

# Voorbeeld werkdrukbeleidsplan voor jeugdzorgorganisaties

Het is de bedoeling dat dit voorbeeld je inspireert bij het opstellen van je eigen beleidsplan. Ga dus goed na wat er in je eigen organisatie speelt en wat voor jouw organisatie de beste aanpak is!

## Statement van de directie

We zien werkdruk als het geheel aan energievreters; werkplezier als het geheel aan energiegevers. Wie langdurig en structureel meer energievreters dan -gevers ervaart, loopt het risico om stressgerelateerde klachten te ontwikkelen en zijn of haar werk minder goed te kunnen doen. Dat kan uiteenlopen van hoofdpijn tot fouten maken en van slaapklachten tot concentratieproblemen.

We willen dat iedereen met plezier kan werken én gezond met pensioen gaat. Daarom zijn we erg gemotiveerd om een succes van dit plan te maken.

## Inleiding

In onze organisatie is er op verschillende plekken een te hoge werkdruk. We hebben daarom een plan rondom werkdruk en werkplezier gemaakt. In dit plan beschrijven we wat we gaan doen om de werkdruk in de hele organisatie gezond te krijgen. We willen dit plan binnen drie jaar uitvoeren en evalueren.

## De huidige situatie

Om een goed beeld van de huidige situatie te krijgen, hebben we de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en het verzuim van de afgelopen twee jaar geanalyseerd. De RI&E en het MTO hebben we in ... [invullen] afgenomen. De resultaten en onze eigen indrukken hebben we besproken in een overleg met sleutelpersonen: de arboprofessional, de directie, de ondernemingsraad enzovoort.

In de bijlage vind je de resultaten van de RI&E, het MTO en de verzuimanalyse. De volgende punten vielen ons op:

- Alle sleutelpersonen merken dat werkdruk een issue in de organisatie is. In veel teams is er een gejaagde sfeer, teams hebben achterstanden en ze klagen regelmatig bij leidinggevenden en de ondernemingsraad over de werkdruk.
- In het MTO geeft ... procent van de medewerkers aan dat de werkdruk 'te hoog' is en heeft ... procent van de medewerkers stressgerelateerde klachten. ... procent van de medewerkers geeft aan dat werkdruk en werkplezier in balans zijn en/of dat ze meer werkplezier dan werkdruk ervaren.
- Er zijn grote verschillen tussen teams en afdelingen. We hebben de teams ingedeeld in groen, oranje of rood. Groen betekent dat er een gezonde balans is tussen werkdruk en werkplezier, oranje dat er risico is op een te hoge werkdruk en rood dat de werkdruk voor de teams zeker te hoog is. [Maak een bijlage met deze indeling.]
- De meest voorkomende energievreters uit het MTO zijn: werkhoeveelheid, tijd- en plaatsafhankelijk werken, reorganisaties, prioriteiten stellen, piekdruktes en een disbalans tussen werk en privé. Ook laat

het MTO zien dat medewerkers zich erg met onze organisatie verbonden voelen en de afwisseling en regelruimte in hun functie waarderen.

- Volgens het MTO lopen direct leidinggevend en beleidsfunctionarissen als functiegroepen het meeste risico op te hoge werkdruk. De beleidsfunctionarissen werken in een van de rode teams. Hiervoor maken we een aanpak in dit plan. De groep direct leidinggevend is ook een 'rood' team. Ze voeren dit plan uit, maar zijn ook een expliciete doelgroep.
- Het gemiddelde verzuimpercentage in onze organisatie is hoger dan de norm. ... procent van het verzuim is arbeidsgelateerd. Ook zijn er grote verschillen per team. In de helft van de rode teams is het verzuimpercentage hoger dan onze organisatienorm. In de oranje teams is het verzuim in ... procent van de teams hoger dan de norm. In alle groene teams is het verzuim op of onder de norm.

### **De gewenste toekomst**

De doelgroep van dit plan zijn alle medewerkers van onze organisatie. Over drie jaar willen we dat:

- ... procent of minder medewerkers de werkdruk als 'te hoog' ervaart.
- ... procent of minder medewerkers stressgerelateerde klachten ervaart.
- Het verzuim van ... procent naar ... procent is gedaald.
- Het aantal medewerkers met een gezonde balans tussen werkdruk en werkplezier tot ... procent of meer is gestegen.
- We als we in de organisatie rondlopen, merken dat werkdruk en werkplezier in balans zijn. Medewerkers in een gezond tempo werken, ze onderling plezier hebben, de teams goed presteren en de sfeer goed is.

### **Doorgaan met bestaande maatregelen**

In onze organisatie zijn er al verschillende maatregelen die de balans tussen werkdruk en werkplezier kunnen stimuleren. Zo doen we ... [bijvoorbeeld:] medewerkers kunnen zonder afspraak terecht bij het open spreekuur van de arbodienst, ze kunnen intekenen op cursussen timemanagement en meditatietechnieken, we hebben een contract met een fitnessorganisatie gesloten en onze personeelsvereniging organiseert regelmatig gezellige en gezonde activiteiten. Met deze activiteiten gaan we de komende tijd verder. [Voeg in een bijlage een volledig overzicht toe.]

### **Invoeren preventieve maatregelen**

Bij nieuwe organisatiebrede ontwikkelingen doen we vooraf altijd een werkdrukscan. In hoeverre verhoogt deze ontwikkeling de werkdruk en hoe kunnen dat voorkomen of er goed mee omgaan.

Daarnaast vinden we het belangrijk om medewerkers en leidinggevend te scholen in het herkennen van vroegtijdige stress-signalen en hun energievreters en -gevers. Deze scholing krijgt een plek in de teamaanpak. De teamaanpak verschilt voor de rode, oranje en groene teams, maar de scholing binnen deze aanpak is voor alle teams gelijk.

### **Aanpak rode teams**

Voor elk team met te hoge werkdruk organiseren we het komende half jaar een teamsessie op drie momenten. In deze teamsessies krijgen medewerkers handvatten om hun eigen balans tussen werkdruk en werkplezier te verbeteren, het inzicht in het ontstaan en blijven bestaan van energievreters te verdiepen en om maatregelen te bedenken om energievreters te verminderen en energiegevers te vergroten. Ze kunnen ideeën voor maatregelen, waarvoor ze de steun of een beslissing op organisatieniveau nodig hebben,

doorgeven aan de projectgroep. De projectgroep zorgt ervoor dat zoveel mogelijk van de ideeën worden uitgevoerd. Ze zorgt in ieder geval voor een snelle besluitvorming en terugkoppeling.

Na de drie teamsessies in het eerste half jaar kunnen de teams elk half jaar aan een korte opfrisworkshop meedoen. Hier frissen ze de individuele vaardigheden op en bedenken, als dat nodig is, nieuwe maatregelen op individueel niveau, team- en organisatieniveau.

### **Aanpak oranje teams**

Voor elk team met het risico op te hoge werkdruk organiseren we in het tweede half jaar een teamsessie op twee momenten. Dit kan worden uitgebreid tot drie teamsessies. De inhoud van deze sessies is gelijk aan die van de rode teams.

### **Aanpak groene teams**

Voor elk team dat rond werkdruk en werkplezier in balans is, organiseren we in het derde half jaar een preventieve teamsessie. Hier werken ze aan hun bewustwording rond energievreters en energiegevers en vieren ze behaalde successen en balansen.

### **Maatregelen om werkdruk en werkplezier te herkennen**

Terwijl we eigenlijk allemaal al wisten dat werkdruk een issue was, vormden de uitkomsten van de RI&E en het MTO de aanleiding voor dit plan. We willen ervoor zorgen dat we voortaan sneller werkdruk herkennen. Via de teamsessies werken we eraan dat medewerkers hun eigen disbalans tussen werkdruk en werkplezier herkennen, maar ook die van elkaar. Als een individuele medewerker een disbalans ervaart, kan hij of zij in gesprek gaan met de direct leidinggevende. Ook is het mogelijk om het open spreekuur van de bedrijfsarts of duurzame inzetbaarheidscoach te bezoeken. Als een leidinggevende binnen een half jaar drie individuele medewerkers met een disbalans op gesprek heeft gehad, vragen we hem of haar om dit aan de projectgroep te melden. In overleg kunnen we dan besluiten om het team sneller of meer teamsessies aan te bieden.

### **Aanpak direct leidinggevenden**

De direct leidinggevenden kregen als eerste groep drie teamsessies. Zij ervaren zelf een disbalans tussen werkdruk en werkplezier, terwijl we van hen ook een belangrijke rol in de uitvoering van dit plan verwachten. We willen hen hierbij goed ondersteunen, zodat zij bij de verdere uitvoering van het project een voorbeeldrol kunnen vervullen. Directielid ... en arboprofessional ... nemen aan de sessies deel om mee te kunnen denken over mogelijke maatregelen.

### **Externe procesbegeleiding**

Een externe procesbegeleider begeleidt de teamsessies van de rode teams en de direct leidinggevenden. Bij elke teamsessie is een van onze interne adviseurs aanwezig. Na de teamsessies bij de rode teams verzorgt de externe adviseur een 'train de trainer' voor deze interne adviseurs. Daarna doen onze eigen adviseurs de teamsessies in de groene en oranje teams.

### **Projectgroep**

Voor de uitvoering van dit plan is een projectgroep benoemd. De projectcoördinator is arboprofessional ... Projectleden zijn ... (afvaardiging van de directie, ondernemingsraad, iemand van hr, iemand van communicatie en een externe adviseur).

Dit plan is goedgekeurd in het directieoverleg d.d. ... En de ondernemingsraad heeft ermee ingestemd per ...

### **Planning, monitoring, borging en evaluatie**

De projectgroep komt in het eerste jaar van de uitvoering van dit project elke maand bijeen om de voortgang in de teamsessies en de voorgestelde maatregelen te bespreken. Na één jaar evalueren we de voorlopige resultaten en beslissen we hoe vaak we in het tweede en derde jaar bij elkaar komen. De projectgroep houdt contact met de direct leidinggevenden om, als dat nodig is, teams voorrang te geven in de teamsessies. In het derde jaar nemen we opnieuw een RI&E en MTO af. Naar aanleiding van de resultaten besluiten we hoe we de aanpak van dit project structureel borgen.