

Arbocatalogus Werkdruk

Inhoudsopgave

1	Algemene uitleg over werkdruk	3
1.1	Het voorkomen van werkdrukproblematiek	3
1.2	Werkdrukmodellen	4
2	Wat staat er in de Arbowet over werkdruk?	5
3	Beleid	7
3.1	Afspraken beleid	7
3.2	Voorbeelden en tips	9
4	Voorkomen van werkdruk	10
4.1	Afspraken voorkomen van werkdruk	10
4.2	Voorbeelden en tips	12
5	Herkennen van werkdruk	13
5.1	Afspraken herkennen van werkdruk	13
5.2	Voorbeelden en tips	13
6	Aanpakken van werkdruk	15
6.1	Afspraken aanpakken werkdruk	15
6.2	Voorbeelden en tips bij het aanpakken van werkdruk	16
7	Voorlichting en instructie over werkdruk	18
7.1	Afspraken voorlichting werkdruk	18
7.2	Voorbeelden en tips bij de voorlichting en instructie over werkdruk	19

1 Algemene uitleg over werkdruk

Werkdruk gaat over de druk die medewerkers in hun werk ervaren.

Deze druk ontstaat door eisen die aan het werk gesteld worden. Denk bijvoorbeeld aan de hoeveelheid werk, de hoeveelheid tijd die er beschikbaar is, de eisen die aan kwaliteit worden gesteld en of de rol en taak voor de medewerker of het team duidelijk is. Deze factoren die druk kunnen veroorzaken noemen we werkdrukbronnen/werkstressoren.

De aanwezigheid van werkdrukbronnen hoeft geen probleem te zijn. Mensen vinden een zekere druk vaak prettig en benutten deze druk om tot prestaties te komen. Of werkdrukbronnen tot problemen en hiermee samenhangende werkstress leiden hangt af van de soort, de duur en de hoeveelheid ervan én van de mate van balans met de energiebronnen.

Energiebronnen zijn positieve aspecten in het werk, zoals bijvoorbeeld afwisseling in het werk, de mogelijkheid om invloed te kunnen uitoefenen op de planning van werk, de volgorde waarin taken worden uitgevoerd en de manier waarop het werk wordt gedaan (tezamen regelmogelijkheden), sociale steun ervaren van collega's en leidinggevenden je kunnen ontwikkelen in het werk en zinvol werk doen.

Of de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen uit evenwicht raakt is ook afhankelijk van individuele factoren bij een medewerker, zoals diens gezondheid/vitaliteit. Ook persoonlijkheidskenmerken zoals perfectionisme, moeite met grenzen stellen en beperkt zelfvertrouwen maken een individuele medewerker meer kwetsbaar voor problemen gerelateerd aan werkdruk. Dat geldt ook voor medewerkers die moeite hebben met tijdmanagement, moeilijk kunnen plannen en organiseren, of die nieuw zijn in een functie en het werk nog moeten leren.

Bij een (langdurige) disbalans loopt een medewerker het risico op het ontstaan van werkstress. Werkstress is een belangrijke voorspeller voor verloop, uitval en productieverlies.

Werkdruk is in veel gevallen geen individueel probleem, maar een issue dat aandacht vraagt in een team. Het is dan ook belangrijk dat samen met de teamleden wordt besproken wat de evt. werkdrukbronnen en de hiervoor te identificeren organisatorische oplossingen zijn.

Thuiswerken, waar veel gebruik van wordt gemaakt, kan zowel een werkdrukbron als een energiebron zijn. Werkdrukbron, doordat grenzen tussen werk en privé vervagen, sociale steun van collega's ontbreekt en er hogere eisen worden gesteld aan zelfdiscipline en beschikbaarheid.

Energiebron, als het zorgt voor meer flexibiliteit, autonomie en de mogelijkheden je te concentreren op het werk. Er is geen reistijd en hierdoor is er meer ruimte voor herstel en een betere werk-privébalans.

1.1 Het voorkomen van werkdrukproblematiek

Door de jaarlijkse Nederlands Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) hebben we inzicht in de mate waarin werkdruk door medewerkers als problematisch wordt ervaren en wat de gevolgen ervan zijn. De resultaten van 2024 maken duidelijk dat:

- 26% van alle werknemers aangeeft dat kwantitatieve taakeisen (te) hoog zijn.
- 38% van alle werknemers benoemt vaak/altijd heel veel werk te moeten doen.
- 22% van alle werknemers het werk als stressvol beoordeelt (disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen).
- 9% van alle werknemers het werk emotioneel zwaar noemt.

Werknemers die (deels) door werkoorzaken verzuimd hebben, geven in 37% van de gevallen werkdruk als de belangrijkste werkgebonden oorzaak aan. 19% Van alle werknemers rapporteert burnoutklachten. 41% van de werknemers geeft tenslotte aan dat (extra) maatregelen nodig zijn om werkdruk terug te dringen.

Uit het sectorrapport Werkdrukonderzoek 2022 (A&O fonds Gemeenten) blijkt dat 17% van de gemeenteambtenaren ontevreden is over de hoeveelheid werk. Dit betreft de groep medewerkers die in de NEA 'stressvol werk' aangeven (disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen). Uit dit onderzoek komt naar voren dat een kwart van de gemeenteambtenaren mentale uitputting ervaart door het werk. Ook volgens de Personeelsmonitor 2024 (A&O fonds Gemeenten) is werkdruk nog altijd een actueel thema. 68% van de gemeenten heeft inmiddels maatregelen genomen om werkdruk terug te dringen. 25% van de gemeenten heeft nog geen maatregelen genomen.

Over deze arbocatalogus

Deze deelcatalogus gaat over werkdruk en geeft handvatten om hier meer inzicht in te krijgen, er effectief beleid op te voeren zodat werkdruk waar mogelijk en noodzakelijk verminderd kan worden en het werkplezier kan worden vergroot.

1.2 Werkdrukmodellen

Voor het in kaart brengen en aanpakken van werkdruk is het werken vanuit een werkdrukmodel aan te bevelen. In deze arbocatalogus is uitgegaan van het Job Demands-Resources model (JD-R model), ook wel werkstressoren en energiebronnen model genoemd (WEB-model). Dit model biedt aanknopingspunten om werkgebonden factoren, de context waarbinnen gewerkt wordt op organisatie, afdelings-, team- en persoonsniveau, evenals de effecten van een disbalans op persoon, team, afdeling en organisatie in kaart te brengen. Daarnaast is het model goed uit te leggen aan medewerkers en leidinggevenden en biedt het duidelijk inzicht in wat er gebeurt en welk handelingsperspectief er mogelijk is. Een ander veelgebruikt en praktisch inzetbaar model is het TNO werkdrukmodel ten aanzien van werkdruk. Informatie hierover is opgenomen bij downloads en links.

Job Demands-Resources model, Werkstressoren & Energiebronnen Model (WEB-model).

Downloads en links

- [TNO model werkdruk](#)
- [Flyer wat is werkdruk \(TNO model\)](#)
- [NEA 2024; resultaten in vogelvlucht](#)
- [Sectorrapport werkdrukonderzoek 2022](#)
- [Personeelsmonitor 2025](#)

2 Wat staat er in de Arbowet over werkdruk?

Arbowet

In de Arbowet (artikel 3.2) staat dat werkgevers verplicht zijn om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoveel als mogelijk te voorkomen en medewerkers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die stress kunnen veroorzaken in het werk: agressie en geweld, pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk.

Specifiek staat in de Arbowet (artikel 3, lid 2,) over 'psychosociale arbeidsbelasting':

"De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting".

In artikel 1 van de Arbowet wordt stress gedefinieerd als: "een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft" (Hoofdstuk 1, artikel 1.3.f).

Arbobesluit

In het Arbobesluit hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15:

"Indien medewerkers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de Arbowet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de Arbowet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken".

Lid 2 van art 2.15 stelt het volgende:

"Aan medewerkers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale arbeidsbelasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken".

Samengevat is elke organisatie verplicht werkdrukbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Er dient regelmatig een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) te worden uitgevoerd. Als hieruit blijkt dat bepaalde functies of groepen een risico lopen op te hoge werkdruk moet een verdiepend onderzoek worden uitgevoerd. Daarbij moet gekeken worden naar de bronnen van de werkdruk. De RI&E dient te leiden tot een plan van aanpak waarin maatregelen benoemd zijn én worden gemonitord en geëvalueerd gericht op het terugdringen van werkdruk. Daarbij moet met name gewerkt worden aan het terugdringen van de werkdruk bij de bron. Ook het geven van voorlichting aan medewerkers en leidinggevenden over werkdrukbronnen, energiebronnen en maatregelen is verplicht.

3 Beleid

Goed beleid biedt de kans om een effectieve aanpak van werkdruk in de organisatie te ontwikkelen en deze ook te borgen. Negatieve gevolgen van werkdruk kunnen daarmee voorkomen en/of beperkt worden.

3.1 Afspraken beleid

Binnen de sector gemeenten gelden de volgende afspraken t.a.v. werkdrukbeleid:

- a) De werkgever voert een actief beleid rond werkdruk. Dit beleid is, met instemming van de ondernemingsraad, vastgesteld en wordt actief gecommuniceerd naar alle medewerkers. Onderdelen van een beleidsdocument zijn:

Inleiding en doelstelling

Doel van het beleid: waarom het beleid wordt opgesteld (bijv. het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, verminderen van ziekteverzuim).

Kaders: aansluiting bij wetgeving zoals de Arbowet en bij het bredere HR- of arbobeleid.

Begripsbepaling

- Wat wordt verstaan onder werkdruk, werkstress, burn-out etc.
- Uitleg van relevante termen zoals psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

Signalering en inventarisatie

Methoden om werkdruk te meten, zoals:

- Medewerkerstevredenheidsonderzoeken
- Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
- Werkdrukbronnen inventariseren
- Gesprekken met medewerkers (bijv. als onderdeel van de gesprekkencyclus)
- Wie is verantwoordelijk voor signalering (leidinggevende, HR, preventiemedewerker).

Preventieve maatregelen

Aansluiten bij de geconstateerde werkdrukbronnen

Organisatorische maatregelen (bijvoorbeeld):

- Duidelijke taakverdeling
- Realistische planning en werktempo
- Voldoende personeelsbezetting en strategische personeelsplanning

Individuele ondersteuning:

- Coaching, trainingen in timemanagement, assertiviteit
- Bevordering van een goede werk-privébalans

Maatregelen gericht op cultuur:

- Open communicatie
- Sociaal veilige werkomgeving om werkdruk bespreekbaar te maken

Curatieve maatregelen (bij klachten of uitval)

- Beschrijving van stappen bij signalen van overbelasting
- Inzet van bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, vertrouwenspersoon
- Re-integratiebegeleiding

Rollen en verantwoordelijkheden

- Wie doet wat? (directie, HR, leidinggevenden, medewerkers, preventiemedewerker)
- Verantwoordelijkheid van medewerkers om signalen bespreekbaar te maken

Evaluatie en bijstelling

- Hoe en wanneer het beleid wordt geëvalueerd
- Manier van rapporteren en actualiseren van het beleid

Communicatie en implementatie

- Hoe wordt het beleid intern gecommuniceerd
- Hoe wordt draagvlak gecreëerd
- Scholing en voorlichting voor medewerkers en leidinggevenden

b) Elke werkgever draagt zorg voor een actuele RI&E waarin de risico's rond werkdruk worden geïnventariseerd en geëvalueerd.

De werkgever voert een nadere inventarisatie ("verdiepende RI&E") uit voor tenminste de organisatieonderdelen waar te hoge werkdruk een reëel risico vormt. Deze nadere inventarisatie kan gelijktijdig met, of na afloop van de (algemene) RI&E worden uitgevoerd.

Een nadere inventarisatie moet worden uitgevoerd als:

- De bronnen van werkdruk niet helder zijn;
- Uit het plan van aanpak van de (algemene) RI&E niet kan worden geconcludeerd dat geformuleerde beheersmaatregelen in het plan van aanpak als effectief worden ingeschat;
- Er interventies zijn geweest, maar deze onvoldoende effect hebben gehad;
- Uit een werkbelevingsonderzoek of MTO op werkdrukitems hoog gescoord wordt;
- Als er signalen zijn van overbelasting;
- Als knelpunten naar voren komen bij het bespreken van werkdruk in de gesprekkencyclus.

De nadere inventarisatie brengt de werkdrukbronnen en energiebronnen in kaart. Bij het onderzoek zijn medewerkers betrokken, hetzij middels het invullen van vragenlijsten, dan wel via interviews of andere onderzoeksmethoden. Het verdiepende onderzoek kan bestaan uit een specifiek werkdrukonderzoek, maar kan ook onderdeel zijn van een (breder) medewerkersonderzoek.

Voorafgaand aan het onderzoek wordt bepaald hoe en wanneer de resultaten op de verschillende niveaus worden teruggekoppeld. In ieder geval worden de resultaten besproken in het werkoverleg met de medewerkers.

c) Bij het benoemen van maatregelen schenkt de werkgever aandacht aan het voorkomen, herkennen en aanpakken van een disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen en tevens aan voorlichting en instructie. De maatregelen worden in het plan van aanpak van de RI&E opgenomen, inclusief wie per maatregel verantwoordelijk is en per wanneer de maatregel ingevoerd wordt.

d) De maatregelen die in het plan van aanpak zijn opgenomen worden minimaal jaarlijks geëvalueerd tussen werkgever en ondernemingsraad. Het is daarbij belangrijk om niet alleen na te gaan wat er goed ging en beter kon in het proces, maar ook of het beoogde doel is bereikt. Het plan van aanpak en de evaluatie ervan worden bekend gemaakt aan alle medewerkers.

3.2 Voorbeelden en tips

Ga je aan de slag met het beleid in jouw organisatie? Kijk dan welke tips je kunt gebruiken.

- Geef je beleidscyclus zo nodig een impuls. Wil je checken of je beleidscyclus inclusief de afspraken rond werkdruk compleet is? Wil je nagaan wat al goed is en wat beter kan? Gebruik dan de zelfinspectie van de Nederlandse Arbeidsinspectie. Die maakt zichtbaar of er tekortkomingen zijn rondom de beleidscyclus en andere beleidsverplichtingen. Vul de zelfinspectie bijvoorbeeld met een groep sleutelpersonen in en ga daarna aan de slag met de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen.
- Gebruik de resultaten van de (verdiepende) RI&E als startpunt voor een gesprek. Het is belangrijk om die resultaten met medewerkers te bespreken.
- Er zijn verschillende manieren om werkdruk in kaart te brengen. Bij downloads en links is een overzicht opgenomen.
- Evalueer grondig. Beoordeel of actuele inzichten over de aanpak van werkdruk voldoende zijn uitgewerkt in het gevoerde beleid. Evalueer de mate van implementatie en de effectiviteit van maatregelen. Betrek hierbij leidinggevenden en een vertegenwoordiging van medewerkers. Leg de resultaten van de evaluatie vast in een evaluatieverslag voor directie en OR. Leg bij de evaluatie niet het accent op 'wie wat fout gedaan heeft', maar op 'waarom is het zo gekomen' en 'wat is daarvan te leren'.

Downloads en links

- [Zelfinspectie Werkdruk](#)
- [Werkdruk Vragenlijst](#)
- [Werkdruk in kaart brengen](#)
- [Sneltest Werkdruk](#)
- [TNO Werkdruk Wegwijzer](#)
- [De werkdrukthermometer gemeente Rotterdam](#)
- [Minimale onderzoeksonderdelen voor een verdiepend werkdrukonderzoek \(onderdeel van de RI&E – PSA\)](#)

4 Voorkomen van werkdruk

Werkdruk ontstaat wanneer de eisen die aan medewerkers worden gesteld die voortkomen uit werkdrukbronnen structureel hoger liggen dan de beschikbare energiebronnen om aan die eisen te kunnen voldoen (zie afbeelding JD-R model en TNO model).

Elke werkgever heeft invloed op beide kanten van deze balans. Daarop kan gestuurd worden.

4.1 Afspraken voorkomen van werkdruk

- a) Elke werkgever doet regelmatig onderzoek naar werkdruk. Dat kan als onderdeel van een RI&E, of als onderdeel van een medewerkersonderzoek.
- b) Op basis van de resultaten van het onderzoek wordt een plan van aanpak gemaakt waarin maatregelen zijn opgenomen die erop gericht zijn te zorgen voor een gezonde balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Uiteraard is een dergelijk plan van aanpak maatwerk dat tot stand komt in overleg tussen werkgever en medewerkers.

Veel geziene ingrediënten in het plan van aanpak zijn bijvoorbeeld:

Gericht op het terugdringen van werkdrukbronnen

Interventies gericht op de hoeveelheid werk en verstoringen in het werk

- Zorgen voor een goed evenwicht tussen het takenpakket en beschikbare formatie (door aanpassing van het takenpakket en/of het sturen op voldoende formatie).
- Strategische personeelsplanning, zodat de organisatie tijdig over de juiste mensen met de juiste competenties blijft beschikken om doelen te realiseren en wendbaar te blijven bij veranderingen.
- Prioriteren van werk in relatie tot gestelde doelen.
- Multi-inzetbaarheid van medewerkers bevorderen zodat taken gemakkelijker worden overgenomen of verdeeld.
- Zorgen voor een duidelijke taakafbakening tussen afdelingen, zodat helder is welke werkzaamheden waar worden uitgevoerd.
- Goede samenwerkingsafspraken tussen afdelingen.
- Zorgen voor een rustige werkomgeving waarin medewerkers niet onnodig worden gestoord.

Interventies gericht op het verminderen van problemen door onduidelijke of veranderende taken

- Zorgen voor duidelijke rolomschrijvingen, waarin de focus minder ligt op specifieke taken en meer op te concretiseren resultaten.
- Anticiperen op veranderingen in taken door medewerkers tijdig op te leiden.
- Zorgen voor een duidelijke delegatie van taken en helder zijn over de verwachtingen t.a.v. de inhoud en planning van te bereiken resultaten.
- Ook nieuwe medewerkers goed voorbereiden op hun huidige en toekomstige takenpakket.

Interventies gericht op het omgaan met de emotionele belasting in het werk

- Duidelijkheid scheppen over (on)gewenst gedrag zowel in de communicatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevenden, als in de communicatie tussen burgers en medewerkers¹.

¹ Voor meer informatie: arbocatalogus agressie en geweld; arbocatalogus ongewenste omgangsvormen

Leiderschapstijl: actieve aandacht voor het welzijn van medewerkers, actief luisteren, stimuleren dat hulp wordt gevraagd en dat grenzen tijdig worden aangegeven

- Protocollen t.a.v. ongewenst gedrag en agressie en geweld opstellen en communiceren met medewerkers.
- Voorlichting en training geven gericht op het omgaan met emotionele belasting.
- Duidelijke informatie geven over hulp- en ondersteuningskanalen (denk bijv. aan vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk).

Gericht op het versterken van energiebronnen

Interventies gericht op het versterken van autonomie

- Werken met outputsturing waardoor de medewerker meer invloed kan pakken op werkwijze, werkvolgorde en werkplanning. Hiermee krijgt de medewerker meer eigenaarschap
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk maken.
- Sturen op afwisseling in het werk; hierdoor ervaren medewerkers meer zeggenschap, is er ruimte voor initiatief en voor het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

Interventies gericht op ontplooiingsmogelijkheden

- Mogelijkheden voor groei en ontwikkeling organiseren door talentmanagement.
- Ontplooiingsmogelijkheden standaard meenemen in de gesprekkencyclus zodat ontwikkeling een vast onderdeel van de dialoog tussen medewerker en leidinggevende wordt.

Interventies gericht op het versterken van werkrelaties

- Functionele ondersteuning stimuleren door samenwerking tussen medewerkers structureel te maken, waardoor collega's elkaar beter kunnen helpen. Kennisdeling en onderlinge uitwisseling stimuleren.
- Leiderschapstijl: coachend leiderschap en sturen op gemeenschapsgevoel en gelijkwaardigheid in het team.
- Teamontwikkeling waarin wordt gewerkt aan onderling vertrouwen, samenwerking, communicatie, gezamenlijke doelen en onderlinge afstemming
- Sociale ondersteuning: de voorwaarden creëren, waarin collega's elkaar emotioneel steunen, waarderen en zich met elkaar verbonden voelen, bijv. door sociale steun actief te bespreken in een werkoverleg ("Hoe zorgen we ervoor dat we er voor elkaar zijn"), door het inplannen van intervisie of werken met buddy-systemen, en door het plannen van informele momenten als lunchwandelingen, koffiemomenten en teamuitjes.

Interventies gericht op informatie en besluitvorming

- Heldere organisatiedoelen en -resultaten formuleren en de voortgang hiervan communiceren.
- Werken met afdelingsdoelen en ook hiervan de voortgang met regelmaat bespreken.
- Inspraak van medewerkers organiseren. Dit vergroot betrokkenheid en eigenaarschap, verbetert de kwaliteit van besluiten en vergroot vertrouwen.

c) Het plan van aanpak dat concreet tot stand komt, wordt ter instemming aan de OR voorgelegd.

d) Leidinggevend worden getraind in het herkennen van vroege signalen van werkdruk bij medewerkers en het bespreekbaar maken ervan.

e) Elke werkgever investeert in een sociaal veilige cultuur waarin het normaal is om grenzen aan te geven en waar ruimte is voor feedback en verbetering.

f) Het thema werkdruk wordt regelmatig geagendeerd op het werk-/teamoverleg met als doel inzicht te krijgen in werkvoorraad en planning van iedere individuele medewerker zodat er mogelijkheid ontstaat om als team bij te sturen en/of elkaar te helpen of ontlasten.

g) Het thema werkdruk is onderdeel van de gesprekkencyclus en leidt waar nodig tot gezamenlijke afspraken tussen medewerker en leidinggevende gericht op het verminderen van werkdrukbronnen en het versterken van energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen.

4.2 Voorbeelden en tips

- Speel preventief in op werkdrukverhogende situaties en risicofactoren, bijvoorbeeld bij reorganisaties, verkiezingen, wetswijzigingen, een nieuw automatiseringssysteem en periodes met piekdruk.
- Het werk zodanig organiseren dat de organisatiedoelen behaald worden én medewerkers in balans blijven is een uitdaging. Er verandert immers veel: in de omgeving, in de maatschappij, bij de organisatiedoelen en ook bij de medewerkers. Ook de organisatie is continu in beweging. Het helpt om bij het organiseren óók vanuit een werkdruperspectief te kijken. Dus je af te vragen welk effect een nieuwe taak-eis of activiteit op de balans van medewerkers kan hebben. Bewustwording van mogelijke werkstressoren en energiebronnen is hierbij belangrijk.
- Bevorder energiegevers, ontspanning en herstel bijvoorbeeld door het stimuleren van goede gewoontes rondom bewegen, pauzeren en afwisseling van taken.
- Organiseer een jaarlijkse 'vitaliteitsweek' of 'week van de werkstress' met aandacht voor het onderwerp en mogelijke maatregelen.
- Neem een module 'werkdruk en werkplezier' op in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Zet jobcrafting in om medewerkers zelf actief en binnen de bestaande functie hun werk te laten aanpassen om het werk beter te laten aansluiten bij hun talenten, drijfveren en behoeften. Jobcrafting kan op taakniveau (taken toevoegen, schrappen of anders organiseren), op relatieniveau (actiever samenwerken met bepaalde collega's, bewuster overleggen met andere afdelingen), op betekenisniveau (aanpassingen doen zodat het werk voor een medewerker weer als zinvoller wordt ervaren).
- Stimuleer opleidingen, zodat medewerkers over de juiste competenties blijven beschikken.
- Stimuleer persoonlijke ontwikkeling. Met trainingen rond vitaliteit, veerkracht, persoonlijke effectiviteit, stressmanagement en vele andere thema's kun je je persoonlijke hulpbronnen versterken. Ook één-op-één coaching kan hier een goede bijdrage aan leveren. Belangrijk dus om training en coaching te faciliteren en te stimuleren!
- Zie re-integratie als kans voor preventie. Soms volgt na (langdurig) verzuim opnieuw verzuim door werkdruk. Vaak is in een dergelijk geval 'het verhaal nog niet af'. Heeft de medewerker alleen 'uitgerust', maar is er op het werk niks veranderd, en heeft de medewerker nog onvoldoende vaardigheden geleerd om er anders mee om te gaan. Door verzuim als signaal te zien, kan je hier anders mee omgaan. Ervoor zorgen dat het werk of de taken wél anders zijn en/of de medewerker de gelegenheid bieden om de benodigde vaardigheden te leren.
- Bied mogelijkheden voor procesbegeleiding voor teams in het bespreekbaar maken van werkdruk.
- Let op voorbodes en signalen. Werkachterstanden, verlofstuwmeren, overvolle agenda's en vergeten afspraken, een opjagende cultuur... het zijn allemaal signalen en voorbodes. Belangrijk om juist dan extra op medewerkers te letten. En om na een piekperiode bewust ook even rustiger aan te doen. En de tijd te nemen om een behaald resultaat te vieren!

Downloads en links

- [Werkdruk Vitaliteitsweek programmaoverzicht](#)
- [Naar jobcraften in zes stappen](#)
- [Starten met autonomie](#)
- [Starten met maatwerkafspraken](#)
- [In 5 stappen naar een maatwerkafpraak](#)
- [Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk&werkplezier](#)
- [Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk & werkplezier](#)

5 Herkennen van werkdruk

Vroege signalering van werkdruk is essentieel om tijdig in te grijpen en verlies aan werkplezier, terugloop in kwaliteit van werk en evt. ziekteverzuim te voorkomen. Het herkennen van deze signalen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers, leidinggevenden en HR-adviseurs.

5.1 Afspraken herkennen van werkdruk

De volgende afspraken gelden voor iedere gemeente gericht op het zo snel mogelijk herkennen van signalen van werkdruk.

- a) De werkgever verzamelt minimaal een keer per jaar signalen van werkdruk. Dat kan op basis van medewerkersonderzoeken of een RI&E, maar ook op basis van input van vertrouwenspersonen en bedrijfsmaatschappelijk werk (jaarverslag), bedrijfsarts (geanonimiseerde signalen van verzuimoorzaken), de resultaten van een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) of Preventief Medisch Onderzoek (PMO). (Frequent) verzuim kan ook een signaal zijn.
- b) Het thema werkdruk wordt tenminste eens per jaar in het werkoverleg besproken. Besproken wordt in hoeverre er op teamniveau signalen voor een disbalans zijn en welke werkdrukbronnen en energiebronnen, zoals taakeisen, communicatie, de wijze van organiseren, regelmogelijkheden, sociale steun en autonomie worden ervaren. Zo nodig worden maatregelen benoemd. Verbeterafspraken worden schriftelijk vastgelegd.
- c) Elke leidinggevende let op signalen van werkdruk en maakt deze bespreekbaar. In downloads en links is een checklist opgenomen met signalen van stress door te hoge werkdruk op het niveau van een medewerker, team of organisatie.
- d) De leidinggevende maakt een bewuste keuze tussen een aanpak van werkdruk per individu en op groepsniveau. Behalve het aantal medewerkers dat mogelijk problemen ervaart, weegt de leidinggevende hierbij ook het te verwachten effect van diverse mogelijke maatregelen mee. Hierbij geldt dat een groepsaanpak aan te bevelen is boven individuele maatregelen, omdat je dan in één keer met energiebronnen en werkdrukbronnen die door meerdere medewerkers worden ervaren aan de slag kunt gaan. Bovendien kunnen medewerkers bij een groepsaanpak elkaar ondersteunen en van elkaar leren.
- e) Medewerkers letten zo goed mogelijk op eigen signalen van een disbalans en op signalen bij collega's. Om negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken is het belangrijk dat medewerkers deze signalen bespreekbaar maken.
- f) In de gesprekscyclus bespreken leidinggevende en medewerker tenminste eens per jaar het onderwerp werkdruk en werkplezier. Besproken wordt in hoeverre de medewerker een balans ervaart. Ook kan besproken worden welke werkdrukbronnen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen van de medewerker een rol spelen. Zo nodig worden verbeterafspraken gemaakt. De belangrijkste punten uit het gesprek worden in het verslag opgenomen.

5.2 Voorbeelden en tips

Let ook op signalen van je hele team

Ook bij een groep medewerkers kun je signalen van een disbalans herkennen. Aan onderlinge irritaties en misverstanden bijvoorbeeld, veel onderling klagen, aan besluiteloosheid en aan het doorschieten in bureaucratie. Ook een balans is bij een groep herkenbaar, bijvoorbeeld aan een prettige onderlinge sfeer, veel onderlinge steun, en respectvolle wijze van elkaar feedback geven. De checklist signalen van werkdruk en werkplezier op team- en organisatieniveau kan je bewustzijn voor deze signalen bevorderen.

Maak signalen bespreekbaar

De signalen herkennen is een belangrijke eerste stap. De drempel om daar iets mee te doen, kan echter hoog zijn. Om het bewustzijn rond signalen en openheid erover te bevorderen, is het belangrijk het thema regelmatig in de gesprekscyclus te agenderen. Ook de werkvorm signalenspel kan je erbij ondersteunen om in een team te oefenen met het herkennen en bespreken van signalen.

Downloads en links

- [Agenda Thematisch Werkoverleg Werkdruk](#)
- [Checklist Energievreters en Energiegevers in gemeentelijke organisaties](#)
- [Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk en werkplezier](#)
- [Checklist individuele signalen van werkdruk en werkplezier](#)
- [Signalenspel](#)
- [Starten met leerruimte](#)
- [Digitale tiplijst werkdruk & werkplezier](#)

6 Aanpakken van werkdruk

Bij werkdrukproblemen is de manier van aanpakken van groot belang. Effectieve begeleiding vereist behalve inzicht in werkdruk en werkplezier ook inzicht in groepsdynamiek en verandermanagement. In situaties waar de problematiek groot is en/of eerdere aanpakken niet goed werkten, kan het verstandig zijn om deskundigen bij de aanpak te betrekken.

6.1 Afspraken aanpakken werkdruk

Primair zullen afspraken op team- en organisatieniveau gemaakt worden als er sprake is van werkdruk. Afspraken op individueel niveau kunnen aanvullend genomen worden als er sprake is van verhoogde werkdruk bij 1 of enkele individuen. Ook in dat geval zal eerst getracht worden dit op te lossen met maatregelen op organisatie/teamniveau.

Organisatie-/teamaanpak

De volgende afspraken zijn het uitgangspunt om bij een groep een goede aanpak van werkdruk te borgen:

- a) Elk organisatieonderdeel/leidinggevende die werkdruk gaat aanpakken, maakt bewuste keuzes ten aanzien van de inhoud én het proces van de aanpak. Bij de inhoud gaat het over welke werkdrukbronnen en energiebronnen op welke wijze een rol spelen. Bij het proces gaat het over hoe het inzicht in deze bronnen verdiept wordt, hoe maatregelen kunnen worden bedacht, uitgevoerd en geëvalueerd, hoe de betrokken medewerkers in de aanpak zullen participeren en wie de procesbegeleiding uitvoert.
- b) Bij het bedenken van maatregelen wordt zowel nagegaan hoe werkdrukbronnen kunnen worden verkleind, als hoe energiebronnen kunnen worden vergroot.
- c) Het is de bedoeling een zodanige aanpak te kiezen, dat het proces een positieve bijdrage aan het effect van de aanpak levert. Optimale resultaten worden bereikt bij een aanpak waarin medewerkers in en met het eigen team leren om samen en zelf de werkdrukproblematiek te signaleren en op te lossen.

Individuele aanpak van een disbalans

De volgende afspraken worden gehanteerd om een individuele medewerker een goede aanpak van werkdruk te borgen:

- a) Leidinggevend en medewerkers zetten zich ervoor in om (signalen van) een werkdruk zo spoedig mogelijk in een open gesprek te bespreken. In dit gesprek is het belangrijk om na te gaan welke werkdrukbronnen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen een rol spelen.
- b) Bij het bedenken van maatregelen wordt zowel nagegaan hoe werkdrukbronnen kunnen worden verkleind, als hoe energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen kunnen worden vergroot.
- c) De medewerker kan zelfstandig met de gekozen maatregelen aan de slag gaan. De leidinggevende kan hierbij ondersteunen en/of de medewerker wijzen op mogelijkheden van deskundige ondersteuning. Eigenaarschap bij de medewerker is het uitgangspunt. Leidinggevend stimuleren eigenaarschap door:
 - Vertrouwen te geven: laten merken te vertrouwen op de deskundigheid van de medewerker en deze ruimte geven om zelf keuzes te maken.
 - Verwachtingen te verhelderen: de medewerker vragen zelf een concreet plan te maken met maatregelen waar de medewerker zoveel als mogelijk zelf invloed op kan uitoefenen. De medewerker daarnaast vragen in het plan aan te geven waar hij/zij ondersteuning bij nodig heeft en van wie.
 - Initiatief stimuleren: de medewerker aanmoedigen om met ideeën te komen en oplossingen te bedenken. Voorkomen moet worden dat leidinggevend alle oplossingen bedenken.
 - Ruimte geven voor fouten en leren: nieuwe dingen uitproberen gaat nooit meteen goed. Evalueren van gemaakte afspraken en bijstellen waar nodig, met opnieuw een actieve rol voor de medewerker is belangrijk.

d) Elke medewerker die problemen ervaart met werkdruk kan, op eigen initiatief en/of op initiatief van de leidinggevende, kosteloos vertrouwelijke hulp krijgen van een deskundige ondersteuner. Hieronder wordt tenminste verstaan: toegang tot een bedrijfsarts. De gesprekken mogen tijdens werktijd worden gevoerd. Ook kan mogelijk gebruik gemaakt worden van bedrijfsmaatschappelijk werk.

Medewerkers kunnen meten hoe het staat met hun werkdruk via: [Doe de sneltest werkdruk - FNV](#)

6.2 Voorbeelden en tips bij het aanpakken van werkdruk

Wil jij in jouw organisatie werkdruk aanpakken?

De onderstaande tips kunnen je wellicht inspireren:

Neem signalen altijd serieus en ondersteun medewerkers die aangeven een hoge werkdruk te hebben.

Integreer waar mogelijk verschillende initiatieven

Teamontwikkeling, samenwerkingscultuur, leiderschapsstijlen, duurzame inzetbaarheid... er zijn veel verschillende interventies en trainingen in teams mogelijk die een positief effect op werkdruk en werkplezier kunnen hebben. Je hoeft niet altijd 'werkdruk' als project-titel te gebruiken. Soms is het al behulpzaam om bij verbetertrajecten de relatie met werkdruk en werkplezier te benoemen. En om te voorkomen dat je op té veel verschillende manieren aan het verbeteren gaat, is het belangrijk om de verschillende initiatieven aan elkaar te verbinden.

Vergroot de invloed met een participatieve aanpak

Het is belangrijk om medewerkers bij het bedenken en uitwerken van maatregelen te betrekken. Ten eerste weten ze vaak zelf het beste wat er al geprobeerd is en waarom dat wel of niet werkte. Ten tweede leren medewerkers gemakkelijk van elkaar. Het uitwisselen van tips en ervaringen is dus heel relevant en bevordert tegelijkertijd de onderlinge steun. Bovendien, wie werkdruk ervaart, komt regelmatig vast te zitten in het gevoel 'niks meer te kiezen' te hebben. Door medewerkers samen te laten brainstormen komen er meerdere keuzes en daarmee invloed op de balans terug.

Begin logisch en verdiep waar nodig

Bij het aanpakken van werkstressoren liggen maatregelen soms voor de hand. Personeelstekort? Nieuwe mensen werven! ICT-verstoringen? Nieuw softwarepakket installeren! Maar vaak is het niet zo makkelijk. Zijn nieuwe mensen niet te vinden of is er onvoldoende budget of mankracht om een nieuw softwarepakket uit te kiezen. Of zijn er gedragspatronen bij het individu of in de groep die de problematiek in stand houden. Kiest een individu bijvoorbeeld keer op keer voor 'nog even volhouden', omdat niemand anders in het team de benodigde vaardigheden heeft. Cruciaal dus om te checken of bedachte maatregelen realistisch zijn, een oplossing bieden voor het werkelijke probleem en het beoogde effect opleveren. Er kan ook gekozen worden voor alternatieve maatregelen zoals minder vergaderen/overleggen, minder essentiële taken schrappen etc. En belangrijk om zo nodig het inzicht in wat er gebeurt te verdiepen.

Versterk ook de energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen

Als er veel werkdrukbronnen zijn, is het logisch en belangrijk om die aan te pakken. Hier is structurele winst te behalen, waarvoor de organisatie een verantwoordelijkheid heeft. Als dat is gebeurd kan het ook goed zijn om aandacht te besteden aan het vergroten van de energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Een team kan dan bijv. een lijst maken met zaken waar ze trots op zijn, wat er allemaal goed gaat. Een extra reden om energiebronnen te versterken is dat medewerkers er zelf vaak meer invloed op hebben dan op de werkdrukbronnen. En zo meer keuzes krijgen.

Downloads en links

- [Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk en werkplezier](#)
- [Checklist kernvragen werkdruk en werkplezier](#)
- [Checklist energiegevers vergroten](#)
- [Gesprekskaart werkdruk vier stappen](#)
- [Inzicht in invloed](#)
- [Je eigen plan voor minder werkdruk en meer werkplezier](#)
- [Maatregelenmatrix](#)

7 Voorlichting en instructie over werkdruk

Preventie en continue aandacht voor werkdruk en werkplezier zijn altijd belangrijk. Ook als de werkdruk meevalt en ook nadat te hoge werkdruk is aangepakt. Het verzorgen van voorlichting en/of training gerelateerd aan het voorkomen en beperken van werkdruk is daarnaast een verplichting uit de Arbwet.

7.1 Afspraken voorlichting werkdruk

Medewerkers

Medewerkers hebben invloed op hun eigen werkdruk. Ook bij veel werkdrukbronnen of weinig energiebronnen zijn er keuzes hoe hiermee om te gaan. In een voorlichting over werkdruk leren medewerkers op welke signalen ze kunnen letten en welke mogelijkheden zij hebben om de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen goed te houden. De volgende afspraken gelden gericht op medewerkers:

- a) Alle medewerkers nemen met regelmaat (afgestemd op actuele RI&E) deel aan een voorlichting over werkdruk. Nieuwe medewerkers worden in hun eerste jaar na indiensttreding over werkdruk voorgelicht. Deze voorlichting kan op verschillende momenten plaatsvinden, zoals tijdens het werkoverleg of bij terugkoppeling van de resultaten van het verdiepend onderzoek, en via intranet.
- b) Bij de voorbereiding van de voorlichting worden bewuste keuzes gemaakt in wat er over werkdruk wordt verteld, en hoe dit met medewerkers wordt besproken. Ten aanzien van de inhoud wordt ten minste informatie gegeven over werkdruk, werkplezier en de mogelijkheden om een disbalans te voorkomen, herkennen en aan te pakken. Het werkdrukbeleid van de organisatie en de maatregelen die door de organisatie worden genomen komen aan bod. Ten aanzien van het proces is het belangrijk om voor een goede balans tussen informatieoverdracht en het bespreken van eigen ervaringen te zorgen. Om tot bewustwording en leren te komen wordt een interactieve bijeenkomst derhalve sterk aangeraden. De voorlichting wordt hiermee afgestemd op de doelgroep.

Leidinggevenden

Leidinggevenden hebben grote invloed op de werkdruk van hun medewerkers. Ze kunnen eraan bijdragen om de werkdruk van hun medewerkers gezond te houden door bijvoorbeeld duidelijk te zijn over verwachtingen, heldere prioriteiten te stellen en regelmatig positieve feedback te geven. Daarnaast is de leidinggevende de begeleider van de medewerker mocht zich een disbalans voordoen. De leidinggevende die de signalen hiervan tijdig oppikt en er constructief op ingaat, maakt een groot en positief verschil. In trainingen kunnen leidinggevenden hun mogelijkheden (nog meer) leren herkennen en benutten.

De volgende afspraken gelden om goede voorlichting voor leidinggevenden rond werkdruk te borgen:

- a) Alle leidinggevenden worden met regelmaat (minimaal eens per 3 jaar) geschoold over werkdruk. Nieuwe leidinggevenden worden in het eerste jaar van hun leidinggevende functie geschoold over werkdruk. Deze werkdrukscholing sluit aan bij het totale trainings- en opleidingsbeleid van leidinggevenden en kan op verschillende momenten plaatsvinden.
- b) Bij de voorbereiding van de scholing worden bewuste keuzes gemaakt in wat er over werkdruk wordt verteld, en hoe dit met de leidinggevenden wordt besproken. De voorlichting wordt hiermee afgestemd op de doelgroep. Onderwerpen die in voorlichting en training aan bod komen zijn:
 - Signalen van werkdruk en stress herkennen bij jezelf en de medewerkers
 - Gespreksvoering en begeleiding van individuele medewerkers
 - Begeleiding van teambijeenkomsten over werkdruk en werkplezier
 - Eigen grenzen en valkuilen

- Mogelijke maatregelen om werkdrukbronnen te verminderen en energiebronnen te vergroten
- Werkdrukbeleid van de organisatie
- Mogelijkheden om regelmatig aandacht te geven aan het onderwerp in het team

7.2. Voorbeelden en tips bij de voorlichting en instructie over werkdruk

Ga je aan de slag met voorlichting en instructie over werkdruk? Met de onderstaande tips kom je snel op gang:

Bespreek werkdruk én werkplezier en zeker ook het handelingsperspectief

Over werkdruk en werkplezier valt veel te vertellen. Voor je het weet ben je een uur bezig met een groep over welke werkdrukbronnen er allemaal zijn. Het is belangrijk om een gebalanceerde voorlichting te geven: over werkdruk én werkplezier, over wat er mis kan gaan én wat je dan kan doen. Denk daarmee bij de voorbereiding eens aan de volgende onderwerpen:

- Algemene informatie over werkdruk en werkplezier, werkdrukbronnen en energiebronnen, en de mogelijke gevolgen van een disbalans, bijvoorbeeld met behulp van het JD-R model.
- Herkennen van eigen signalen van een disbalans.
- Welke mogelijkheden er zijn om ondersteuning te vragen als individu en als team binnen de organisatie.
- Bewustwording van werkdrukbronnen en energiebronnen in het werk
- Bewustwording van persoonlijke hulpbronnen en mogelijkheden om deze te versterken.
- Mogelijkheden om zelf, samen met de leidinggevende en het team, en binnen het team een disbalans aan te pakken.
- Herkennen van signalen van disbalans en stress bij collega's en mogelijkheden om deze bespreekbaar te maken.
- Het mogelijk maken (en nemen) van voldoende pauzes en verlof.

Benut de interactie en multimedia

Bij het vormgeven van voorlichting zijn er veel verschillende mogelijkheden. Je kunt bijvoorbeeld een filmpje laten zien en naar aanleiding van de associaties ermee in gesprek gaan. Of als team met elkaar een wandeling maken waarin je uitwisselt hoe je met werkstressoren en energiebronnen omgaat. Interactie en multimedia helpen om tot het verwerken van de informatie te komen en een doelgroep specifieke voorlichting te geven.

Focus op wat er aan de hand is

Als je aan medewerkers vraagt wat zij onder werkdruk verstaan, krijg je vaak heel verschillende antwoorden. Een definitie van werkdruk presenteren aan een groep medewerkers kan daarmee een valkuil zijn. Voor je het weet heeft een medewerker twee problemen: last van werkdruk én het gevoel niet serieus genomen te worden, doordat die werkdruk niet binnen de definitie past. Vraag daarom vooral naar wat er aan de hand is: waar de werkdruk en waar het werkplezier vandaan komt, en in hoeverre de medewerker een balans ervaart. Dan kom je gemakkelijker tot een goed gesprek!

Downloads en links

- [Trainingsprogramma: Werkdruk Herkennen & Aanpakken voor Leidinggevenden](#)
- [Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk & werkplezier](#)
- [Digitale tiplijst werkdruk & werkplezier](#)
- [Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk & werkplezier](#)
- [Checklist individuele signalen van werkdruk & werkplezier](#)

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, december 2025.

A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt gemeenten op het gebied van organisatievraagstukken en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, om zo een positief verschil te maken in de samenleving.

Rechten

© 2025 Stichting A&O fonds Gemeenten.