

Mentale kracht op maat

Inspiratiegids met risicogroepen en maatregelen
ter verbetering van mentale kracht

A&O
fonds
Gemeenten

Voor de
verschilmakers.

Waarom een inspiratiegids maatregelen voor mentale kracht?

Door stijgend ziekteverzuim en een toenemende mentale belasting onder gemeentemedewerkers.

Uit de Personeelsmonitor van 2024 blijkt dat het ziekteverzuim bij gemeenten is gestegen naar 6,7 procent, ten opzichte van 6,5 procent in 2023. Het ziekteverzuimpercentage onder gemeentelijke organisaties was in 2023, 6,9 procent. De grootste stijging in ziekteverzuim is te zien bij de G4, daar is het ziekteverzuim met 0,6 procent gestegen, naar 8 procent. In de kleinste gemeenten (minder dan 20.000 inwoners) was juist sprake van een daling, van 6,3 procent naar 5,6 procent. Meer dan de helft van het verzuim (52%) is langdurig verzuim, nog eens 25 procent is extra lang verzuim (meer dan een jaar). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- fysieke en fysiologische omstandigheden
- werkdruk/-stress
- Privéomstandigheden
- andere psychische klachten

Het ziekteverzuimpercentage is hoger onder vrouwen (7,9%) dan mannen (5,8%). Met de leeftijd neemt ook het ziekteverzuim toe, bij medewerkers onder de 25 jaar is dit nog 4,3 procent, bij medewerkers boven de 65 is het ziekteverzuim 8 procent. Dat laat zien dat bepaalde groepen gemeentemedewerkers een groter risico lopen om zich ziek te melden. In deze gids gaan we verder in op de specifieke groepen waar gemeenten zich bewust van moeten zijn en waar mogelijk extra aandacht en ondersteuning nodig is.

Uit de Personeelsmonitor van 2024 blijkt dat werkdruk een van de grootste veroorzakers is van ziekteverzuim binnen gemeenten. Ook uit het werkonderzoek van het ministerie van BZK (2024) blijkt dat bijna de helft van de ambtenaren te veel werk heeft en ongeveer een kwart rapporteert uitputtingsverschijnselen.

Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang voor gemeentelijke organisaties om structureel aandacht te besteden aan de mentale kracht van hun medewerkers.



Steeds meer gemeenten zetten in op mentale kracht

Met een groeiend aantal medewerkers die mentale klachten ervaren maken steeds meer gemeenten zich zorgen over de mentale gezondheid van hun medewerkers. Dit leidt tot een toenemend aantal gemeenten dat inzet op maatregelen om de mentale gezondheid van hun medewerkers te verbeteren. Zo blijkt uit de Personeelsmonitor van 2024 dat steeds meer gemeenten actie ondernemen om werkdruk aan te pakken (van 67% in 2023 naar 72% in 2024). Ook besteedde twee derde (66%) van de gemeenten in 2024 aandacht aan vitaliteit en mentale gezondheid.

85 procent van de gemeenten zet instrumenten in die gericht zijn op vitaliteit. Hieronder vallen onder andere het organiseren van workshops, het voeren van 'Het Goede Gesprek', het formuleren van een vitaliteitsvisie, het uitvoeren van vitaliteitsprojecten en het periodiek communiceren over vitaliteitsthema's. Ook werkdruk is een steeds belangrijker thema waarvoor gemeenten maatregelen inzetten, zoals het voeren van gesprekken of coachingstrajecten, het uitbreiden van de bezetting, het prioriteren van werkzaamheden en het bieden van aandacht voor persoonlijk welzijn. Bovendien zijn gemeenten vanuit de cao verplicht om een vitaliteitsbeleid te voeren.

Maar hoe pak je dat als gemeente goed aan en waar zet je op in? In deze gids gaan we hier dieper op in en bieden we inspiratie en handvatten om aan de slag te gaan met mentale kracht.

Werken aan mentale kracht heeft veel verschillende voordelen!

Tot slot heeft het investeren in de mentale gezondheid van medewerkers ook allerlei positieve effecten:

- Medewerkers met een goede mentale gezondheid zijn productiever en presteren beter
- Het draagt bij aan het aantrekken en behouden van medewerkers
- Het brengt werkplezier, bevlogenheid en een goede werksfeer
- Het bevordert een positieve en ondersteunende bedrijfscultuur
- Het kan verzuimkosten verminderen



Hoe gebruik je de inspiratiegids?

Voor wie is deze gids bedoeld?

De inspiratiegids is ontwikkeld voor HR-medewerkers, P&O-adviseurs en andere medewerkers die zich bezighouden met duurzame inzetbaarheid binnen gemeentelijke organisaties. **De inspiratiegids is bedoeld als inspiratiebron om passende maatregelen te verkennen en toe te passen in de praktijk.** Het is belangrijk dat maatregelen niet willekeurig of top-down worden opgelegd, maar in samenspraak met medewerkers worden gekozen.

Voordat je als gemeente aan de slag gaat met maatregelen op het thema mentale kracht, is het belangrijk om eerst een plan te maken en stil te staan bij een aantal belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle aanpak! In het onderdeel Aan de slag gaan we hier verder op in.

Op basis waarvan is deze gids opgebouwd?

Deze gids is samengesteld op basis van zowel wetenschappelijke literatuur als praktijkervaringen. Vanuit bestaand onderzoek is gekeken welke groepen gemeentemedewerkers risico lopen op de ontwikkeling van mentale klachten. Daarnaast zijn maatregelen uit de literatuur samengevat en gecategoriseerd in vijf thema's. Niet alle maatregelen zijn gebaseerd op een hoge mate van wetenschappelijk bewijs; in sommige gevallen ontbreekt dit simpelweg omdat het type maatregel zich moeilijk laat onderzoeken. Naast inzichten uit de wetenschap zijn daarom ook praktijkinzichten meegenomen die in de literatuur worden genoemd als werkzaam of zijn aangedragen door HR-professionals als werkzame maatregel.

Dit betekent dat de inspiratiegids is samengesteld op basis van een combinatie van praktijk- en wetenschappelijke kennis.

Doelgroepen en maatregelen

In deze gids wordt beschreven welke groepen medewerkers extra risico lopen, zodat gemeenten zich hiervan bewust kunnen zijn. De maatregelen zelf zijn niet ingericht naar specifieke doelgroepen. Dit is bewust gedaan, zodat gemeenten met een open blik kunnen bepalen welke maatregelen het beste aansluiten bij een persoon, team of organisatie, afhankelijk van de context. De gids is daarom ingedeeld in vijf thema's, wat flexibiliteit biedt om per situatie de meest passende aanpak te kiezen. Daarnaast is het niet altijd eenduidig per doelgroep vast te stellen welke maatregelen kunnen worden ingezet. Bovendien zijn veel maatregelen relevant voor meerdere doelgroepen.

Dit betekent dat gemeenten de maatregelen niet een-op-een kunnen koppelen aan specifieke doelgroepen, maar dat zij steeds zelf moeten afwegen welke maatregelen het meest passend zijn binnen hun eigen organisatiecontext en voor de betreffende (groep) medewerker(s).



Aan de slag

Wil je aan de slag met maatregelen op het thema mentale kracht? Ga dan eerst aan de slag met de volgende vier stappen. Hierin komen ook belangrijke randvoorwaarden aan bod die van belang zijn voor een effectieve inzet van je maatregelen. Het stappenplan en de randvoorwaarden zorgen ervoor dat de basis op orde is en de maatregelen op de best mogelijke manier tot hun recht kunnen komen.

Stap 1 – Analyse en visieontwikkeling

Doel: Inzicht krijgen in huidige situatie, draagvlak creëren en richting bepalen.

Acties:

- **Formuleer een heldere visie op mentale kracht:**
welke rol wil je spelen als werkgever en wanneer vinden jullie mentale kracht voldoende in de organisatie? Een visie geeft aan waarom mentale kracht belangrijk is (urgentie), biedt richting en vormt een herkenbare kapstok of naam voor dit thema. Zorg dat de visie visueel en inhoudelijk past bij de organisatie en betrek hoger management (als opdrachtgever) voor mandaat, kaders en middelen. Toets telkens of de acties die je onderneemt passen bij deze visie en de rol die je op je wil nemen. Zo blijf je scherp en kun je goed bijsturen wanneer je te veel afwijkt van je visie.
- **Voer het gesprek over mentale kracht op alle niveaus**
- individueel, team en organisatie. Start hier al mee tijdens de onboarding door het thema bespreekbaar te maken en duidelijk te communiceren wat de organisatie aanbiedt. Zet in op preventieve interventies en besteed specifieke aandacht aan jongere medewerkers. Heeft jouw gemeente een traineeprogramma? Dan kun je in die eerste fase al het gesprek over mentale kracht faciliteren en bespreken wat zij nodig hebben.
- **Breng taakeisen, hulpbronnen en mentale kracht in kaart:**
Als je aan de slag wilt met mentale kracht is een probleem- & behoefteanalyse op individueel, team- en organisatieniveau van belang. Je doet dit onder andere al via de verplichte RI&E en PAGO, maar je kunt ook informatie halen uit je MTO, de verzuimcijfers en gesprekken met werknemers. Zorg ervoor dat je helder in kaart hebt wat de oorzaken zijn en waar hun behoeften liggen.
- **Vorm een projectgroep**
met diverse rollen die elkaar versterken. Zorg voor een actieve aanjager die bewaakt dat plannen worden uitgevoerd en resultaten worden geboekt.



Tip!

Om een goede analyse te kunnen maken, helpt het om zowel taakeisen als hulpbronnen voor medewerkers inzichtelijk te krijgen. Dit is gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R) model. Volgens deze theorie resulteert het vinden van een balans tussen deze twee factoren in (mentaal) gezonde werknemers. Taakeisen zijn fysieke, emotionele of mentale inspanningen op het werk, zoals werkdruk, agressie of bureaucratie. Wanneer de taakeisen langdurig te hoog zijn en hulpbronnen ontbreken, dan worden deze taakeisen problematisch en kunnen ze leiden tot (stress)klachten. Hulpbronnen daarentegen zijn energiegevers, zoals sociale steun of ontwikkelkansen. Hulpbronnen kunnen positief bijdragen aan de motivatie en veerkracht van medewerkers en de negatieve effecten van taakeisen verminderen. Het is dus van belang om inzichtelijk te hebben of je moet investeren in meer hulpbronnen, of dat je moet gaan focussen op het wegnemen van te hoge taakeisen.

- Wil je aan de slag met JD-R model, dan kun je daar op [de website van A&O fonds Gemeenten](#) meer over vinden.
- Gelijk aan de slag met het in kaart brengen van energiegevers en energievreters? [Bekijk hier de checklist.](#)

Taakeisen

- Werkdruk
- Agressie
- Organisatiecultuur
- Bureaucratie
- Complexiteit van taken

Hulpbronnen

- Autonomie
- Sociale steun
- Informatie/communicatie
- Stijl van leidinggeven
- Ontwikkelkansen



Stap 2 - Planvorming, leiderschap & strategische communicatie

Doel: Vertaal de visie naar een concreet plan waarin leiderschap, strategische communicatie en ambassadeurschap samen zorgen voor richting, draagvlak en een herkenbare boodschap rond mentale kracht.

Acties:

- **Maak samen een duidelijk plan** met kleine, haalbare doelen.
- **Train en begeleid leidinggevenden in het voeren van gesprekken en signaleren van behoeften.**
De leidinggevende heeft een sleutelpositie en leiderschap is een grote bepaler van hoe mentale kracht in teams wordt ervaren. Zorg ervoor dat je je leidinggevenden in de organisatie voldoende ondersteunt en traint, zodat zij hun team weer kunnen ondersteunen. Stimuleer openheid, het voeren van goede (ontwikkel)gesprekken, het betrekken van medewerkers, het openstaan voor nieuwe ideeën en bewustwording van de behoeften van medewerkers. Coach of train je leidinggevende indien nodig en maak duidelijk welke verantwoordelijkheden bij de leidinggevenden liggen. [Hier](#) lees je hoe leidinggevenden aan de slag kunnen met duurzame inzetbaarheid.
- **Ontwikkel en communiceer een herkenbare boodschap rond mentale kracht en zorg dat de informatie toegankelijk is.**
Dit betekent dat informatie vindbaar en duidelijk is voor zowel medewerkers als leidinggevenden, denk aan een inloopsprekkuur, providersboog of toolbox. Vanuit je visie wil je een herkenbaar aansprekend merk creëren wat je in alle communicatie gebruikt. Medewerkers gaan dan ook herkennen dat dit over mentale kracht gaat.
- **Activeer ambassadeurs binnen de organisatie** die mentale kracht zichtbaar maken en collega's inspireren om mee te doen.

Stap 3 - Mix aan interventies inzetten en activerende communicatie

Doel: Medewerkers en teams in beweging brengen door een gerichte mix aan interventies en inspirerende communicatie.

Acties:

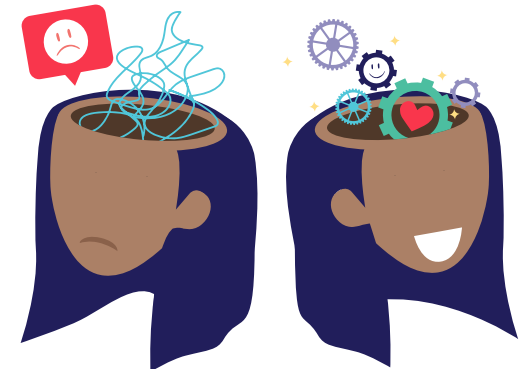
- **Zet een mix van interventies in die gezamenlijk bijdragen aan het versterken van mentale kracht.**
Dit betekent een mix van aanbod op organisatie-, team- en individueel niveau. Je maakt de meeste impact door op organisatieniveau een stevige basis voor mentale kracht te creëren. Teams versterken dit binnen hun eigen context, bijvoorbeeld rond werkdruk. Op individueel niveau beoordeel je het effect van interventies en bied je waar nodig extra ondersteuning.
- **Zet interventies gericht en doelbewust in, niet ad hoc.**
Doe dit altijd met het achterliggende doel in gedachten en ga geen interventies inzetten in de hoop dat het ergens of bij iemand effect heeft. Vind de juiste balans tussen structuur aanbrengen in je interventies die je breed kunt inzetten en interventies op maat.
- **Moedig medewerkers aan om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun mentale kracht.**
Stimuleer eigen regie en laat hen zelf nadenken en beslissen wat voor hen goed werkt. Faciliteer als werkgever, maar laat het initiatief bij de medewerker. Dit kun je stimuleren door je interventies in te laten spelen op drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. Dit draagt bij aan de motivatie van medewerkers, het houdt ze energiek en beter bestand tegen stress. Op de [website van het A&O fonds](#) kun je meer informatie vinden over hoe je hiermee aan de slag kunt.
- **Communicatie doe je om verschillende redenen.**
Bij mentale kracht communiceer je om mensen (soms letterlijk) in beweging te krijgen. Onderscheid daarbij de fases interesseren, motiveren en activeren.

Stap 4 – Evaluatie, doorontwikkelen en volhouden

Doel: Successen vieren, continu verbeteren, meten en borgen.

Acties

- **Meet voortgang structureel.**
Evalueer regelmatig hoe het staat met de mentale kracht binnen je gemeente en kijk of je bij moet sturen. Niet alleen via MTO, RI&E maar ook via korte peilingen.
- **Blijf het gesprek voeren** over de resultaten, op zowel team- als individueel niveau.
- **Evalueer de effectiviteit van interventies en pas je plan (en visie) aan waar nodig.**
Neem hiervoor de tijd, evalueer regelmatig en stuur bij waar nodig.
- **Houd de beweging levend door verhalen te delen, successen te vieren en ambassadeurs actief te houden.**
Een cultuur van openheid, vertrouwen en veiligheid is cruciaal voor het bespreekbaar maken en aanpakken van mentale kracht. Er zal veiligheid moeten zijn in de verschillende teams, in de organisatie als geheel en tussen de leidinggevende en diens medewerkers. Je kunt het thema mentale kracht bespreekbaarder maken door verhalen te vertellen en te delen: deel succesverhalen en praktijkvoorbeelden van andere collega's of organisaties met alle medewerkers in bijvoorbeeld campagnes.



Mentale kracht bij verschillende doelgroepen

Welke doelgroepen hebben te maken met risico's?

Uit onderzoek blijkt dat binnen de gemeentelijke sector een aantal groepen een verhoogd risico loopt om verminderde mentale kracht te ervaren. Deze groepen worden geconfronteerd met extra risicofactoren, waardoor zij vatbaarder zijn voor mentale klachten. De oorzaken hiervan kunnen leeftijdsgebonden of functiegebonden zijn, maar kunnen ook voortkomen uit de werk-privésituatie van medewerkers.

1. Jongere medewerkers (<35 jaar)
2. Oudere medewerkers (55+)
3. Medewerkers met zorgtaken
4. Medewerkers in emotioneel zware functies
5. Medewerkers in mentaal complexe(re) functies

Waarom aandacht voor deze specifieke groepen?

Van deze groepen die hierboven zijn genoemd is vanuit onderzoek bekend dat zij meer risico lopen op verminderde mentale kracht. Dit is echter niet het hele verhaal. Er zijn een paar belangrijke kanttekeningen:

- Deze indeling in groepen is niet volledig, er zijn nog veel meer mogelijke risicofactoren en op basis daarvan zijn andere groepen in te delen (zie bijvoorbeeld het kader rechts).
- De groepen hierboven zijn niet één homogene groep. Per groep beschrijven we risicofactoren, maar dat betekent niet dat iedereen binnen de groep te maken heeft met mentale klachten en dat deze worden veroorzaakt door dezelfde risicofactoren. Daarnaast geldt ook dat iemand buiten deze vijf groepen kan vallen en nog steeds verminderde mentale kracht kan ervaren.
- Binnen de groepen zit een grote diversiteit. Mentale kracht is **altijd maatwerk** en een indeling in groepen betekent niet dat er een pasklare oplossing is. Het kan wel richting geven aan waar je als werkgever op in kunt zetten om mentale kracht in de organisatie te versterken. Zeker als je van jouw organisatie weet dat je veel medewerkers binnen één groep hebt werken. Op individueel niveau is iemand nooit te beperken tot een doelgroep, maar zul je altijd oog voor het individu moeten houden.

Op de volgende pagina lichten we toe waarom de verschillende groepen verminderde mentale kracht ervaren en met welke risicofactoren ze te maken hebben.

Diversiteit op de werkvloer

Versillen in culturele achtergrond, waarden, neurodiversiteit, gender en generaties beïnvloeden hoe medewerkers mentale belasting ervaren. Dit zijn factoren die door alle groepen heen spelen en die vragen om maatwerk en bewustwording.

Life events

Gebeurtenissen zoals scheiding, rouw of ziekte kunnen tijdelijk de mentale belastbaarheid verminderen of mentale klachten veroorzaken. Dit zijn gebeurtenissen die bij elke groep kunnen spelen en ze vragen om ruimte en passende ondersteuning vanuit de organisatie.



Gelijk aan de slag met interventies voor een doelgroep?

- [Hier vind je een platform, specifiek voor mantelzorgers](#)
- [Verbetervoorstellen voor de mentale gezondheid van jonge werkenden](#)
- [Healthy Human, een door het RIVM erkende interventie, specifiek voor vrouwen](#)

Risicogroepen en -factoren



Jongere medewerkers

Bij medewerkers onder 35 jaar is de uitstroom hoog (gemiddeld 23%). Bij medewerkers onder de 25 jaar stroomt zelfs 39 procent binnen drie jaar uit. Met name onder jongere werknemers is een toenemend psychisch verzuim, terwijl 65 procent van de gemeenten geen actief jongerenbeleid voert.

- Relatief veel burn-outklachten onder jongere medewerkers.
- Vaker langdurig uitval door psychische problemen onder jongere medewerkers.
- Onduidelijke of beperkte doorgroeimogelijkheden.
- Beperkte salariscroei en vaker tijdelijke contracten met hoge leef- en woonlasten.
- Taakonduidelijkheid in combinatie met trage besluitvorming en weinig ruimte om maatschappelijke verandering te realiseren.
- Hoge prestatiedruk en perfectionisme, versterkt door sociale media.
- Sociale en maatschappelijke en zorgen over klimaat, economie, woningmarkt etc.

Hoogopgeleide jongere vrouwen: meer mentale klachten door hogere prestatie- en werkdruk.

Laagopgeleide jongere vrouwen: meer mentale klachten door baan- en inkomensonzekerheid, flexibele contracten en beperktere financiële zekerheid.



Oudere medewerkers

Gemeenten hebben relatief veel oudere medewerkers in dienst (57% is 45+). Onder oudere medewerkers (55+) wil 38 procent doorwerken tot 67 jaar, maar slechts 51 procent voelt zich fysiek/mentaal in staat dit te doen. Zonder maatregelen dreigt uitval.

- Ziekteverzuim en de kans op uitval nemen toe met de leeftijd.
- Beperkt loopbaanperspectief, minder anticiperen op loopbaanstappen en minder stimulans voor professionele ontwikkeling, ondanks behoefte aan betekenisvol werk.
- Veranderingen in de organisatie kunnen extra energie vragen en weerstand oproepen.
- Meer moeite met veranderingen door langdurige verbondenheid met de organisatie, wat kan leiden tot onzekerheid of angst.
- Afnemende cognitieve en fysieke belastbaarheid vergroten het risico op mentale klachten.
- Werk-privédisbalans door het vaker verlenen van mantelzorg en andere zorgtaken.

Bij vrouwen kan de overgang mentale klachten veroorzaken en tijdelijk de belastbaarheid verminderen.



Medewerkers met zorgtaken

Medewerkers met jonge kinderen

Hoge psychosociale arbeidsbelasting onder ouders*. Hoog zwangerschap-gerelateerd ziekteverzuim, vooral na de geboorte van het eerste kind*.

- Combineren van zorg voor jonge kinderen met carrière-opbouw.
- Werk-privédisbalans door beperkte mogelijkheden om werk af te stemmen op zorgtaken en hybride werken vervaagt grenzen tussen werk en privé.

Medewerkers met mantelzorgtaken

23 procent van de gemeentemedewerkers is mantelzorger en de vraag naar mantelzorg zal door vergrijzing en een hogere zorgvraag alleen maar toenemen.

- Mantelzorgers zijn vaker vermoeid, gestrest en melden zich vaker ziek
- Werk-privédisbalans door tijdsdruk en dubbele emotionele belasting.
- Minder herstelmogelijkheden door minder tijd voor rust, ontspanning, persoonlijke ontwikkeling en sociale relaties.

Relatief meer vrouwen zijn dubbel belast door dat zij vaker zorgtaken op zich nemen.

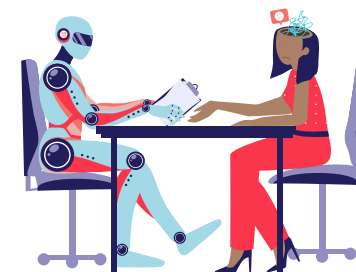
Voor alleenstaande vrouwen komen daar vaak nog financiële zorgen bij.



Medewerkers in sociaal-emotioneel zware functies

18 procent van de ambtenaren is wel eens geconfronteerd met bedreiging of intimidatie van burgers of organisaties. Bij 3 procent is dat vaak tot zeer vaak. Bijna 5 procent van de ambtenaren komt vaak tot zeer vaak in aanraking met verbale agressie van burgers of organisaties.

- Relatief vaak geconfronteerd met pesten, vernedering, uitsluiting, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag door burgers of organisaties.
- Vaker te maken met verbale en fysieke agressie, bedreigingen en intimidatie door burgers of organisaties.
- Door ongewenst gedrag voelen ambtenaren zich minder veilig, hebben ze minder werkplezier en een hogere kans op mentale klachten en verzuim.
- Wethouders en ambtenaren staan onder druk door maatschappelijke onrust en afnemend vertrouwen in de politiek.
- Wethouders in een spagaat tussen Rijk, regio en inwoners door een complex en snel veranderend speelveld met moeilijk uitvoerbare wetgeving (o.a. asiel, energietransitie).



Medewerkers in mentaal complexe(re) functies

Digitalisering en technologische ontwikkelingen veranderen de aard van functies. Routinetaken verdwijnen en er ontstaan taken die andere vaardigheden vragen. De komst van AI versnelt dit proces, wat kan leiden tot mentale klachten.

- Hogere cognitieve belasting door digitale onderbrekingen (mail, Teams etc.) en multitasking.
- Verlies van autonomie en onzekerheid over toekomst en baan door technologische ontwikkelingen.
- Snelle technologische veranderingen zetten medewerkers onder druk om continu bij te leren, om- of bij te scholen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Mensen met lagere digitale vaardigheden en oudere medewerkers zijn een potentiële risicogroep binnen deze doelgroep.

*Niet specifiek uit literatuur voor gemeenten

Overzicht van maatregelen

Leeswijzer voor het maatregelenoverzicht

In deze gids worden hierna maatregelen gepresenteerd die gemeenten kunnen inzetten om te werken aan mentale kracht binnen hun organisatie.

De maatregelen die in deze gids aan bod komen, zijn in de literatuur en/of door gemeentelijke HR-professionals benoemd als effectief. Dat is uiteraard geen garantie dat de genoemde maatregelen ook in uw gemeente effectief zijn. Dat hangt immers af van de context in uw gemeente. Dit overzicht is daarom – logischerwijs – niet volledig, maar bedoeld als inspiratie en om gemeenten handvatten of een denkrichting te bieden om aan de slag te gaan met mentale kracht.

De maatregelen zijn overzichtelijk gecategoriseerd per thema en per thema benoemen we relevante maatregelen, ingedeeld naar energievreters en energiegivers. Bij elke maatregel geven we een korte toelichting. Ook geven we praktische voorbeelden, zodat gemeenten handvatten hebben om ermee aan de slag te gaan.

De thema's die in deze gids aan bod komen, zijn:

- Maatregelen voor werktijden, locatie en flexibiliteit.
- Maatregelen voor taken en verantwoordelijkheden.
- Maatregelen voor sociale werkomgeving.
- Maatregelen voor mentale vitaliteit.
- Maatregelen voor ondersteuning in de privésfeer.

Op zoek naar themaoverstijgende inspiratie?

- [Handreiking blijven werken met psychische klachten](#)
- [Leidraad voor hersteltijd op het werk](#)
- [Werkdruk wegwijzer](#)
- [Tools en instrumenten van het arboportaal over werkdruk en burn-out-klachten](#)



Tip! Probeer niet het wiel opnieuw uit te vinden

Als je aan de slag wilt met een maatregel in jouw gemeente, bedenk dan dat veel van de maatregelen al eens eerder zijn toegepast in een andere organisaties of gemeente. Maak daarom zoveel mogelijk gebruik van de bestaande kennis, interventies en maatregelen. Overweeg ook om samen te werken met andere organisaties of gemeenten, zodat je kunt profiteren van elkaars ervaringen en kennis.



Maatregelen voor werktijden, locatie en flexibiliteit

Deze maatregelen gaan over waar, wanneer en hoe medewerkers hun werk kunnen uitvoeren. Flexibiliteit kan bijvoorbeeld mantelzorgers of jonge ouders helpen om hun werk en zorgtaken beter te combineren. Voor medewerkers met sociaal-emotioneel zwaardere functies kan het helpen om (korte) herstelmomenten in te bouwen gedurende de dag en zo hun welzijn te verbeteren. De maatregelen dragen bij aan het verbeteren van een werk-privébalans en de eigen regie van medewerkers.

Verminderen energievreters

Organisatie

Verminderen aantal dagen/uren per week

Structurele of tijdelijke vermindering van werkuren kan nuttig zijn, bijvoorbeeld voor medewerkers met zorgtaken of oudere medewerkers. Hierbij is goede communicatie en een financiële check met de werkgever nodig, want minder uren werken betekent ook minder salaris. Je kunt vervolgens mentale kracht blijven ondersteunen door samen te kijken naar een re-integratietraject wanneer de medewerker weer opschaaft in diens uren. Goed om te weten is dat ontsaamingsmaatregelen lang niet altijd leiden tot meer werkplezier, of duurzame inzetbaarheid. Het is vooral een oplossing om op korte termijn herstelmogelijkheden in te bouwen.

Leeftijdsgebonden verlof

Kan worden ingezet voor bijvoorbeeld oudere medewerkers, om hun meer verlof aan te bieden om op die manier flexibel meer herstelmomenten te bieden.

Werktijdevrijstelling

Werktijdevrijstelling kan ingezet worden om bijvoorbeeld avond- of nachtwerk te beperken voor bepaalde groepen medewerkers (bijv. oudere of zwangere collega's). Je zou dit ook kunnen inzetten om medewerkers later te laten beginnen en langer door te laten werken (bijv. in het geval van slaapproblemen, of korte nachten van jonge ouders).

Langdurig (zorg)verlof

Specifiek voor mantelzorgers. Geef aandacht en begrip: denk mee over korte- en langetermijnverlofmogelijkheden, leg de afspraken vast, evalueer regelmatig en pas aan waar nodig. Denk ook aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers die de taken moeten overnemen.

Voorwaarts roterend rooster

Een voorwaarts roterend rooster sluit aan bij het bioritme. Streef daarbij naar een voorspelbaar patroon.

Team

Vaste pauzemomenten

Het nemen van tien minuten pauze na elke anderhalf uur bevordert de prestaties en het welzijn van de medewerker. Het inbouwen van hersteltijd gedurende de hele dag, op vaste momenten, kan helpen om herstellen, pauze nemen en afstand nemen van het werk te normaliseren. Vaste momenten kunnen uitgroeien tot een routine of gewoonte, waardoor medewerkers preventief voldoende rust nemen. Stimuleer tijdens deze momenten beweging of contact met collega's.

Vergadervrije momenten/ weken

Door vergadervrije momenten in te lassen hoeven medewerkers minder te schakelen tussen taken. Onafgebroken werktijd kan bijdragen aan meer focus en minder stress.

Individu

Standaard pauzes tussen overleggen

Individuele hersteltijd inbouwen. Zorg dat deze (mini)pauzes worden geïntegreerd in de dagelijkse werkroutine.

Optimaliseren energiegevers

Organisatie

Openstaan voor kleine contracten

Kan worden ingezet voor bijvoorbeeld oudere medewerkers of mantelzorgers. Dit kan flexibiliteit bieden of maakt het mogelijk om toch werk en privé te combineren. Bespreek samen met de medewerker of een klein contract voldoende regelruimte biedt, of dat er nog andere interventies noodzakelijk zijn.

Overuren en verlof sparen en/of kopen

Door het sparen of kopen van verlof kunnen medewerkers zelf bepalen wanneer zij behoefte hebben aan extra verlof. Dit zorgt voor eigen regie over de verdeling van werk en herstel bij medewerkers. Het kunnen opsparen en inzetten van overuren kan helpen om flexibel met werkdruk te gaan: extra werken indien noodzakelijk en herstellen als er minder werk ligt.

Flexibel verlofmandje in uren of geld

Je kunt ook inzetten op een flexibel 'verlofmandje', een persoonlijk budget in salaris of verlofdagen dat kan worden ingezet indien nodig, zonder van te voren aan te vragen. Een voorbeeld hoe dit in te zetten is een baaldag: een niet geplande verlofdag die je maximaal twee keer per jaar kunt opnemen, om preventief verzuim te voorkomen.

Individu

Zelfroostering/inspraak in rooster

Het nemen van tien minuten pauze na elke anderhalf uur bevordert de prestaties en het welzijn van de medewerker. Het inbouwen van hersteltijd gedurende de hele dag, op vaste momenten, kan helpen om herstellen, pauze nemen en afstand nemen van het werk te normaliseren. Vaste momenten kunnen uitgroeien tot een routine of gewoonte, waardoor medewerkers preventief voldoende rust nemen. Stimuleer tijdens deze momenten beweging of contact met collega's.

Mogelijkheid privétaken tijdens werk te doen of tussendoor naar huis te gaan

Kan bijvoorbeeld worden ingezet voor medewerkers met zorgtaken, zodat zij tijdens het werk op de hoogte kunnen blijven van de privésituatie of een aantal privétaken kunnen regelen. Dit is alleen mogelijk bij werk dat plaats- en tijdsafhankelijk kan plaatsvinden.

Vooraf communiceren veranderingen werktijd/ locatie

Tijdig communiceren draagt bij aan het tijdig kunnen schakelen van medewerkers wanneer zij ook veel thuis moeten zijn. Dit is dus extra belangrijk voor mensen met zorgtaken, maar bijvoorbeeld ook voor ouders die opvang moeten regelen.

Maatregelen voor taken en verantwoordelijkheden

Deze maatregelen gaan over de rollen binnen een organisatie, wie welke taak heeft en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Je kunt daar aanpassingen in doen om medewerkers mentaal krachtig aan het werk te houden. Zo zijn jonge medewerkers gebaat bij heldere verwachtingen, duidelijke ontwikkelmogelijkheden en inzicht waar impact gemaakt kan worden. Voor oudere medewerkers kan het behulpzaam zijn om het takenpakket aan te passen om zo beter aan te sluiten op ervaring en belastbaarheid. Voor medewerkers met steeds complexere taken is het nuttig om samen taken af te bakenen of prioritering aan te brengen. Op alle drie niveaus kunnen maatregelen worden ingezet.

Verminderen energievreters

Organisatie

Generatiepact

Specifiek voor oudere medewerkers. Let goed op gevolgen (zoals verhoogde werkdruk) voor andere collega's. Geef iedereen de tijd om te wennen aan de nieuwe situatie, ook de medewerker zelf, het kan lastig zijn minder verantwoordelijkheid of taken te hebben.

Schrappen overbodige procedures en regels

Het schrappen van overbodige procedures en regels kan veel administratieve last verminderen. In de praktijk kan dit lastig zijn door bureaucratie, maar op teamniveau is er soms al meer mogelijk.

Slim organiseren en een flexibele schil

Tijdelijk of structureel de bezetting uitbreiden helpt wanneer dit past bij de oorzaak van het probleem (werkdruk). Stel de volgende vragen; lost dit het op? Wordt de hoeveelheid werk per persoon daadwerkelijk minder? Het inwerken van nieuwe collega's kan juist weer meer druk opleveren. Bij het uitbreiden van de formatie kan de voorkeur liggen bij doorstroom van interne collega's in plaats van het inhuren van externen.

Team

Zorgen voor achtervang of het creëren van duobanen

Maatwerk! Op teamniveau kan het prettig zijn om duobanen te creëren, of te zorgen voor achtervang, zodat taken en verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden. Dit is echter afhankelijk van het type functie en de personen die de functie uitvoeren. Een goede samenwerkingsrelatie kan veel energie geven, maar een slechte relatie kan ook juist heel veel kosten.

Individu

Prioritering van werk (samen beslissen welk werk prioriteit heeft)

Als de taken en verantwoordelijkheden te veel worden, kan er worden geprioriteerd. Leg het eigenaarschap hiervoor bij de werknemer! Op eigen initiatief kan er een prioriteitenlijst worden gemaakt samen met de leidinggevende en/of betrokken collega's.

Veranderen functie/ takenpakket (jobrotation, lichtere taken, demotie)

Het veranderen van de functie of het takenpakket kan behulpzaam zijn om werkdruk (tijdelijk) te verminderen. Zorg hiervoor dat dit altijd gebeurt op initiatief van de werknemer, wanneer dit preventief wordt ingezet. Kijk hierbij naar zowel verticale als horizontale mogelijkheden in taak- of functieveranderingen.

Optimaliseren energiegevers

Organisatie

Horizontale en verticale doorstroom

Vergroot doorstroommogelijkheden en groei, zowel horizontaal en verticaal. Denk bijvoorbeeld aan promotie als inhoudelijk expert of makkelijk kunnen wisselen tussen afdelingen. Ga met medewerkers in gesprek over de diverse mogelijkheden. De mogelijkheden zijn afhankelijk van de grootte van de organisatie.

Team

Loopbaanmogelijkheden inzichtelijk maken

Maak inzichtelijk en duidelijk welke loopbaanmogelijkheden er zijn, zowel horizontaal als verticaal. [Zie](#) hier hoe de gemeente Den Haag de Talentspiegel inzet om loopbanen zichtbaar te maken.

Verwachtingsmanagement functie

Er zijn duidelijke afspraken en communicatie nodig over wederzijdse verwachtingen tussen werkgevers en werknemers. Wees realistisch in het scheppen van verwachtingen. Grote beloftes kunnen teleurstellingen teweegbrengen en zullen de loyaliteit niet ten goede komen. Dit is zeker belangrijk bij jonge medewerkers. Wanneer jonge medewerkers weten wat de functietaken zijn en wat er van hen wordt verwacht, zijn ze tevredener in hun werk en hebben ze vaker de intentie om te blijven.

Maak inzichtelijk waar impact gemaakt wordt

Met name jonge medewerkers zijn impact-gedreven. Ervaren bureaucratie, taakonduidelijkheid en onduidelijke verwachtingen kunnen het gevoel van impact maken wegnemen. Denk na hoe je de impact zichtbaar kunt maken én kunt waarderen. Bijvoorbeeld: sta stil bij prestaties van medewerkers en geef hiervoor erkenning in het team.

Taakduidelijkheid

Maak duidelijk voor welke taken medewerkers verantwoordelijk zijn en waarvoor niet. Dit kun je per functie anders inrichten: van bepaalde functies kun je meer verantwoordelijkheid verwachten dan van andere.

Individu

Job carving of functiecreatie

Wanneer taken en verantwoordelijkheden te veel vragen van iemands mentale kracht, moeten daar soms aanpassingen in worden gedaan. Doe dit altijd op initiatief van de medewerker zelf. De mogelijkheden van job carving zijn afhankelijk van de flexibiliteit van werkgevers, de functieomvang en -inhoud. Functiecreatie kan een uitkomst zijn, maar is ook lastig, omdat het bestaande functiehuis en de bijbehorende functiewaardering een drempel vormen.

Maatregelen voor mentale vitaliteit

Deze maatregelen zijn gericht op het versterken van de veerkracht van medewerkers en hebben vaak een preventief karakter. Medewerkers met emotioneel zwaardere functies kunnen bijvoorbeeld ondersteuning krijgen in de omgang met stress, bijvoorbeeld via vitaliteitsprogramma's of coaching. Voor mantelzorgers en jonge ouders kunnen deze maatregelen bijdragen aan het behoud van energie. Door tijdig signalen op te vangen, onderzoek te doen en ondersteuning in te zetten, kunnen (ernstigere) klachten worden voorkomen.

Verminderen energievreters

Organisatie

Regelmatig Preventief Medisch Onderzoek én opvolging

Naast de verplichte RI&E en PAGO is het zinvol om met regelmaat een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) uit te voeren, om inzicht te krijgen in de vitaliteit van je medewerkers. Het belangrijkste zijn vooral de acties die je onderneemt op basis van de resultaten. Identificeer risico's, stel een plan op en ga aan de slag met passende interventies. Je kunt medewerkers ook de mogelijkheid bieden om hen zelf via E-health inzicht te geven in hun gezondheid.

Team

Preventief inschakelen van hulp

Signaleer op tijd veranderend gedrag: herken de signalen: lichamelijk, psychisch of veranderend gedrag. Zorg vervolgens voor preventieve ondersteuning bij risico op uitval, zoals een preventief spreekuur. Dit kan door de arbodienstverlening, bedrijfsarts, verzuimbegeleider of -coach. Train en ondersteun de leidinggevenden in het tijdig signaleren van veranderend gedrag en/of risico op uitval.

Optimaliseren energiegivers

Organisatie

Vitaliteitsprogramma's

Er zijn verschillende vitaliteitsprogramma's uit te rollen. Voorbeelden zijn het aanbieden van fysiotherapie, yoga of een sportschoolabonnement. Bedenk hierbij goed: past dit bij jouw medewerkers, wie bereik je met dit programma (zijn dit de juiste mensen?) en waar eindigt je verantwoordelijkheid als werkgever?

Individuele vitaliteitsbudgetten

Je kunt ervoor kiezen om vaste activiteiten aan te bieden in vitaliteitsprogramma's. Je kunt er ook voor kiezen om individuele vitaliteitsbudgetten aan te bieden die medewerkers naar eigen inzicht kunnen inzetten voor hun (mentale) vitaliteit.

Vitaliteitstrainingen

Faciliteer met regelmaat (online) trainingen of e-learnings die de vitaliteit bevorderen. Denk aan thema's als stoppen met roken; piekeren; perfectionisme; slapeloosheid, leefstijl of mentale gezondheid. Je kunt trainingen ook voor specifieke doelgroepen aanbieden, zoals mantelzorgers of jonge ouders. **Belangrijk!** Train indien nodig, maar nooit zonder reden en zorg dat er ruimte is voor maatwerk in de trainingen zelf. Een voorbeeld van een erkende vitaliteitstraining is Lab of Life, [lees hier meer](#).

Team

Hersteltijd op teamniveau

Quick wins! Als team kun je afspraken maken om zo persoonlijke en team-(mini)herstelmomenten en beweging te stimuleren. Denk aan zelf je koffie halen zodat iedereen met regelmaat opstaat en beweegt of om bepaalde overleggen wandelend te voeren.

Individu

Individuen ondersteunen middels coaching; therapie of mindfulness

In individuele situaties kun je er als werkgever voor kiezen om medewerkers te ondersteunen met bijvoorbeeld coaching of therapie. Belangrijk is om hierbij goede afspraken te maken. Waar stopt je verantwoordelijkheid als werkgever en wat kun je voor de medewerker faciliteren? Sluit hierbij aan op de visie die je hebt opgesteld. Cognitieve Gedragstherapie, Rationeel Emotionele Therapie en positieve psychologie lijken het effectiefst om mentale weerbaarheid te versterken. [Lees hier meer](#) over CGT en specifiek probleemoplossende therapie.

Rustringes

Een rustruimte met 24-uursstoel biedt herstel mogelijkheden, bijvoorbeeld na een operatie, of waar mensen een powernap kunnen doen. Idealiter stimuleer je je medewerkers om hun rust buiten te pakken, zodat ze ook nog wat frisse lucht krijgen. Je kunt een powernapmeubel in de rustruimte plaatsen, weeg hierbij af of de hoge kosten opwegen tegen hoe vaak dit meubel gebruikt zal worden en realiseer je dat dit lef vraagt van degene die hem zou willen gebruiken.

Maatregelen voor een sociale en veilige werkomgeving

Een sociale en veilige werkomgeving is de basis voor het welzijn van medewerkers. Een sociale werkomgeving waar medewerkers zich gezien, verbonden en gesteund voelen draagt bij aan de mentale gezondheid van medewerkers. Je kunt dit bevorderen door bijvoorbeeld in te zetten op het bespreekbaar maken van mentale problemen. Voor nieuwe (jonge) medewerkers kan een mentor/buddy bijdragen aan de integratie in de organisatie, waardoor ze zich sneller thuis voelen. Voor mantelzorgers is het belangrijk dat zij hun situatie bespreekbaar kunnen maken en kunnen rekenen op begrip. Voor medewerkers in emotioneel zwaardere functies is onderlinge steun en erkenning van de situatie belangrijk en kunnen trainingen ook helpen bij het omgaan met ongewenst gedrag of agressie.

Verminderen energievreters

Organisatie

Gedragscode ontwikkelen

Met een gedragscode stel je een norm en maak je afspraken als basis voor een veilige sociale werkomgeving. Draag de norm vervolgens ook uit: breng leidinggevend en medewerkers op de hoogte van het protocol en de sociale normen via een campagne, bijeenkomsten, intranet, e-mail of posters. Train leidinggevend en medewerkers in het herkennen van en aanspreken op gedrag dat niet aan de norm voldoet. Pesten op het werk bespreekbaar maken? [Zie deze wegwijzer pesten](#).

Agressieprotocol

Je kunt een agressieprotocol opstellen, maar realiseer je dat de incidenten dusdanig uiteen kunnen lopen dat een vast protocol niet altijd zinvol is. Het is wel een belangrijke voorwaarde om iets vast te leggen over bijvoorbeeld het melden van incidenten in Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR). Dit is een voor gemeenten ontwikkeld agressie- en ongevallenregistratiesysteem. Samen met de melder kunnen er passende maatregelen worden genomen.

Training ongewenst gedrag

Voor de functies die veel te maken hebben met ongewenst gedrag, zoals agressie, kan een (agressie)training (bijvoorbeeld via VR, maar idealiter met een trainingsacteur) zeer effectief zijn. Dit vraagt voorbereiding en het voorbereiden van realistische casussen. [Het A&O fonds heeft een toolbox ontwikkeld, specifiek op het thema van agressie](#).

Individu

Vertrouwenspersoon Klachtencommissie

Een vertrouwenspersoon of klachtencommissie zijn beide belangrijke **randvoorwaarden** voor een veilige sociale werkomgeving. Let erop dat je goed en regelmatig communiceert hoe en waar de vertrouwenspersoon of klachtencommissie bereikbaar zijn. Benadruk hierbij ook hun vertrouwelijke en onafhankelijke positie.

Optimaliseren energiegevers

Organisatie

Preventieve weerbaarheidstraining

Een preventieve weerbaarheidstraining (idealiter met een trainingsacteur) is zeer effectief, maar vraagt ook voorbereiding en realistische casussen. Omdat mensen en situaties steeds veranderen, wil je de training ook aanpassen. [Hier lees je hoe de gemeente Vlaardingen dat heeft aangepakt](#).

Team

Maak mentale vitaliteit bespreekbaar in het team

Mentale vitaliteit bespreken in het team kan meer impact hebben dan op individueel niveau. Let er hierbij op dat je een veilige situatie creëert, zodat mensen problemen durven aankaarten, zorg voor gezonde groepsprocessen en bedenk goed welk doel je wil bereiken met het gesprek. Je kunt de leidinggevende ondersteunen door bijvoorbeeld het maken van een toolbox, zodat dit gesprek goed gevoerd kan worden.

Pas de ontwikkelgesprekken aan

Het kan helpen om de ontwikkelgesprekken volgens een bepaalde visie, methode of structuur in te richten die voor jouw organisatie passend is en waar voldoende ruimte is om mentale kracht te bespreken. Een voorbeeld is positieve psychologie, of het gebruik van een stoplichtmodel. [Lees hier hoe gemeente Amsterdam de ontwikkelgesprekken inricht](#).

Stimuleer vereniging (praatgroep, platform jonge ambtenaren)

Het kan medewerkers steunen om met lotgenoten in contact te zijn, om een luisterend oor te vinden of ervaringen met elkaar te delen. Als organisatie kun je dit faciliteren door vereniging te stimuleren, door praatgroepen, lunchbijeenkomsten, platformen voor bijvoorbeeld jonge ambtenaren, of door lotgenotencontact te faciliteren. Zeker voor grote organisaties is dit eenvoudig te realiseren, met veel effect.

Intervisie

Quick win! Intervisie kan ook een manier zijn om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Dit kun je ook inzetten voor leidinggevend en van elkaar willen leren in het omgaan met mentale kracht van hun team.

Individu

Buddysysteem of mentor

Voor startende of nieuwe collega's heeft een buddy of een mentor veel effect. Het is een waardevolle interventie om in te zetten. Zorg dat je ook de mentoren of buddy's ondersteunt met kennisdeling, training of intervisie. Let er ook op dat dit niet te veel werkdruk geeft bij de mentoren, zorg voor een duidelijke rolverdeling tussen leidinggevende en mentor. En tot slot: zorg voor een goede match tussen mentor en mentee.

Vast aanspreekpunt

Een vast aanspreekpunt is de basis. Zorg ervoor dat medewerkers weten waar ze met welke vraag of behoefte terecht kunnen. Wees je bewust van de afhankelijkheidsrelatie die een medewerker heeft t.o.v. diens leidinggevende en zorg dat er een alternatieve route is, zoals via een vertrouwenspersoon.

Maatregelen voor ondersteuning in de privésfeer

Werk en privé beïnvloeden elkaar. Aandacht voor de privésituatie van medewerkers en ruimte voor maatwerk zijn belangrijk. Onvoldoende ondersteuning kan de mentale belasting verhogen, terwijl een goede ondersteuning medewerkers kan helpen. Voor mantelzorgers kan bijvoorbeeld de ondersteuning van een mantelzorgmakelaar helpen om een betere werk-privébalans te creëren. Voor medewerkers die te maken hebben met een 'life event', zoals een scheiding of verlies van een dierbare, kan (tijdelijke) financiële, praktische of emotionele steun uitkomst bieden. Het is wel van belang om als organisatie en team af te stemmen wat de grenzen tussen privé en werk zijn.

Verminderen energievreters

Organisatie

Regelingen en mogelijkheden om werk en zorg te faciliteren

In de cao staan al regelingen verankerd om werk en zorg te combineren. Eventueel kun je op organisatieniveau nog regelingen toevoegen die aanvullend werken, zoals het volledig uitbetalen van langdurig zorgverlof of het aanpassen van de arbeidsduur. In [deze factsheet](#) lees je hoe andere gemeenten aan de slag zijn gegaan met werk en mantelzorg.

Ondersteuning bij regelzaken

Ondersteun medewerkers die verdwalen in de regelgeving. Het Steunpunt Mantelzorg of een mantelzorgmakelaar of -coach kan helpen bij – of het uit handen nemen van – regelzaken en extra informatie bieden aan de mantelzorgers. Een andere manier van steun is door via de zorgverzekeraar wachtlijstbemiddeling aan te vragen. Je kunt medewerkers helpen door dat telefoontje voor hen te plegen. Je kunt er ook voor kiezen om binnen de organisatie een informatiepunt te organiseren. [Hier vind je een goed onderbouwde zelfhulp cursus 'Werk en Mantelzorg'](#).

Budgetcoaching of een gesprek met een financieel adviseur

Je kunt je medewerkers ondersteunen met budgetcoaching. Dit kan specifiek behulpzaam zijn voor medewerkers die richting hun pensioen gaan en medewerkers die je bijvoorbeeld in de vroegsignalering tegenkomt. Je kunt budgetcoaching of financieel advies ook preventief aanbieden aan andere doelgroepen binnen je organisatie om je medewerkers financieel gezond te houden. [Hier vind je meer informatie](#).

Team

Werk en zorg agenderen en bespreekbaar maken

Het is belangrijk om mantelzorg bespreekbaar te maken. Dit kun je in het team doen, of bijvoorbeeld een-op-een in de gesprekscyclus. Let er hierbij op dat je een veilige situatie creëert. Een hulpmiddel om het gesprek vorm te geven kan ondersteunen. Je kunt je leidinggevenden trainen in het voeren van zulke gesprekken. [Hier vind je een platform voor leidinggevenden om aan de slag te gaan met mantelzorg](#). Hier vind je vier pijlers van mantelzorgvriendelijk werkgeverschap.

Optimaliseren energiegelvers

Organisatie

Zorgverzekeraar die mantelzorg in pakket biedt

Ondersteun mantelzorgers, én werk aan ieders vitaliteit. Door de keuze voor een collectieve zorgverzekering kun je als organisatie kiezen voor een verzekering die ondersteuning biedt voor mantelzorgers.

Protocol voor rouw en verlies

Ondersteun de leidinggevenden bij gesprekken met medewerkers en zorg voor een gelijk proces. Benoem hoe en wat er besproken en afgesproken moet worden en geef aan welke hulpmogelijkheden jullie als organisatie bieden. Tijdens verlies kan werk belastend zijn, maar ook juist helpen. [Hier vind je een handreiking rouw en werk](#).

Individu

Begeleiding door bedrijfsmaatschappelijk werk

Je kunt ervoor kiezen om medewerkers die veel last ondervinden van hun thuissituatie binnen je organisatie te laten begeleiden door bijvoorbeeld een bedrijfsmaatschappelijk werker. Dit kan soms ook door de arbodienst worden geregeld.

Colofon

Opdrachtgever: A&O fonds Gemeenten

Onderzoeksbureau: Regioplan

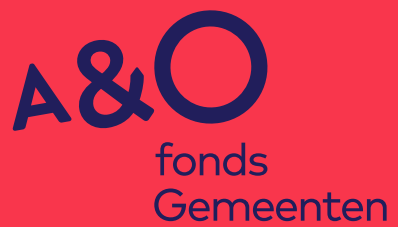
Auteurs: Mathilde Vandersteen, Coco Mooren en Rosanne Schaap

Coördinatie: Fieke Horsten

Communicatie: Debra Verduin

© 2025 Stichting A&O fonds Gemeenten

Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



**Voor de
verschilmakers.**

aeno.nl