tijdelijke medewerkers vraagt tijd voor het inwerken en het eventueel overdoen van werk omdat fouten moeten worden hersteld. Omdat de vaste medewerkers veel tijd kwijt zijn voor de begeleiding van de tijdelijke collega's, kan dit een bron van werkdruk zijn.

Opleiding

Onvoldoende kennis of ervaring hebben om het werk goed te doen kan ook een oorzaak van werkdruk zijn. Hierdoor hebben medewerkers soms meer tijd nodig om het werk te doen.

Overbelasting

Een oorzaak van werkdruk die meer bij de persoon ligt is overbelasting. Dit treedt op als medewerkers meer en moeilijker dingen moeten doen dan ze aankunnen. Mensen maken onder druk sneller fouten.

Conflicten

Medewerkers kunnen verschillen qua gedrag, ambities, plannen of de manier waarop ze het werk aanpakken. Conflicten ontstaan als er verschillende partijen zijn die hun doelen niet kunnen realiseren. Dit kan zich uiten in bedekte of openlijke vormen van ontevredenheid (woede, vijandigheid, vermijding, lusteloosheid) en daarmee leiden tot verstoringen/problemen in het functioneren van medewerkers. Er is dan sprake van werkstress.



De meest voorkomende oorzaken in de verzekeringsbranche

Uit onderzoek in de verzekeringsbranche blijkt dat oorzaken van werkdruk daar onder meer zijn: de groeiende vraag naar producten en diensten, het toenemend aantal vragen over nieuwe producten die geïntroduceerd worden en de steeds grotere mondigheid van de klant. Een belangrijke factor is ook de krappe arbeidsmarkt, die tot openstaande vacatures leidt. Interne oorzaken van werkdruk zijn de reorganisaties die in veel bedrijven plaatsvinden en de kwaliteit van de organisatie die achterblijft bij de ontwikkelingen in de markt. Organisaties kampen veelal nog met verouderde structuren en systemen en vernieuwing hiervan levert weer tal van nieuwe problemen op.



Oorzaken opsporen

Het bepalen van de oorzaken die in jouw afdeling werkdruk veroorzaken, bereik je door de volgende substappen te volgen:

- gericht informatie verzamelen;
- oorzaken analyseren;
- bepalen van de echte oorzaken.



Gericht informatie verzamelen

Over werkdruk bestaan objectieve en subjectieve beelden. Objectieve voorstellingen zijn gebaseerd op cijfermateriaal, bijvoorbeeld over de productiviteit en verzuimgegevens. Subjectieve beelden zijn gebaseerd op beleving, rumoer in de wandelgangen, klachten en sfeerveranderingen. Het is belangrijk beide beelden serieus te nemen, goed in kaart te brengen en met elkaar in verband te brengen. Om ze in kaart te brengen, kun je het best op meerdere manieren informatie verzamelen. Er zijn drie manieren om gericht informatie te verzamelen:

1. cijfers verzamelen, bijvoorbeeld productiecijfers, achterstanden, doorlooptijden, fouten, klachten van klanten of van andere afdelingen;
2. vragenlijsten voor medewerkers, om de beleving van werkdruk en/of de oorzaken in kaart te brengen;
3. interviews/gesprekken met medewerkers om met meer diepgang inzicht te krijgen in de beleving van medewerkers en ideeën over mogelijke oorzaken.

Wie verzamelt de informatie?

Deels kun je als leidinggevende zelf informatie verzamelen, bijvoorbeeld de cijfers. Als er een projectgroep is gevormd om aan de slag te gaan met werkdruk kan die het doen. Daarnaast is het aan te bevelen om er deskundigen van buiten de afdeling bij te vragen, bijvoorbeeld de P&O-adviseur, Arbo-coördinator, bedrijfsarts of een externe adviseur. Zij kunnen suggesties doen voor het gebruik van specifieke vragenlijsten en de (groeps)interviews met medewerkers afnemen.

Wat doe je met deze gegevens?

Je hebt op verschillende manieren informatie verzameld en verwerkt. Hierbij ben je een stap dieper gegaan dan bij het signaleren van werkdruk. Je kunt nu vaststellen of werkdruk echt een probleem is.

Hoe doe je dat? Met de cijfers en trends kun je allereerst nagaan of er duidelijke afwijkingen zijn ten opzichte van de gestelde normen. Bijvoorbeeld: het aantal dossiers per medewerker is sterk toegenomen of het aantal klachten over fouten is groter. Verder geven de uitkomsten van de vragenlijsten een beeld van de beleving van de medewerkers. Een goed aanknopingspunt is als je weet hoe de betrokken groep medewerkers scoort ten opzichte van andere afdelingen of ten opzichte van een ander bedrijf. Ook kun je de uitkomsten van de vragenlijsten beoordelen aan de hand van normen, bijvoorbeeld: meer dan de helft van de medewerkers geeft aan dat hij werkdruk ervaart.

Je kunt stellen dat er op basis van dit gegeven werkdruk is. Als je werkt met een norm moet je erop bedacht zijn dat die persoonlijk bepaald is. Je kunt samen met de medewerkers bespreken wat redelijke normen zijn.

Ten slotte kun je kijken of de combinatie van gegevens 'klopt'. Je kunt je bijvoorbeeld afvragen of de beleving van de medewerkers in overeenstemming met het cijfermateriaal is.

Het kan zijn dat je er nu achter komt dat het allemaal toch wel meevalt. In dit geval bespreek je de uitkomsten met de medewerkers en stel je gezamenlijk vast dat je weinig of geen vervolgstappen hoeft te nemen. Je kunt het project stopzetten.

Als je ziet dat er inderdaad sprake is van werkdruk, kun je op basis van de verzamelde informatie een lange lijst maken van mogelijke oorzaken en gevolgen. Dus: de informatie die je hebt verzameld, gebruik je nu om achter de oorzaken en gevolgen te komen. Deze lijst vormt het uitgangspunt voor de volgende activiteit: oorzaken analyseren.

Oorzaken analyseren

Op basis van de verzamelde informatie heb je een lijst met mogelijke oorzaken en gevolgen gemaakt. Het is nu de bedoeling de oorzaken te analyseren om op basis daarvan te bepalen wat de ‘echte’ of belangrijkste oorzaken zijn. Het kan daarbij nodig zijn om de lijst met oorzaken verder uit te breiden (volledig maken), te verdiepen (vragen als ‘wat zijn de achtergronden van de oorzaak?’ beantwoorden), te ordenen (clusters maken) of in te dikken om vervolgens de belangrijkste oorzaken verder te analyseren.

Er zijn verschillende technieken om de oorzaken te structureren of analyseren:

- de herhalende waarom-vraag: als een nieuwsgierig kind steeds doorvragen ‘waarom?’;
- de mind-map, waarmee je verbanden tussen oorzaken inzichtelijk kunt maken en de lijst met oorzaken nog kunt uitbreiden;
- visgraatmodel, om verbanden te ontdekken en zichtbaar te maken (zie instrument ‘visgraatmodellen vormen’, pagina 32);
- werkproces-analyse, waarmee je het proces in stappen kunt verdelen en per stap na kunt gaan wat er misgaat (zie instrument ‘werkprocessen analyseren’, pagina 32).

Het zal per situatie verschillen welke techniek op welk moment het best kan worden ingezet. Op basis van jouw specifieke situatie kun je dus nagaan welke techniek je wanneer wilt gebruiken. Het zal overigens zelden nodig zijn om alle technieken in te zetten.

Belangrijkste oorzaken bepalen

Aan het eind van het analyseren moet je bepalen welke oorzaken je het belangrijkste vindt om aan te gaan pakken. Vaak volgt dit op een logische manier uit een van de hiervoor beschreven technieken, bijvoorbeeld uit de samenhang op de mind-map.

Het kan ook zijn dat je zoveel oorzaken op een rijtje hebt, dat je een keus moet maken. Het kan dan handig zijn om gezamenlijk met de medewerkers na te gaan (bijvoorbeeld door te stemmen) welke oorzaken aangepakt gaan worden of te bespreken van welke problemen zij het meest last hebben.

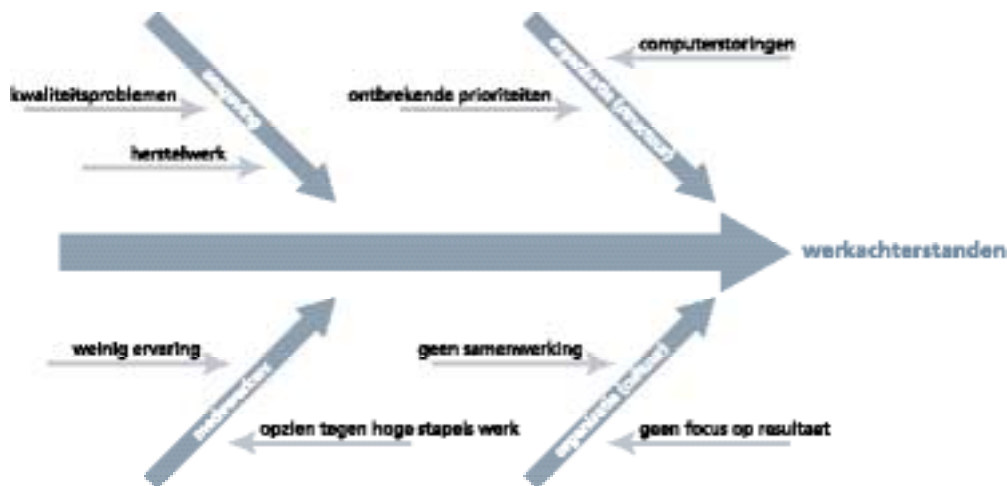
Een andere techniek om de belangrijkste oorzaak te selecteren is de Pareto-analyse. Hierbij analyseer je een beperkt aantal oorzaken en meet je hoeveel gevolgen deze oorzaken hebben. Vervolgens pak je dan die oorzaken aan, die tot de meeste gevolgen leiden.



Instrumenten

Visgraatmodellen vormen

Je kunt verbanden ontdekken en zichtbaar maken door te werken met een visgraatmodel. Hiervoor kun je vanuit het probleem terugredeneren, de informatie uit de lijst met oorzaken clusteren en met elkaar in verband brengen of nadenken vanuit mogelijke oorzaken en nagaan in hoeverre deze op jouw afdeling een rol spelen. Probeer zoveel mogelijk oorzaken te bedenken. Hieronder staat een voorbeeld. Er zijn drie categorieën oorzaken gebruikt: omgevingsgerelateerde oorzaken, organisatiestructuur- en -cultuuroorzaken en persoonsgerelateerde oorzaken.



Werkprocessen analyseren

Als je er vanuit de informatie en de lijst met oorzaken achter komt dat zich problemen in het werkproces voordoen, kun je het werkproces eens nader analyseren. Je gaat hierbij eerst na welke processtappen zich voordoen. Deze stappen zet je horizontaal in een matrix. Vervolgens kun je mogelijke oorzaken verticaal in de matrix plaatsen. Dan ga je per processtap na wat er misgaat. Ook hierbij is het weer van belang steeds door te vragen.

In de matrix hieronder zie je horizontaal het productieproces van de afdelingen postbehandeling (in- en uitgaande post, elektronische post) tot en met schaderegeling en -uitkering. Verticaal staan vier belangrijke oorzaken. Om te komen tot een nadere analyse van oorzaken kun je samen met medewerkers de matrix verder invullen. Hierbij kun je als volgt te werk gaan:

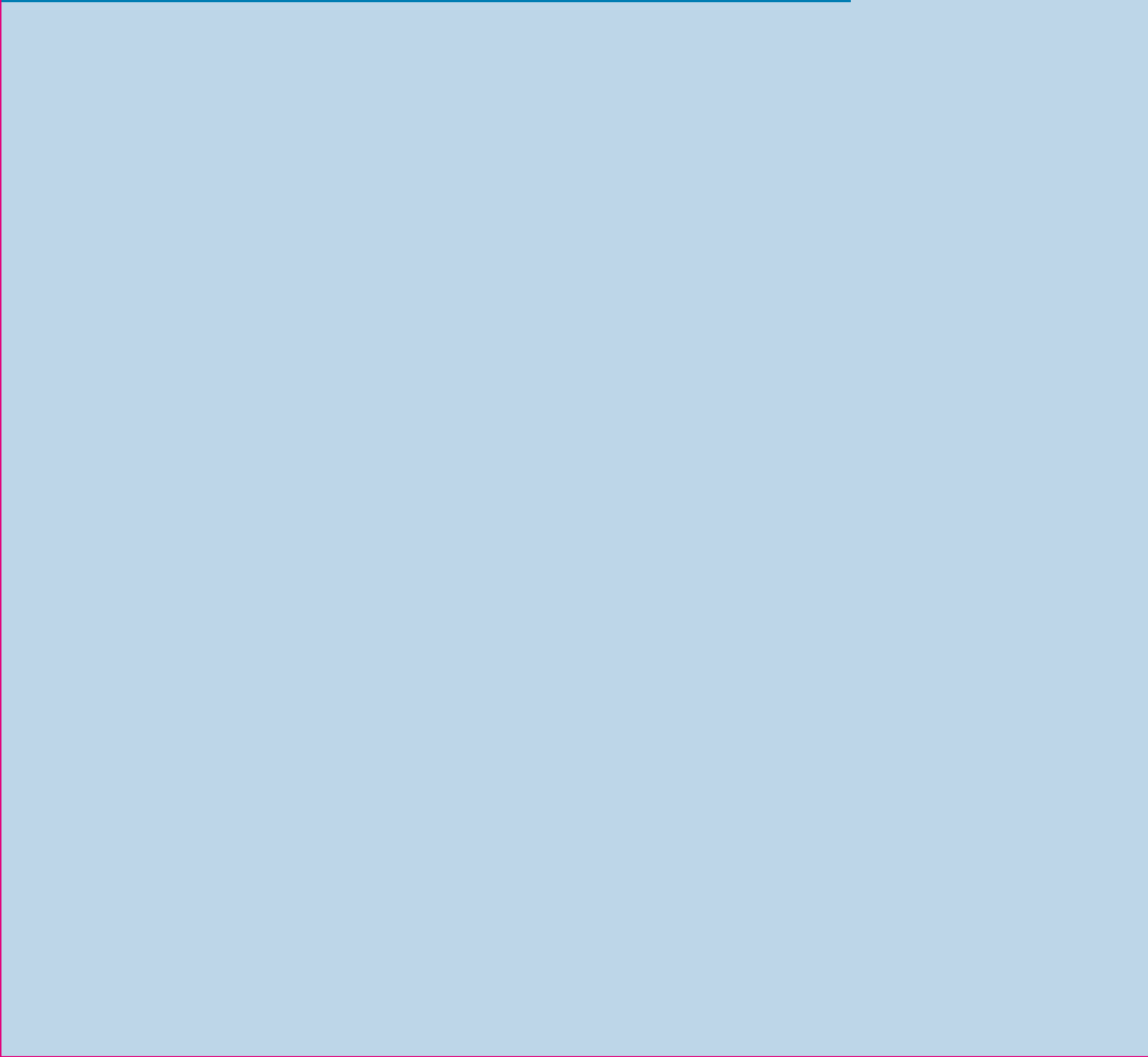
- zoveel mogelijk redenen bedenken waarom die oorzaken voorkomen (waarom-omdat);
- de redenen in de matrix plaatsen (met enkele trefwoorden in het betreffende vakje).

Nadat er per oorzaak meerdere redenen zijn genoemd, kun je de sessie stoppen.

Post-behandeling	Telefoon-behandeling	Schade-melding	Schade-registratie	Beoordeling claim	Schade-regeling	Schade-uitkering
Werkaanbod voor herstelwerk						
Afspraken						
Informatie						
Mensen						

Tot slot

In deze stap heb je informatie verzameld, geanalyseerd en bepaald welke oorzaken in jouw situatie het belangrijkste zijn. Deze uitkomsten kun je nu in het plan van aanpak opnemen. Vervolgens kun je in het plan van aanpak vooruitkijken naar de volgende stap: het bedenken en bepalen van maatregelen en beschrijven wie, wat, hoe en wanneer gaat doen in deze derde stap.



3

Stap drie: maatregelen bedenken en bepalen

Inleiding

Mogelijke maatregelen in de verzekeringsbranche

- Omgevingsgerichte maatregelen
- Organisatiegerichte maatregelen
- Persoonsgerichte maatregelen
- Korte- en lange-termijnmaatregelen

Hoe kom je tot de juiste mix van maatregelen?

- Bedenken van maatregelen
- Beoordelen van maatregelen
- Bepalen van maatregelen

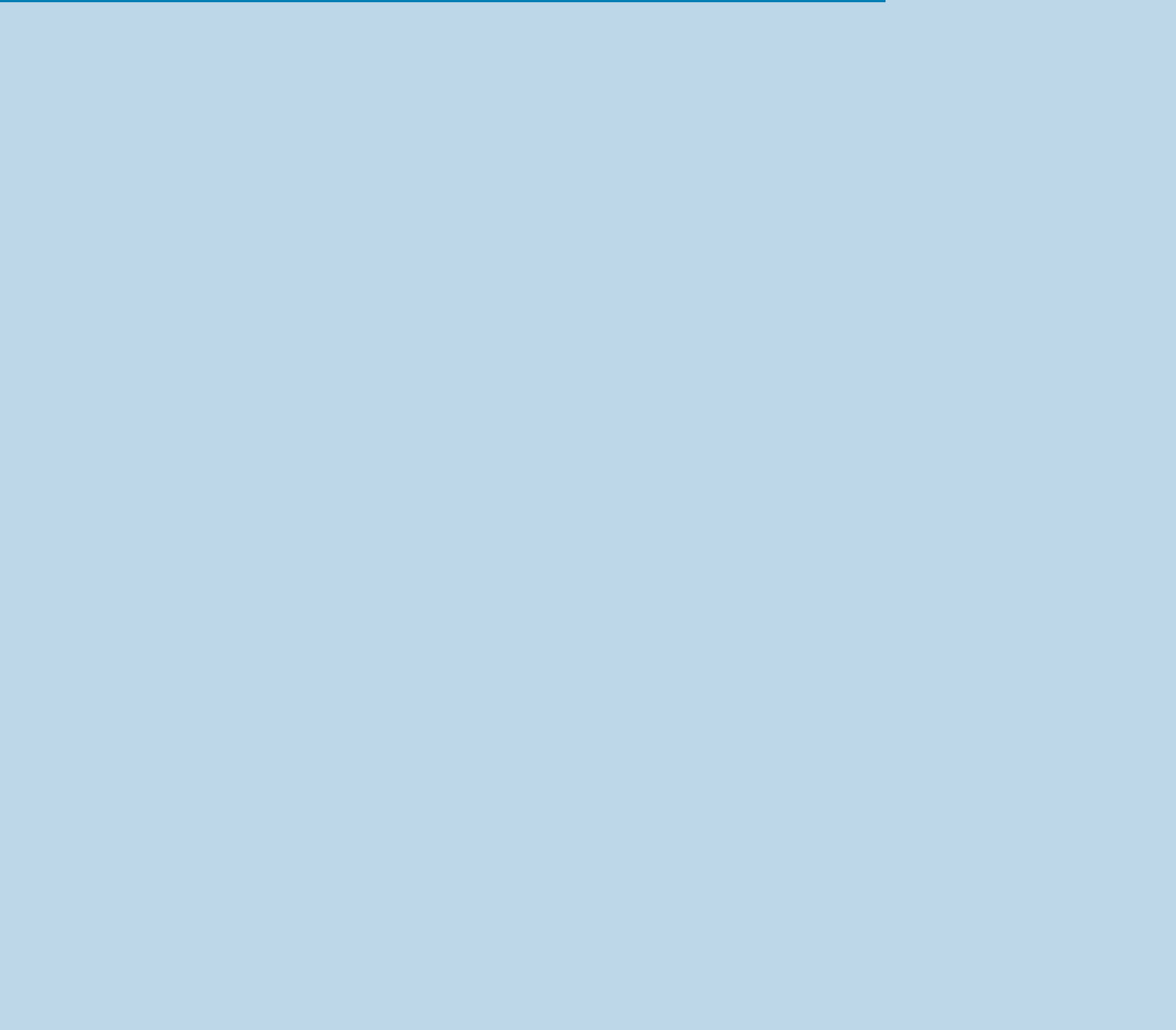
Instrument

- Maatregelensessie

Praktijkvoorbeeld

- Venlo Verzekeringen BV

Tot slot





Inleiding

Nadat in de vorige stap is geanalyseerd welke oorzaken er zijn voor werkdruk volgt in deze stap het bedenken van mogelijke maatregelen en het bepalen welke maatregelen zullen worden ingevoerd. Dit lijkt soms eenvoudig. Als de oorzaak van werkdruk ‘te weinig mensen’ is, moeten er gewoon ‘meer mensen bij’. Meestal is het echter niet zo eenvoudig. De oplossing ‘meer mensen erbij’ kan met de huidige krappe arbeidsmarkt erg lastig zijn. Of misschien is er een vacaturestop en mogen er op de afdeling geen mensen meer bij. En wellicht liggen de oorzaken veel gecompliceerder en zijn in het verleden al meerdere maatregelen zonder succes uitprobeerde, waardoor werknemers het gevoel hebben dat de werkdruk een onoplosbaar probleem is.

In deze stap komt als eerste aan de orde wat mogelijke maatregelen zijn. Daarna komen drie substappen aan bod om tot de juiste mix van maatregelen te komen. Aan het eind van de stap vind je een instrument, de maatregelsessie, en een praktijkvoorbeeld.

Mogelijke maatregelen in de verzekeringsbranche

In het model van werkdruk is sprake van drie niveaus. Ook bij maatregelen kun je deze onderverdeling hanteren. Het gaat dan om de volgende soorten maatregelen.

Omgevingsgerichte maatregelen

Het doel van omgevingsgerichte maatregelen is de vermindering van de regeleisen door het vermijden van extra werk en herstelwerkzaamheden. Te vermijden werkzaamheden zijn bijvoorbeeld de beantwoording van klantvragen over onduidelijkheden in producten, formulieren en procedures van de verzekeringsmaatschappij. Herstelwerkzaamheden zijn activiteiten die te maken hebben met klachten van klanten over de producten en diensten, zoals onjuiste offertes en trage afhandeling van schades.

Maatregelen op dit gebied zijn bijvoorbeeld:

- informeren van klanten en tussenpersonen;
- verbeteren van formulieren en procedures;
- plannen en coördineren van acties om pieken te dempen of beter op te vangen;
- overdragen van werkzaamheden naar klanten en tussenpersonen.

Hoewel deze maatregelen hier gerubriceerd staan onder omgevingsgerichte maatregelen heeft deze benadering een directe link met de kwaliteit van de producten en met de kwaliteitszorg in de organisatie. Met andere woorden: integrale kwaliteitszorg draagt bij aan het voorkomen van werkdruk.



Organisatiegerichte maatregelen

Het doel van organisatiegerichte maatregelen is de beheersing van werkdruk. Volgens het beschreven balansmodel is werkdruk te voorkomen door vermindering van de eisen uit de omgeving enerzijds of door vergroting van het regelvermogen van de organisatie anderzijds.

De mogelijkheden om de eisen te verminderen zijn in de verzekeringsbranche vrij beperkt, onder andere vanwege de turbulentie in de markt. Slechts een deel van het werkaanbod, namelijk het extra en in feite overbodige werk dat wordt veroorzaakt door onvoldoende kwaliteit van de producten en dienstverlening van de verzekeraar, is beïnvloedbaar. Deze strategie is hiervoor besproken.

De andere strategie is het vergroten van het regelvermogen. Deze vergroting is te bereiken door capaciteitsuitbreiding enerzijds of door procesverbetering anderzijds. Bij capaciteitsuitbreiding gaat het om maatregelen gericht op de externe en de interne arbeidsmarkt.

Externe arbeidsmarktmaatregelen zijn:

- werven;
- uitbesteden;
- inlenen tijdelijk personeel.

Interne arbeidsmarktmaatregelen zijn:

- competentie management;
- multi-inzetbaarheid;
- flexibilisering van werktijden.

Procesverbeteringen zijn te realiseren door verbetering van de werkorganisatie en automatisering van processen. Bij de verbetering van de werkorganisatie kun je onderscheid maken tussen maatregelen die de bestaande organisatie optimaliseren en maatregelen die de werkorganisatie vernieuwen.

Optimalisering van de organisatie behelst:

- samenstellen van handboeken, procesbeschrijvingen;
- vaststellen en delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- creëren van ergonomische werkplekken;
- verbeteren van arbeidsomstandigheden en verbeteren van samenwerking tussen afdelingen;
- invoeren van taakrotatie en taakverbreding;
- vergroten van de autonomie van medewerkers;
- creëren van luwtedagen;
- projectmatig werken en een goede werkplanning maken.

Vernieuwende maatregelen zijn:

- kantelen van de organisatiestructuur naar een meer productgerichte, procesgerichte of klantgerichte organisatie;
- introduceren van teamgerichte werkvormen;
- hanteren van coachende stijl van leidinggeven.

Persoonsgerichte maatregelen

De laatste categorie van maatregelen zijn de persoonsgerichte maatregelen. Doel van dit type maatregelen is het voorkomen en wegnemen van werkstress. Preventieve maatregelen zijn bedoeld om werkstress te voorkomen, curatieve maatregelen om werkstress te genezen.

Preventieve maatregelen zijn:

- herstelmogelijkheden creëren;
- afwisseling brengen door taakroulatie en taakverbreding;
- parttime werken invoeren;
- trainen in bijvoorbeeld timemanagement en omgaan met stress.

Curatieve maatregelen zijn:

- spreekuur en verzuimbegeleiding instellen;
- verwijzen naar Sociaal Medisch Team;
- verwijzen naar professionele hulpverlening;
- herplaatsen.

Korte- en lange-termijnmaatregelen

De hierboven beschreven maatregelen kun je ook indelen in inzetbaar op korte termijn en op lange termijn.

Voorbeelden van *korte-termijnmaatregelen* zijn:

inleenkrachten of uitzendkrachten aanstellen, overwerk reguleren, cadeautjes aan medewerkers geven, openstaande vacatures vullen, bonussen geven aan iemand die een nieuwe medewerker aandraagt, andere werkverdeling instellen, werkvoorraden structureren, reële werkplanning maken, medewerkers opleiden en cursussen in het herkennen van stress en werkdruk laten volgen, cursussen timemanagement volgen, aan teambuilding doen, verzuimbegeleiding instellen.

Voorbeelden van *lange-termijnmaatregelen* die vooral gericht zijn op het verbeteren van de werkorganisatie, zijn:

kleinere units vormen, teamwerk en coachend leiderschap introduceren, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren, het aantal hiërarchische niveaus verminderen, flexibele arbeidstijden en flexibele werkweken invoeren, taakroulatie en 'job rotation' instellen, werkprocessen en IT-systemen standaardiseren en automatiseren.

Voorbeelden van *lange-termijnmaatregelen* die gericht zijn op de arbeidsmarkt, zijn:

medewerkers opleidingen laten volgen om doorstroom te bevorderen, nieuw personeel werven, jongeren aantrekken en jezelf een pro-actieve houding naar de arbeidsmarkt aanmeten.



Hoe kom je tot de juiste mix van maatregelen?

Om tot een goede mix van maatregelen te komen zijn er drie substappen: maatregelen bedenken, maatregelen beoordelen en maatregelen bepalen. Hieronder vind je een beschrijving van deze stappen. Of de maatregelen die je kiest in jouw situatie effectief zullen zijn, hangt voor een groot deel af van het draagvlak. Geloven betrokken medewerkers én de rest van de organisatie in de maatregelen? Hoe je de maatregelen bedenkt en bepaalt, is daarom van groot belang. Een goede manier hiervoor is het organiseren van een ‘maatregelsessie’. In zo’n maatregelsessie doorloop je samen met medewerkers en andere deskundigen de drie substappen. De maatregelsessie wordt aan het einde van deze stap beschreven.

Bedenken van maatregelen

Bij het bedenken van maatregelen zijn twee punten van belang: bedenk maatregelen die de oorzaak aanpakken en bedenk ze samen met medewerkers. Voor het eerste punt is een goede analyse van de oorzaken een vereiste. De oplossing ‘meer mensen erbij’ zou in een situatie waar de werkprocessen niet logisch zijn georganiseerd en er veel tijd in afstemming verloren gaat alleen betekenen dat er verder wordt gedweild met de kraan open. Oorzaken aanpakken betekent ook dat de maatregelen in verhouding moeten zijn met de problematiek: bedenk geen muggenmaatregelen voor olifantenoorzaken. Doe trouwens evenmin het omgekeerde.

Voor het samen bedenken van maatregelen zijn er eigenlijk drie redenen. Ten eerste het draagvlak, zoals hiervoor al aan de orde is gesteld. Ten tweede geldt dat wie met iets werkt, vaak goed zicht heeft op wat er anders kan. Als laatste is gebleken dat medewerkers en managers verschillende soorten maatregelen bedenken: managers richten zich meer op lange-termijnoplossingen zoals nieuwe informatiesystemen en reorganisatie of op maatregelen gericht op het individu, zoals individuele verzuimbegeleiding of stressmanagement. Medewerkers kijken met name naar onduidelijkheden in de dagelijkse gang van zaken en zoeken de oplossing vaak in betere structurering van het werk, zoals het opstellen van heldere procedures en een reële werkplanning.

Maatregelen bedenken kun je doen door naast de lijst met oorzaken een lijst met maatregelen aan te leggen of door in de lijst met mogelijke maatregelen (zie het begin van deze stap) na te gaan welke maatregelen in jouw situatie mogelijk zijn. Als maatregelen niet zomaar voor de hand liggen en/of eerste oplossingen niet uitvoerbaar zijn, kan een brainstorm uitkomst bieden.

Per oorzaak zullen er meerdere maatregelen mogelijk zijn. Als verstoringen door telefoontjes van klanten een oorzaak van werkdruk is, zijn mogelijke maatregelen:

- spreekuurtijden organiseren; klanten kunnen voortaan bijvoorbeeld alleen op bepaalde tijden bellen;
- de afdeling verdelen in een 'front' en 'back office', voortaan ontvangen niet alle medewerkers meer alle telefoontjes;
- luwtedagen instellen, waarbij medewerkers beurtelings een dag hebben waarop ze niet door telefoontjes gestoord worden.

Beoordelen van maatregelen

Je hebt nu een lange lijst van mogelijke maatregelen. Voordat je gaat bepalen welke maatregelen ingevoerd gaan worden is het van belang om de maatregelen te structureren en te beoordelen. Er zijn verschillende manieren om de maatregelen te beoordelen. Een eerste manier is om tot prioriteitstelling te komen door met de betrokkenen na te gaan in welke maatregelen zij geloven. Deze manier wordt in de maatregelensessie beschreven (zie instrument 'maatregelensessie', pagina 43).

Een tweede (soms aanvullende) manier is de maatregelen te toetsen aan bepaalde criteria. Bij voorkeur stel je vooraf vast aan welke criteria maatregelen moeten voldoen en betrek je de medewerkers hierbij. Vervolgens orden je de lijst met maatregelen, bijvoorbeeld in een matrix met enerzijds de criteria en anderzijds de maatregelen. Met deze matrix kun je nagaan welke maatregelen het best voldoen aan de criteria.

Bij criteria kun je denken aan:

- kans op succes;
- mate van inspanning die de maatregel vereist;
- kosten;
- mix van korte- en lange-termijnmaatregelen;
- mix van omgevings-, afdelings- en persoonsgerichte maatregelen.

De twee laatstgenoemde criteria verdienen nadere toelichting. Bij de beschrijving van de mogelijke maatregelen is een onderverdeling gemaakt in omgevings-, afdelings- en persoonsgerichte maatregelen. Ook is onderscheid gemaakt in korte- en lange-termijnmaatregelen. In een doelmatige aanpak van werkdruk combineer je verschillende typen maatregelen. Dat betekent dat je zowel een mix van korte- en lange-termijnmaatregelen als een mix van omgevings-, afdelings- of persoonsgerichte maatregelen maakt.

Bepalen van maatregelen

Ook voor de besluitvorming zijn er meerdere mogelijkheden. Soms zal de besluitvorming logisch volgen uit de vorige stap: binnen een bepaald budget, het tijdsbestek of de mogelijke inzet (in tijd) pak je de maatregelen op die het hoogst op de prioriteitenlijst staan. Over bepaalde maatregelen kun je als afdeling zelf beslissen, voor andere maatregelen heb je overeenstemming met andere afdelingen en/of hoger kader nodig. Betrek ook bij deze stap de medewerkers weer zo goed mogelijk!



Instrument

Maatregelensessie

Hoe bedenk je nu welke maatregelen in jouw situatie effectief zijn? Een goede manier om samen met je medewerkers maatregelen te bedenken, te beoordelen en te bepalen is het organiseren van een maatregelensessie. Hierbij zijn een goede voorbereiding, de sessie zelf en de aandachtspunten na afloop van de sessie de kernpunten.

Vorbereiding

Je kunt de maatregelensessie voorbereiden met behulp van de volgende vijf punten:

1. Bepaal de juiste samenstelling, bijvoorbeeld de betrokken medewerkers, het management, de deelnemers uit andere afdelingen en de interne en externe deskundigen.
2. Bepaal je eigen rol, organiseer begeleiding.
3. Verzamel beschikbare informatie, bijvoorbeeld uit de voorgaande stappen of uit de inventarisatie van voor de hand liggende en in het verleden al geprobeerde maatregelen.
4. Bepaal het doel van de sessie en communiceer dit.
5. Regel de praktische zaken: stel een programma van de sessie op, regel een locatie en verstuur de uitnodigingen.

Tijdens de sessie

De maatregelensessie kun je indelen in vier onderdelen. Zo werk je toe naar de uiteindelijke vaststelling van maatregelen die kunnen worden ingevoerd.

1. Maatregelen bedenken: een brainstorm

Het eerste onderdeel is een brainstorm om zoveel mogelijk verschillende maatregelen te bedenken. Hier volgen enkele tips en suggesties:

- breng de brainstorm op gang door goede open vragen te stellen;
- geef geen kritiek op de ideeën, stel beoordeling uit;
- moedig ook rare, op het eerste oog onuitvoerbare oplossingen aan: ze kunnen creativiteit bevorderen en je op het spoor van andere ideeën brengen;
- zorg dat de ideeën voor iedereen leesbaar in beeld komen;
- vat de ideeën samen en groepeer ze als de stroom stopt; stel eventueel weer open vragen. Vraag de groep om ideeën gericht op het aanpakken van oorzaken en gericht op het individu/de persoon, de afdeling (organisatie van het werk) en de omgeving (organisatie, klanten);
- storm gerust een flinke poos door. Het blijkt namelijk dat brainstormen vaak in drie golven gaat: een eerste golf met voor de hand liggende ideeën, een tweede golf met wilde, melige ideeën en een derde golf met creatieve combinaties.

Voorafgaand aan de brainstorm kun je nog eens het stukje theorie en praktijkervaringen over mogelijke maatregelen raadplegen en een poster met de oorzaken maken. Deze poster kun je tijdens de brainstorm aan de wand hangen.

2. Structureren en analyseren

Vertaal de ideeën uit de brainstorm naar mogelijke maatregelen. Groepeer de ideeën daartoe en neem alleen ideeën mee waar twee of meer personen in geloven. Bij het groeperen kun je gebruikmaken van de eerder beschreven driedeling in omgeving (werkenaanbod), organisatie en persoon. Een aanvullende manier van groeperen is het onderscheid tussen korte- en lange-termijnmaatregelen.

3. Prioriteitstelling

Een mogelijke manier om tot prioriteitstelling te komen is om met de deelnemers te stemmen. Hierdoor kun je nagaan in welke maatregelen de groep gelooft. Een mogelijke werkwijze is als volgt:

- geef elke deelnemer drie groene en drie rode stickers (het aantal stickers kun je, afhankelijk van het aantal mogelijke maatregelen, variëren); met de groene sticker kan worden aangegeven welke maatregel de medewerker goed vindt en met de rode sticker welke maatregel minder goed;
- las een verkoopronde in, nodig deelnemers uit een maatregel waarin zij echt geloven te ‘verkoopen’ om zo andere deelnemers te overtuigen op die maatregel te stemmen;
- vraag de deelnemers hun voor- en tegenstemmen te verdelen over de maatregelen;
- vraag de deelnemers om zowel korte- als lange-termijnmaatregelen te kiezen en maatregelen gericht op het individu, de afdeling en het werkaanbod uit te zoeken.

4. Bepalen welke maatregelen ingevoerd zullen worden: de besluitvorming

Als je met de betrokkenen kunt beslissen over het wel of niet invoeren van de bedachte maatregelen kun je aan de hand van de prioriteitstelling een keuze maken. Hoeveel maatregelen zijn door de afdeling uit te voeren, gelet op tijd en inspanning van betrokken medewerkers? Welke maatregelen passen binnen een bepaald budget?

Het zal overigens niet altijd mogelijk zijn om al tijdens de maatregelensessie tot besluitvorming te komen, bijvoorbeeld omdat de kosten van bepaalde maatregelen nog preciezer moeten worden uitgezocht of omdat voor bepaalde maatregelen medewerking van andere afdelingen is vereist. Soms is het wel mogelijk om gezamenlijk met de groep te bepalen welke maatregelen, binnen een bepaald budget, zullen worden ingevoerd.

Maak voorzover mogelijk in ieder geval van tevoren duidelijk (al bij het programma van de sessie en de opening!) hoe de besluitvorming zal verlopen.

Na afloop van de sessie

Verspreid het verslag (uitgetypte ideeën, flap-overs, samenvatting en conclusies) zo snel mogelijk onder de deelnemers. Houd de aanwezige energie en het enthousiasme vast, en rond de besluitvorming (indien nodig) zo snel mogelijk af. Begin zo spoedig mogelijk met de volgende stap: het invoeren van de maatregelen.

Praktijkvoorbeeld



Venlo Verzekeringen BV

Een binnendienstafdeling van deze levensverzekeraar is bezig met het terugdringen van werkdruk. De projectgroep heeft op basis van de drie geconstateerde hoofdoorzaken een lijst met mogelijke maatregelen opgesteld. Ze hebben de maatregelen ingedeeld in maatregelen op korte en maatregelen op lange termijn, zie onderstaande tabel.

Oorzaak	Korte-termijnmaatregelen	Lange-termijnmaatregelen
Slechte capaciteitsplanning bij pieken en dalen	Verbeteren samenwerking afdelingen. Achterstanden wegwerken met extra personeel. Realistische weekplanning maken.	Multi-inzetbaarheid medewerkers vergroten. Delegeren taken naar klanten en tussenpersonen.
Onduidelijke formulieren	Verbeteren voorlichting. Verbeteren informatie (formulieren, procedures). Klantenservice uitleg geven over opzet formulieren.	Kwaliteitsverbetering producten. Kwaliteitszorg. Geautomatiseerde verwerking.
Medewerkers zien op tegen hoge stapels werk	Training: omgaan met stress. Herstelmogelijkheden vergroten: pauzes tijdens werkdag, roulatie, afwisseling, flexibele werktijden.	Competentiemanagement. Doorstroommogelijkheden.

In een bijeenkomst (de maatregelensessie) van de medewerkers van de afdeling wordt de lijst toegelicht. Daarna worden er prioriteiten gegeven en worden de maatregelen in kleine groepjes uitgewerkt. Aan het eind van de sessie wordt afgesproken met de invoering van onderstaande maatregelen te beginnen.

1. Training stressmanagement

Alle medewerkers zullen een training 'omgaan met stress' gaan volgen. Het beoogde effect is dat de medewerkers minder opzien tegen de hoge stapels en beter met stress leren omgaan.

2. Werkplanning en het stellen van prioriteiten

Bedoeling is dat medewerkers samen met de leidinggevende wekelijks bepalen wat belangrijk is en wat minder belangrijk. Het verwachte effect is dat er rust op de afdelingen komt.

3. Verschuiven van werk naar klanten/tussenpersonen

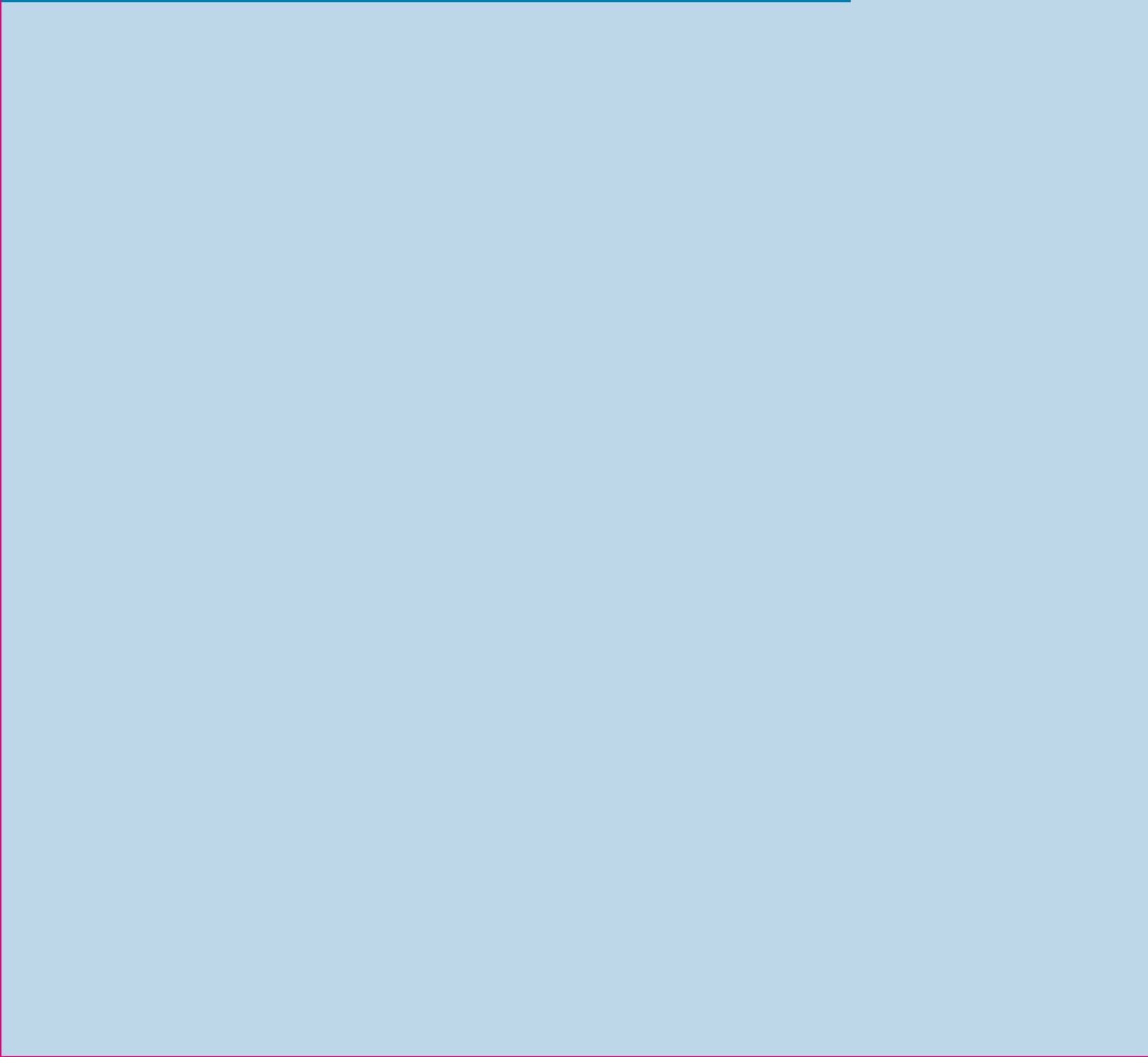
Met bijvoorbeeld een extra korting worden tussenpersonen gestimuleerd om offertes voor levenpolis zelf in te voeren. Beoogd effect is dat het werkaanbod op de offerteafdeling vermindert. Een bijkomend effect is wellicht dat deze maatregel goed is voor de verkoop, want er is een goede aanleiding om de tussenpersoon te bezoeken met een aantrekkelijk aanbod. De tussenpersonen ontvangen namelijk meer provisie als zij offertes aan klanten zelf verzorgen.

4. Verbetering van de geautomatiseerde systemen (lange-termijnmaatregel)

De afdeling zal mee gaan doen aan een project om de geautomatiseerde systemen te verbeteren. Op termijn hoort daar ook bij dat er formulieren worden ontwikkeld die de klanten zelf elektronisch kunnen invullen.

Tot slot

In deze stap heb je eerst een lange lijst met mogelijke maatregelen opgesteld, die je vervolgens via beoordelen en bepalen hebt ingedikt tot een lijst met maatregelen die je gaat invoeren. Zowel de lange lijst als de lijst met gekozen maatregelen kun je in het plan van aanpak opnemen. Richt vervolgens je aandacht zo snel mogelijk op de invoering van de maatregelen en neem in het plan van aanpak een implementatieplan op. Wat een implementatieplan is en hoe je het opstelt staat in de vierde stap: implementeren van maatregelen.



4

Stap vier: maatregelen implementeren

Inleiding

Implementeren

Hoe ga je aan het werk?

Evaluatie en nulmeting

Aan de slag: voer de maatregelen in

Bewaak de voortgang van de invoering

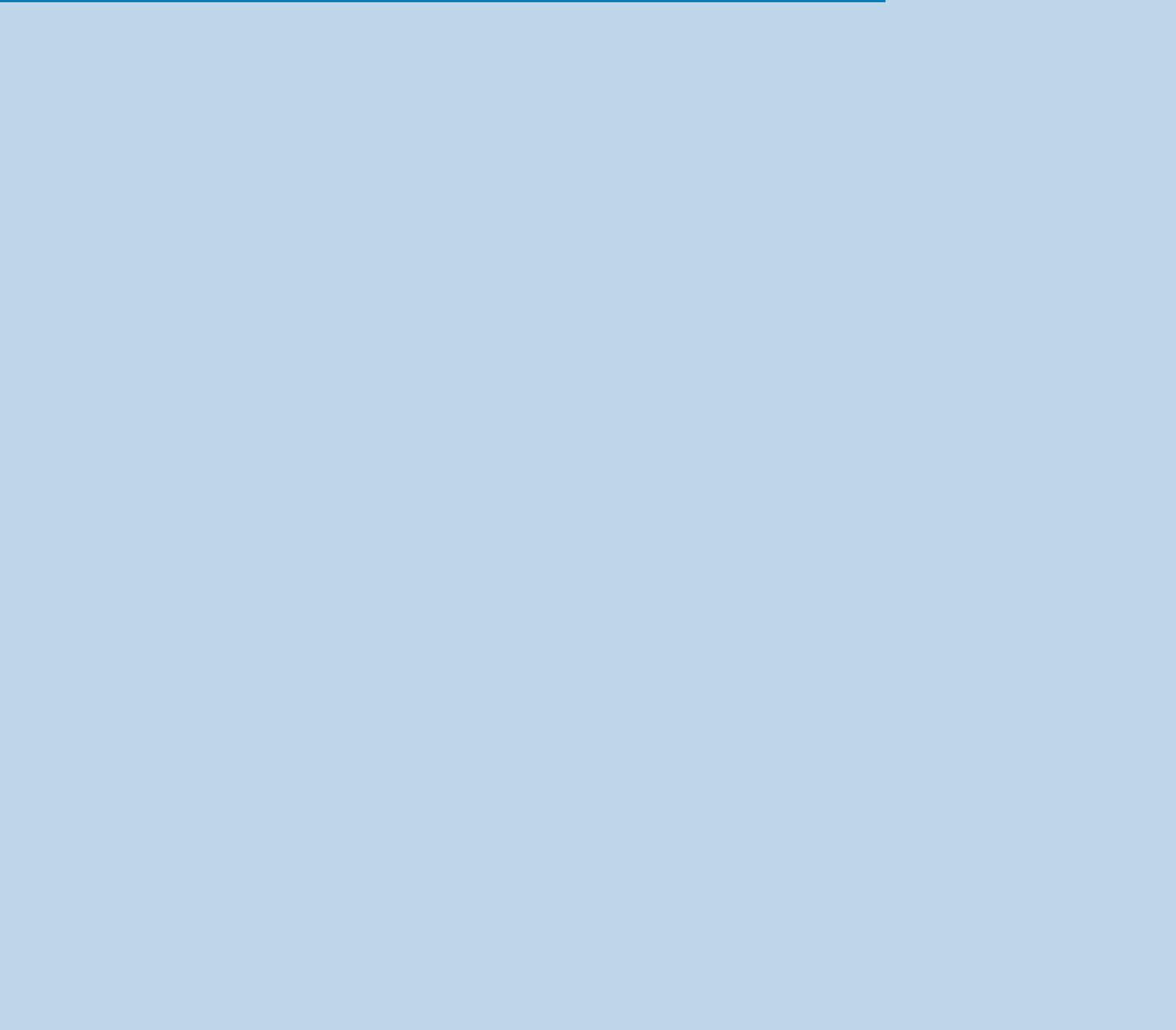
Tips voor tijdens het implementatietraject

Valkuilen tijdens het implementatietraject

Instrument

Implementatieplan

Tot slot



Inleiding

Wie krijgt op welke dag zijn luwtedag? Kan ik de cursus timemanagement zo regelen? Hoe stel ik eigenlijk kleinere teams samen? Zullen we bij het aanpassen van de formulieren klanten betrekken?

Eigenlijk wil je nu natuurlijk gewoon aan de slag. Nog één keer geldt echter: bezint eer ge begint. Bedenk van tevoren hoe je de maatregelen gaat invoeren, welke doelen je ermee wilt bereiken en hoe je gaat evalueren of de maatregelen het gewenste effect hebben.



Implementeren

Hoe ga je aan het werk?

De maatregelen die je hebt gekozen kunnen zeer divers zijn. Sommigen zullen veel tijd en moeite kosten om in te voeren, andere zijn wellicht eenvoudiger. Of je nu luwtedagen gaat invoeren of je afdeling in teams gaat indelen, het is handig om het invoeren van maatregelen planmatig en projectmatig aan te pakken. Bedenk daarvoor per maatregel wie wat wanneer en hoe gaat doen. Formuleer per maatregel welk doel je ermee wilt bereiken en bedenk hoe je dit gaat evalueren. Door het opstellen van een implementatieplan (zie pagina 54) kun je overzicht krijgen van elke maatregel op zich en de gehele set met maatregelen bij elkaar.

Ingewikkelde maatregelen vragen eigenlijk een projectplan per maatregel. Ingewikkelde maatregelen zijn bijvoorbeeld maatregelen op omgevingsniveau voor de lange termijn, zoals het aanpassen van formulieren of het aanpassen van een softwarepakket.

Evaluatie en nulmeting

Het is goed om even extra stil te staan bij de volgende stap in het aanpakken van werkdruk, de evaluatie. Om straks een goede evaluatie te kunnen doen en successen te kunnen vieren moet je nu bedenken wat je straks wilt meten en, belangrijker, wat je bereiken wilt. Om in kaart te brengen of de situatie is veranderd, moet er een nulmeting zijn verricht.

Wat je wilt meten is afhankelijk van de maatregel die je gaat invoeren en het doel dat je daarmee wilt bereiken. Veel gegevens heb je al bij stap twee, oorzaken analyseren, verzameld. Wellicht kun je deze gegevens als nulmeting gebruiken.

Als het doel van de maatregel 'klachten van klanten verminderen' is, en je hebt al gemeten hoeveel klachten er tot nu toe per periode binnenkomen, hoef je nu geen extra meting meer uit te voeren. Soms zullen je doelen echter specifieker zijn of heb je uitgebreidere gegevens dan de in

stap twee gemeten gegevens nodig. Bedenk dat dit moment je laatste kans is om een nulmeting uit te voeren!

Aan de slag: voer de maatregelen in

Eigenlijk is dit een overbodige tip. Uiteraard wil je van start met de maatregelen als je veel tijd en moeite in de analyse van oorzaken en het bedenken van de maatregelen hebt gestopt. En toch... Ga na het opstellen van het implementatieplan en het formuleren van de doelen en gewenste eindresultaten zo snel mogelijk aan de slag.

Bewaak de voortgang van de invoering

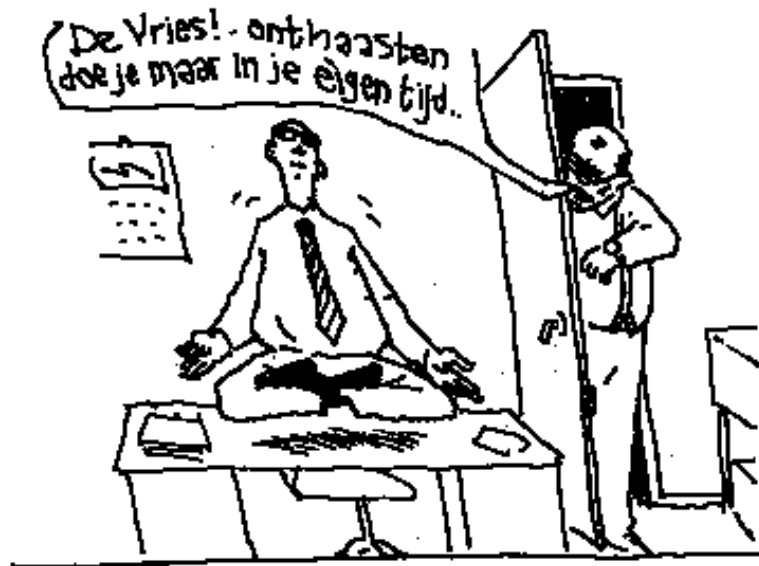
Na het startsein houdt het niet op. Eigenlijk begint het nu pas. Sommige maatregelen zullen gewoon gaan lopen; andere maatregelen hebben meer aandacht nodig. Om ook tijdens de invoering van maatregelen scherp te blijven, kun je de tips en valkuilen op deze pagina nog eens doorlezen.

Tips voor tijdens het implementatietraject

- *tijd*: zorg dat er projecttijd is en ingeruimd blijft worden en benoem deze tijd (bijvoorbeeld een dag per week of twee uur per week);
- *mensen*: zorg dat er meerdere mensen in de projectgroep zitten; laat een project niet door één persoon uitvoeren; de kans is dan groot dat de motivatie afneemt en iemand gaat 'zwemmen';
- *haalbaarheid*: neem niet te veel hooi op je vork. Beter één maatregel goed invoeren dan veel maatregelen half;
- *mijlpalen*: onthoud de mijlpalen en houd de voortgang van de maatregelen in het oog;
- *betrokkenheid*: toon je betrokkenheid;
- *werkoverleg*: bespreek de voortgang van projecten in het werkoverleg;
- *voortgang*: houd de voortgang visueel bij, bijvoorbeeld op prikborden.

Valkuilen tijdens het implementatietraject

- *agenda*: als het project niet hoog op de agenda staat, loopt het grote kans om in de loop van de tijd uit de agenda te verdwijnen;
- *tijd*: als er niet genoeg tijd voor een project wordt ingeruimd zal er niet genoeg tijd en energie aan het project worden besteed;
- *werkdruk*: projecten om werkdruk aan te pakken kunnen soms de werkdruk, zeker op korte termijn, juist verhogen. Besteed van tevoren aandacht aan deze valkuil en ga na hoe je kunt voorkomen in een vicieuze cirkel terecht te komen;
- *tegenvallers en moeilijkheden*: maatregelen kunnen vooraf moeilijk en ingewikkeld lijken en ook kun je tijdens het invoeren van maatregelen tegen problemen aanlopen, waardoor de moed je in de schoenen zakt. Probeer het probleem van een andere kant te bekijken en vraag om hulp. Houd het resultaat voor ogen.





Instrument

Implementatieplan

Doel	Wie	Wat	Wanneer	Hoe	Kosten	Evaluatie
Maatregel 1						
Maatregel 2						
Etc.						

Tot slot

In het plan van aanpak kun je de uitkomsten van deze stap opnemen. In ieder geval is dat het implementatieplan. Ook staat in het plan welke voortgangsmomenten er zijn en hoe je de voortgang bewaakt. Als je een nulmeting hebt gedaan kun je de resultaten ervan beschrijven, en vooruitkijken en beschrijven hoe je wat en met wie gaat evalueren.

Stap vijf: evalueren

Inleiding

Evalueren: waar moet je op letten?

Wat evalueer je?

Wanneer evalueer je?

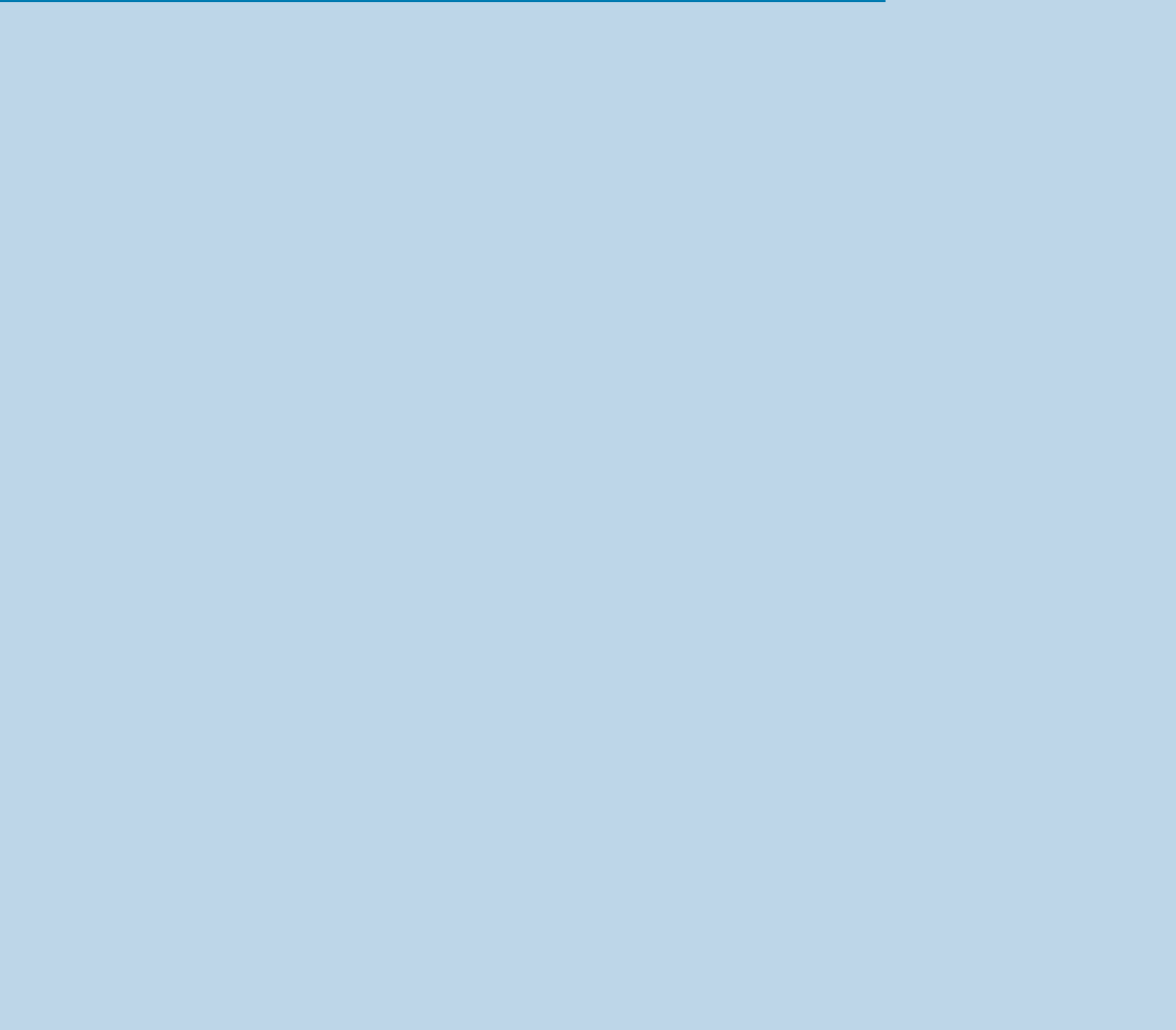
Hoe evalueer je?

Wat doe je met de resultaten?

Vinger aan de pols

Instrument

Checklist evaluatie



Inleiding

De maatregelen tegen werkdruk zijn ingevoerd. Je wilt even achterover gaan zitten, want je bent klaar. En? Is de werkdruk verminderd? Zijn de klachten van de medewerkers en de klanten echt verminderd? Zie je minder hoge stapels en hoor je weer gelach?

Het is belangrijk om projecten af te ronden en na te gaan wat er is verbeterd. Evalueren dus. Een heel belangrijke fase, en toch schiet deze er vaak bij in. En dat terwijl je al vanaf het signaleren van de werkdruk hebt uitgekeken naar het oplossen van het probleem en de resultaten van de maatregelen.



Evalueren: waar moet je op letten?

Wat evalueer je?

Het belangrijkste om te evalueren is natuurlijk of de maatregelen de gewenste resultaten hebben gehad. Dit is afhankelijk van de formulering van je doelen en gewenste resultaten bij de vorige stap. Daarnaast kun je bijvoorbeeld nog evalueren hoe de invoering van de maatregelen is verlopen. Ideeën voor evaluatiemogelijkheden vind je in de ‘checklist evaluatie’ (zie pagina 59).

Wanneer evalueer je?

Je gaat zo snel evalueren als zinvol is. Dat wil zeggen, zo snel mogelijk, maar wel op een zo realistische termijn dat er effect van de maatregel verwacht mag worden. Kortetermijnmaatregelen zijn bedoeld om snel effect te hebben: die kun je dus ook snel evalueren. Maatregelen bedoeld voor lange termijn, bijvoorbeeld die gericht op het verminderen van ziekteverzuim, zullen vragen om een latere evaluatie. Wellicht heb je daarom in de vorige stap meerdere momenten van (tussen)evaluatie gepland. Wacht in ieder geval niet te lang met evalueren! De kans is dat je dan al niet meer precies weet wat er is gebeurd en dan mis je een kans om te leren van de resultaten.

Hoe evalueer je?

De manier van evalueren is een open deur: door resultaten te meten. En ze vervolgens te vergelijken met cijfers uit de nulmetingen die je hebt gedaan voor het invoeren van maatregelen, of met cijfers die je bij de analyse van oorzaken hebt verzameld.

Wat doe je met de resultaten?

Ten eerste beoordeel je óf er een verbetering is en hoe groot de verbetering is. Bespreek de resultaten met de medewerkers. Vallen de resultaten tegen, dan moet je één of meerdere stappen terug doen, bijvoorbeeld opnieuw oorzaken analyseren, andere maatregelen bedenken of meer maatregelen invoeren. Als er positieve resultaten zijn, kun je het succes gaan vieren. Tip is om dit ook zeker te doen!

Vinger aan de pols

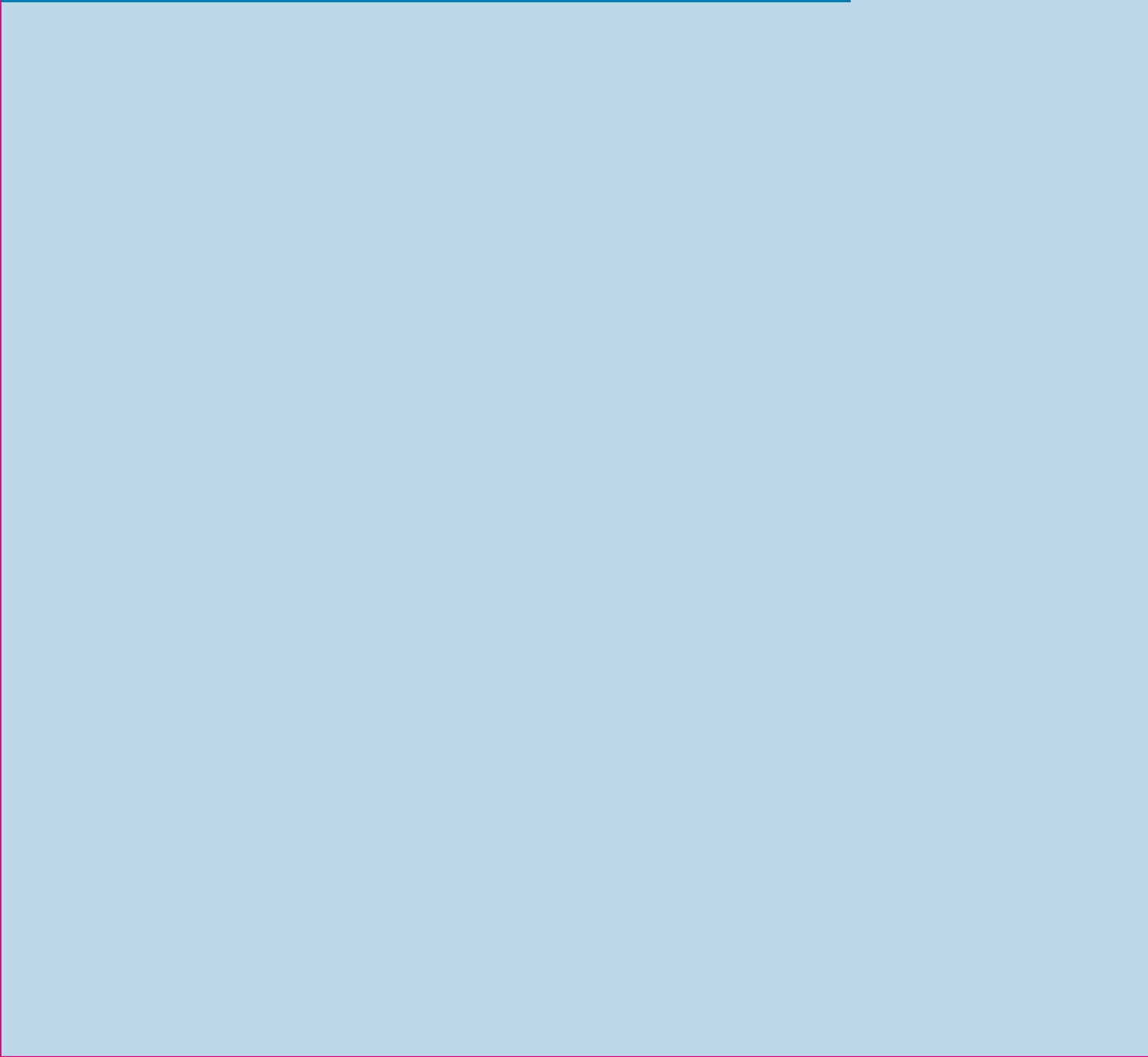
Tot slot: blijf aandacht houden voor werkdruk. Als het aanpakken van werkdruk succesvol is geweest, is dat mooi. Maar werkdruk kan natuurlijk weer opnieuw een probleem gaan vormen. Houd dus de vinger aan de pols. Besteed in het werkoverleg geregeld aandacht aan werkdruk, meet periodiek signalen van werkdruk, betrek de medewerkers hierbij en hou je ogen en oren open!



Instrument

Checklist evaluatie

Item	Waar let je op?
Doelen en gewenste resultaten	Zijn de doelen behaald? Zijn de gewenste resultaten bereikt? Voldoen de resultaten aan de gestelde eisen? Is de werkdruk verminderd?
Projectinhoud	Zijn de activiteiten uitgevoerd zoals omschreven? Is aan de eisen en de randvoorwaarden voldaan? Zijn deelprojecten uitgevoerd?
Beheersaspecten	Is het tijdschema gehaald?
Zijn de mijlpalen bereikt?	Hebben de projectleden zich gehouden aan de verantwoordelijkheden, heeft iedereen gedaan wat hij/zij moest doen?
Financiën	Is binnen het budget gebleven? Wat waren de kosten?
Informatie	Is iedereen op de hoogte gesteld van het project, betrokken bij het project geweest, geïnformeerd over hoe en wat?
Organisatie	Is het project in de organisatie opgenomen? Zijn de processen rond de invoering van de maatregel in de organisatie verankerd?

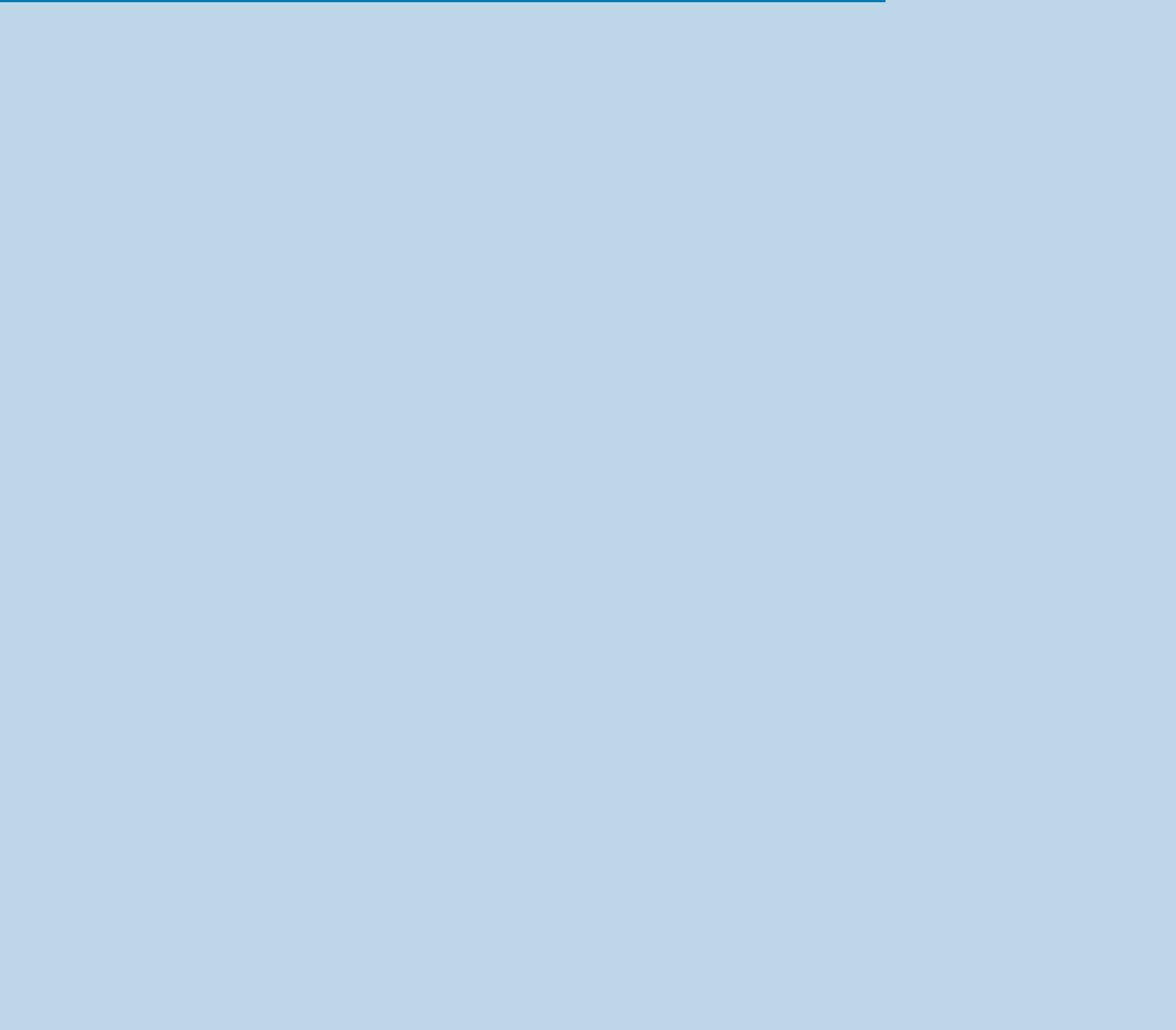


Vragenlijsten

Boeken en brochures

Instanties

Websites



Vragenlijsten

- VBBA, vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid.
De VBBA kent een kern-VBBA en een uitgebreide VBBA. In beide gevallen bestaat de VBBA uit vier modules: kenmerken van het werk, werkorganisatie, arbeidsvoorwaarden en gevolgen. Van de VBBA zijn referentiebestanden beschikbaar met meer dan 75.000 records. De oorspronkelijke VBBA en zijn achtergronden zijn te lezen in M. van Veldhoven & T. Meijman, 'Het meten van psychosociale belasting met een vragenlijst: de VBBA', Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1994. Momenteel wordt de vragenlijst beheerd door SKB Vragenlijst services, 020-6904046, www.skb.nl.
- 'Quick-Scan Werkdruk, dé werkdrukmeter, versie 2.0', FNV-Amsterdam, Uitgeverij Kerckebosch bv, Zeist, 1999.
De Quick-Scan omvat 78 vragen en meet of er sprake is van werkdruk; en geeft verder drie vormen van belasting, zeven veel voorkomende oorzaken van werkdruk en bespreekt ook gevolgen van werkdruk. Het werkboek bevat een cd-rom waarmee je de ingevulde formulieren kunt verwerken.
- Werkdruktest VGWM-unit FNV bondgenoten, www.xs4all.nl/~jan99/wkdtest.html.
Een werkdruktest op internet, individueel in te vullen. Lijkt op de Quick-Scan. Deze werkdruktest onderzoekt of er sprake is van werkdruk en bespreekt veel voorkomende oorzaken van werkdruk aan de hand van stellingen.
- Nova-Weba (NIPG Onderzoeksvragenlijst Arbeidsinhoud-Welzijn bij de Arbeid), S. Dhondt & I. Houtman, Leiden, NIPG-TNO.
De Nova-Weba bestaat uit negen modules: werkdruk, emotionele belasting, volledigheid, niet-kortcyclische taken, moeilijkheidsgraad, autonomie in het werk, contactmogelijkheden, organiserende taken en informatievoorziening.
- Wie geïnteresseerd is in meer en andere vragenlijsten kan informatie vinden in 'Interventies bij werkdruk, gids voor arboprofessionals', S. Vaas, D.J. Klein Hesselink, S.A. van den Berg & M.M.H. Peeters, TNO Arbeid, Hoofddorp, 1999. Dit boek geeft een inventarisatie van 37 instrumenten en methodes.

Boeken en brochures

- 'Mij krijgen ze niet gek, over stress en overspannenheid', J. Schouten, Boom, 2000;
 - 'Stressmanagement voor dummies', A. Elkin, Addison Wesley Longman, 2000.
- Beide boeken richten zich op het individu en geven tips om beter met stress om te gaan.
- 'Stressbeleid voor personeelsmanagers', M. Pieterman, Nelissen, 1995. Dit boek richt zich primair op de personeelsmanager en leert stressbronnen en stressprikkelers te signaleren en te inventariseren en de organisatie hierover structureel te informeren.
 - 'Werkdruk nieuw vakbondsthema', voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector, J. Warning, Kerckebosch, 2000.
 - 'Werkdruk en werkstress', H. Kaaij, & F. de Kruif, Samsom, 1999.

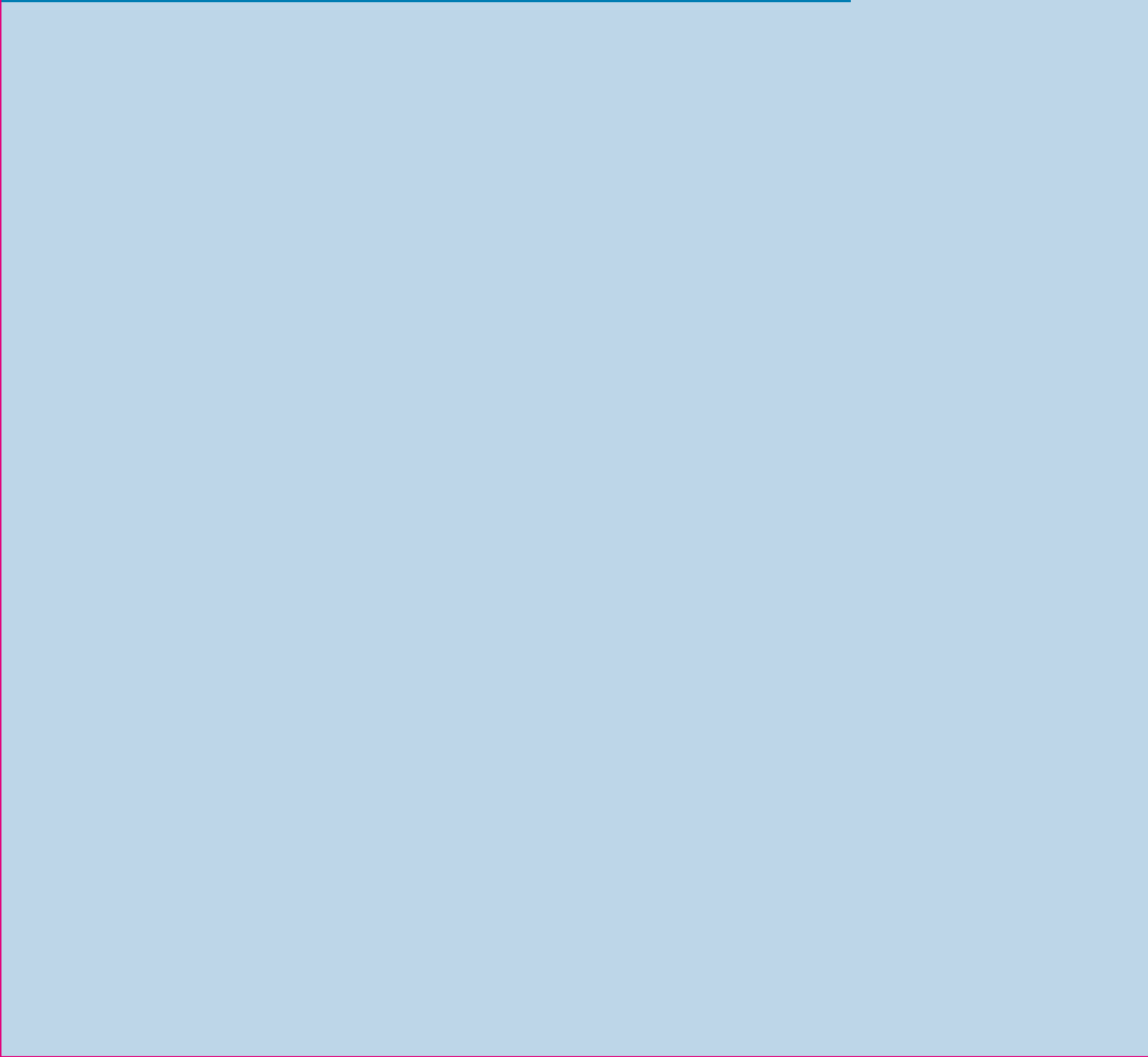


Instanties

- GBW, Centrum Gezondheidsbevordering op de werkplek, Johan van Oldenbarneveltlaan 9, 2582 NE Den Haag, 070-3552502.
- IWS, Instituut Werk en Stress, Prof. Bronkhorstlaan 10, 3723 MB Bilthoven, 030-2280115.
- SANT Organisatieadviseurs, Rijswijkstraat 2, 1059 GK Amsterdam, 020-6157167.
- Verbond van Verzekeraars, Postbus 93450, 2509 AL Den Haag, 070-3338500.

Websites

- www.gbw.nl (Centrum Gezondheidsbevordering op de werkplek)
- www.sant.nl (SANT Organisatieadviseurs)
- www.verzekeraars.nl (Verbond van Verzekeraars)
- www.minvws.nl (ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport)
- www.minszw.nl (ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid)
- www.fnv.nl (algemene vakbond)
- www.cnv.nl (christelijke vakbond)
- www.ggzdrenthe.nl (geestelijke gezondheidszorg Drenthe)
- www.nia.tno.nl (ontwikkelt kennis gericht op complexe arbeidsvraagstukken en past die toe)
- www.skb.nl (expertise centrum gezondheid in relatie tot werk)
- www.bpv.nl (Breed Platform Verzekerden en Werk)
- <http://nl.osha.eu.int/> (Nederlandse afdeling van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk)
- www.rsi-centrum.nl en www.rsi-vereniging.nl (RSI)
- www.xs4all.nl/~loutre/bohm.htm (burnout)
- www.xs4all.nl/~jan99/wkdtest.html (werkdruktest)



Ontwerp & realisatie: SDC Totaal Communicatie BNO, Rijswijk
Druk: Artoos Nederland
(2001.03.0,4.S)

