



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds  
voortgezet onderwijs

# 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 risico's voor de gezondheid en veiligheid van medewerkers en die wegnemen of zo klein mogelijk maken is in ieders belang.

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 bevrogen 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 en 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 uitvoeren, evalueren en verbeteren. Hieronder lichten we dit toe en geven we voor de thema's werkdruk en ongewenst gedrag aan welke instrumenten behulpzaam kunnen zijn in iedere stap.



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

Voor het structureel werken aan goede arbeidsomstandigheden is het zinvol om een arbocommissie in te stellen. Zo wordt arbobeleid in de schoolorganisatie-structuur ingebed, hetgeen een integrale aanpak bevordert. De arbocommissie adviseert over de uitvoering en bijstelling van het arbobeleid. Samen met de preventiemedewerker bestaat de arbocommissie uit vertegenwoordigers van de schoolleiding, het OP en OOP, staf (facilitair en HR) en een pmr-lid. Deze brede vertegenwoordiging bevordert het draagvlak voor het beleid en verhoogt de effectiviteit, die bijdraagt aan een veilige, gezonde werkomgeving en duurzame aandacht voor arbeidsomstandigheden.

**Lees het schoolvoorbeeld op: [www.arbocatalogus-vo.nl/schoolvoorbeelden/arbostructuur-en-arbocommissie](http://www.arbocatalogus-vo.nl/schoolvoorbeelden/arbostructuur-en-arbocommissie)**



- 1
- [NEA 2022, uitgesplitst voor het vo \(TNO, 2023\)](#)
- [Tevredenheid en vertrek van werknemers in het voortgezet onderwijs \(CAOP, 2020\)](#)
- [Werkdrukonderzoek in het vo \(TNO, 2015\)](#)

## 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 ArboscanVO naar de [Arbocatalogus-VO](#). Hierin staan ook tips en voorbeelden van scholen hoe zij de minimale eisen invullen. De RI&E is pas compleet na de verplichte toetsing door een arbodienst of gecertificeerde deskundige en verwerking van hun adviezen.

### 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 [QuickscanPSA](#). 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 enquête invult. Als uit de enquêteresultaten blijkt dat werkdruk en/of ongewenste omgangsvormen (bij bepaalde functies of onderdelen) binnen de school een knelpunt zouden 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 die verbeteringen.

### Incidenten en ongevallen registreren

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 aandacht is voor beleidsontwikkeling. Reflectie op incidenten en evaluatie van de daaropvolgende acties en bijstelling daarvan, 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. Voor arbeidsongevallen, ook een ongewilde gebeurtenis en daarmee een incident, geldt een registratieverplichting. Het totaaloverzicht van incidenten en ongevallen is vervolgens input voor het maken van beleid en het nemen van maatregelen. In de Arboscan-VO is daarvoor een module beschikbaar: [Ongevallen & Incidenten](#).

### Overige inventarisaties

Naast de boven beschreven inventarisaties, is het vanzelfsprekend dat uw school ook op andere manieren systematisch informatie verzamelt over werkbeleving 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 met de schoolleiding**  
Periodieke bespreking van verzuimcijfers met de schoolleiding 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)**  
Langdurige of moeilijke verzuimgevallen of moeizame re-integratie worden regelmatig op school met de bedrijfsarts besproken. Zonder de vertrouwelijkheid van het overleg te schenden, kan hier kwalitatieve informatie uit voortkomen die het beleid van de school helpt te verbeteren.
- **Vertrouwenspersoon**  
Grensoverschrijdend gedrag wordt idealiter in de school opgepakt, maar als dat niet gebeurt, dan moet men terecht kunnen bij de interne of externe vertrouwenspersoon van 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. Die informatie kan een school helpen het beleid te verbeteren. Bijvoorbeeld met het richten van maatregelen op bepaalde vormen van grensoverschrijdend gedrag of maatregelen treffen waar zich vaker incidenten hebben voorgedaan etc..
- **Leerlingvolgsysteem**  
Ook het leerlingvolgsysteem kan, mits het op een uniforme wijze wordt gevuld met informatie over bijvoorbeeld incidenten of daaraan verwante gebeurtenissen, van waarde zijn voor de beleidsvoering van 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. Om die 'antenne' goed te kunnen gebruiken vergt een investering van de hele schoolleiding. Zo houden zij bijna letterlijk een vinger aan de pols.

### Documenteren

Omdat de zorg voor de veiligheid en gezondheid van werknemers – naast voorwaardelijk voor de onderwijskwaliteit – ook een wettelijke verplichting is van de werkgever, zal hij bij ongevallen en/of bij inspecties moeten aantonen dat hij alles dat redelijkerwijs gevegd kon worden, 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 grensoverschrijdend 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.

### Sociale Veiligheidscheck-VO

Als uit de RI&E sociale veiligheid als risico naar voren komt, dan kan met de Sociale Veiligheidscheck-VO preciezer in beeld worden gebracht waarop de aanpak gericht moet zijn. De Sociale Veiligheidscheck-VO is een (gratis te gebruiken) vragenlijst met 51 vragen en stellingen die zicht geven op:

1. De mate waarin medewerkers zich veilig voelen in verschillende situaties.
2. Hoe medewerkers de onderlinge samenwerking en sfeer beoordelen.
3. Welk grensoverschrijdend gedrag (intern en extern) medewerkers op school hebben gezien of zelf hebben meegemaakt.
4. Of zij op henzelf gericht grensoverschrijdend gedrag melden en of zij aangifte (laten) doen.
5. De mate waarin ongewenst en of grensoverschrijdend gedrag heeft geleid tot negatieve gevolgen zoals verminderd werkplezier, spanning, ziekteverzuim en vertrekintentie.

## Plan van aanpak

Uit de (verdiepende) RI&E en informatie uit andere bronnen kunnen verbeterpunten blijken. Maatregelen om die aan te pakken, worden opgenomen in een plan van aanpak (PvA) dat de RI&E compleet maakt. De prioritering van uit te voeren maatregelen vindt plaats op basis van evaluatie van het risico dat de maatregel wegneemt. De ernstigste risico's – grote kans dat iets gebeurt en grote impact als het gebeurt – krijgen de hoogste prioriteit. Op een soortgelijke manier worden verbetermaatregelen voor werkdruk en grensoverschrijdend gedrag geprioriteerd. Hoe vaak komen belastende gebeurtenissen voor (van zelden tot voortdurend) en welke 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. Want hoe weeg je een incident met een agressieve ouder met als gevolg dat een werknemer thuis zit tegen 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 pmr 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 of bronaanpak, 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 (de actielijst) automatisch gevuld op basis van de antwoorden op de controlelijsten die worden ingevuld en worden maatregelen en oplossingen overgenomen. Ook is het mogelijk om maatregelen aan de actielijst toe voegen, bijvoorbeeld naar aanleiding van meldingen. Omschrijf eenduidig en zo concreet mogelijk 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. Met betrekking tot PSA is de werkgever dus verplicht om voorlichting te geven over de werkstressfactoren werkdruk en sociale veiligheid en grensoverschrijdend 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 sociale onveiligheid; 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 uitgetoet door vijf stappen te doorlopen: begrip, inzicht, inspiratie, ideeën en uitproberen.

### Teamwerk-VO

[Teamwerk-VO](#) is een procesaanpak, waarmee de school zelf aan de slag gaat om een gezonde werkomgeving en werkplezier te stimuleren. Centraal daarin staat een dialoog waarin gewerkt wordt aan oplossingen voor energievreters. De aanpak Teamwerk-VO is in de sector zorg bewezen effectief gebleken. Het pilotproject van Voion met de voortgezet onderwijs versie bleek ook succesvol. De aanpak bestaat uit een aantal stappen die je in een vaste volgorde uitvoert en waarbij ieder een eigen rol heeft: de directeur/bestuurder, de projectleider, teamleider, het team en de teamleden.

- Stap 1: Besluitvorming: de beslissing en het commitment van de schoolleiding om met Teamwerk-VO aan de slag te gaan.
- Stap 2: Voorbereiding: samen met een projectleider bereidt de schoolleiding de aanpak voor.
- Stap 3: Uitvoering: eerst volgen de teamleiders een teamcoachingstraining, daarna volgt de dialoogsessie met alle teamleden en vervolgens nog een dialoogsessie waaraan ook de directeur/bestuurder deelneemt. Deze cyclus wordt drie keer herhaald.
- Stap 4: Borging: het inbedden van de teamdialoog in de organisatie zodat het onderdeel van de werkwijze wordt.

### Werkbalans

[Werkbalans](#) is een aanpak voor de verdeling van niet-lesgebonden taken in het voortgezet onderwijs. In vijf stappen wordt gekomen tot een takenpakket dat aansluit bij de kenmerken en ambities van de school en dat past bij de individuele motivatie en ontwikkelbehoefte van docenten.





## Meten en bijsturen

Het uiteindelijke doel van de cyclische aanpak is om werkdruk en grensoverschrijdend gedrag te verminderen c.q. helemaal weg te nemen zodat werknemers op een veilige en gezonde manier hun werk kunnen doen. Om te weten of genomen maatregelen het gewenste effect hebben (gehad), zal dan ook moeten worden geëvalueerd: zijn de voor- genomen 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 maat- regelen 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 maat- regelen 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 blijven u en uw collega's leren en ontstaat een lerende organisatie.

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

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

**ACb**

**cnv** Onderwijs

**FOV**

**FNV**

**VO**RAAD

**VOION**  
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds  
voortgezet onderwijs

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