



# Systematische aanpak van werkdruk en ongewenst gedrag

## Een basis voor goed onderwijs

Een veilige en gezonde werk- en leeromgeving is een basisvoorwaarde voor goed onderwijs. Zicht krijgen en houden op factoren die de gezondheid en veiligheid van medewerkers beïnvloeden is dan ook in ieders belang. Mede om - waar noodzakelijk - maatregelen te kunnen nemen die de gezondheid en veiligheid (verder) bevorderen c.q. risico's wegnemen.

Uit onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat werkstress het grootste gezondheidsrisico is in het voortgezet onderwijs (vo). Aanhoudende werkstress kan leiden tot overspannenheid en zelfs burn-out; dit zijn de belangrijkste oorzaken van verzuim in het vo. Het ligt dan ook voor de hand dat werkgevers én werknemers energiebronnen (voldoening, flow, plezier, tevredenheid etc.) en factoren die werkstress kunnen veroorzaken, stelselmatig monitoren om te kijken of maatregelen nodig zijn. Specifiek gaat het daarbij om het monitoren van werkdruk en ongewenst gedrag (agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie).

### Systematische aanpak

Werkgevers én werknemers hebben dus veel te winnen bij het terugdringen van ongezonde werkdruk en ongewenst gedrag zoals agressie en geweld: gezonde en gepassioneerde werknemers zorgen immers voor beter onderwijs en een positieve werksfeer. Maar hoe weet u zeker dat alle belemmeringen en kansen in beeld zijn en hoe weet u hoe het met de werkdruk is gesteld in uw organisatie? En hoe weet u dat maatregelen het gewenste effect hebben?

Met een cyclische aanpak van herhaaldelijk meten én verbeteren krijgt u zicht op de effecten van uw maatregelen. Een stappenplan op basis van het 5W-model (Willen, Weten, Wegen, Werken, Waken) biedt daarvoor een leidraad (zie figuur).

In dit 5W-model staan de 5W's voor:

- 1 **Willen** aanpakken van arbeidsrisico's.
- 2 **Weten** wat de arbeidsrisico's zijn.
- 3 **Wegen** hoe groot deze risico's zijn en plannen maken om de risico's te verminderen.
- 4 **Werken** aan risicovermindering door plannen uit te voeren.
- 5 **Waken** dat de uitvoering volgens planning verloopt en de verwachte resultaten worden bereikt.



**Maatwerk**

Bij het werken aan een veilige en gezonde werkomgeving staat voorop dat een school kiest voor een aanpak die het beste past bij de eigen organisatie. Wat in de ene school goed werkt, kan in een andere school averechts werken. Het klakkeloos overnemen van maatregelen werkt doorgaans niet. Iedere school doorloopt zijn eigen proces in de eigen (culturele) context en neemt maatregelen die passen bij de geconstateerde risico's.

Werkgevers, leidinggevenden, pmr-en, werknemers en arbodiensten zijn partijen die een belangrijke rol spelen in de cyclus van evalueren en verbeteren. Hieronder lichten we deze toe en geven we voor de thema's werkdruk en ongewenst gedrag aan welke instrumenten ingezet kunnen worden in iedere stap.



**Structureel aandacht voor een goede en veilige werkomgeving**

“Alle medewerkers van het Lodenstein College worden actief betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het arbobeleid. Het is een samenspel tussen de arbocommissie en de docenten en medewerkers op de locaties. Ons streven is een goede en veilige werkomgeving voor iedereen en daarom moeten we dat goed faciliteren. Dat hebben we gedaan door aandacht daarvoor structureel op te nemen in onze organisatie en schoolcultuur.”

**Lees verder op [www.voion.nl](http://www.voion.nl) → publicaties → [Structureel-aandacht-voor-een-goede-en-veilige-werkomgeving](#)**



- 1
- [NEA 2015, uitgesplitst voor het vo \(TNO, 2016\)](#)
- [Tevredenheid met werken in het vo \(CAOP, 2015\)](#)
- [Werkdrukonderzoek in het vo \(TNO, 2015\)](#)
- [Onderwijs extra kwetsbaar voor werkstress \(AVS, januari 2015\)](#)

## Risico-inventarisatie en -evaluatie

### Arboscan-VO

De Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is een onderdeel van het [arbeidsomstandighedenbeleid](#) waarmee u gezondheids- en veiligheidsrisico's in uw organisatie in beeld brengt. Het voortgezet onderwijs heeft daarvoor een (branche erkend) digitaal instrument: de [Arboscan-VO](#). Voor de minimale eisen waaraan een vo-school moet voldoen, verwijst de Arboscan-VO naar de [Arbocatalogus-VO](#). Hierin staan ook tips en praktijkvoorbeelden hoe de school aan de vastgestelde normen kan voldoen. De RI&E moet altijd worden getoetst door een arbodienst of gecertificeerde deskundige.

### Quickscan Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)

Specifiek voor ongezonde werkdruk en ongewenst gedrag bevat de Arboscan-VO een enquête voor het meten van psychosociale arbeidsbelasting (PSA): [de Quickscan-PSA](#). Daarmee kunt u bij (een deel van) uw medewerkers inventariseren of zij werkdruk en/of ongewenst gedrag ervaren. Let er wel op dat een representatieve groep in de organisatie de quickscan invult. Als uit de quickscan blijkt dat werkdruk en/of ongewenste omgangsvormen (bij bepaalde functies of onderdelen) binnen de school een knelpunt zou kunnen zijn, dan is dat aanleiding voor een verdiepend onderzoek bij het voltallige personeel. Omdat werkdruk en ongewenste omgangsvormen veruit het grootste gezondheidsrisico zijn in het vo, zal het vrijwel altijd noodzakelijk zijn een verdiepend onderzoek uit te voeren naar deze risico's. Een verdiepend onderzoek is overbodig als de Quickscan-PSA bevestigt wat u eigenlijk al weet en als duidelijk is welke maatregelen nodig zijn. U kunt de energie dan beter steken in de implementatie van verbeteringen.

### Incidentenvenster-VO

Doorgaans zal een schoolorganisatie (daadkrachtig) reageren op incidenten. Uitsluitend ad hoc afhandeling van ongewenste gebeurtenissen, bijvoorbeeld op het gebied van agressie en pesten, kan er toe leiden dat er geen totaalbeeld ontstaat. Reflectie op incidenten en evaluaties van de daaropvolgende acties, zijn de ingrediënten voor de cyclische beleidsontwikkeling die leidt tot steeds effectievere maatregelen. Een school zal dan wel zicht moeten hebben op alle incidenten van agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie. Hoe vaak komt een bepaald incident voor? Waar vindt dat plaats? Welke vorm van ongewenst gedrag betreft het en wie zijn er bij betrokken? Hoe is het afgehandeld? Het is sterk aan te raden hiervoor een centraal systeem te implementeren waarin alle incidenten in school worden verzameld. Het totaaloverzicht is vervolgens input voor het maken van beleid en het nemen van maatregelen. Vanuit Voion is daarvoor een digitaal instrument beschikbaar: het [Incidentenvenster-VO](#).

### Overige inventarisatie

Naast de boven beschreven inventarisaties, is het eigenlijk vanzelfsprekend dat uw school ook op andere manieren systematisch informatie verzameld over werkdruk en ongewenst gedrag. Denk in dit kader aan:

- **Gesprekkencyclus / functioneringsgesprekken.**  
Belemmeringen voor het leveren van goed werk c.q. kwalitatief goed onderwijs is een vast agendapunt bij functioneringsgesprekken. Dat levert informatie op over de aard en omvang van knelpunten binnen school, aanknopingspunten voor maatregelen en zicht op risico's op werkstress. Die informatie op systematische en uniforme wijze vastleggen en analyseren, kan inzichten opleveren voor verbetering van beleid en maatregelen.
- **Bespreking verzuimcijfers in MT**  
Periodieke bespreking van verzuimcijfers in het managementteam en duiding van de oorzaken van het verzuim aan de hand van gevoerde verzuimgesprekken, kan een bron van informatie zijn over de aard, omvang en ernst van werkstressfactoren in de school.
- **Sociaal medisch overleg (SMO)**  
Vaak vindt op school, samen met de arbodienst, bespreking plaats van (moeilijke) verzuimgevallen. Zonder de vertrouwelijkheid van het overleg te schenden, kan hier kwalitatieve informatie uit voortkomen om beleid in de school (mede) vorm te geven.
- **Vertrouwenspersoon**  
Ongewenste omgangsvormen worden idealiter gemeld aan de vertrouwenspersoon op de school. Deze mag uiteraard geen informatie geven over de inhoud van deze gesprekken, maar mag wel periodiek op geaggregeerd niveau verslag doen van het aantal en soort incidenten die worden gemeld. Daarmee kan een school identificeren of er bepaalde vormen, plaatsen of afdelingen uitspringen wat betreft het optreden van incidenten.
- **Leerlingvolgsysteem**  
Ook het leerlingvolgsysteem kan, mits het op een uniforme wijze wordt gevuld met psychosociale informatie over bijvoorbeeld voorgevallen incidenten, een bron van informatie zijn voor de school. (Let op privacy bescherming!)
- **Werkoverleg (op team-, afdeling- of sectieniveau)**  
Dit overleg is ook geschikt om signalen af te geven (en op te pakken) over de voortgang van het werk, het samen oplossen van onvoorziene problemen, afstemming van werkwijzen etc.. Daarbij kan het ook gaan over het teamfunctioneren en hoe ieder in zijn of haar vel zit. Dat is relevant om adequate collegiale ondersteuning te bieden.
- **Wandelgangen en lerarenkamer**  
In dagdagelijkse 'gesprekjes' delen collega's veel informatie. Een goed verstaander kan hieruit signalen oppikken. Het vergt wel een investering in tijd om in de positie te zijn om bijna letterlijk een vinger aan de pols te houden.

### Documenteren

Omdat de zorg voor de veiligheid en gezondheid van werknemers – naast een noodzaak voor de onderwijskwaliteit – ook een wettelijke verplichting is van de werkgever, zal hij bij ongevallen en/of bij inspecties moeten aantonen dat hij alles in het werk heeft gesteld om goede werkomstandigheden te realiseren. Het is daarom raadzaam om activiteiten die in dit kader worden uitgevoerd, zoveel mogelijk te documenteren.



## Verdiepend onderzoek

Als uit de RI&E blijkt dat er sprake is van werkdruk of ongewenst gedrag, dan moet de werkgever een verdiepend onderzoek uit (laten) voeren naar de oorzaken ervan. Doorgaans voldoet een 'gewoon' werktevredenheidsonderzoek niet. Vaak vindt een verdiepend onderzoek plaats in de vorm van een, op dit thema gevalideerde, vragenlijst en verdiepende gesprekken met een vertegenwoordiging van medewerkers.

### Welzijnscheck-VO

Een instrument dat Voion in dit kader biedt, is de [Welzijnscheck-VO](#). Deze verdiepende digitale vragenlijst naar werkdrukfactoren heeft de mogelijkheid om zowel op individueel niveau een rapportage te genereren voor de werknemer als ook (geanonimiseerd) op organisatie niveau voor het management. Het instrument kan in eigen beheer door de school worden uitgevoerd alsook door een externe organisatie.

---

### Welzijnscheck maakt arboplaatje Zuyderzee College compleet

In de cyclus voor arbobeleid paste het om eerst de Arboscan-VO uit te voeren en gewenste maatregelen te treffen. Van Dam, preventiemedewerker op het Zuyderzee College: "Daarna bleek dat we gegevens misten over welzijn van medewerkers in relatie tot hun werk." De school koos voor de Welzijnscheck-VO. Dit digitale instrument, dat Voion gratis beschikbaar stelt, is speciaal afgestemd op het onderwijs. Bij het onderdeel 'werkomstandigheden' is bijvoorbeeld aandacht voor gedrag van leerlingen en contacten met ouders. Naast de verhouding met direct leidinggevende en collega's, werklast en werkbeleving, komt de gezondheid van de werknemer en de situatie buiten het werk aan bod.

Lees verder op [www.voion.nl](http://www.voion.nl) → [publicaties](#) → [Welzijnscheck-maakt-arboplaatje-compleet](#)



## Plan van aanpak

Op basis van systematisch verzamelde informatie uit de RI&E en andere (verdiepende) onderzoeken wordt het plan van aanpak opgesteld. De prioritering van uit te voeren maatregelen vindt plaats op basis van analyse van deze bronnen. De frequentie van optreden van belastende gebeurtenissen (van zelden tot voortdurend) en de gevolgen van de gebeurtenissen (van niet belastend tot zeer belastend) spelen daarbij een rol. Belastende gebeurtenissen tegen elkaar afwegen en op basis daarvan maatregelen prioriteren is geen exacte wetenschap en kan lastig zijn. Maar hoe weeg je een incident met een agressieve ouder met als gevolg dat een werknemer thuis zit met een problematische jaarkalender met perioden met een zeer hoge piekbelasting? Valt de keuze op een maatregel met een lage impact die velen kan helpen of een met hoge impact die weinigen zeker helpt? Prioriteer de maatregelen in ieder geval samen met de mr en bij voorkeur met (een delegatie van) medewerkers die direct geraakt worden.

Ook kan gekeken worden naar de inspanning (in tijd en geld) die het kost om risico's weg te nemen; 'quick wins' kunnen bijvoorbeeld meteen worden opgepakt. Voor de aard van de te nemen maatregelen geldt de arbeidshygiënische aanpak, dat wil zeggen, in eerste instantie de oorzaken van werkstress wegnemen. Pas als dat niet lukt worden (individuele) beschermingsmaatregelen getroffen.

Leg in het plan van aanpak vast wanneer de maatregelen getroffen moeten zijn, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering en welk budget eventueel noodzakelijk is voor de uitvoering. In de Arboscan-VO wordt het plan van aanpak automatisch gegenereerd op basis van de ingevulde inventarisatievragen en de opgenomen maatregelen en oplossingen. Let op dat duidelijk is welk effect van een maatregel wordt verwacht. Dat maakt het uitvoeren van een (effect) evaluatie gemakkelijker. Andere informatiebronnen kunnen de Arboscan-VO aanvullen om tot effectieve maatregelen te komen.



## Maatregelen uitvoeren

Voor arbeidsrisico's in de school geldt dat de werkgever verplicht is medewerkers voor te lichten over die risico's en de getroffen maatregelen. In dit geval is de werkgever dus verplicht om voorlichting te geven over de werkstressfactoren werkdruk en ongewenst gedrag op school. Wat is het, wanneer/waar komt het voor, welke maatregelen heeft de werkgever genomen, wat wordt van de werknemer verwacht, enz.?

Daarnaast is de werkgever verantwoordelijk voor het wegnemen van de oorzaken van werkdruk en ongewenst gedrag; de uitvoering van de maatregelen. Daarvoor heeft Voion enkele instrumenten en methodieken ontwikkeld.

### Voortgezet werkplezier

Een van de hulpmiddelen die Voion heeft ontwikkeld om werkstress in het vo tegen te gaan is de methode [Voortgezet werkplezier](#). Voortgezet Werkplezier is een positieve en oplossingsgerichte procesaanpak die manieren aanbiedt om (samen in een team of met collega's) van werkdruk naar werkplezier te gaan. Er is aandacht voor de visie en mening van werknemers en leidinggevenden om te kijken hoe de situatie nu is en hoe deze verbeterd kan worden. Samen worden oplossingen bedacht en uitgetoetst door vijf stappen te doorlopen: begrip, inzicht, inspiratie, ideeën en uitproberen.

### Inkoopwijzer agressietrainingen

Agressie en geweld zijn niet altijd te voorkomen op school. In dat geval is de werkgever verplicht om werknemers voldoende toe te rusten om met deze situaties om te gaan. Omdat er vele vormen van agressie en geweld zijn te onderscheiden en er vele methodieken zijn om hiermee om te gaan, heeft Voion een [Inkoopwijzer agressietrainingen](#) ontwikkeld. Hierin wordt een ordening aangebracht in het aanbod van verschillende soorten trainingen en zijn trainingsbureaus beoordeeld door onafhankelijke deskundigen. De inkoopwijzer kan vo-scholen daarmee helpen om de juiste keuze te maken voor de beantwoording van hun vraag.



### Eigen werkplezier vergroten

'Voortgezet werkplezier' helpt de balans tussen positieve en negatieve werkbeleving herstellen. "Het mooie van deze workshops is dat het nu eens niet gaat om didactische werkvormen, om de leerlingen of om problemen, maar om de docent", zegt Wim Bom, teamleider van ISW Madeweg. Met praktische technieken en veel aandacht voor het positieve kunnen docenten hun werkplezier hervinden.

Lees verder op [www.voion.nl](http://www.voion.nl) → [publicaties](#) → [eigen-werkplezier-vergroten](#)







## Meten en bijsturen

Het uiteindelijke doel van de cyclische aanpak is om werkdruk en ongewenst gedrag te verminderen c.q. helemaal weg te nemen zodat werknemers op een veilige en gezonde manier hun werk kunnen doen. Om te kijken of genomen maatregelen het gewenste effect hebben (gehad), zal dan ook moeten worden geëvalueerd: zijn de voorgenomen maatregelen uitgevoerd en hebben ze het gewenste effect gehad? Als uit de evaluatie blijkt dat er géén vooruitgang is geboekt, zal moeten worden gekeken waar dat aan ligt. Zijn de maatregelen wel (overall) geïmplementeerd? Zijn het de juiste maatregelen geweest? Zijn er ontwikkelingen geweest die invloed hebben op het gewenste effect? Als blijkt dat de maatregelen niet het beoogde effect hebben, zal onderzocht moeten worden waar dat aan ligt en zal bijstelling van het plan van aanpak en de maatregelen noodzakelijk zijn.

Realiseert u zich dat implementatie veelal gedragsverandering impliceert. Dat kan erg lastig blijken te zijn, veel tijd kosten en bovendien niet lineair verlopen (twee stappen vooruit, een stap achteruit). Evalueer ingezette interventies dan ook niet te snel en evalueer op zowel resultaat als ook op proces. Op die manier ontstaat een lerende organisatie.



### **Welzijnstraject bij Scholengroep Over- en Midden-Betuwe: Lessons learned**

Een beter welzijn voor iedereen klinkt mooi, maar hoe pak je dat nou aan? Waar moet je op letten? En welke valkuilen moet je vermijden? Scholengroep Over- en Midden-Betuwe ging in 2015 – na een intensieve voorbereiding – van start met een omvangrijk welzijnstraject.

Harry Grimmus, Geer Hubers en Gerrit Laurensen van Scholengroep Over- en Midden-Betuwe geven tips waarmee andere vo-scholen hun voordeel kunnen doen.

Lees verder op [www.voion.nl](http://www.voion.nl) → [publicaties](#) → [welzijnstraject-bij-scholengroep-over-en-midden-betuwe-lessons-learned](#)



[www.voion.nl](http://www.voion.nl)

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O-ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners. Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.



VOION • POSTBUS 2501 • 6401DA HEERLEN • TEL: 045-579 6024 • E-MAIL: [INFO@VOION.NL](mailto:INFO@VOION.NL)