

Werkdruk
nieuw
vakbondsthema

Voorbeelden van vakbondsinitiatieven
in de dienstensector

Jan Warning

Samenvatting

5

1. Inleiding

10 Binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen wordt het verschijnsel werkdruk vrij algemeen beschouwd als een belangrijk probleem. Diverse onderzoeken op nationaal en op brancheniveau wijzen op grote groepen werknemers met werkdrukgerelateerde klachten. De klachten hebben betrekking op het werken in een hoog tempo, vermindering van vrije tijd, toename van vermoeidheid en emotionele uitputting. Hoge werkdruk wordt tevens gezien als een belangrijke factor bij de instroom in de WAO.

15 De vakbond als vertegenwoordiger van werknemers is bij uitstek een belangrijke partij om hoge werkdruk aan de orde te stellen. Anderzijds kan werkdruk beschouwd worden als een nieuw onderwerp voor vakbonden, dat enigszins ligt buiten het traditionele werkterrein van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Deze studie beoogt meer kennis te vergaren over preventie van werkdruk door vakbonden. De probleemstelling luidt onder welke voorwaarden vakbonden een bijdrage kunnen leveren aan de vermindering van werkdruk.

20

2. Vakbond en beïnvloeding van werkdruk, het theoretisch kader

25

- *vakbondsinvloed op kwaliteit van de arbeid*

Om te komen tot een hanteerbaar onderzoeksmodel kunnen we inspiratie vinden in literatuur over vakbonden en beïnvloeding van de kwaliteit van de arbeid.

30

Allereerst is het van belang meer inzicht te krijgen in beïnvloedingsprocessen. Bij onderhandelingsituaties beschikken partijen over speelruimte om te onderhandelen. Het begrip speelruimte wordt omschreven als de verschillende beleidsopties die binnen een onderhandelingsituatie bespreekbaar zijn. Er is sprake van invloed door vakbonden als na een vakbondsinitiatief de voorkeur van het management verschuift van beleidsoptie a naar beleidsoptie b. Deze beïnvloeding bevindt zich daarmee binnen de speelruimte van de onderhandelaars. Het is voor vakbonden ook mogelijk om de speelruimte te vergroten door het gebruik van machtsmiddelen. Het vergroten van de speelruimte leidt ertoe dat een nieuwe beleidsoptie c voor het management bespreekbaar wordt.

35

Naast het beïnvloedingsproces is ook van belang de wijze waarop de vakbond zich opstelt. Het gaat dan om de strategie die wordt gevolgd en de inrichting van het vakbondswerk.

40

Er worden vier strategieën onderscheiden waarmee vakbonden proberen de kwaliteit van de arbeid te verbeteren:

45

- Bij de kwantitatieve benadering worden aspecten van kwaliteit van de arbeid in kwantitatieve grootheden gevat.
- Volgens de kwalitatieve benadering probeert de vakbond oorzaken voor problemen te zoeken en alternatieven aan te dragen.
- Met de strategie van werknemersparticipatie zet de vakbond in op vergroting van de invloed die werknemers vanuit hun functie hebben.

- Volgens de curatieve strategie tenslotte richt de vakbond zich vooral op het verminderen van de negatieve gevolgen.

Ook wat betreft de inrichting van het vakbondswerk zijn verschillende oriëntaties gangbaar. Als in de vakbonds aanpak een kaderoriëntatie overheerst bestaat er een hoge deelname van kaderleden, waarbij de vakbondsbestuurder vooral een voorwaardenscheppende en uitvoerende rol heeft. In een aanpak met bestuurderoriëntatie is de vakbondsbestuurder de belangrijkste motor in het proces. Verder is het mogelijk dat de aanpak wordt getypeerd als staforiëntatie, waarbij de voortgang van het vakbondsinitiatief wordt bewaakt door de vakbondsdeskundige.

- werkdruk

Een kenmerk van betaalde arbeid is dat deze volgens bepaalde voorschriften en normen wordt uitgevoerd. Het begrip taakeisen wordt gebruikt ter aanduiding van het geheel aan eisen die worden gesteld aan de werknemer. Er is sprake van werkdruk als er een discrepantie bestaat tussen de beschikbare tijd en de benodigde tijd om de taakeisen uit te voeren. Werkdruk wordt omschreven als een situatie waarin de werknemer niet of met moeite binnen de beschikbare tijd aan de taakeisen kan voldoen. Gevolgen van werkdruk kunnen zijn: werkstress, vermoeidheid en verminderd prestatievermogen.

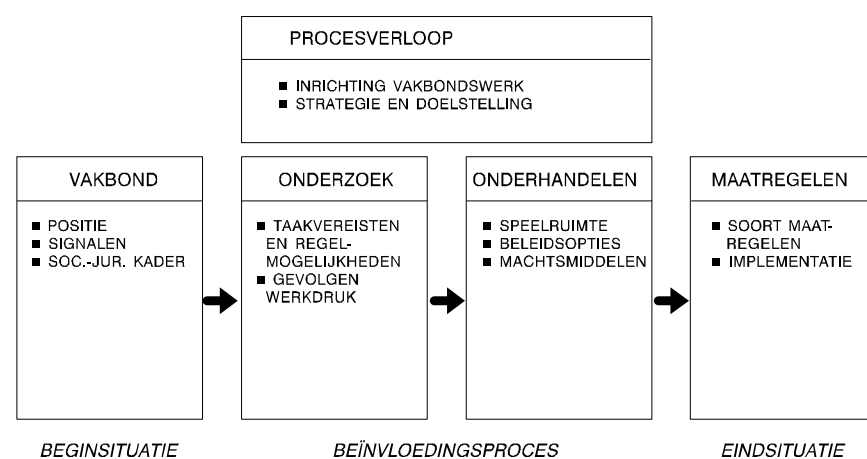
Belangrijk bij het voorkomen van negatieve gevolgen van werkdruk is het begrip regelmogelijkheden. Onder regelmogelijkheden wordt verstaan het geheel aan mogelijkheden waarover een werknemer beschikt om in te grijpen in de werksituatie. Regelmogelijkheden zijn vooral een kenmerk van een functie; sommige functies beschikken over meer regelmogelijkheden dan andere functies.

Resultaten van inspanningen om werkdruk te verminderen of te voorkomen kunnen op verschillende manieren worden geordend. In deze studie wordt gebruikt gemaakt van een model met twee dimensies. De ene dimensie is het type interventie in het ontstaansproces van werkstress, de andere dimensie is de mate van implementatie van de interventie in het bedrijf of de sector. Resultaten worden beoordeeld als minder succesvol wanneer de implementatie gering is of wanneer de interventie minder gericht is op het ontstaan van werkstress.

- ervaringen van vakbonden met werkdruk

Er zijn geen wetenschappelijke evaluaties bekend van vakbondsactiviteiten ter vermindering van werkdruk. Wel is er inmiddels documentatie beschikbaar waarin vakbondsinitiatieven worden beschreven. Er bestaat een grote verscheidenheid van vakbondsactiviteiten. De kwalitatieve aanpak, waarbij wordt genvesteed in het onderzoek naar oorzaken van werkdruk, lijkt het meest voor te komen. Voor de kwantitatieve benadering wordt gekozen als er sprake is van een cijfermatig herleidbare problematiek of wanneer middelen, tijd of traditie ontbreken om het onderwerp op een meer kwalitatieve wijze aan de orde te stellen. Tijdens de start van activiteiten is de oriëntatie doorgaans weinig gericht op oplossingen in de sfeer van werknemersparticipatie; in de onderhandelingsfase kunnen op dit terrein echter compromissen worden gesloten met de werkgevers. De curatieve benadering is zelden het belangrijkste speerpunt in de vakbonds aanpak, maar vormt vaak wel een onderdeel van de dienstverlening van de vakbond naar de leden.

Opvallend is de diversiteit aan thema's die vakbonden rond werkdruk aan de orde stellen. Desalniettemin kunnen de problemen worden herleid tot het begrippenpaar taakvereisten en regelmogelijkheden.



Afbeelding I Onderzoeksmodel

- een onderzoeksmodel

De theoretische verdieping leidt tot een onderzoeksmodel dat bruikbaar is om vakbondsinitiatieven nader te beoordelen. Het model is weergegeven in afbeelding I. Onderscheiden wordt allereerst de beginsituatie (het moment dat de vakbond zich voorneemt met het onderwerp werkdruk aan de slag te gaan). Vervolgens onderneemt de vakbond activiteiten en is er sprake van een beïnvloedingsproces. Tenslotte is er een moment is dat de balans wordt opgemaakt (de eindsituatie).

5

10

3. Onderzoeksmethode

Het onderzoeksmodel wordt toegepast op acht vakbondsinitiatieven in de dienstensector die plaatsvonden in de eerste helft van de jaren negentig. Tijdens het onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve methoden.

15

- het kwantitatieve onderzoek

In zeven van de acht vakbondsinitiatieven is een schriftelijke enquête verspreid. De bedoeling van de enquête is om de werkdruk in het bedrijf of de sector in kaart te brengen. Bij deze enquêtes wordt grotendeels dezelfde vragenlijst gebruikt. Zo ontstaat een databestand met in totaal 12.382 vragenlijsten. De verspreiding van de vragenlijsten geschiedt meestal met gebruikmaking van de 'infrastructuur' van de vakbond, daardoor is het niet mogelijk om precies het responspercentage vast te stellen. Wel blijkt de verdeling van de respons op een aantal bedrijfs- en persoonskenmerken overeen te komen met de verdeling van de populatie in de bedrijven. De respons is niet representatief voor werknemers met flexibele contracten of voor bedrijven met een lage organisatiegraad.

20

25

Met behulp van factor- en betrouwbaarheidsanalyse kunnen in het databestand groepen van items worden vastgesteld die de basis vormen voor de constructie van zeven schalen. De schalen bieden de mogelijkheid om relaties te onderzoeken tussen oordelen over werkdruk, invloed, ontplooiing, fysieke en mentale belasting en de samenhang daarvan met het ervaren van vermoeidheid of het optreden van gezondheidsklachten.

30

De schalen krijgen een referentiewaarde en worden gestandaardiseerd. De waarde

'0' van elke schaal is de gemiddelde score op de schaal van de groep werknemers met geen of weinig werkdruk; een waarde van '+1' betekent dat de score op de schaal één keer de standaarddeviatie hoger is dan de referentiewaarde.

5 - *het kwalitatieve onderzoek*

Het beïnvloedingsproces door de vakbond wordt in kaart gebracht met behulp van een meervoudige casestudie. Een case is in dit verband een vakbondsinitiatief op het gebied van werkdruk in een bedrijf of branche.

10 Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit documentanalyse op basis van het vakbonds dossier, secundaire analyse van het onderzoeksmateriaal op het gebied van werkdruk en uit interviews met de vakbondsbestuurder, kaderleden van de vakbond en het management. Het doel van het kwalitatieve onderzoek is het maken van een beschrijving waarin de begrippen uit het onderzoeksmodel getypeerd worden. Bij het verzamelen en weergeven van onderzoeksmateriaal wordt tegemoet

15 gekomen aan wetenschappelijke eisen op het gebied van constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Een overzicht van de verschillende cases geeft tabel I.

para- graaf	bedrijf of branche	totaal aantal werkzame personen
6.1	detailhandelsconcern	20.000 werknemers
6.2	bankbedrijf	20.000 werknemers
6.3	warenhuis mode	2.500 werknemers
6.4	branche apotheken	10.000 werknemers
6.5	branche uitgeverijen	7.500 werknemers
6.6	toeristenorganisatie	2.750 werknemers
6.7	audiovisuele branche	6.000 werknemers
6.8	warenhuisbedrijf	13.000 werknemers

Tabel I De acht case-beschrijvingen

20 **4. Arbeidsverhoudingen in de dienstensector**

De onderzochte vakbondsinitiatieven spelen zich allen af in de commerciële dienstensector. Deze voorheen betrekkelijk beschermde, geordende en kleinschalige

25 bedrijfstak heeft in enkele tientallen jaren een forse gedaanteverwisseling ondergaan. De dienstensector wordt thans gekenmerkt door dynamiek, turbulentie en een oriëntatie op de Europese markt en de wereldmarkt. Naast flexibilisering op verschillende terreinen heeft de toepassing van informatie- en communicatietechnologie gevolgen voor de taakeisen van werknemers. Een specifiek element in de bedrijfstak is verder de omgang met klanten. Dit vereist specifieke communicatieve

30 vaardigheden en improvisatievermogen.

De dienstensector mag evenwel niet over één kam worden geschoren. Er zijn verschillende segmenten te onderscheiden. Segmenten kunnen worden ingedeeld naar de mate van interactie en maatwerk met de klant en naar arbeidsintensieve en kapitaalintensieve werkprocessen. De werkprocessen verschillen sterk per segment. Ook kunnen verschillende combinaties van omstandigheden leiden tot werkdruk. De vakbonden worden gekenmerkt door een lage organisatiegraad en een geringe actie-traditie. Desalniettemin kan een vakbond in de dienstensector succes boeken. Een verklaring voor succes is het benutten van speelruimte in specifieke onderhandelingsituaties en het gebruiken van alternatieve machtsmiddelen zoals openbaarheid.

5. Werkdruk en vermoeidheid in de dienstensector

Met behulp van het statistisch materiaal is het mogelijk om te komen tot inzicht in factoren in de dienstensector die samenhangen met werkdruk en vermoeidheid.

- objectieve kenmerken van werknemers en functies

Over de hele linie ervaren vrouwen meer werkdruk dan mannen, deze verschillen zijn echter gering. In de lage functies wordt de werkdruk als minder ervaren door jonge werknemers. In de hoge functies ervaren oudere werknemers juist minder werkdruk.

Lage functies hebben verder meer klachten op het gebied van gebrek aan invloed en ontplooiing en op het gebied van fysieke belasting. Hoge functies melden meer klachten wat betreft de mentale belasting op het werk. Als het gaat om vermoeidheid lijkt de belangrijkste determinant leeftijd.

Er zijn weinig verschillen tussen werknemers met een fulltime en met een parttime dienstverband in de beleving van werkdruk, maar wel in de beleving van vermoeidheid. Dit wordt geweten aan de langere blootstelling en de geringere tijd voor herstel.

- patronen in het ontstaan van vermoeidheid

Met behulp van multiple regressie wordt berekend welke variabelen een bijdrage leveren aan een (statistische) voorspelling voor het optreden van vermoeidheidsklachten. De analyse wordt verricht voor hogere functies, lagere functies en een groep homogene functies (apothekersassistenten). Het blijkt dat werkdruk en regelmogelijkheden de belangrijkste voorspellers zijn als het gaat om vermoeidheidsklachten in de dienstensector. Bij hoge functies is mentale belasting ook een relatief belangrijke voorspeller, bij lage functies geldt dat voor fysieke belasting op het werk.

- risicovolle beroepen in de dienstensector

Het is mogelijk om risico's voor een dertigtal beroepen in kaart te brengen. Geen enkel beroep scoort uitgesproken laag wat betreft het niveau van werkdruk. Er zijn wel beroepen waar de werkdruk relatief lager is dan elders, maar deze beroepen hebben in andere opzichten weer te maken met ongunstige omstandigheden (zoals een combinatie van fysieke en mentale belasting). Verder kunnen beroepen worden onderscheiden waar een groter risico bestaat op vermoeidheidsklachten; dit zijn zonder uitzondering de beroepen die in classificatie worden gerekend tot de 'lagere beroepen'.

6. Acht casebeschrijvingen

- 5 In elke casebeschrijving wordt een analyse gemaakt van de vakbondspositie en een beschrijving gegeven van de werkdrukproblematiek. Deze samenvatting gaat met name in op het onderhandelingsproces tussen vakbond en werkgever en op de eventuele behaalde resultaten.
- 10 - *het detailhandelsconcern*
Van de verschillende cases heeft het vakbondsinitiatief bij het detailhandelsconcern relatief de langste duur (van 1991 tot 1996). Kort na de presentatie van de resultaten van de vakbondsenquête wordt een cao afgesloten met een afspraak over werkdruk. In de daaropvolgende maanden wordt een paritaire stuurgroep werkdruk opgericht.
- 15 Deze stuurgroep heeft in de ogen van de kaderleden van de vakbond een wat trage dynamiek; desalniettemin wordt een jaar later door de werkgever een overzicht gegeven van veranderingen die tot stand zijn gebracht. Veranderingen hebben betrekking op uitbreiding van het urenbudget, ergonomische verbeteringen en de inschakeling van een instituut gespecialiseerd op arbeidsomstandigheden.
- 20 De vakbond start een vervolgonderzoek om na te gaan of activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de vermindering van werkdruk. In het populair verslag van deze tweede peiling wordt geconcludeerd dat verbeteringen zichtbaar zijn. Verbeteringen hebben met name betrekking op planning en organisatie van het werk en de communicatie in de bedrijfsonderdelen.
- 25 In de daaropvolgende jaren wordt in de paritaire stuurgroep gewerkt aan de ontwikkeling van een 'werkdrukinstrument voor warenhuizen'. De totstandkoming van dit instrument in 1996 wordt door de vakbond beschouwd als bekroning van de activiteiten.
- 30 - *het bankbedrijf*
Het onderzoek van de vakbond bij het bankbedrijf is vooral een initiatief van de staf van de vakbond. De resultaten van het onderzoek bij het bankbedrijf worden op verschillende bijeenkomsten gepresenteerd, er wordt niet echt over de werkdruk onderhandeld tussen werkgever en vakbond. Het bankbedrijf maakt in de bewuste
- 35 periode twee ingrijpende fusies mee, waardoor de prioriteiten van de vakbond niet liggen bij vermindering van werkdruk. Het onderzoeksrapport van de vakbond speelt wel een rol in de verdere ontwikkeling van het personeelsbeleid van de onderneming.
- 40 - *het warenhuis mode*
Bij het warenhuis mode is de invalshoek van het vakbondsinitiatief het ouderenbeleid. De bedoeling is om personeelsbeleid te ontwikkelen als alternatief voor de in de ogen van de vakbond laakbare 'ouderenregeling' die het bedrijf hanteert.
- 45 Na het uitsluitend kwalitatieve onderzoek van de vakbond wordt over de meeste voorstellen niet onderhandeld met de werkgever. De voorstellen over werktijdenroosters, tillen en de algemene positie van ouderen in het bedrijf worden overgenomen. Over één voorstel van de vakbond, de invoering van een flexibele vervroegde uittreding, komt men niet tot overeenstemming. Deze kwestie escaleert
- 50 als het bedrijf, dat inmiddels in de financiële problemen is geraakt, opnieuw de

ouderenregeling wil toepassen. Ondanks dit meningsverschil spreken beide partijen echter achteraf van een succesvol vakbondsinitiatief.

- de apotheken

- 5 Het vakbondsinitiatief bij de branche apotheken is vanaf het begin een activiteit vanuit het paritair georganiseerde bedrijfsfonds in de branche. Aanleiding is het structurele tekort aan apothekersassistenten. Het onderzoek leidt tot de aanbeveling om te streven naar meer professioneel management in de apotheek.
- 10 Ten gevolge van het onderzoek worden verschillende activiteiten in de bedrijfstak ondernomen in de sfeer van voorlichting aan apotheken en ondersteuning van apothekersassistenten. Het onderwerp werkdruk staat evenwel niet meer prominent op de agenda van werkgevers en werknemers. Als gevolg van overheidsmaatregelen is namelijk onverwacht de omzet én de werkdruk in de apotheken drastisch gedaald.
- 15 Het initiatief is mede aanleiding om de professionalisering van het management en de invoering van werkoverleg in de apotheek aandacht te geven.

- de uitgeverijen

- 20 In de casebeschrijving uitgeverijen hebben de werkgevers van het begin tot het eind van het initiatief grote twijfels over het fenomeen werkdruk en over de aanpak van de vakbond.
- De aard van de werkdruk verschilt ook enigszins met de andere casebeschrijvingen. Werknemers beschikken over regelmogelijkheden om het werk in te delen en uit te voeren, maar worden wel geconfronteerd met een onwrikbare deadline.
- 25 Tijdens de cao-onderhandelingen worden de resultaten van het onderzoek ingebracht. In het protocol als bijlage van de cao wordt de intentie opgenomen dat 'werkdruk dient te worden voorkomen'. Aan de totstandkoming van deze afspraak hechten de verschillende partijen weinig belang. Desalniettemin heeft volgens de kaderleden van de vakbond het initiatief er wel toe geleid dat het onderwerp werkdruk meer bespreekbaar is in de branche.
- 30

- de toeristenbond

- 35 Het vakbondsinitiatief bij de toeristenbond is een gevolg van klachten over de werkdruk in het onderdeel technocentra, dat ook in bedrijfseconomisch opzicht een moeilijk bestaan doormaakt. Het onderzoek naar werkdruk van de vakbond moet ook dienen als argumentatie naar de directie voor de invoering van de vierdaagse werkweek.
- 40 Uit het onderzoek blijken grote verschillen tussen de zeer diverse bedrijfsonderdelen van de organisatie. Bij het qua ledental belangrijkste bedrijfsonderdeel wegenwacht is de werkdruk minder hoog dan elders in de organisatie, maar hebben werknemers wel te kampen met een hoge fysieke en mentale belasting. De kaderleden bij de wegenwacht verwachten ook weinig van de door de vakbondsbestuurder afgesproken vierdaagse werkweek. Het resultaat van de cao-onderhandelingen wordt weggestemd. De hierna volgende impasse vraagt zoveel energie van de
- 45 vakbond dat het onderwerp werkdruk niet meer prominent aan de orde komt. Er worden wel maatregelen doorgevoerd die een relatie hebben met de werkdruk, evenwel zonder dat expliciet de relatie wordt gelegd. Zo is bij een bedrijfsonderdeel het aantal tijdelijke krachten verminderd en hebben werknemers in een ander onderdeel meer invloed gekregen op het werkrooster.
- 50

- *de audiovisuele sector*

Het verloop van de activiteiten ter vermindering van werkdruk in de audiovisuele sector kent twee fasen.

5 In de eerste periode heeft de vakbond de regie in handen. Het onderzoek wordt gehouden. Rond de presentatie van de onderzoeksresultaten vragen werkgevers, bedrijfsarts en de media in de branche voor meer aandacht voor de werkdrukproblematiek in de sector.

10 Na de presentatie duurt het evenwel nog een jaar voordat de onderhandelingen voor een nieuwe cao in de branche starten. De vakbond maakt een tumultueuze periode door als gevolg van het vertrek van twee bestuurders en de afsplitsing van een groep vakbondsleden.

15 In deze tweede periode heeft de vakbond de regie uit handen gegeven. Er vinden wel lokale initiatieven plaats. In één omroepvereniging, geconfronteerd met een stijging van het ziekteverzuim, wordt op initiatief van de afdeling personeel en organisatie het onderzoek van de vakbond opnieuw uitgevoerd en krijgt de werkdrukproblematiek veel aandacht. Bij het facilitair omroepproductiebedrijf presenteert de ondernemingsraad een nieuw eigen onderzoek gericht op feitelijk gewerkte uren. Door het van kracht worden van de Arbeidstijdenwet wordt het arbeids- en rusttijdenregime in de branche tegen het licht gehouden.

20 - *het warenhuisbedrijf*

In het warenhuisbedrijf is het onderzoek naar werkdruk gekoppeld aan de invoering van de vierdaagse werkweek. Er worden twee metingen gehouden, voor en na de invoering van de vierdaagse werkweek.

25 Rond de eerste meting is er sprake van wrevel tussen vakbond en management. Daarna komen partijen meer tot elkaar wat betreft onderzoeksmethode en vraagstelling. Uit de tweede meting blijkt dat de vierdaagse werkweek niet samengaat met een hogere werkdruk. Desalniettemin wordt na de tweede meting de werksituatie in het concern door de verschillende partijen als zorgwekkend beoordeeld.

30 Het management besluit tot een aanpak gericht op meerdere elementen. Een werkgroep communicatie wordt opgericht. In het hele bedrijf wordt gestart met werkoverleg. Ook worden functieprofielen in de verkooporganisatie onder de loep genomen.

35 De resultaten van deze aanpak gericht op de taakstructuur worden genuanceerd beoordeeld. Alle betrokkenen zijn echter positief over de verbetering van communicatie en de invoering van het werkoverleg.

40 **7. Conclusies**

Van de acht beschreven vakbondsinitiatieven is geen enkel een volledige mislukking, noch een compleet succes. Wel kunnen meer en minder succesvolle cases worden onderscheiden. In de minder succesvolle cases slaagt de vakbond er 'slechts' in aandacht te vragen voor het thema werkdruk. In de meer succesvolle cases is in het bedrijf ook een aanpak gericht op vermindering van werkdruk zichtbaar op de werkvloer. Verder is er een 'tussencategorie': de cases waar het resultaat van het project bestaat uit overeenstemming tussen sociale partners om de werkdruk te verminderen zonder dat een plan van aanpak is ontwikkeld.

50 Voor de meer en minder succesvolle cases zijn de begrippen uit het onderzoeksmodel vergeleken. Verder is de samenhang onderzocht van factoren die

bijdragen aan het succes in cases. Zo kunnen meer en minder belangrijke voorwaarden worden benoemd. De belangrijke voorwaarden zijn:

- Het gegeven dat de vakbond in het verleden bereid en in staat was om machtsmiddelen te gebruiken vergroot de bereidheid bij de werkgever om het initiatief serieus te nemen.
- Als de problematiek met betrekking tot werkdruk complex is, met name in het geval dat functies al beschikken over veel regelmogelijkheden, wordt het moeilijker voor de vakbond om aanzetten te geven voor een alternatief.
- Als de vakbond erin slaagt zwaarwegende gevolgen aan te tonen van hoge werkdruk voor de bedrijfsvoering (die ook buiten het bedrijf zichtbaar zijn zoals omzetverlies, personeelstekort of het stagneren van een veranderingsproces) stijgt de prioriteit aan de onderhandelingstafel.

Verder van belang zijn een cao-overleg op bedrijfsniveau en betrokkenheid van de werkgever bij het onderzoek naar werkdruk. Als de vakbond kan wijzen op een relatief hoge werkdruk en vermoeidheid draagt dit bij aan de bereidheid tot het nemen van maatregelen. Een andere bevorderende factor is een gunstige bedrijfseconomische situatie. Deze voorwaarden vergroten de speelruimte aan de onderhandelingstafel om maatregelen te nemen ter preventie van werkdruk.

Daarnaast is de interne vakbondsorganisatie een punt van aandacht. Vakbondsinitiatieven op het gebied van werkdruk duren vaak meerdere jaren, vereisen lange adem en het omgaan met onvoorziene externe omstandigheden. Projectmanagement is van belang voor een succesvolle aanpak. Ook is het wenselijk als de vakbondsbestuurder het voortouw neemt in de activiteiten. Bevorderlijk is verder een evenwichtige samenstelling van de achterban en de afwezigheid van interne problemen binnen de vakbond.