



# De aanpak van werkdruk

## Waar let de Inspectie SZW op?

### Een systematische aanpak van werkdruk

In elke arbeidsorganisatie bestaat de kans dat werknemers last krijgen van werkstress doordat de werkdruk te hoog wordt. Werkgevers moeten dit arbeidsrisico dan ook serieus nemen. Een systematische aanpak hiervan begint met het (laten) inventariseren van de werkdruk in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Als hieruit blijkt dat werkdruk een reëel risico vormt, moet u als werkgever de volgende stappen zetten:

- U laat een verdiepend onderzoek naar de werkdruk uitvoeren;
- U analyseert de uitkomsten;
- U benoemt de knelpunten;
- U kiest doeltreffende maatregelen;
- U neemt deze maatregelen op in een plan van aanpak;
- U voert deze maatregelen uit;
- U evalueert de maatregelen. Als uit deze evaluatie blijkt dat, ondanks de aanpak, de werkdruk nog niet afdoende wordt beheerst, doorloopt u deze beleidscyclus opnieuw.

Hieronder vindt u een nadere toelichting op de aanpak van werkdruk.

#### 1. Heeft u de risico's op het gebied van werkdruk in kaart gebracht? En is er – voor zover nodig – voor bepaalde organisatieonderdelen of functies een verdiepend onderzoek uitgevoerd naar de werkdruk die werknemers ervaren?

In het kader van de RI&E onderzoekt u of er in uw organisatie sprake is van een te hoge werkdruk. In de beoordeling van uw RI&E houdt u rekening met verschillende werkdrukfactoren. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn:

- werktijden
- inhoud van het werk
- contacten op het werk (steun van collega's en leidinggevenden)
- werktempo
- ingrijpende gebeurtenissen op het werk
- zwaarte van het werk
- overwerk
- hoeveelheid werk
- afwijkende werktijden
- mogelijkheden voor pauzes en verlof.

Wanneer andere werkdrukbronnen binnen uw organisatie van belang zijn, neemt u deze ook op. Wanneer uit deze inventarisatie blijkt dat de werkdruk in bepaalde organisatieonderdelen of functies een knelpunt vormt, laat u daarvoor een verdiepend onderzoek uitvoeren. Dit verdiepend onderzoek brengt de oorzaken van de te hoge werkdruk in beeld. Het gaat dus om factoren die werkstress kunnen veroorzaken bij de betreffende werknemers. U kunt de RI&E en – voor zover nodig – het verdiepend onderzoek laten uitvoeren door uw arbodienst. Heeft u voldoende deskundigheid binnen uw organisatie? Dan kunt u het onderzoek ook zelf uitvoeren. De RI&E laat u altijd toetsen door een arbodienst of een gecertificeerd kerndeskundige.

#### 2. Is het verdiepend onderzoek volledig en deugdelijk?

In uw verdiepend onderzoek stelt u de vragen op zo'n manier dat uit de resultaten van het onderzoek de oorzaken van de te hoge werkdruk (werkdrukbronnen) kunnen worden afgeleid. Is er voor uw sector een branche RI&E en een arbocatalogus beschikbaar, waarin het arbeidsrisico 'werkdruk' is opgenomen? Dan kunt u aangeboden instrumenten gebruiken voor de inventarisatie van werkdruk of het verdiepende onderzoek. Voorbeelden van gevalideerde verdiepende onderzoeken zijn de WEB model, VBBA, TNO Nova Weba. De resultaten van het onderzoek moet u per team, afdeling of functiesoort zichtbaar kunnen maken. Het is daarbij wel belangrijk dat de anonimiteit van de werknemers blijft gewaarborgd.

#### 3. Heeft u doeltreffende maatregelen gekozen om de te hoge werkdruk te verminderen en vervolgens goed te beheersen?

Naar aanleiding van het verdiepend onderzoek kiest u in nauw overleg met de betreffende werknemers doeltreffende, praktische maatregelen om een te hoge werkdruk te voorkomen. Deze maatregelen neemt u bij voorkeur op afdelingsniveau of op organisatieniveau. Vervolgens neemt u de maatregelen op in een plan van aanpak. Daarbij hoort een realistische tijdsplanning.

Doeltreffende beheersmaatregelen met betrekking tot werkdruk zijn voor elke organisatie, afdeling of functie maatwerk. Het is dan ook van groot belang om de betreffende werknemers en leidinggevendens hierbij te betrekken. De maatregelen die u neemt, kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de volgende aspecten in het werk:

- **Hoeveelheid werk**

De personele bezetting is afgestemd op de hoeveelheid werk die binnen de betreffende afdeling of functie moet worden verricht. Bij ziekte of vakantie van werknemers wordt voor adequate vervanging gezorgd.

- **Regelmogelijkheden**

Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden en bevoegdheden om zelf hun werk in te delen en om problemen in het werk zelfstandig of binnen het eigen team op te lossen.

- **Deskundigheid (kennis en vaardigheden) van de werknemers**

Medewerkers zijn voldoende opgeleid, begeleid en ingewerkt om hun taken op een goede wijze te kunnen uitvoeren. Dit geldt ook voor tijdelijk personeel.

- **De werkroosters**

De werkroosters en eventuele overuren worden geregeld conform de wetgeving voor arbeids- en rusttijden. Werk- en rusttijden zijn in balans en medewerkers kunnen hun reguliere pauzes nemen. De daadwerkelijk gewerkte uren worden geregistreerd en regelmatig geëvalueerd.

- **Contact met collega's en leidinggevende**

Medewerkers hebben voldoende contactmogelijkheden met hun collega's en leidinggevende om elkaar in het werk te kunnen helpen. Teamoverleggen en functioneringsgesprekken worden met regelmaat gehouden. De leidinggevende steunt de medewerkers in hun werk en zoekt oplossingen voor problemen die zij daarbij ervaren. Collega's en leidinggevendens gaan op een fatsoenlijke, respectvolle manier met elkaar om.

#### 4. **Wordt bij de uitvoering van de maatregelen voldaan aan een aantal belangrijke randvoorwaarden die het welslagen van de nodige veranderingen bevorderen?**

Om de uitvoering van de maatregelen te laten slagen en daarmee de werkdruk te verminderen, spelen de volgende aspecten een belangrijke rol:

- De gekozen aanpak van de werkdruk heeft voldoende draagvlak onder de directie en de OR.
- Er is een procesbegeleider aangesteld met de benodigde deskundigheid.

- Het uitvoerend personeel wordt nauw betrokken bij de aanpak van de werkdruk.
- De communicatie over de gekozen aanpak van de werkdruk is duidelijk en gericht op alle betrokkenen.
- De verdeling van taken en verantwoordelijkheden in het verbetertraject is duidelijk.
- De doorlooptijd van het verbetertraject is van tevoren bepaald en is realistisch.
- Alle betrokkenen (medewerkers, leidinggevendens, beleidsmakers, directie) zijn voldoende vertegenwoordigd in een begeleidingsgroep.
- Leidinggevendens zijn voldoende toegerust om in dit traject hun rol te vervullen en te controleren of de werkdruk in hun afdeling of team door de maatregelen vermindert.

#### 5. **Wordt het verbetertraject, inclusief de effecten van de getroffen maatregelen, goed geëvalueerd?**

Toetsing van het effect van de genomen stappen en de uitgevoerde maatregelen is een belangrijk onderdeel van een systematische aanpak van werkdruk. Wanneer hieruit blijkt dat er nog steeds bepaalde knelpunten zijn, die tot een te hoge werkdruk (kunnen) leiden, pakt u deze in een soortgelijke cyclische benadering aan. U zorgt ervoor dat er, na de implementatie van maatregelen, op korte termijn een evaluatie plaatsvindt en dat signalen snel worden opgepakt.

Met de nieuwe Zelfinspectietool Werkdruk en Ongewenst Gedrag kunnen werkgevers zelf checken of zij voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van werkdruk, ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld. Aan het eind van de check krijgen zij een terugkoppeling. Zie [werkdrukongewenstgedrag.zelfinspectie.nl](http://werkdrukongewenstgedrag.zelfinspectie.nl).

Deze flyer is een uitgave van:

**Inspectie SZW**

De Inspectie SZW maakt deel uit van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

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

© Rijksoverheid | Juni 2016 | 93901