



STICHTING
VAN DE ARBEID



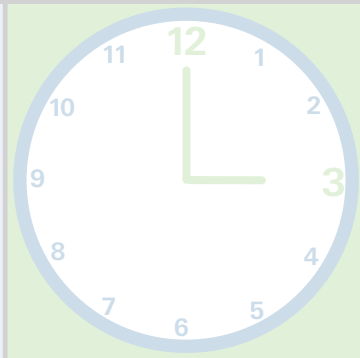
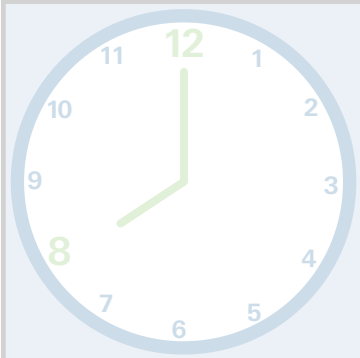
Druk werk: ?!



OM GAAN MET



WERKDRUK EN STRESS





Druk werk: ?!

OMGAAN MET
WERKDRUK EN STRESS

Colofon

De Stichting van de Arbeid, opgericht in 1945, is een landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van zowel werkgevers als werknemers in Nederland. Dit overlegorgaan heeft een privaatrechtelijke vorm.

Thans zijn in de Stichting vertegenwoordigd:

- de Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW),
- de Koninklijke Vereniging MKB-Nederland (MKB),
- de Federatie Land- en Tuinbouw-organisatie Nederland (LTO),
- de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV),
- het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV),
- de Vakcentrale voor Middengroepen en Hoger Personeel (MHP).

Uitgave:

Stichting van de Arbeid
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK DEN HAAG
tel.: 070 - 3 499 577
fax: 070 - 3 499 796
e-mail: info@stvda.nl
<http://www.stvda.nl>

Ontwerp en druk: Huisdrukkerij SER

© Oktober 2006, Stichting van de Arbeid

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting van de Arbeid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Inleiding	9
2. Werkdruk en stress	10
3. Omvang en oorzaken	13
4. Stappenplan voor het tegengaan van te hoge werkdruk en stress	17
5. Tot besluit: enkele praktische tips	31
Bijlage 1: Europees Kaderakkoord Werkgerelateerde stress	35
Bijlage 2: Een verwijzing naar relevante regelgeving	41
Bijlage 3: Meer informatie	45
Bijlage 4: Adressen	47

Voorwoord

Werkdruk en stress zijn verschijnselen die in elk bedrijf voorkomen. Maar wanneer ze problematische vormen gaan aannemen, dan erkent men algemeen dat juist het voorkómen ervan een hoge prioriteit moet hebben. Te veel stress en werkdruk gaat immers gepaard met negatieve sociale en economische effecten.

Het tegengaan van problematische werkdruk en stress is in het belang van zowel de werknemer als de werkgever. Deze verschijnselen leiden namelijk vaak tot (ziekte)verzuim dat soms zelfs langdurig van aard kan zijn. Het voorkomen ervan kan daarentegen juist bijdragen aan een positief werkklimaat, continuïteit en daarmee de kwaliteit van het werk. En aan het beperken van de kosten van uitval wegens ziekte.

Werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid hebben in 2000 over dit onderwerp een brochure uitgebracht¹ waarmee zij hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een effectieve aanpak van dit verschijnsel tot uiting hebben willen brengen. Werkdrukproblemen zijn nu eenmaal niet per definitie de schuld van ‘de onderneming’ of ‘de arbeidsorganisatie’ c.q. ‘de werkgever’ of van ‘de werknemer’. Meestal zijn er verschillende oorzaken aan te wijzen.

Inmiddels is sinds het verschijnen van deze brochure een aantal jaren verstreken. De aandacht voor werkdruk en stress in ondernemingen² is inmiddels gelukkig toegenomen. Men vindt het momen-

¹ Stichting van de Arbeid, *Druk werk ?! Omgaan met werkdruk en stress*, 2000.

² Hier wordt het begrip ‘onderneming’ gebruikt als een verzamelbegrip voor ondernemingen, instellingen en andere arbeidsorganisaties. Daar waar voorts het begrip ‘ondernemingsraad’ in algemene zin wordt gehanteerd, worden ook andere medezeggenschapsorganen bedoeld als bijv. de personeelsvertegenwoordiging.

teel van belang dat in de onderneming werkdruk en stress in een open sfeer bespreekbaar zijn om, indien nodig, maatregelen te treffen om eventuele problemen op dat terrein op te lossen. De oorzaken van werkdruk en stress kunnen immers verschillend zijn en er kan sprake zijn van een combinatie van oorzaken die deels in de werksfeer en deels in de privésfeer liggen. Het voorkomen en bestrijden van overmatige werkdruk en stress kan dan ook uiteenlopende instrumenten en/of maatregelen vergen.

De Stichting van de Arbeid pleit in dat verband al enige tijd voor het ontwikkelen van een 'ketenaanpak' in ondernemingen, d.w.z. een beleid, gericht op het voorkomen van ziekteverzuim, verzuimbegeleiding en het 'terug begeleiden' van zieke werknemers naar hun arbeidsplaats.

Voorts hebben sociale partners op Europees niveau eind 2004 een actieprogramma gepubliceerd over het voorkomen resp. zo veel mogelijk beperken van werkgerelateerde stress .

Voor de Stichting van de Arbeid was dit aanleiding om haar brochure uit 2000 nog eens te bezien op zijn actualiteit. Dit heeft geleid tot de onderhavige herziene brochure: *Druk werk?! Omgaan met werkdruk en stress*.

De Stichting heeft met deze herziene uitgave naar haar oordeel gevolg gegeven aan de afspraak in het Europees akkoord om op basis van de eigen nationale procedures en gebruiken dat akkoord in de praktijk tot uitvoering te brengen. De Stichting wil met deze brochure bereiken dat het onderwerp in ondernemingen in de praktijk de aandacht behoudt die het verdient. De brochure richt zich dan ook tot iedereen in de onderneming, van werkvloer tot management.

Den Haag, september 2006

3 ETUC, UNICE, UEAPME, CEEP, *Work-related stress: framework agreement on work-related stress*, 8 oktober 2004. Een Nederlandse vertaling van dit Actieprogramma is opgenomen als bijlage 1.

1. Inleiding

Werkdruk en stress kunnen vormen aannemen die problematisch worden. Problematische werkdruk en stress kunnen ertoe leiden dat werknemers niet goed meer functioneren of zelfs uitvallen. Dat kan op zijn beurt gevolgen hebben voor de werksfeer, voor de kwaliteit van het werk, enzovoorts. Hoe dan ook is de aanwezigheid van problematische stress bij een werknemer van invloed, en wel negatief, op zijn/haar functioneren in de onderneming. De oorzaken kunnen in het werk, in de privésituatie of in een combinatie van beide te vinden zijn. In veel gevallen zal een combinatie van maatregelen, gericht op zowel de onderneming als het individu, dan ook noodzakelijk blijken.

Deze brochure is bedoeld voor iedereen die in de onderneming actief is. Ze is gericht op het voorkómen en tijdig aanpakken van werkdrukproblemen. De brochure wil iedereen in de onderneming motiveren om werkdrukproblemen vóór te zijn en om deze problemen – mochten ze zich toch voordoen – op tijd te onderkennen teneinde ze aan te pakken. Want uiteindelijk is iedereen gebaat bij een werkklimaat waarin er voldoende aandacht is voor de werknemer en waarin het plezierig werken is.

De brochure verkent de verschillende aspecten van werkdruk en stress en geeft een aanuiding van mogelijke oplossingen. Hoofdstuk 2 bevat een korte uitleg van de begrippen werkdruk en stress. In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving van de oorzaken en gevolgen van werkdruk en stress. Vervolgens komt in hoofdstuk 4 de kern van de brochure aan bod: het voorkomen en bestrijden van werkdruk en stress. Er zijn voorts hier en daar voorbeelden van zgn. ‘best practices’ opgenomen ter illustratie van de tekst.

2. Werkdruk en werkstress

Voor verreweg de meeste mensen vervult betaald werk een belangrijke rol in hun leven. Immers, betaald werk voorziet in de kosten van levensonderhoud en daarmee in de behoefte aan bestaanszekerheid. Betaald werk kan bovendien bijdragen aan de identiteit van mensen, een doel aan het leven geven, maatschappelijk aanzien verschaffen en, niet in de laatste plaats, sociale contacten met zich brengen.

Het behoeft dan ook geen betoog dat betaald werk belangrijk is voor mensen. Overigens doet dit niet af aan het feit dat ook onbetaald werk voor veel mensen zinvol en van groot belang is.

Maar het kan ook mis gaan. Voor iedereen geldt immers dat er grenzen zijn aan wat men (aan)kan. Weliswaar liggen die grenzen voor elke persoon verschillend, toch kunnen ondernemingen een beleid voeren zodat voor zo min mogelijk werknemers grenzen worden overschreden. Bij overschrijding van die grenzen kan de werknemer in de problemen komen.

Hoewel de term 'werkdrukprobleem' misschien suggereert dat het altijd om een teveel aan werk moet gaan, kunnen werknemers ook vastlopen wanneer het werk structureel juist te weinig beroep doet op hun kennis en vaardigheden.

De begrippen 'werkdruk' en 'werkstress' worden nog al eens door elkaar gebruikt. Hetzelfde geldt voor termen als 'overspannenheid' en 'burn-out'. Voor een beter begrip van werkdrukproblemen is het nuttig om de diverse begrippen te onderscheiden en toe te lichten.

Werkdruk is op zichzelf een neutraal begrip en behoeft niet bij voorbaat een negatieve bijklank te hebben. Veel mensen functioneren zelfs het best als ze enige werkdruk ervaren. Maar het wordt problematisch wanneer: a) werkdruk een zodanige omvang aanneemt, dat een werknemer niet meer kan voldoen aan de eisen die het werk stelt én b) de werknemer niets kan of mag ondernemen tegen de oorzaak/oorzaken daarvan. De eisen die het werk stelt, betreffen: de kwantiteit (te leveren hoeveelheid) van het werk, de kwaliteit van het werk en de tijd waarbinnen het werk moet zijn voltooid.

Werkdruk is het resultaat van de hoeveelheid werk (werklast) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, afgezet tegen het 'draagvermogen' van de werknemer (ook wel aangeduid als 'belastbaarheid'). Het 'draagvermogen' van een werknemer wordt bepaald door opleiding en ervaring, en zijn of haar persoonlijke kenmerken. Van invloed op het draagvermogen zijn de omstandigheden waarin de werknemer verkeert: op het werk, thuis, of in beide situaties tegelijkertijd.

Zoals hierna nog zal blijken, spelen ook andere factoren in het werk zelf een belangrijke rol in het geheel. Dat zijn de organisatorische aspecten van het werk (zoals de planning van het werk) en de werkomgeving (zoals de werksfeer en de sociale steun van collega's en leidinggevenden). Werkdruk ontstaat dus als gevolg van factoren die in de arbeidsorganisatie spelen.

Wanneer er eenmaal een werkdrukprobleem is ontstaan, kan dat leiden tot (*werk*)stress. Stress is een "*toestand die gepaard gaat met fysieke, psychologische of sociale klachten of stoornissen en die het gevolg is van het feit dat mensen zich niet in staat voelen om aan de gestelde eisen of verwachtingen te voldoen*"⁴.

Werkgerelateerde stress kan uiteindelijk leiden tot onder andere

4 Zie paragraaf 3 van het Europees Actieprogramma (bijlage 1).

ongewone vermoeidheidsklachten, gevoelens van uitputting en somberheid en lichamelijke klachten. De werknemer kan zelfs overspannen raken of, als deze toestand lang aanhoudt, opgebrand raken (*burn-out*).

3. Omvang en oorzaken

Er is en wordt veel onderzoek verricht naar de mate waarin werknemers werkdruk ondervinden. Werknemers wordt dan gevraagd in welke mate zij werkdruk (als problematisch) ervaren. Het gaat dus om objectieve cijfers over een subjectief gegeven, namelijk 'hoe ervaart men het eigen werk'.

Volgens TNO melden 150.000 tot 300.000 werknemers zich jaarlijks ziek vanwege stress op het werk⁵. Naar schatting van TNO is één op de zeven WAO'ers door stress op het werk arbeidsongeschikt geworden en zijn de kosten daarvan ca. 1,7 miljard euro aan uitkeringen. De totale kosten van stress voor ondernemers en overheid worden op vier miljard euro per jaar geschat.

Er zijn overigens aanwijzingen dat de werkdruk de laatste jaren enigszins is gestabiliseerd. Mogelijk is dat mede het gevolg geweest van de grotere aandacht die men voor dit verschijnsel heeft gekregen. Hetgeen (gelet op bovengenoemde cijfers) niet wegneemt en er zelfs voor pleit die aandacht verder te intensiveren.

Veroorzakers van werkdrukproblemen/werkstress worden wel 'stressoren' genoemd. Deze stressoren kunnen op tal van terreinen liggen. Doorgaans wordt een onderscheid gemaakt tussen werkgerelateerde factoren en persoonsgerelateerde factoren.

5 TNO (2005) *Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland*. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zie ook de brief van de staatssecretaris van SZW aan de Tweede Kamer d.d. 9 februari 2006 over dit onderwerp.

— Werkgerelateerde factoren

Werkgerelateerde factoren hebben met name betrekking op de hoeveelheid en inhoud van het werk en op de organisatie ervan. Zo vergen moeilijke opdrachten met een harde deadline meer van een werknemer dan eenvoudige opdrachten zonder deadline. Daarbij kan de mate waarin de werknemer zelf in staat is zijn of haar werk zelf in te delen, de *regelmogelijkheden* i.c. een grote mate van eigen verantwoordelijkheid, een rol spelen. Men neemt wel aan dat een ruime mate van regelmogelijkheden werkdrukproblemen kan voorkomen. In dat geval kan de werknemer immers schuiven met taken, procedures aanpassen, eventueel taken overdragen of delegeren. Wanneer echter de taakeisen te hoog zijn, biedt het beschikken over veel regelmogelijkheden onvoldoende soelaas om de werkdrukproblemen aan te pakken..

Deskundigen benadrukken dat vooral hardwerkende werknemers die bij hun werk betrokken zijn, vaak als eerste het slachtoffer worden van werkstress. Dit gebeurt met name wanneer ze extra tijd en energie investeren in hun werk terwijl de waardering daarvoor van chef en/of collega's uitblijft. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat ook werknemers op hoge posities (zoals managers en professionals), die in beginsel over veel regelmogelijkheden beschikken, desondanks in problemen kunnen komen.

Werkgerelateerde factoren kunnen ook te maken hebben met de stijl van leidinggeven, met omgangsvormen op de werkplek of met organisatieveranderingen (reorganisaties). Ook de omvang van het personeelsbestand en de (on)voorspelbaarheid van het werkaanbod kunnen een rol spelen.

Het introduceren van nieuwe werkvormen kan eveneens gevolgen hebben voor de werkdruk. Dit pleit ervoor om de *organisatie van het werk* regelmatig te bezien op mogelijke stressfactoren die (op termijn) voor problemen zouden kunnen zorgen.

Voorts kunnen in het *werkproces* aanwijzingen gevonden worden om mogelijke werkdrukproblemen te onderkennen. Daarbij kan

worden gedacht aan: te snel en te haastig werk, een toename van fouten, een afname van de kwaliteit van het werk, verminderde flexibiliteit.

— Andere factoren

Er zijn diverse (persoonlijke) omstandigheden waardoor werknemers hun werkdruk als zwaarder en problematischer ervaren. Werkdruk telt zwaarder naargelang werknemers door diverse (persoonlijke) omstandigheden minder in staat zijn om problemen op het werk het hoofd te bieden. Dit kan het geval zijn bij werknemers die nog niet zo veel ervaring hebben. Dit kan ook komen omdat werknemers om andere redenen onvoldoende in staat zijn om aan de eisen te voldoen, bijvoorbeeld door privéproblemen (huwelijksproblemen, echtscheiding, verhuizing e.d.).

Nog een aspect dat invloed heeft op de werkdruk zoals die door een werknemer feitelijk wordt ervaren, is het herstelvermogen. Tijdens het werken wordt energie verbruikt. Bij een goede verdeling van het werk over de dag en voldoende rustmomenten hoeven werknemers hun energiereserves niet overmatig aan te spreken. Ze kunnen dan hun energie aanvullen door pauzes te houden tijdens het werk en ontspanning te nemen tijdens de avonduren, in weekeinden en vakanties. Hoeveel tijd werknemers nodig hebben om de reserves aan te vullen, is mede afhankelijk van leeftijd en gezondheid, maar ook van duur en ernst van de belasting.

Er kan ook sprake zijn van factoren die weliswaar buiten de werksituatie zijn gelegen, maar daarop niettemin direct of indirect invloed uitoefenen. Hierbij kan met name worden gedacht aan wat men zou kunnen aanduiden als *'leefdruk'*.

Er dient een gezonde balans te zijn tussen eisen die het werk stelt, eisen die vanuit het privéleven worden gesteld en de tijd die noodzakelijk is om te herstellen van alle inspanningen.

Factoren zoals hierboven vermeld, zijn minder te beïnvloeden door de werkgever c.q. de arbeidsorganisatie dan werkgerelateerde factoren.

— **Gezamenlijk belang bij een effectieve aanpak**

Op grond van het bovenstaande is het evident dat werkgever én werknemer een groot belang hebben om werkdrukproblemen en stress te voorkomen dan wel aan te pakken. Voor de werkgever springen vooral de kosten van verzuim en de mogelijk daarop volgende arbeidsongeschiktheid in het oog. Maar er zijn ook de minder zichtbare kosten die het gevolg zijn van verlies van productiviteit, van een geringere motivatie en van lagere kwaliteit ingeval er nog niet sprake is van feitelijk verzuim.

Voor de werknemer is het belangrijk om een goed evenwicht te realiseren tussen belasting en belastbaarheid en aldus disfunctioneren in het werk en schade aan de gezondheid te voorkomen.

Het voorkomen en tegengaan van werkstress is meer dan een persoonlijk belang van werknemer en werkgever. Het is ook van belang gezien de maatschappelijke kosten die gemoeid zijn met verzuim en arbeidsongeschiktheid op psychische gronden waarop eerder is gewezen.

4. Stappenplan voor het tegengaan van te hoge werkdruk en stress

De ‘ideale’ aanpak van werkdruk is: een gezamenlijke aanpak door werkgever en werknemer. Zo’n aanpak is zowel gericht op de organisatie van het werk als op de werknemers en bovendien geïntegreerd in het sociale beleid van de onderneming. Daarbij is het van belang om na te gaan of het om een collectief probleem gaat (bijvoorbeeld van een afdeling als geheel) of dat het gaat om een probleem van een individuele werknemer.

Een belangrijke voorwaarde is dat een mogelijk te hoge werkdruk te bespreken valt in het overleg tussen werknemer en zijn/haar leidinggevende. Bespreekbaarheid is niet vanzelfsprekend. Het blijkt uit onderzoek dat werknemers niet geneigd zijn uit zichzelf problemen op het gebied van werkdruk aan de orde te stellen bij de leidinggevende. De werknemer heeft er namelijk in eerste instantie geen baat bij om te boek te staan als iemand die het werk niet aankan. Overigens hoeft het bespreekbaar maken van werkdrukproblemen niet te leiden tot een passieve ‘klaagcultuur’ in een bedrijf. Afhankelijk van de omstandigheden kan van de werknemer zelf ook een actieve bijdrage worden gevraagd bij de oplossing van problemen. Aanknopingspunten voor zo’n aanpak zijn te vinden in wetgeving – zoals de (nieuwe) Arbowet, de (nieuwe) Arbeidstijdenwet, de Wet op de ondernemingsraden (die specifieke bepalingen bevat die de positie van de personeelsvertegenwoordiging en van de ondernemingsraad in relatie tot de arbeidsomstandigheden regelen), het

Burgerlijk Wetboek – maar ook in cao-afspraken en/of arboconvenanten⁶.

Het voorkomen en bestrijden van werkstress moet volgens de (nieuwe) Arbowet een essentieel onderdeel uitmaken van het arbo- en verzuimbeleid van een organisatie. Dit beleid tegen stress heeft zijn plek in de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), in het plan van aanpak en de jaarlijkse rapportage daarover, en verder in voorlichting en onderricht over arbeidsomstandigheden.

Een gezamenlijke aanpak van werkdrukproblemen is een voorwaarde voor de effectiviteit ervan. Hieruit vloeit voort dat de personeelsvertegenwoordiging, de ondernemingsraad of VGW/M-commissie, dan wel – bij het ontbreken van een medezeggenschapsorgaan – de belanghebbende werknemers zelf worden betrokken bij het ontwikkelen van een beleid tegen werkstress.

Werk maken van het tegengaan van problematisch werkdruk en stress kan het beste geschieden in een ketenaanpak: preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie. Want, mocht er eenmaal sprake zijn van problematische werkdruk en stress dan is het zaak om zo snel mogelijk aan de slag te gaan. De aanpak van werkdrukproblemen en werkstress kan in zes stappen worden onderverdeeld:

- 0. preventief beleid voeren;**
- 1. signaleren;**
- 2. analyseren en meten;**
- 3. kiezen van maatregelen;**
- 4. uitvoeren van maatregelen;**
- 5. evaluatie.**

6 Arboconvenanten bevatten afspraken tussen (bedrijfstak)organisaties van werkgevers en werknemers en de overheid over verbetering van de arbeidsomstandigheden, waaronder werkdruk. De Regeling arboconvenanten loopt binnenkort af. Sociale partners kunnen besluiten de gemaakte afspraken om te zetten in cao-afspraken, arbocatalogi, bedrijfsafspraken en dergelijke.

— **STAP 0. Preventief beleid**

De beste aanpak is deze problemen vóór te zijn oftewel preventief beleid voeren. Preventief beleid betekent in de alledaagse praktijk bijvoorbeeld het voeren van een arbo- en verzuimbeleid en arbeidstijdenmanagement. Of het betreft gezondheidsbeleid, scholingsbeleid, beleid met betrekking tot de inhoud en de organisatie van het werk. Maar het kan ook gaan om bijvoorbeeld een leeftijdsbewust personeelbeleid.

In dat verband is eerder ook gewezen op het belang van een keten-aanpak: preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie.

Afstemming van taken op soms verminderde mogelijkheden van personeel geeft minder uitval en vermindert de werkdruk

Een verpleegtehuis krijgt steeds meer patiënten die relatief veel verzorging nodig hebben. Binnen het vastgestelde personeelsbudget zijn er nauwelijks oplossingen voor de problemen die dat geeft. Iedereen doet zijn best op zijn eigen terrein. Het personeel heeft een grote binding met het eigen werk. Het management probeert zo goed mogelijk rond te komen met de krappe middelen. Het management stuurt op optimalisering door nieuwe en steeds strakker plannings en procedures. Het personeel ervaart de binding met de patiënten sterker dan de binding met het bedrijf en is vooral geïnteresseerd in ondersteunende procedures en extra handen. Er ontstaan werkdrukproblemen en werkstress. De nieuwe plannings worden als onmogelijk ervaren en informeel tegenwerkt. Het verzuim loopt op. Het management probeert de vicieuze cirkel te doorbreken en stelt het

personeel impliciet een deal voor. Er wordt twee procent meer personeel aangenomen dan het budget toestaat. Een risico. Maar daartegenover staat dat de extra handen die nodig zijn ook worden geleverd. Van elke afdeling wordt wel een extra inspanning gevraagd om het te hoge verzuim aan te pakken. Dat gebeurt. Op elke afdeling maken personeel en leiding groepsgewijs een inventarisatie van taken die bij ook partiële arbeidsongeschiktheid nog kunnen worden uitgevoerd. Ziek is voortaan niet meer hetzelfde als geheel afwezig. De toegevoegde extra krachten nemen precies de te hoge werkdruk weg die vernieuwing in de weg stond. Het verpleegtehuis komt weer rond binnen het budget. Het verzuim is gehalveerd. Maar de echte winst zit in het betere wederzijdse begrip voor de belangen van de werkvloer en het bedrijf als geheel.

— STAP 1: Signaleren

Nog te vaak worden werkdruk- en stressproblemen niet of te laat herkend of eenvoudigweg genegeerd. Geregeld worden deze problemen als een individuele zaak beschouwd. Ze komen echter zelden uit de lucht vallen. Meestal is sprake van aanwijsbare oorzaken. Zo kan worden gedacht aan een plotselinge toename van de werklust, als gevolg waarvan gedurende langere tijd moet worden overgewerkt.

Ziekteverzuim kan een indicator van werkstress zijn. Wanneer daar een bepaald patroon in zit, bijvoorbeeld wanneer het zich in bepaalde functies of op een bepaalde afdeling voordoet, kan dat duiden op werkstress. Er is overigens geen één-op-éénrelatie tussen ziekteverzuim en werkstress. Om daadwerkelijk te kunnen bepalen of het om problemen wegens werkstress gaat, moet men ook kijken naar andere mogelijke oorzaken.

Op het individuele vlak kunnen werkdrukproblemen zich uiten door gejaagdheid, korzeligheid, slapeloosheid. Ook kan sprake zijn van chronische vermoeidheid. In ernstiger gevallen kan sprake zijn van depressiviteit, angst, gedragsstoornissen, lichamelijke klachten en psychische stoornissen.

De belastbaarheid van de werknemer neemt af, evenals zijn of haar flexibiliteit en er is een serieus risico van ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Al met al is het van belang om signalen tijdig te onderkennen en eventuele problemen aan de orde te stellen, bijvoorbeeld in het werkoverleg of tijdens functionerings-gesprekken.

Organisatie van het werk

Op een callcenter dreigen de ontwikkelingen het management door de vingers te glippen. Het verzuim is hoog. Fabricage en distributie sporen niet met de verkoop. De onderlinge contacten zijn beperkt tot wederzijdse klachten. En boze klanten zorgen voor extra stress, ook al omdat de echte klachtenoplossers anoniem zijn opgeborgen in een ander tweedelijns-callcenter. Het management vraagt een extern adviseur om het hoge verzuim aan te pakken. Tijdens het intakegesprek blijkt het probleem op een ander niveau te liggen. Het is zaak de informatie-uitwisseling tussen fabricage, inkoop- en distributieafdeling te intensiveren. Er wordt een wekelijkse kwaliteitsbijeenkomst tussen de betrokken managers geor-

ganiseerd. Na een maand zijn de te voortvarende beloften van de verkopers in het callcenter meer afgestemd op de realiteit. De lichtkrant op de muur registreert nu niet alleen de verkoopsnelheid maar ook de reële mogelijkheden van het bedrijf. De distributieafdeling kan de beloften nu ook waar maken. Het aantal klachten neemt drastisch af. Maar er gebeurt meer. Een aantal goede verkopers wordt opgeleid tot probleemoplossers en interne regelaars. Met eigen lijntjes dwars door het bedrijf heen. Ook de sociale ondersteuning op het werk wordt verbeterd. De leidinggevenden organiseren voor zichzelf een interne uitwisseling om hun stijl van leidinggeven aan te passen.

— STAP 2: Analyseren en meten

Indien uit de eerste verkenning of op grond van signalen blijkt dat werkstress een probleem is, kan een nadere analyse volgen. Hierbij is het mogelijk om een deskundige, zoals de arbodienst of een onafhankelijke adviseur, in te schakelen.

In het voorgaande is de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) al genoemd. Deze kan als vertrekpunt dienen voor de vervolganalyse. Bij de nadere analyse kan gebruik worden gemaakt van interviews en checklists. Arbodiensten en sociale partners beschikken over vragenlijsten voor dit doel. Ook het zogeheten Preventief Medisch Onderzoek is te benutten om gegevens over werkdruk en stress te verzamelen. Deze kunnen geanonimiseerd worden verwerkt door de arbodienst en/of arbo-deskundige.

Voor RI&E en PMO geldt dat deze methoden indicaties van werkstress kunnen geven hetgeen aanleiding kan zijn om een Plan van aanpak te ontwikkelen.

Ergonomie en regelmogelijkheden

Een logistiek bedrijf heeft een versnelde ontwikkeling doorgemaakt. Het beschikt over twee centrale distributiecentra. Binnen die centra verrijst binnen enkele jaren een gloednieuw hooggeautomatiseerd machine- en robotpark. Er is echter te sterk naar de techniek gekeken en die blijkt niet volmaakt. Nog erger: de techniek lijkt te hoog gegrepen voor de machinebedieners en hun leidinggevenden. Vroeger wisten ze oplossingen voor alle fouten. Nu niet meer. Fouterstelkosten en vertraging leiden tot irritatie bij personeel, klanten en managers. De basis voor verbetering blijkt een jaar later niet in de toekomst maar in het verleden te liggen. Vroeger stonden management en personeel dicht bij elkaar. Dat blijkt de sleutel. Het zijn niet de storingen in de techniek, maar de

achtergebleven investering in kennis bij het personeel om ermee om te gaan, die voor de problemen hebben gezorgd. Management en personeel verenigen zich op basis van een nieuwe visie: samenwerken aan het herstel via optimale werkprocessen waarbij de mens de techniek weer de baas is. Waar nodig worden ergonomische maatregelen genomen. Overbodig zwaar werk neemt daardoor af. Waar dat niet kan, worden de prestatienormen aangepast. De leiding krijgt aangepaste opleidingen met als gevolg dat ze de gebruikelijke kleine onvolkomenheden weer als vanouds kunnen regelen en oplossen. Niet alleen het personeel maar ook de leiding is weer beter af. En de nieuwe techniek lijkt steeds beter te werken.

— STAP 3: Maatregelen kiezen

Al naar gelang de aard van de organisatie en van de gevonden werkdrukproblemen, kan worden gekozen uit verschillende maatregelen. Vaak zal een combinatie van maatregelen, gericht op zowel het werk als op de werknemers, het beste werken.

Maatregelen tegen werkdruk richten zich op werkgebonden factoren en op persoonsgebonden factoren en houden rekening met eventuele maatschappelijke factoren. Belangrijk is dat de maatregelen zorgvuldig worden afgestemd op de concrete situatie (maatwerk!). Gedacht kan worden aan:

- het beperken van overmatig overwerk;
- het verdelen van het werk over meer mensen;
- het streven naar realistische targets/streefcijfers;
- het verbeteren van de inhoud van het werk, bijvoorbeeld door taakroulatie, taakverbreding, taakverrijking, vergroting van regelmogelijkheden en werkoverleg;
- functieaanpassing;
- opleiding en scholing;
- managementvaardigheidstrainingen;
- cursussen gericht op het vergroten van stressbestendigheid;
- verbetering van de arbeidsomstandigheden, bijvoorbeeld door een betere ergonomie;
- loopbaanbegeleiding;
- aanpassing van werk- en rusttijden;
- het verbeteren van de organisatie van het werk, van de samenwerking tussen
- afdelingen, van de leidinggevende structuur;
- het verbeteren van de interne communicatie;
- het maken van afspraken over het combineren van arbeid en zorgtaken;
- het bevorderen van de omgangsvormen op de werkplek.

Het moet natuurlijk niet zo zijn dat maatregelen over de betrokken werknemers worden 'uitgestort'. Eerder is al gewezen op de noodzaak van een gezamenlijke aanpak, waarbij alle betrokkenen worden ingeschakeld, dus ook de werknemers.

Van werknemers zelf mag worden verwacht dat zij maatregelen nemen en keuzes maken om een balans te bereiken tussen werkdruk en leefdruk enerzijds en belastbaarheid anderzijds. Dit is tenslotte ook in het belang van hun eigen gezondheid en welzijn.

Kijk eens naar jezelf: minder is soms meer

Paul is één van de twee in de tweeverdienershuishouding samen met Carla. Ze hebben de taken thuis onderling verdeeld, maar niet alles is vooraf te plannen. Dat geldt ook voor zijn werk dat hem veel voldoening geeft. Hoewel hij ook wel eens de verzuchting slaakt dat werken prima is, maar soms niet zo veel tijd zou moeten kosten....

Paul is eveneens een enthousiast volleyballer, niet alleen als speler, maar ook als bestuurslid van de volleybalvereniging. Al met al vergt het veel organisatie om het huishouden gladjes te laten verlopen, vooral nu er een baby is geboren.

Paul heeft het gevoel dat de tijd hem als zand door de vingers glipt, dat hij soms energie tekort komt en dat hij 'alles maar half' kan doen. Hij is tot de slotsom gekomen dat hij keuzes moet maken. Het bestuur van de volleybalvereniging geeft hij op. Hij wil verder één dag korter in de week gaan werken. Hij maakt daarover met zijn werkgever een afspraak, waarbij ook zijn 'workload' wordt aangepast. Die ene dag minder geeft een flinke verlichting. Nu heeft hij meer greep op zijn tijd, zowel op het werk als privé.

— STAP 4: Maatregelen uitvoeren

Sommige organisaties kunnen de maatregelen zelf uitvoeren, andere trekken een externe deskundige aan.

Belangrijk is om in deze fase zoveel mogelijk betrokkenen actief bij de uitvoering in te schakelen en om de werknemers en de leidinggevenden goed te informeren over gemaakte keuzes. Een brede ondersteuning biedt het voordeel dat taken kunnen worden verdeeld. Bovendien vergroot een actieve betrokkenheid de kans dat de benodigde maatregelen ook daadwerkelijk tot stand komen. Een gezamenlijke aanpak bevordert de effectiviteit van de maatregelen. Het ligt dan ook voor de hand dat de personeelsvertegenwoordiging, de OR of VGW/M-commissie in dit geheel een actieve rol speelt ⁷.

7 *Op grond van artikel 27 van de Wet ondernemingsraden heeft de OR (en ook de personeelsvertegenwoordiging) een instemmingsrecht met betrekking tot alle regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim.*

Informatieteams en realistische doelstellingen volgens de bestaande besturingscultuur

Een fabriek waarin een brede range van plastics wordt gemaakt, stelt zeer hoge eisen aan zichzelf. Verandering is regel. Flexibiliteit een basis. Iedereen is multifunctioneel inzetbaar. Er spelen twee culturen door het bedrijf. De eerste is het streven naar voortdurende kwaliteitsverbetering; de tweede is prestatiegerichtheid: wat de klant wil, kunnen we. De flexibiliteit wordt optimaal gebruikt maar met te weinig communicatie naar het personeel. Dat heeft soms geen zicht op het waarom van de omschakelingen en komt steeds vaker in de knel door de extra druk van steeds nieuwe verbeterprojecten die worden doorgevoerd. Geleidelijk groeit een latente onvrede onder het personeel. Het voelt zich overgeslagen in de communicatie en ook minder gewaardeerd.

De OR gaat de werkdruk meten. De scores zijn aanzienlijk. Typisch voor dit bedrijf is dat de werkdrukmeting en de toelichting van de arbodienst niet als tegenvaller maar meteen als bijkomend project worden opgepakt. Een tienpuntenlijst van de grootste pijnpunten wordt tot een traject omgebouwd. Binnen de afdelingen worden door leiding en medewerkers verbeterteams gevormd. En met dezelfde voortvarendheid als er plastics worden gemaakt, worden informatievoorziening, onderlinge afstemming en realistische doelstellingen gerealiseerd. De laatste positieve slag wordt geslagen door de nieuwe directeur die niet alleen een sterke ondernemer maar ook een peoplemanager blijkt te zijn.

— STAP 5: Evaluatie

Het is van belang om de uitwerking van de getroffen maatregelen periodiek te meten teneinde zo nodig het beleid te kunnen bijstellen of intensiveren. Bovendien blijft op deze manier de aandacht op stresspreventie gevestigd.

Er zijn verschillende manieren om dit te doen, zoals het geven van voorlichting, het bespreken in het werkoverleg of in de overlegvergadering tussen bestuurder en ondernemingsraad. Met name geldt dit voor de bespreking van de jaarlijkse rapportage van het plan van aanpak. Centraal staat de vraag of de gevolgde aanpak de juiste is geweest en of deze heeft geleid tot de gewenste veranderingen. Ook kunnen gegevens over ziekteverzuim of verloop worden betrokken bij de evaluatie.

5. Tot besluit: enkele praktische tips

Voor de werkorganisatie:

- Zorg ervoor dat leidinggevendenden regelmatig aan werknemers vragen *of hij/zij het werk aankan* en over voldoende mogelijkheden beschikt om bij problemen zelf het werk anders te organiseren.
- Zorg ervoor dat leidinggevendenden regelmatig de (mogelijke) problemen aan de orde stellen en bespreken die voortvloeien uit het thuisgebeuren, zoals ophalen kinderen, kinderopvang, verzorging van langdurig zieken, en dergelijke.
- Maak van 'werkdruk' een onderdeel van het functioneringsgesprek, persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), en dergelijke.
- Wees attent op signalen die erop kunnen wijzen dat de werkdruk op een of meerdere afdelingen te groot wordt. Bijvoorbeeld structureel overwerk, kwaliteitsproblemen, slechte sfeer op het werk, (toenemend) verzuim op de afdeling, groot personeelsverloop, en dergelijke.
- Stel deze signalen aan de orde tijdens werkoverleggen, overleg met de VGW&M-commissie, OR/PVT en/of overlegvergadering. Onderzoek vervolgens of deze signalen duiden op een problematische werkdruk.
- Ingeval er sprake is van een (dreigende) problematische werkdruk, neem dan maatregelen. Schakel bij het bedenken van oplossingen eventueel ook uw arbo-medewerkers en/of andere deskundigen in.
- Leg de signalen die kunnen duiden op problematische werkdruk vast in uw RI&E. Leg de (mogelijke) oplossingen vast in het bijbehorende Plan van aanpak.
- Volg de vakliteratuur (arbobladen) over de aanpak van problematische stress en werkdruk.

Voor de individuele werknemer:

- Ga bij u zelf na of u lekker in uw vel steekt. Kunt u uw werk binnen de officieel geplande tijdsspanne aan? Heeft u plezier in uw werk? Is de sfeer op uw werk goed?
- Indien u de hierboven gestelde vragen negatief moet beantwoorden, onderzoek dan bij u zelf of u last hebt van concentratieproblemen, kribbigheid, overmatige vermoeidheid, (veel) verzuim, en dergelijke.
- Indien u hiervan last hebt, onderzoek dan of de 'oorzaken' van deze klachten vooral te maken hebben met uw werk dan wel met uw privésituatie. Maar neem in beide gevallen contact op met uw leidinggevende om gezamenlijk een oplossing te zoeken. De hulp die hiervoor nodig is, kan zowel intern als extern gezocht worden. Dat hangt van uw situatie af.
- Hangt de problematische werkdruk (ten dele) samen met uw leidinggevende, dan is het raadzaam om in overleg met ofwel de afdeling P&O, ofwel uw OR/PVT ofwel uw arbodienst te zoeken naar een oplossing.
- Volg de vakbondsbladen. Regelmatig besteden deze aandacht aan problematische werkdruk en stress. Ook organiseren de vakbonden themabijeenkomsten gewijd aan dit thema.

Bijlage 1

S O C I A L E D I A L O O G

werk- gerelateerde stress

Kaderakkoord over
werkgerelateerde
stress

EUROPEAN TRADE UNION CONFEDERATION

Boulevard du Roi Albert II, 5
B-1210 Brussels
Tel. +32 2 224 04 11 <http://www.etuc.org>

(ETUC)



UNICE
THE VOICE OF BUSINESS IN EUROPE



1. Inleiding

Werkgerelateerde stress wordt op internationaal, Europees en nationaal niveau erkend als aandachtspunt voor zowel werkgevers als werknemers. Inmiddels is vastgesteld dat er behoefte is aan gerichte gezamenlijke actie op dit punt. Vooruitlopend op een overleg met de Commissie over stress hebben de Europese sociale partners deze kwestie daarom opgenomen in het werkprogramma voor de sociale dialoog 2003-2005.

Stress kan in principe op iedere werkplek toeslaan en iedere werknemer treffen, ongeacht de bedrijfsomvang, de branche of het soort arbeidscontract of arbeidsrelatie. In de praktijk is het echter niet zo dat alle werkplekken en alle werknemers er per definitie mee te maken krijgen.

Het aanpakken van stress op het werk kan leiden tot meer efficiëntie en tot een beter gezondheids- en veiligheidsniveau op het werk, hetgeen vervolgens economische en sociale voordelen oplevert voor ondernemingen, werknemers en de samenleving als geheel. Bij het aanpakken van problemen op het gebied van werkgerelateerde stress is de diversiteit van het personeelsbestand een belangrijke factor.

2. Doel

Dit akkoord is bedoeld om werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers bewuster te maken van en meer inzicht te geven in werkgerelateerde stress en om hun aandacht te vestigen op signalen die kunnen duiden op werkgerelateerde stress.

De bedoeling van dit akkoord is om werkgevers en werknemers een kader aan te reiken waarmee zij problemen op het gebied van werkgerelateerde stress kunnen herkennen en voorkomen. Het is niet de bedoeling dat de individuele werknemer de schuld krijgt van stress.

Het is bekend dat intimidatie en geweld op het werk potentiële oorzaken zijn van werkgerelateerde stress. Omdat de Europese sociale partners echter in het werkprogramma voor de sociale dialoog 2003-2005 zullen onderzoeken of het mogelijk is om over deze aspecten tot een afzonderlijk akkoord te komen, wordt in dit akkoord niet ingegaan op geweld, intimidatie en posttraumatische stress.

3. Omschrijving van stress en werkgerelateerde stress

Stress is een toestand die gepaard gaat met fysieke, psychologische of sociale klachten of stoornissen en die het gevolg is van het feit dat mensen zich niet in staat voelen om aan de gestelde eisen of verwachtingen te voldoen.

Mensen kunnen heel goed omgaan met een tijdelijke blootstelling aan druk, en kunnen deze zelfs als positief ervaren, maar hebben meer moeite met het omgaan met meer langdurige blootstelling aan grote druk. Bovendien kunnen verschillende personen verschillend op eenzelfde situatie reageren, en kan dezelfde persoon in verschillende levensfasen verschillend op eenzelfde situatie reageren.

Stress is geen ziekte, maar langdurige blootstelling eraan kan een negatieve invloed hebben op de arbeidsprestaties en kan gezondheidsklachten veroorzaken. Stress die zijn oorzaak heeft buiten de werkomgeving, kan leiden tot veranderingen in gedrag en tot vermindering van de arbeidsprestaties. Niet alle stress die zich voordoet op het werk is te beschouwen als werkgerelateerde stress. Werkgerelateerde stress kan worden veroorzaakt door verschillende factoren, zoals werkinhoud, werkorganisatie, werkomgeving, slechte communicatie, enz.

4. Het herkennen van werkgerelateerde stress

Omdat stress zo'n complex verschijnsel is, wordt in dit akkoord niet beoogd een uitputtende lijst van alle mogelijke stress-indicatoren te geven. Een hoog verzuim of een groot verloop, veelvuldige onderlinge conflicten of klachten van werknemers zijn echter tekenen die kunnen duiden op werkgerelateerde stress. Om vast te stellen of er sprake is van werkgerelateerde stress, kan worden gekeken naar factoren zoals werkorganisatie en werkprocessen (werktijdenregelingen, mate van autonomie, aansluiting tussen de capaciteiten van werknemers en de functie-eisen, werkbelasting e.d.), arbeidsomstandigheden en werkomgeving (blootstelling aan ongewenste omgangsvormen, lawaai, hitte, gevaarlijke stoffen e.d.), communicatie (onzekerheid over wat van de werknemer wordt verwacht, vooruitzichten, op handen zijnde veranderingen e.d.) en subjectieve factoren (emotionele en sociale druk, het gevoel "het niet aan te kunnen", vermeend gebrek aan steun e.d.).

Als wordt geconstateerd dat er sprake is van werkgerelateerde stress, moeten maatregelen worden getroffen om het probleem te voorkomen, op te lossen of te verminderen. De verantwoordelijkheid voor het kiezen van de juiste maatregelen ligt bij de werkgever. Deze maatregelen moeten worden uitgevoerd met inspraak en medewerking van de werknemers en/of hun vertegenwoordigers.

5. Verantwoordelijkheden van werkgevers en werknemers

Op grond van Kaderrichtlijn 89/391 zijn alle werkgevers wettelijk verplicht om de veiligheid en gezondheid van hun werknemers te beschermen. Deze plicht strekt zich ook uit tot problemen op het gebied van werkgerelateerde stress indien deze een risico vormen voor de gezondheid en veiligheid van werknemers. Alle werknemers hebben de algemene plicht om zich te houden aan beschermende maatregelen die de werkgever heeft vastgesteld.

Problemen op het gebied van werkgerelateerde stress kunnen worden aangepakt via een algemeen proces van risicoanalyse, een speciaal stressbeleid en/of gerichte maatregelen met betrekking tot specifieke stressfactoren.

6. Het voorkomen, oplossen of verminderen van werkgerelateerde stress

Er zijn diverse maatregelen denkbaar om werkgerelateerde stress te voorkomen, op te lossen of te verminderen. Het kan gaan om collectieve of individuele maatregelen of beide. Deze kunnen worden ingevoerd in de vorm van gerichte maatregelen tegen specifieke stressfactoren, of als onderdeel van een integraal stressbeleid dat zowel preventieve als reactieve maatregelen omvat.

Indien bij de werkgever intern onvoldoende expertise aanwezig is, kunnen externe deskundigen worden ingeroepen conform Europese en nationale wetgeving, cao's en de gangbare praktijk.

Eenmaal ingevoerde maatregelen tegen stress moeten regelmatig worden geëvalueerd om na te gaan of ze doeltreffend zijn, of ze optimaal gebruikmaken van de beschikbare middelen, en of ze nog geschikt of nodig zijn.

Voorbeelden van dergelijke maatregelen zijn:

- maatregelen op het gebied van management en communicatie, zoals het verduidelijken van de doelstellingen van de onderneming en de rol van de afzonderlijke werknemers daarin, het laten blijken van voldoende steun van het management voor individuele werknemers en teams, het afstemmen van verantwoordelijkheid en zeggenschap over het eigen werk, het verbeteren van de werkorganisatie en werkprocessen, arbeidsomstandigheden en werkomgeving;
- het trainen van leidinggevenden en werknemers om hen bewuster te maken van en meer inzicht te geven in stress, de mogelijke oorzaken en de mogelijke aanpak ervan, en/of om hen te leren omgaan met verandering;
- het verstrekken van informatie aan en het voeren van overleg met werknemers en/of hun vertegenwoordigers conform Europese en nationale wetgeving, cao's en de gangbare praktijk.

7. Uitvoering en follow-up

Op grond van artikel 139 van het Verdrag dienen de leden van UNICE/UEAPME, CEEP en EVV (en het verbindingscomité EUROCADRES/CEG) dit vrijwillige Europese kaderakkoord ten uitvoer te leggen volgens de procedures en gebruiken die eigen zijn aan de sociale partners in de lidstaten en in de landen van de Europese Economische Ruimte.

De ondertekenende partijen nodigen ook hun lidorganisaties in de kandidaatlanden uit om dit akkoord uit te voeren. Dit akkoord zal binnen drie jaar na de datum van ondertekening worden uitgevoerd.

De lidorganisaties zullen verslag uitbrengen over de uitvoering van dit akkoord aan het Comité voor de sociale dialoog. Gedurende de eerste drie jaar na de datum van ondertekening zal het Comité voor de sociale dialoog jaarlijks een overzicht opstellen waaruit blijkt hoe de uitvoering van het akkoord verloopt. In het vierde jaar zal het Comité voor de sociale dialoog een volledig verslag opstellen over de getroffen uitvoeringsmaatregelen.

Na verloop van vijf jaar vanaf de datum van ondertekening zullen de ondertekenende partijen het akkoord evalueren en herzien indien een van hen daarom vraagt.

Als er vragen zijn over de inhoud van dit akkoord, kunnen lidorganisaties zich gezamenlijk of afzonderlijk wenden tot de ondertekenende partijen, die gezamenlijk of afzonderlijk zullen antwoorden.

Bij het uitvoeren van dit akkoord vermijden de leden van de ondertekenende partijen onnodige lasten voor het MKB. De uitvoering van dit akkoord vormt geen geldige reden om het algemene beschermingsniveau voor werknemers op het gebied van dit akkoord te verlagen.

Dit akkoord tast het recht van de sociale partners niet aan om op het geëigende niveau, inclusief Europees niveau, overeenkomsten te sluiten ter aanpassing van en/of aanvulling op dit akkoord op een wijze die rekening houdt met de specifieke behoeften van de betrokken sociale partners.



John Monks
Secretaris-Generaal EVV (ETUC)
(namens de vakbondsdelegatie)



Dr. Jürgen Strube
Voorzitter UNICE



Paul Reckinger

Voorzitter UEAPME



Rainer Plassmann
Secretaris-Generaal CEEP

8 oktober 2004

EUROPEAN TRADE UNION
CONFEDERATION
(ETUC)

Boulevard du Roi Albert II, 5
B-1210 Brussels
tel. +32 2 224 04 11
<http://www.etuc.org>

UNICE
THE UNION OF INDUSTRIAL AND
EMPLOYERS' CONFEDERATIONS OF EUROPE

UNION OF INDUSTRIAL AND
EMPLOYERS'
CONFEDERATIONS OF
EUROPE

Av. de Cortenbergh 189
B-1000 Brussels
Tel. +32 2 237 65 11
<http://www.unice.org>

UEAPME

EUROPEAN ASSOCIATION OF
CRAFT SMALL AND MEDIUM-
SIZED ENTERPRISES

Rue Jacques Lalaing, 4
B-1040 Bruxelles
Tel. +32 2 230 75 59
<http://www.ueapme.com>

CEP

EUROPEAN CENTRE OF
ENTERPRISES WITH
PUBLIC PARTICIPATION
AND OF

ENTERPRISES OF GENERAL
ECONOMIC INTEREST Rue de la
Chané, 15 B-1210 Brussels
Tel. +32 2 219 27 08
<http://www.ceep.org>



Bijlage 2

Een verwijzing naar relevante regelgeving

— Arboconvenanten

Sociale partners hebben in december 1998 samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid besloten om in een aantal hoogrisicosectoren zogeheten arboconvenanten af te sluiten. Doel hiervan is ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid als gevolg van een aantal nader gespecificeerde arbeidsrisico's te voorkomen door maatregelen ter preventie en reïntegratie. Hierbij gaat het erom zowel de arbeidsomstandigheden van werknemers te verbeteren, als mensen die ziek of arbeidsongeschikt zijn geraakt weer aan het werk te helpen.

Tot de geselecteerde arbeidsrisico's behoort ook werkdruk. In 33 van de afgesloten arboconvenanten is aandacht aan de orde voor werkdruk. Het betreft zeer uiteenlopende sectoren als de suikerwerkende industrie (koek en snoep), horeca, bouw, zorgverzekeraars, grafimedia, schoonmaaksector of architectenbranche.

In een aantal sectoren zijn de arboconvenanten inmiddels beëindigd. De Regeling arboconvenanten loopt af per 31-12-2006 voor de eerste fase convenanten (gericht op preventie) en voor de tweede fase (gericht op reïntegratie) op 30-6-2007. Van de ontwikkelde hulpmiddelen om werkdruk te bestrijden, kan echter ook na afloop gebruik worden gemaakt. Vaak zijn de ontwikkelde instrumenten ook toepasbaar in andere sectoren.

Kijk voor nadere informatie op de website: www.arboconvenanten.szw.nl.

— **Arbeidsomstandighedenwet**

Nu geldt nog de arbeidsomstandighedenwet van 1998. Naar verwachting zal per januari 2007 de nieuwe arbeidsomstandighedenwet van kracht worden. De nieuwe wet legt veel meer dan de oude wet nadruk op maatwerk om de arbeidsomstandigheden op de werkvloer verbeteren. De overheid is in de nieuwe wet verantwoordelijk voor het bepalen van de doelen van het arbeidsomstandighedenbeleid. Sociale partners kunnen de wijze waarop de doelen bereikt worden vaststellen. Deze kunnen zij vastleggen in een zogeheten arbocatalogus. Op deze wijze wordt maatwerk mogelijk. Maar uiteraard is er de beperking van de Europese regelgeving, want veel beleid is op dat niveau geregeld.

In de huidige wet zijn de meest relevante bepalingen zijn de artikelen 3, 4, 5, 11, 17, 18.

Artikel 3 vermeldt de algemene verplichtingen van de werkgever op het gebied van de arbeidsomstandigheden. Deze lopen van collectieve bescherming tot persoonlijke beschermingsmiddelen.

Een van de verplichtingen voor de werkgever geldt repetitieve arbeid, waarbij de werknemers zelf geen invloed op het werktempo kunnen uitoefenen. De werkgever moet in acht te nemen dat dergelijke arbeid zoveel mogelijk wordt vermeden, dan wel dat door middel van pauzes of andersoortige arbeid voor afwisseling wordt gezorgd.

Artikel 4 bevat voorschriften ten aanzien van het verzuimbeleid. Daartoe behoort het zoveel mogelijk voorkomen of beperken van ziekte van werknemers.

Artikel 5 geeft voorschriften voor de inventarisatie en evaluatie van risico's in de sfeer van de arbeidsomstandigheden. Van de zogeheten Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) maakt een plan van aanpak deel uit waarin aandacht moet zijn voor werkdruk en stress.

De werkgever rapporteert jaarlijks schriftelijk over de voortgang van het plan van aanpak. Voorafgaand daaraan voert de werkgever overleg met de werknemers(vertegenwoordiging).

Artikel 11 legt aan de werknemer de verplichting op om in verband met de arbeid, onder meer, naar vermogen zorg te dragen voor de eigen gezondheid. Daarbij heeft het artikel in bijzonder het oog op het tegengaan van onveilige situaties.

Artikel 17 staat in het teken van maatwerk door werkgevers en werknemers. Dit artikel biedt, via een tussenstap, de basis voor zelfregulering in cao's dan wel in overeenstemming met een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Daarbij mag geen afbreuk worden gedaan aan het beschermingsniveau van betrokken wetsbepalingen.

Artikel 18 verplicht de werkgevers om de werknemers periodiek in de gelegenheid te stellen het zogeheten periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) te ondergaan. Dit onderzoek is erop gericht om de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt, zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

— **Wet op de ondernemingsraden (WOR)**

Artikel 27 van de WOR geeft de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging instemmingsrecht met betrekking tot alle regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en reïntegratie.

— **Arbeidstijdenwet (ATW)**

Voor iedereen die onder gezag arbeid verricht, geldt de Arbeidstijdenwet. De doelstelling van de Arbeidstijdenwet sluit aan bij die van de Arbeidsomstandighedenwet. Deze beoogt veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers bij de arbeid. Daarnaast wil deze wet het voor werknemers makkelijker maken om arbeid te combineren met zorgtaken en/of andere verantwoordelijkheden.

In deze wet is sprake van standaardnormen en van - ruimere - overlegnormen. Overlegnormen komen tot stand via collectieve regelingen. Deze kunnen in de cao worden afgesproken of in een regeling tussen werkgever en ondernemingsraad.

Naar verwacht komt er per januari 2007 een nieuwe arbeidstijdenwet. De nieuwe wet kent naar verwachting nog slechts vier regels over de maximale arbeidstijd (de huidige wet kent er twaalf). Ook komt dan de huidige standaard- en overlegregeling te vervallen. Dan geldt, behalve voor het aantal nachtdiensten, voortaan nog maar één norm.

— **Collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's)**

Cao-afspraken kunnen relevant zijn voor de aanpak van werkdruk en stress in ondernemingen. In hoeverre de afspraken in arboconvenanten over vermindering van werkdruk hebben geleid tot afspraken in de cao's is recent niet onderzocht.

Bijlage 3

Meer informatie

De meest actuele publicaties/brochures/testen over dit onderwerp kunt u vinden op deze websites:

FNV:

www.fnv.nl (zie [fnv.nl/arbeid](http://www.fnv.nl/arbeid))

www.arbobondgenoten.nl (zie dossier stress en werkdruk)

www.bbzfnv.nl (zie onder beroepsziekten)

CNV:

www.cnv.nl

www.veiligengezondwerken.nl

www.cnvplezierinwerk.nl

MHP:

www.vakcentralemhp.nl

VNO-NCW:

www.vno-ncw.nl (zie dossier arbeidsomstandigheden)

MKB:

www.arbo.mkb.nl

LTO:

www.lto.nl

SZW:

www.arbeidsinspectie.szw.nl (zie de interne instructies *Werkdruk, signaleringsmethode Arbeidsinspectie en Werkstress door psychosociale arbeidsbelasting*)

www.arbo.nl (zie onder werkdruk)

Bijlage 4

Adressen

Stichting van de Arbeid

Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
telefoon: 070 - 3 499 577
fax: 070 - 3 499 796
internet: www.stvda.nl

FNV

Naritaweg 10
Postbus 8456
1005 AL Amsterdam
telefoon: 020 - 5 816 300
fax: 020 - 6 844 541
internet: www.fnv.nl

CNV

Ravellaan 1
Postbus 2475
3500 GL Utrecht
telefoon: 030 - 2 913 911
fax: 030 - 2 946 544
internet: www.cnv.nl

MHP

Multatulilaan 12
Postbus 575
4100 AN Culemborg
telefoon: 0345 - 851 900
fax: 0345 - 851 915
internet: www.vakcentralemhp.nl

VNO-NCW

Bezuidenhoutseweg 12
Postbus 93002
2509 AA Den Haag
telefoon: 070 - 3 490 349
fax: 070 - 3 490 300
internet: www.vno-ncw.nl

MKB-Nederland

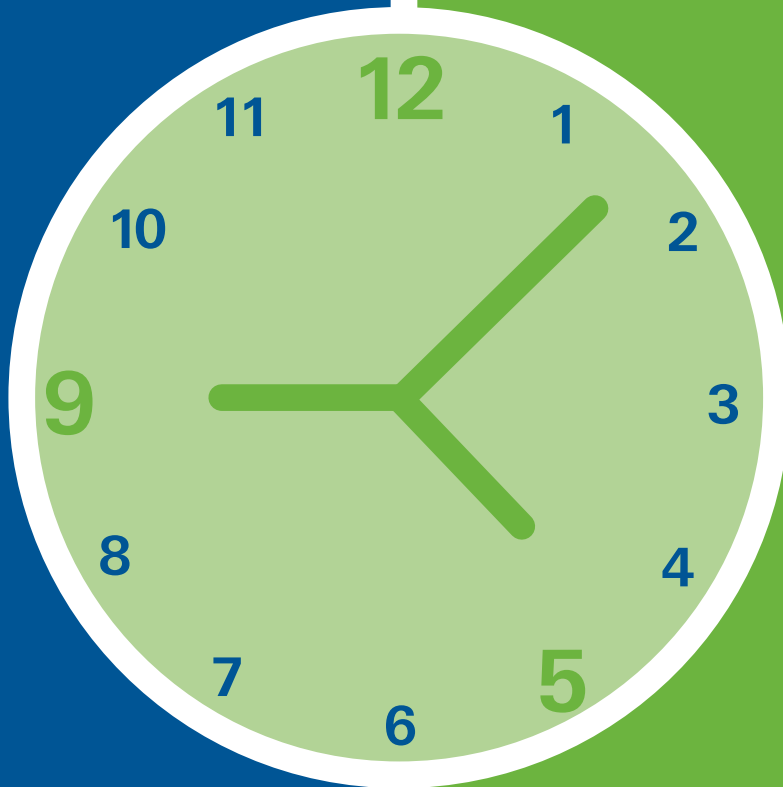
Brassersplein 1
Postbus 5096
2600 GB Delft
telefoon: 015 - 2 191 212
fax: 015 - 2 191 414
internet: www.mkb.nl

LTO-Nederland

Bezuidenhoutseweg
Postbus 29773
2502 LT Den Haag
telefoon: 070 - 3 382 700
fax: 070 - 3 382 811
internet: www.lto.nl

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
telefoon: 070 - 3 334 444/
0800 - 9051
fax: 070 - 3 336 655
internet: www.minszw.nl



**STICHTING
VAN DE ARBEID**

Bezuidenhoutseweg 60

2594 AW DEN HAAG

T 070 - 34 99 577

F 070 - 34 99 796

E info@stvda.nl

www.stvda.nl

ISBN 90-6587-794-1