



Wat is werkdruk?

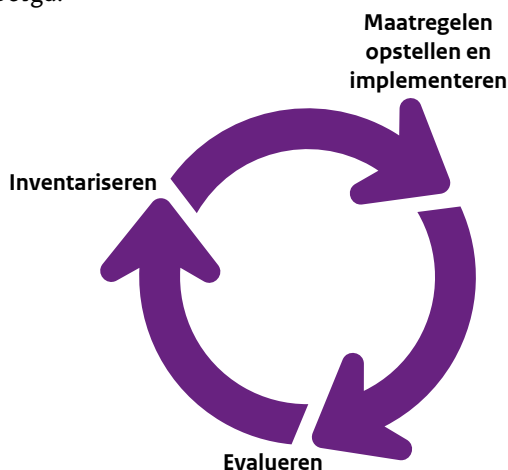
Werkdruk is één van de factoren van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en komt voor in bijna alle sectoren. Te hoge werkdruk kan grote gevolgen hebben voor de werknemer én de werkgever. Het kan leiden tot klachten en verzuim, maar ook tot minder productie of ontevreden klanten. Mogelijke gevolgen van een te hoge werkdruk zijn psychische klachten, overspannenheid en burn-out, maar ook vermoeidheid, concentratieproblemen, hartklachten of klachten aan het bewegingsapparaat.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ongeveer een derde van de werknemers vaak of altijd werkdruk ervaart. Uit de monitorarbeid van TNO¹ blijkt dat 37% van het arbeidsgebonden verzuim wordt veroorzaakt door PSA, vooral door te hoge werkdruk. Dit zijn enorme kosten voor een werkgever.

Een goed beleid voor het tegengaan van werkdruk is dus belangrijk. De Nederlandse Arbeidsinspectie controleert of u uw beleid ten aanzien van werkdruk op orde heeft. In deze flyer leest u hoe de Nederlandse Arbeidsinspectie dit vooral wil zien.

Cyclische aanpak

Uw beleid om werkdruk tegen te gaan of terug te dringen begint bij uw Risico-inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) waarbij u maatregelen bepaalt en uitvoert. U geeft uw medewerkers voorlichting en onderricht en evalueert uw maatregelen. Uw beleid is daarmee cyclisch ingericht en geborgd.



Werkdruk in uw organisatie inventariseren

Wanneer werkdruk een risico vormt staat dit risico in uw (nadere inventarisatie bij) RI&E. Het risico kan ook in andere documenten, zoals een verdiepend onderzoek naar werkdruk en werkstress of een Medewerkerstevredenheids-onderzoek (MTO) met aanvullende vragen over werkstress/werkdruk opgenomen zijn. De RI&E verwijst hier dan naar.

U hebt zicht op de werkdrukbronnen in uw organisatie die te hoog en/of de energiebronnen die te laag zijn. Dit inzicht is belangrijk om gericht maatregelen te nemen. Wanneer uw medewerkers tijd- en/of plaats onafhankelijk werken of hybride werken neemt u dit in de beoordeling mee.

Balans

Werkdruk is een kwestie van balans: enerzijds zijn er werkdrukbronnen, anderzijds zijn er energiebronnen. Als er te veel werkdrukbronnen zijn, of te weinig energiebronnen, wordt de werkdruk te hoog. In dat geval loopt een werknemer het risico op (langdurige) werkstress. Daarnaast kunnen onvoldoende rust en herstel en een slechte werk-privé balans een belangrijke rol spelen in het ontstaan van werkstress.

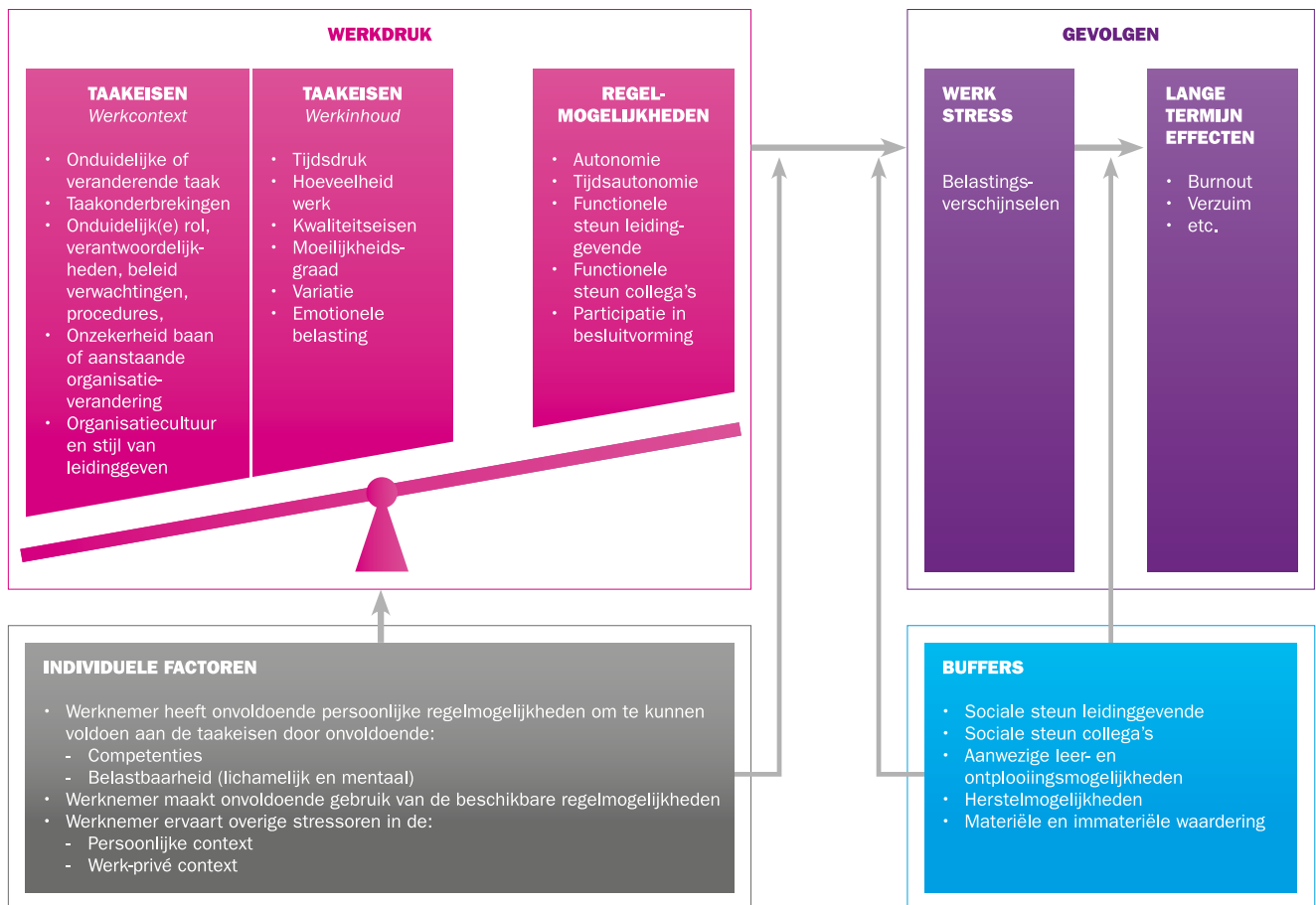
U kunt zelf de werkdruk binnen uw organisatie in kaart brengen. Daarvoor zijn verschillende instrumenten ontwikkeld. Een voorbeeld van een veelgebruikt werkdrukmodel komt uit de Werkdruk Wegwijzer, die TNO samen met sociale partners ontwikkelde op basis van praktijk en wetenschap. In dit model wordt gesproken over 'taakeisen en regelmatigheid'. In deze flyer spreken we over 'werkdrukbronnen en energiebronnen'.

Het kennisdossier Werkdruk op Arbokennisnet² en de Wegwijzer van TNO³ leiden Arbo professionals, werkgevers en werknemers stap voor stap door een plan van aanpak voor werkdruk, dat bruikbaar is voor iedere organisatie. U kunt ook met een ander model of andere aanpak werken, zolang deze leiden tot een vergelijkbaar resultaat voor beheersing van werkdruk. Tevens kunt u kijken of er voor uw sector een arbocatalogus is die een passende aanpak voor werkdruk in uw sector geeft.

¹ Week van de Werkstress 2021 - Factsheet - Monitor arbeid (tno.nl)

² <https://www.arbokennisnet.nl/kennisdossiers/psa/werkdruk/>

³ https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf



Werkdrukbronnen of taakeisen

Er zijn verschillende werkomstandigheden die een werkdrukbron kunnen vormen. Dat kan te maken hebben met de inhoud van het werk. Bijvoorbeeld als er te weinig tijd is voor opdrachten, als het werk (lange tijd) hectisch is, als de medewerker te weinig inspraak heeft in hoe hij of zij het werk uitvoert of als onduidelijk is wat er van de medewerker wordt verwacht. Ook de omstandigheden waaronder de werknemer zijn werk doet, kan een werkdrukbron zijn. Bijvoorbeeld als er onduidelijkheid is over de toekomst van de functie, als er conflicten zijn of als een werknemer te weinig pauzes krijgt. Daarnaast kan het werk ook inhoudelijk of emotioneel veeleisend zijn.

Energiebronnen of regel mogelijkheden

Andere omstandigheden zijn juist een energiebron in het werk. Bijvoorbeeld wanneer de werknemer kan meebeslissen over zijn of haar eigen werkinhoud, de manier waarop het werk wordt uitgevoerd en de tijdsindeling. Naast autonomie is ondersteuning door collega's en leidinggevend een belangrijke energiebron. De balans tussen energiebronnen en werkdrukbronnen is belangrijk.

Maatregelen

Om werkstress effectief tegen te gaan is het belangrijk dat uw maatregelen aansluiten bij de verstoorde balans tussen de werkdrukbronnen en de energiebronnen. Deze maatregelen legt u altijd vast in het Plan van Aanpak van de RI&E. Om de meeste impact te hebben neemt u eerst maatregelen op organisatorisch niveau. Deze hebben vooral betrekking op de werkdrukbronnen en energiebronnen die op veel plekken in de organisatie terugkomen. Daarnaast kunnen bepaalde oorzaken van risico's op werkstress team gebonden zijn. In dat geval neemt u ook maatregelen op teamniveau. Binnen een team kunnen ook de belangrijke energiebronnen "autonomie" en "sociale steun door collega's en leidinggevende" versterkt worden als dit nodig blijkt. Ten slotte neemt u maatregelen op het niveau van het individu wanneer het gaat om een verstoorde balans tussen werk en privé. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker in de gelegenheid moet zijn om werk en zorgtaken te combineren.

Naast deze maatregelen neemt u maatregelen die gericht zijn op rust en herstel tijdens en na het werk. Bijvoorbeeld het inregelen van pauzes, afspraken over bereikbaarheid na

de formele werktijd, het versturen van e-mails in de avond etc. Rustmomenten zijn erg belangrijk om van het werk te herstellen. Gebeurt dit langdurig niet, terwijl de werkdrukbronnen hoog zijn, dan is dit een risico op het ontstaan van werkstress.

Bij het tot stand komen en uitvoeren van maatregelen betreft u werknemers en OR. U voert de maatregelen vervolgens uit en houdt daar regie op.

Voorlichting en onderricht

Om het risico op langdurige werkstress te voorkomen is het belangrijk dat werknemers en leidinggevenden weten wat werkstress is en waardoor het kan ontstaan. Daarnaast is het van belang dat uw werknemers weten wat u er op organisatieniveau en op teamniveau aan doet om werkstress te voorkomen, maar ook wat een medewerker zelf kan doen om werkstress tegen te gaan. Voorlichting en onderricht gebeurt actief. U “brengt” het bij uw werknemers. Dit kan door middel van bijeenkomsten, gesprekken met de leidinggevenden, trainingen etc. U voert het gesprek over het onderwerp.

Het is belangrijk dat werknemers signalen van werkstress bij zichzelf kunnen herkennen, maar ook dat een leidinggevende dat bij een medewerker kan zien.

Evaluatie

Een belangrijke fase in de beleidscyclus is het evalueren van de genomen maatregelen en het proces dat doorlopen is. Het maakt inzichtelijk of de genomen maatregelen effect hebben gehad, of het proces zorgvuldig doorlopen is en wat er in de toekomst mogelijk anders gedaan moet worden. U kunt voor verschillende methoden kiezen om het proces en de effectiviteit van de maatregelen te evalueren. U kunt bijvoorbeeld de aanpak van werkstress en de effectiviteit van de maatregelen bespreken in groepsbijeenkomsten en in individuele gesprekken. Het effect van de maatregelen kan ook blijken uit een tweede meting, mits dezelfde werkdrukbronnen en energiebronnen uitgevraagd worden en met elkaar kunnen worden vergeleken. Op basis van de evaluatie past u uw beleid en de maatregelen om werkstress te voorkomen aan.

Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag

Naast werkdruk maken verschillende soorten ongewenst gedrag deel uit van psychosociale arbeidsbelasting: pesten, seksuele intimidatie, arbeidsdiscriminatie en agressie en geweld door medewerkers en/of leidinggevenden onderling. Maar ook agressie en geweld door derden (extern ongewenst gedrag).

Op basis van de Arbowet bent u verplicht om PSA te onderzoeken en zoveel mogelijk te voorkomen of beheersen. Wilt u weten of in uw organisatie de aanpak van PSA op orde is? Gebruik de [Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst gedrag](#)⁴.

Deze flyer is een uitgave van:

De Nederlandse Arbeidsinspectie

De Nederlandse Arbeidsinspectie maakt deel uit van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

www.nlarbeidsinspectie.nl

© Rijksoverheid | Mei 2024

⁴ [Werkdruk en ongewenst gedrag | Zelfinspectie door de Nederlandse Arbeidsinspectie](#)