



## Medezeggenschap briefing



© AdMova 2011

## Colofon

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

© AdMova 2011

Erna van der Weerd, Ben van Hilst

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie" is een uitgave van de Stichting A+O VVT.

De aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" en bijbehorende instrumenten zijn ontwikkeld door AdMova in opdracht van de Stichting A+O VVT, voor de arbocatalogus VVT

Deze uitgave is te downloaden van [www.ArbocatalogusVVT.nl](http://www.ArbocatalogusVVT.nl).

Onderdelen van "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" mogen uitsluitend worden gekopieerd voor gebruik binnen de branche VVT, onder vermelding van de bron: AdMova (2011) Sturen op Werkdrukbalans en Energie

## Sturen op Werkdrukbalans en Energie in het kort

Met de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" kan uw organisatie werkdrukproblemen aanpakken en beleid ontwikkelen voor een goede werkdrukbalans en meer plezier in het werk. De blik is daarbij ook gericht op de toekomst, want een systematisch en goed verankerd werkdrukbeleid draagt bij aan een duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers.

### Uw doel staat centraal

De aanpak gaat uit van concrete problemen, doelen en ambities van de gebruikers van de arbocatalogus VVT.

We onderscheiden daarbij vier groepen gebruikers, die u herkent aan deze vier plaatjes:



Een OR heeft eigen, formele bevoegdheden bij de besluitvorming over arbeidsomstandigheden. Deze vallen onder het instemmingsrecht. De OR kan daarom ook formeel stappen ondernemen wanneer het om werkdrukbeheersing gaat. In de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" zijn duidelijk rollen en verantwoordelijkheden voor de vier gebruikersgroepen omschreven. Een OR of personeelsvertegenwoordiging kan daaraan een eigen kleur geven, door bijvoorbeeld zelf een initiatief op het gebied van werkdruk te nemen. Deze briefing is bedoeld om de OR wegwijs te maken in de aanpak en instrumenten van "Sturen op Werkdrukbalans en Energie".

## Inhoud

1. Wat kunt u met “Sturen op Werkdrukbalans en Energie doen?”
2. Toelichting op de vier gebruikersgroepen
3. Uitgangspunten bij de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”
4. Keuze voor een grote of kleine aanpak: “Checklist Aftrap Werkdrukbalans en Energie” en een opzet voor een Werkdrukplan
5. De toolkit bij “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”

### *Een OR heeft een aantal rechten:*

- ☞ *Recht op informatie – De OR heeft het recht op alle informatie die voor de vervulling van zijn taak nodig is. Minimaal twee keer per jaar vindt een overlegvergadering plaats over de algemene gang van zaken van de onderneming.*
- ☞ *Adviesrecht – Voor belangrijke financiële, economische en organisatorische besluiten moet de bestuurder advies vragen aan de OR. Het advies is niet bindend, maar moet wel serieus genomen worden. Als het advies genegeerd wordt, moet dat schriftelijk gemotiveerd worden.*
- ☞ *Instemmingsrecht – Voor besluiten die betrekking hebben op personele regelingen moet de bestuurder instemming vragen. Als de OR niet akkoord gaat, mag de bestuurder de regeling niet uitvoeren. Doet hij dat toch, dan kan de OR de nietigheid van het besluit inroepen en zonedig naar de kantonrechter stappen.*
- ☞ *Initiatiefrecht – De OR kan ook zelf met voorstellen komen waarvan hij denkt dat dit goed is voor de organisatie en/of de medewerkers.*

### *Arbeidsomstandigheden en de OR*

*Besluiten over de arbeidsomstandigheden vallen onder het instemmingsrecht en zullen dus altijd goedkeuring moeten krijgen van de ondernemingsraad (of personeelsvertegenwoordiging). Het gaat hier bijvoorbeeld om:*

- *het opzetten en uitvoeren van de risico-inventarisatie en-evaluatie*
- *het opstellen en uitvoeren van het Plan van Aanpak*
- *het kiezen van een arbodienstverlener en het mede vormgeven van de inhoud van het contract*

*De werkgever moet ook erin toestemmen dat leden van de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging:*

- *contact hebben met de Arbeidsinspectie tijdens het bezoek aan het bedrijf zonder de aanwezigheid van anderen*
- *de Arbeidsinspectie vergezellen tijdens zijn bezoek aan het bedrijf (mits dit de taakuitoefening niet belemmert)*
- *vergaderen tijdens werktijd*

Bron: <http://www.arboportaal.nl>

## 1. Wat kunt u met "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" doen?

### Visie op werkdrukbalans en energie

Werkdruk is te zien als een disbalans tussen werk – inzet van capaciteit – persoonlijke inzetbaarheid/belastbaarheid – eisen en support vanuit de thuissituatie. Werkdruk kan te hoog zijn (van de medewerkers wordt teveel gevraagd), te laag zijn (capaciteiten van medewerkers worden te weinig aangesproken) of in balans. Daarnaast zijn er energiebronnen die klachten kunnen compenseren, maar óók het plezier in het werk kunnen vergroten en kansen voor een duurzame inzetbaarheid vergroten.

### Grote of kleine aanpak: allebei mogelijk

Uw organisatie kan kiezen voor een grotere, projectmatige ontwikkeling van een goede werkdrukbalans, maar ook voor het verhelpen van specifieke, kleinere problemen of - bijvoorbeeld - voor een kortlopende interventie op een goede inzet van energie op het werk. Kiest de organisatie voor een projectopzet, dan kunt u houvast vinden in het Vier Stappen Werkdrukplan ("Van inventariseren naar sturen"). U kunt bij een kleine aanpak delen uit dit stappenplan gebruiken.

Alle instrumenten bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" vindt u in het schema op de laatste bladzijde van deze briefing. U kunt daar de instrumenten via links opvragen en downloaden.

- ✿ Werkdruk (vooral te hoge werkdruk) is een bekend risico binnen de branche VVT. Met de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" vergroot u de grip op problemen en krijgt u handreikingen om de toekomstige werkdruksituatie structureel te verbeteren.
- ✿ U kunt met deze aanpak werkdrukproblemen op een begrijpelijke manier inventariseren. Dat kan op verschillende manieren:
  1. Bestaande werkdrukgegevens aan een nader onderzoek onderwerpen (denk aan aanwezige gegevens over uw organisatie uit de RIE of de MedewerkerMonitor beoordelen op belang en urgentie).
  2. De werkdruksituatie concreet in kaart laten brengen door de uitvoerende medewerkers (denk aan het inventariseren van praktijkvoorbeelden, in kaart brengen van incidenten en signalen, uitwisselen van voorbeelden van werkdrukervaringen uit de praktijk van alledag).
  3. De werkdrukbeleving van medewerkers meten (bijvoorbeeld met een vragenlijst of checklist).
  4. "Harde" gegevens verzamelen over de planning van zorg en medewerkers, gegevens over de werklast en inzet van medewerkers in kaart brengen en beoordelen of hiertussen een goede match is gemaakt.
  5. Bekende risico-indicatoren voor werkdruk zoals hoog frequent verzuim, veel verloop, lange wachttijden, onvoldoende cliënttevredenheid systematisch en regelmatig in kaart brengen en op oorzaken van problemen analyseren.
  6. Nalopen of er sprake is van transparante communicatie en overleg over wat een "redelijke" afstemming tussen werk en inzet van medewerkers inhoudt of in zou moeten houden.
  7. In kaart brengen welke werkdrukrisico's kunnen spelen in uw zorgorganisatie, door een systematische, brede inventarisatie van werkdruksignalen op relevante terreinen.
  8. Een beoordeling maken van uw organisatiecultuur op punten als stijl van leidinggeven, leiderschap, sturen op gewenst en positief gedrag.

- ✿ U kunt uw eerste indruk of eerste inventarisatie van werkdrukproblemen verder uitdiepen en verbinden aan beleidsterreinen (denk aan de organisatie van de zorg, de hoeveelheid en aard van diensten voor cliënten, ontwikkeling van personele capaciteit, stimuleren van een positieve organisatiecultuur, stimuleren van goed gebruik van hulpmiddelen, streven naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en tevreden en loyale medewerkers, arbeidsmarktontwikkeling). De aanpak hanteert hierbij vijf stuurgebieden.
- ✿ U krijgt een stappenplan waarin u de verdere uitwerking van een goede werkdrukbalans kunt uitstippelen en verankeren in de organisatie.
- ✿ U krijgt tips en handreikingen hoe u medewerkers en de medezeggenschap op een goede manier bij het thema werkdruk kunt betrekken.
- ✿ U kiest zelf een uitwerking die voor uw organisatie het meest effectief is, er is geen standaardoplossing. U kiest zelf uit de toolkit bij de aanpak de instrumenten die voor uw situatie nuttig en handig zijn.
- ✿ De aanpak is aangekleed met voorbeelden en een concrete uitwerking van een stappenplan.
- ✿ De aanpak bevat checklists en groepsvragenlijsten voor verschillende groepen medewerkers, die uw organisatie in eigen beheer kan toepassen en die gelijk een resultaat opleveren en aangrijpingspunten bieden voor verbeteringen.

Samenvattend kunt u de volgende activiteiten ondersteunen met de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”:

1. Inzicht verkrijgen in de werkdruksituaties in de organisatie en eigen prioriteiten stellen voor het uitwerken en uitvoeren van activiteiten.
2. Het ontwikkelen van een planmatige aanpak van werkdrukrisico's en het sturen op werkdrukbalans en energie.
3. Het uitwerken en verdelen van duidelijke en afgebakende taken en rollen bij de aanpak van werkdruk.
4. Het opbouwen van betrokkenheid en draagvlak binnen uw organisatie voor de ontwikkeling van werkdrukbalans en energie op korte en langere termijn. Draagvlak onder de medewerkers en de formele medezeggenschap zijn van groot belang voor het behalen van succes.
5. Het dicht bij de uitvoering en het primaire proces (de zorg) houden van werkdrukbeleid en werkdrukmaatregelen. In de aanpak zijn uitvoerende medewerkers en hun leidinggevendenden de eerste bron van informatie over werkdruk in de praktijk. Het accent ligt op het stimuleren van hun betrokkenheid en ruimte bieden voor hun eigen oplossingen.
6. De concrete ondersteuning voor medewerkers, leidinggevendenden, organisatie en medezeggenschap bestaat daarbij uit instrumenten uit de toolkit “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”. Deze toolkit bevat diverse instrumenten voor werkdrukanalyse en is gericht op het toerusten van het eigen organisatiemanagement op het aansturen en ontwikkelen van het thema werkdruk. Achterin deze briefing is een overzicht van de instrumenten te vinden.

### 2. Toelichting op de vier gebruikersgroepen



**Medewerkers:** Dit zijn:

- medewerkers uit de Verpleging & Verzorging, Thuiszorg, Kraamzorg, Jeugdgezondheidszorg;
- medewerkers die daarbij ondersteunende of faciliterende functies vervullen (zoals administratieve ondersteuning, ondersteuning operationeel personeelsbeleid, ICT, hotelfuncties, beveiliging, onderhoud).



**Leidinggevenden:** Deze groep bestaat uit:

- direct leidinggevenden in de zorg (zoals teamleiders of zorgcoördinatoren);
- de operationeel leidinggevenden van ondersteunende of faciliterende diensten.



**Zorgorganisatie:** Deze groep bestaat uit:

- het management van de organisatie, met name op het gebied van de organisatie van personeel en zorg;
- de beleidsondersteunende taken daarbij, zoals de arbocoördinator en planningsfuncties.



**Medezeggenschap:**

- Dit is de OR of de personeelsvertegenwoordiging;
- of het zijn leden van de OR of PV, die bijvoorbeeld samenwerken in een VGW-commissie.

### 3. Uitgangspunten bij de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

De aanpak hanteert de volgende uitgangspunten:

- een voorwaarde voor een goede werkdrukbalans is een goede match tussen kenmerken van de werksituatie en kenmerken van de medewerkers;
- werkdruk ontstaat als er een disbalans is tussen:
  - werk - inzet
  - werk - persoon
  - werk - privé

Er is een probleem als de werkdruk te hoog of te laag is. De werkdruk kan ook "in balans" zijn. Energiebronnen (zoals waardering van anderen of humor) kunnen werkdrukproblemen dempen en daarnaast ingezet worden om het werkplezier te vergroten.

- een koppeling tussen werkdruksignalen en concrete stuurknoppen voor de verbetering van werkdrukbalans en energie geeft richting aan op welke terreinen acties ondernomen kunnen worden bij het bestrijden, voorkomen van werkdrukproblemen en het sturen op een goede werkdrukbalans en energie.

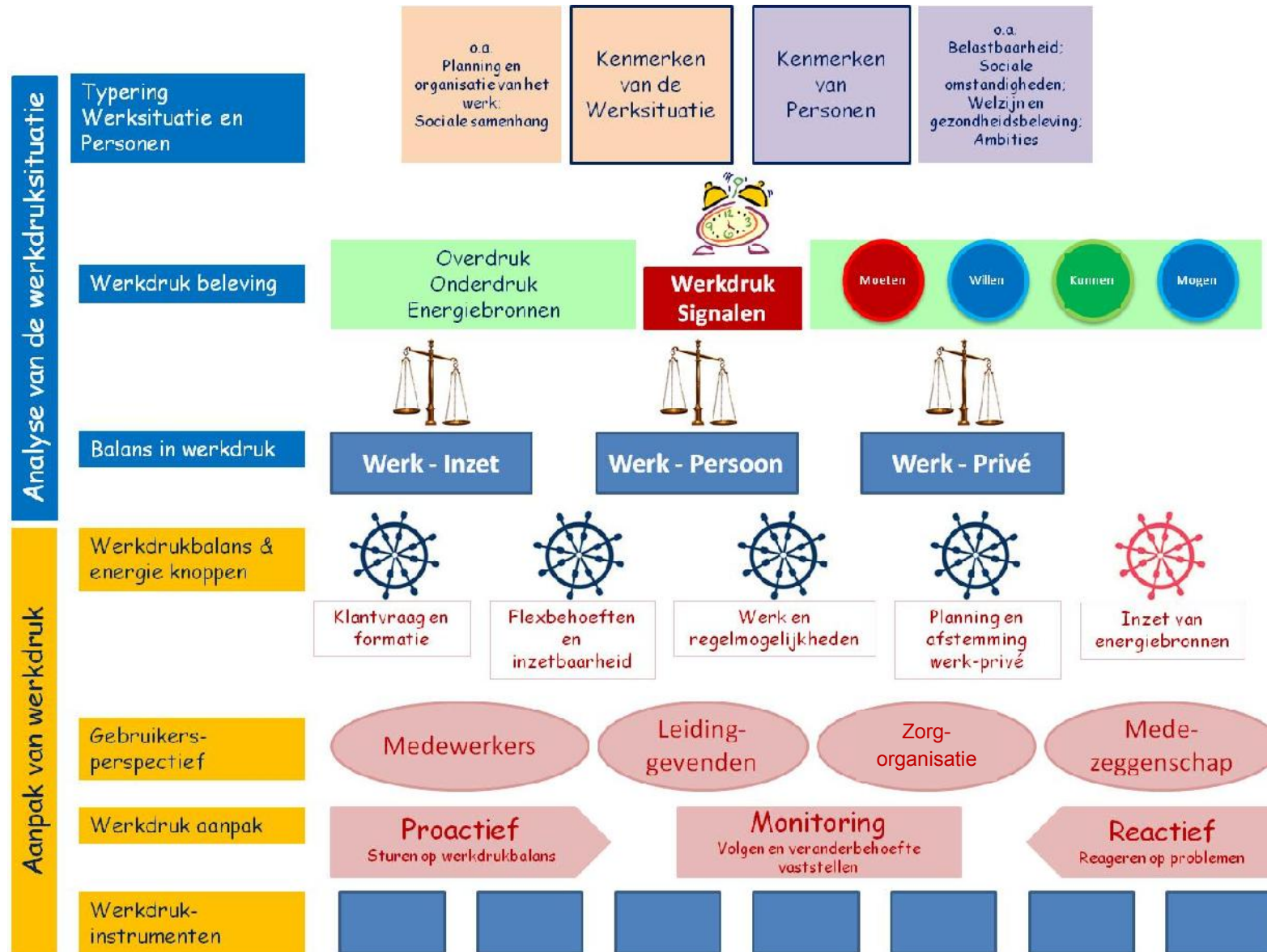
De vijf stuurknoppen zijn:

- Klantvraag en formatie
- Flexbehoeften en inzetbaarheid
- Werk en regelmogelijkheden
- Planning en afstemming werk-privé
- Inzet van energiebronnen

- Werkdruk kan op drie niveaus aangepakt worden:
  1. Aanpakken van een probleem (analyseren van de werkdruksituatie en reageren op werkdruksignalen)
  2. Bestendigen van een goede situatie, door te sturen op behoud van bestaande balans (monitoren en veranderbehoefte vaststellen)
  3. Sturen op een toekomstige werkdrukbalans als beleidsdoel.

De aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" is weergegeven in het volgende schema:





Copyright AdMova 2011





### 4. Keuze voor een grote of kleine aanpak: een Vier stappen werkdrukplan

Afhankelijk van uw keuzes voor de aanpak van werkdruk kunt u één of meer stappen van het stappenplan doorlopen. Het 4-stappenplan is gebaseerd op een stuurcyclus (naar Deming). Afhankelijk van de verwachte omvang en complexiteit van de werkdruksituatie en uw ambities om werkdruk in beginsel groter of kleiner aan te pakken kunt u besluiten om werkdruk projectmatig aan te pakken en een projectleider aan te stellen.

#### Aftrap

Hoe klein of groot een project ook is, het is van belang om een aanspreekpunt te hebben in ieder organisatieonderdeel dat bij het project betrokken is. Het is handig om hieraan ook een "rol" te koppelen, zoals "werkdrukregisseur", "procesbegeleider" of een andere naam hieraan te geven die past binnen de eigen organisatie.

Voor een succesvol werkdrukproject is het nodig dat deze persoon sociaal vaardig is, goed contact met de uitvoerende medewerkers en eigen leidinggevende heeft en in staat is om (soms tegengestelde) belangen tegen elkaar af te wegen. Let erop dat deze persoon ook bevoegdheden krijgt die nodig zijn voor het vervullen van deze rol en ook voldoende tijd, ruimte en ondersteuning krijgt.

Openlijke support van het management voor de gekozen aanpak is cruciaal voor succes. De OR kan een brugfunctie naar de medewerkers vervullen in de open communicatie over de doelen, beoogde resultaten en inzet van mensen en middelen voor het werkdrukproject. Voor medewerkers zijn OR-leden soms makkelijker te benaderen dan het management. Ook kan de OR bekijken hoe de werkoverleggen een bijdrage kunnen leveren aan een goede werkdrukaanpak en betrokken worden bij de verankering van een werkdrukaanpak in de organisatie.

- ✿ In de hierna volgende checklist **Aandachtspunten OR: Sturen op Werkdrukbalans en Energie** staan de belangrijkste punten voor een succesvolle werkdrukaanpak op een rij.
- ✿ Hoe het project er inhoudelijk uit kan zien, staat daarna beschreven in een opzet voor een **Werkdrukplan**.

## Checklist Aandachtspunten OR: Sturen op Werkdrukbalans en Energie

Aandachtspunten:	Wie gaat dit checken?	Wanneer bespreken?	Afvinken als het gedaan is
1. Vragen bij de doelen bij een werkdrukproject:			<input type="checkbox"/>
a. Zijn deze doelen concreet, herkenbaar en uitvoerbaar met de beschikbare mensen en middelen?			<input type="checkbox"/>
b. Staat de OR achter deze doelen?			<input type="checkbox"/>
c. Staat het management achter deze doelen?			<input type="checkbox"/>
d. Voelen medewerkers zich betrokken en verbonden aan deze doelen?			<input type="checkbox"/>
e. Hoe kunnen de werkoverleggen betrokken worden bij de uitwerking van deze doelen in een werkdrukaanpak?			<input type="checkbox"/>
f. Kunnen leidinggevenden het werkdrukproject managen of moet er een aparte projectleider of procesbegeleider komen?			<input type="checkbox"/>
g. Is er een groep medewerkers aan te wijzen die direct profijt zal hebben?			<input type="checkbox"/>
h. Wanneer zijn er resultaten te verwachten?			<input type="checkbox"/>
2. Wie moeten verder betrokken worden bij het project (denk aan lopende projecten rond de planning van zorg en werk, de arbocoördinator, een interne of externe adviseur, commissie van de OR/PV)			<input type="checkbox"/>
3. Beoordeel de aanpak: wordt er een reëel tijdspad uitgezet, is uitgewerkt hoe over de aanpak gecommuniceerd wordt?			<input type="checkbox"/>
4. Wordt geregeld dat betrokkenen voldoende tijd, ruimte en ondersteuning krijgen, worden hierover afspraken gemaakt?			<input type="checkbox"/>

## Een opzet voor een Werkdrukplan: "Van inventariseren naar sturen"

Het is handig om een systematische stuurcyclus te volgen bij projecten, dat geldt ook voor werkdrukprojecten die op initiatief van de OR worden opgezet. De onderstaande opzet biedt houvast.

- Zie voor betrokkenheid en activiteiten: [rollen en bijdragen aan werkdrukbalans en energie](#).
- Zie voor hulpmiddelen bij deze stappen: [activiteiten en hulpmiddelen bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"](#).

### Stap 1

**Inventariseer werkdruksignalen en energie.** Zijn er signalen van werkdrukproblemen of –risico's?

### Stap 2

**Verdiep het inzicht, analyseer de signalen en bepaal wat er moet gebeuren.** Maak een analyse: wat zijn de belangrijke kwesties; wat zijn de mogelijke oorzaken van te hoge of te lage werkdruk? Bekijk samen met de medewerkers welke mogelijkheden zijn er voor de ontwikkeling van een goede werkdrukbalans, energie en werkplezier? Welke problemen moeten snel worden opgelost? Stel prioriteiten. Gebruik het werkoverleg als startoverleg

### Stap 3

**Maak samen een plan en spreek af wie wat gaat doen.** Ga in overleg met de betrokkenen over de gevonden werkdruksignalen. Bespreek het nut van aanvullend onderzoek, en voer dat zo nodig uit. Bedenk samen wat er moet gebeuren om problemen op te lossen en maak een plan waarin medewerkers een actieve rol spelen. Zorg voor formeel en informeel draagvlak (OR, werkoverleg, "open oor en oog").

### Stap 4

**Ga aan de slag met een systematische, concrete aanpak.** Maak afspraken over taken en verantwoordelijkheden, beschikbare tijd, ruimte en ondersteuning voor de aanpak van werkdruk, zoek "best practices" in de eigen organisatie die inspireren en een voorbeeldfunctie kunnen hebben. Maak de doelen zo concreet mogelijk. Leg de activiteiten of maatregelen die u wilt uitvoeren vast en voer ze uit.



### Stap 5

**Beoordeel resultaten.** Zijn de werkdruksignalen positief beïnvloed? Is beleving van werkdruk positief veranderd? Zijn gemaakte afspraken over de uitvoering van activiteiten nagekomen?

### Stap 6

**Veranker de aanpak in de eigen HRM-cyclus, actualiseer en stuur bij.** Integreer een succesvolle aanpak in de HRM-cyclus; maak een korte handleiding voor de aanpak van werkdruk of maak een impressie van de eigen aanpak van werkdruk (bijvoorbeeld foto's van het project in uitvoering, interviews met medewerkers), waarin de organisatie houvast kan vinden of kan dienen als inspiratiebron.

## 5. De toolkit bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

### Activiteiten en hulpmiddelen Sturen op Werkdrukbalans en Energie

\* het schema bevat links naar de instrumenten

Onderdelen Sturing cyclus	Rol / (deel)belang	Zorgorganisatie	Leidinggevenden	Medewerkers	Medezeggenschap
Proactief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Optimale condities werkdrukbalans en energie</a> met als thema's: capaciteit en formatie, flex behoeften en inzetbaarheid, werk en regel mogelijkheden, planning en afstemming arbeid en privé</li> <li>- Inrichten <a href="#">Cockpit werkdruk</a> (organisatiespecifiek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende <a href="#">best practices</a> voor de thema's capaciteit en formatie, flex behoeften en inzetbaarheid, werk en regel mogelijkheden, planning en afstemming arbeid en privé</li> <li>- Vertalen uitkomsten <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a> naar de praktische werksituatie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van beleid en instrumenten voor een optimale balans tussen werk en inzet(baarheid)</li> </ul>
Monitoring en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk(beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> <li>- Invullen <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Cockpit Werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodiek Benchmark onderzoek</li> <li>- Invullen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a>: uitkomsten beoordelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen informatie uit <a href="#">Cockpit werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> </ul>
	Veranderingen invoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen medewerkerversie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van veranderingen op inhoud en proces</li> </ul>
	Problemen wegnemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van veranderingen op inhoud en proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en werk en proces</a></li> </ul>		
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Optimale condities werkdrukbalans en energie</a></li> <li>- Inrichten <a href="#">Cockpit werkdruk</a> (organisatiespecifiek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invullen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invullen <a href="#">medewerker versie Vragenlijst Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a></li> </ul>	
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk(beleving)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen informatie uit <a href="#">Cockpit werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> <li>- Beoordelen van signalen vanuit de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Cockpit Werkdruk</a></li> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodiek Benchmark onderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">medewerkerversie Vragenlijst Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a></li> <li>- <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a> invullen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van signalen vanuit de organisatie</li> </ul>

## Rollen en bijdragen aan werkdrukbalans en energie

Fase	Activiteiten	Rol en bijdrage Zorgorganisatie	Rol en bijdrage Leidinggevende	Rol en bijdrage Medezeggenschap
Proactief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	Handelt proactief door de optimale randvoorwaarden te creëren voor de afstemming van personele capaciteit en inzet en de zorgvraag. Kernpunten daarin zijn de toerusting van leidinggevenden en medewerkers en een adequaat capaciteitsmanagement. Stel de organisatiespecifieke 'Werkdrukbalans zorgorganisatie' op	Heeft behoefte aan duidelijke kaders voor de afstemming van zorgvraag en personele inzet (kwaliteit, capaciteit en inzet) en aan welke prestaties er moet worden voldaan, bijvoorbeeld voor de tevredenheid van cliënten en medewerkers.	Beïnvloedt een proactieve opstelling van de zorgorganisatie met een participatieve opstelling, initiatieven en informatieverzoeken.
Monitoring Volgen en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk (beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	Hanteert een monitoringsysteem met kritische indicatoren rondom werkdruk op te nemen in de planning & control cyclus	Stuurt actief met het toepassen van beleid en instrumenten voor de afstemming tussen vraag en inzet en de toerusting van medewerkers; (o.a. capaciteitsmanagement)	Stimuleert een systematische werkwijze door het bevorderen van regelmatig onderzoek naar / het monitoren van werkdruk gerelateerde aspecten en het agenderen van overleg over uitkomsten.
	Veranderingen invoeren	Neemt actie gericht op het neerzetten van 'Werkdrukbalans zorgorganisatie' en het ondersteunen van leidinggevenden en medewerkers bij specifieke maatregelen	Voert gerichte veranderingen uit die voortvloeien uit een gedegen diagnose en proces (o.a. betrokkenheid van medewerkers)	Is alert op een open en veilig klimaat voor alle betrokkenen bij het bespreken en oplossen van werkdrukgerelateerde thema's en stuurt bij op grond van behaalde resultaten
	Problemen wegnemen	Communiqueert de resultaten binnen de managementgeledingen en met de medezeggenschap.	Reageert op uitkomsten van tevredenheidonderzoek en indicatoren in een organisatiespecifiek monitor instrument of signalen vanuit de medewerkers.	
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	Ondersteunt leidinggevenden actief bij gesignaleerde problemen met begeleiding op proces en inhoud.	Zoeken binnen de toegedeelde verantwoordelijkheid naar oplossingen met behulp van eenvoudige diagnose instrumenten; stimuleert medewerkers om bij te dragen aan een heldere diagnose en het zoeken naar oplossingen.	Zet de in de organisatie gesignaleerde problemen op de agenda.
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk (beleving)	Doet periodiek (benchmark) onderzoek naar werkdruk/medewerkertevredenheid en neemt actie via communicatie van resultaten en initiatieven gericht op bijstelling. Betreft de medezeggenschap bij de diagnose en acties.	Volgt de periodieke informatie vanuit onderzoek en de hulpmiddelen als Cockpit Werkdruk	