



A&O-fonds  
Provincies

# Arbocatalogus provinciale sector

## Ongezonde Werkdruk

---

Versie februari 2024



## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>2</b>
<b>Ongezonde Werkdruk.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Omschrijving onderwerp.....</b>	<b>3</b>
1.1 Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten?.....	3
1.2 Wanneer komt het voor?.....	3
<b>2. Maatregelen en leeroplossingen.....</b>	<b>5</b>
2.1 Maatregelen als onderdeel van een procesaanpak.....	5
2.1.1 Signaleren.....	6
2.1.2 Signaleren.....	7
2.1.2.1. Gesprekskaart Werkdruk.....	8
2.1.2.2. Verdiepende gesprekskaarten energievreters en energiebronnen.....	9
2.1.2.3. Checklist energiebronnen en energievreters.....	9
2.1.2.4. Voorbeeldprogramma teambijeenkomst.....	9
2.1.3. Plan van aanpak.....	10
2.1.3.1. Minimumeisen plan van aanpak ongezonde werkdruk:.....	11
2.1.3.2. Checklist maatregel om energievreters te verminderen.....	12
2.1.3.3. Checklist energiegevers vergroten.....	12
2.1.3.4. Checklist inspiratie voor meer ontspanning (bijlage 9).....	12
2.1.4. Uitvoering plan van aanpak.....	13
2.1.5. Evalueer.....	14
2.1.6 Voorlichting & Instructie.....	14
<b>Arbovoorschriften.....</b>	<b>16</b>
<b>Notities.....</b>	<b>17</b>
2.1 Maatregelen als onderdeel van een procesaanpak.....	17
2.1.1 Signaleren.....	17

---

## Ongezonde Werkdruk

De tekst is geschreven in de je, jij en jullie vorm. We zijn uit gegaan van een medewerker of leidinggevende als lezer. Dit sluit aan op de in de klankbord geuite behoefte om voor de medewerkers en leidinggevendenden de toegang en het gebruik te stimuleren. Arbocoördinatoren, preventiemedewerkers, HR-adviseurs en OR leden zijn gebruikersgroepen die wellicht een andere aanspreekvorm wensen. Vraag is of dit dermate belangrijk is dat een eigen ingang in de AC en aangepast taalgebruik.

### 1 Omschrijving onderwerp

Werken in een provinciale organisatie biedt een dynamische werkomgeving. Mensen ontwerpen beleid en doen daarvoor onderzoek, anderen zorgen dat er besluiten kunnen worden genomen door het bestuur (de politiek) en weer anderen voeren regie op de uitvoering. Allemaal in samenspel en afstemming met alle betrokken partijen. Dat biedt veel uitdagingen. Daarnaast zijn er veranderingen in de samenleving, politiek en de manieren waarop we ons werk doen. Denk aan hybride werken, effectiviteit en transparantie van je werk, je duurzame inzetbaarheid of opgave gericht werken. Deze ontwikkelingen doen een beroep op de flexibiliteit en het ontwikkelvermogen van alle medewerkers. Bij zo'n dynamische werkomgeving en veranderende samenleving komt er ook druk op mensen. Werkdruk hoort er in dit soort functies gewoon bij en is op zichzelf niet ongezond. Veel medewerkers ervaren werkdruk. Voor veel medewerkers is enige gezonde werkdruk zelfs een voorwaarde om te presteren. Zonder druk gaan ze zich vervelen. Anderen voelen zich zelfs erg ongelukkig als ze te weinig werk en totaal geen werkdruk hebben.

#### 1.1 Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten?

Werkdruk kan ook tot stress leiden. Als stress langdurig aanhoudt en er onvoldoende herstelmogelijkheden zijn, dan wordt het ongezond. Als het dus té veel té lang wordt. En die werkstress kan leiden tot ziekte, verzuim en burn-out. TNO heeft onderzocht dat 36% van het ziekteverzuim in Nederland gerelateerd is aan werkstress. Werkstress is daardoor in Nederland het grootste arbeidsrisico.

#### 1.2 Wanneer komt het voor?

Is er ongezonde werkdruk in jouw team of in jouw werk? Vallen mensen uit met overspannenheid, oververmoeidheid of misschien zelfs burn-out klachten? Gaan er medewerkers weg uit onvrede over de werklast of de sfeer? Zie je signalen van werkstress? Hoe staat het met de aanpak van de energievreters (werkdruk) in jouw team? En met het stimuleren en mogelijk maken van energiegevers (het werkplezier)?

Werkplezier is de tegenhanger van werkdruk. Werkplezier en werkdruk vragen om aandacht voor de **energievreters** en de **energiebronnen** in het werk van de medewerkers. En de mogelijkheden om op te laden en te herstellen na werkstress.

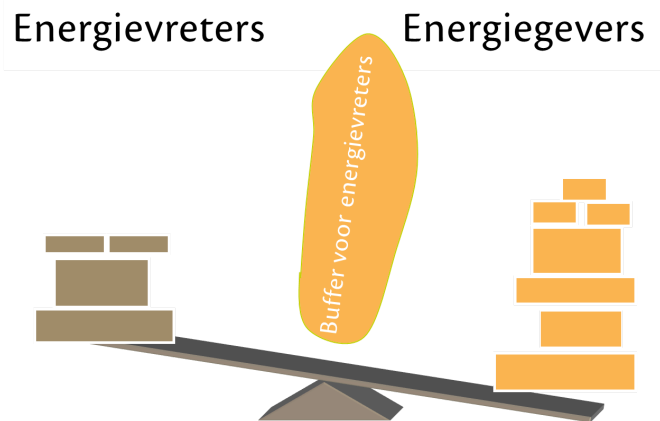
De naam zegt het al: energievreters zijn aspecten in het werk die ons energie kosten. Denk aan onduidelijkheid over taken of doelen, haperende onderlinge samenwerking, ontevreden

burgers, tegenwerkende netwerkpartners, politiek gedrag, te weinig of te late informatie, te weinig tijd om het werk goed uit te voeren etc. Energiebronnen zijn aspecten die ons juist energie geven. Denk aan waardering, groei, steun van collega's, gezellige sfeer, betrokkenheid, ruimte om het werk zo te doen dat het bij je past of resultaten zien/ervaren van je werk.

De verhouding tussen je energiebronnen en energievreters beïnvloeden je ervaren werkdruk en of de werkdruk voor een ongezonde situatie zorgt die je gezondheid op lange termijn kan bedreigen.

### **Geen weegschaal, wel een balans mét een buffer-effect.**

We kunnen de energievreters en energiebronnen niet simpel tegen elkaar afwegen. Het is geen weegschaal. Maar in een gezonde situatie is de invloed van de energiebronnen groter dan de vreters. Onderzoek<sup>1</sup> toont aan dat energiebronnen van een medewerker of team een positief (bufferend) effect hebben op de negatieve stressoren van energievreters. De impact van energievreters neemt dan af door de ervaren energiebronnen.



Met voldoende autonomie, sociale steun, competentie en verbinding ervaar je bijvoorbeeld de impact van deadlines, lastige opdrachten of onduidelijkheid als een uitdaging in plaats van een last. De balans tussen energievreters en energiegevers wordt in de loop van de tijd beïnvloed door veranderingen in het werk, de privé situatie of de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Raak jij of collega's uit balans? Kijk dan naar wat er veranderd is in de afgelopen tijd en focus naast de energievreters ook op het versterken van de energiebronnen.

Naast de energiegevers en energievreters speelt ook de mogelijkheid om weer op te laden tijdens en na je werk. Gebruik je je pauzes, ontspan je als je niet werkt of sta je altijd 'aan'? Soms kan bewuster opladen ook bijdragen aan een gezonde werkdruk.

## 2. Maatregelen en leeroplossingen

### 2.1 Maatregelen als onderdeel van een procesaanpak

Het aanpakken van ongezonde werkdruk en het vergroten van het werkplezier vraagt om een procesmatige aanpak. Met alleen adhoc maatregelen is er te weinig kans op duurzaam effect. Overigens blijven werkdruk en werkplezier altijd om aandacht vragen. De werkgever binnen de provinciale organisaties is verantwoordelijk om in 5 stappen de werkdruk gezond te houden.



1. Signaleren van ongezonde werkdruk.
2. Verdiepend onderzoek naar waar de ongezonde werkdruk door komt.
3. Plan van aanpak met maatregelen om iets aan de werkdruk te doen.
4. Uitvoeren acties door aan de slag te gaan.
5. Evalueren: heeft de aanpak succes?

De werkgever geeft daarnaast adequate voorlichting en instructie om ongezonde werkdruk te beheersen.

De werkgever ziet er op toe dat dit proces wordt gevolgd en dat de gekozen maatregelen worden uitgevoerd en geëvalueerd<sup>2</sup>.

Elke stap geeft ook de hulpmiddelen aan die A&O Provincies beschikbaar stelt, zoals vragenlijsten, leermiddelen, instructies en teamprogramma's. De oplossingen en voorbeelden zijn niet verplicht, tenzij dat expliciet aangegeven is. De oplossingen zijn bedoeld als hulpmiddelen om het Arbobeleid verder in te vullen.

De aanpak in de arbocatalogus sluit aan op de wisselwerking van energievreters en energiebronnen. De Nederlands Arbeidsinspectie gebruikt dit model ook in hun toetsingskader.

### 2.1.1 Signaleren

Om het risico van ongezonde werkdruk in kaart te brengen zijn er veel mogelijke bronnen om uit te putten.

De belangrijkste bron voor de wet is de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE). Is er voor jouw team of organisatie-onderdeel zo'n actuele RI&E? Vraag hem op bij je leidinggevende of de preventiemedewerker. Zijn er in de RI&E ook de risico's op ongezonde werkdruk geïnventariseerd? Is de OR hierbij betrokken?



Naast de RI&E kunnen er ook andere signalen van ongezonde werkdruk komen uit andere bronnen. Denk aan:

- Medewerkersbelevingsonderzoek
- samenvattende verslagen van jaargesprekken
- Ziekteverzuimcijfers
- verslagen (geanonimiseerd) van het sociaal-medisch team
- in exitgesprekken genoemde oorzaken
- signalen van vertrouwenspersonen
- Verloopcijfers
- in het werkoverleg genoemde mogelijke oorzaken voor werkdruk
- cijfers over de hoeveelheid werk en de personele bezetting
- persoonlijk ingevulde digitale snelle scans
- quickscan werkdruk via de site van de fnv
- leermiddel provincie: wat is jouw stressniveau ([hyperlink](#))
- werkdrukmeter via diverse sites

Naast deze bronnen, testjes en cijfers zijn de persoonlijke signalen van ongezonde werkdruk essentieel. Hebben de leidinggevende en de collega's oog voor de signalen van ongezonde werkdruk of ontbreken van werkplezier? In bijlage 1 (signalenlijst) kan je een lijst met signalen vinden.

Minimumeisen bij het in kaart brengen werkdruk (verplicht):

De Branche RI&E (Digi-RIE) bevat een aantal werkdruk gerelateerde vragen. Gebruik deze tijdens de uitvoering van de RI&E<sup>3</sup>.

Naast de RI&E zijn er twee checklists voor zichtbare en onzichtbare signalen:

- [Signalen van werkdruk en werkplezier individueel](#)
- [Checklist werkdruk en werkplezier in teams en organisaties](#)

De uitkomst van de RI&E, de signalenlijst en checklist kunnen door medewerkers, leidinggevend en preventiemedewerkers worden gebruikt om ongezonde werkdruk te signaleren en bespreekbaar te maken.

### 2.1.2 Signaleren

Signaleer je ongezonde werkdruk? Zijn er niet voor iedereen voldoende energiebronnen? Als uit de RI&E blijkt dat medewerkers of functies een risico op ongezonde werkdruk lopen, dan moet er voor jouw team een actueel, deugdelijk en volledig verdiepend onderzoek komen. De RI&E is dan pas volledig en actueel als het verdiepende onderzoek is uitgevoerd en toegevoegd en inzicht geeft in de oorzaken.



In de verdiepende RI&E worden de oorzaken van te hoge werkdruk geïnventariseerd, zodat passende maatregelen kunnen worden genomen. Verdiepend onderzoek kan via anonieme vragenlijsten, maar binnen de provinciale organisaties kiezen we om bij verdiepende onderzoek hiermee terughoudend te zijn. Daar zijn drie redenen voor:

1. *Anonimiteit waarborgen vereist vaak een hoge respons*  
Alleen in grotere teams kan een zo'n grote respons worden gegenereerd dat de antwoorden ook anoniem gerapporteerd kunnen worden. Om anonimiteit te waarborgen adviseren we 10 tot 15 invulde vragenlijsten, waarbij er geen verbijzondering kan worden gemaakt naar leeftijd, geslacht of functie. Bij een respons van 50% betekent dit dat er 20 tot 30 medewerkers in de organisatie/ het team moeten werken. Aangezien de werkdruk bij bijvoorbeeld secretariaten en management-ondersteuning ten opzicht van beleidsmedewerkers sterk kan verschillen, maakt het vragenlijsten hanteren voor verdiepende onderzoek lastig in de setting van teams met te weinig vergelijkbare functies. De resultaten zijn bij een kleine responsgroep te snel te herleiden naar individuele medewerkers. Dat mag niet en zal de respons negatief beïnvloeden.
2. *Anonieme vragenlijsten vertellen niet het persoonlijke verhaal*  
Maar belangrijker is dat er achter de werkdruk en het werkplezier van medewerkers een persoonlijke beleving en afweging schuilt. Dat persoonlijke verhaal is uit vragenlijsten niet op te maken. Het verhaal achter de werkdruk en het werkplezier is misschien nog wel belangrijker dan de werkdruk en werkplezier zelf. Werkdruk bestaat in team en organisaties, maar dé werkdruk niet. Werkdruk wordt door meer veroorzaakt dan een te grote werkhoeveelheid versus onvoldoende capaciteit. Vorm eerst een beeld van wat er speelt. En we leren steeds vaker dat de oplossing voor de één soms juist een verhoging van de werkdruk voor een ander kan zijn.
3. *Voor een goede aanpak is participatie de sleutel, hier dragen anonieme vragenlijsten niet aan bij*  
Ga vooral in gesprek met elkaar. Individueel of met een groep. De dialoog over de werkdruk en het werkplezier is al een belangrijke eerste winst. Echt luisteren naar elkaar, uitstellen van je oordeel op elkaars beleving of oplossingen en het krijgen van echt begrip voor elkaar en echt inzicht in de situatie.

**Participatie** is een belangrijke sleutel bij een aanpak voor minder ongezonde werkdruk en meer werkplezier. Participatie stimuleert direct drie belangrijke energiebronnen die belangrijk zijn voor de veerkracht (buffer) tegen ongezonde werkdruk: verbinding, competentie en autonomie.

**Verbinding:** Het kunnen doen van je verhaal en gehoord worden is vaak al een belangrijke actie op zichzelf. Het geeft sociale steun. Als er begrip is voor ieders situatie en er meer inzicht ontstaat in de patronen achter ieders werkdruk en werkplezier, dan groeit bij medewerkers de motivatie en de durf om te experimenteren met ander gedrag. Door jouw overtuigingen en het oefenen van ander gedrag kan je bestaande competenties verder ontwikkelen en zelfs nieuwe aanleren. En wat misschien wel het belangrijkste is: je gaat er zélf én samen met collega's verandering in brengen. Naast de persoonlijke aandacht, het wederzijdse begrip en gegroeide inzicht, zullen er ook vaak concrete oplossingen op afdelingen met werkdruk moeten worden bedacht en gekozen. Betrek elkaar hierbij actief. Zo vergroot je het draagvlak voor de oplossingen en kan iedereen aangeven welke oplossingen bij hún werkdruk past.

Hiermee stimuleer je ook de **autonomie** van de medewerkers om mee te beslissen over hun werkdruk en werkplezier in plaats van dat er vóór hen besloten wordt

### **Oplissing voor verdiepend onderzoek in kleine organisaties: Kleine of middelgrote afdeling van maximaal 25 medewerkers**

Kies bij teams kleiner dan 25 medewerkers voor participatief kwalitatief onderzoek. Eerder in dit hoofdstuk is al toegelicht dat vanwege de garantie van de anonimiteit bij kleine aantallen anonieme vragenlijsten niet werken. Ga in gesprek met elkaar en inventariseer de energievreters en energiebronnen van de medewerkers.

Minimumeis verdiepend onderzoek (verplicht):

Organiseer individuele- of groeps-/teamgesprekken (voorbeeld bijlage 8).

Voor deze gesprekken gebruik je de volgende hulpmiddelen of methodes van tenminste een vergelijkbaar niveau:

#### **2.1.2.1. Gesprekskaart Werkdruk**

[De gesprekskaart](#) geeft de mogelijke oorzaken van werkdruk binnen een provinciale organisatie aan. Deze mogelijke generieke oorzaken vullen we aan met de individuele factoren die kunnen spelen en de buffers die energie geven en helpen de druk op te vangen. De gesprekskaart geeft suggesties voor een aantal mogelijke oplossingen, en een gespreksvolgorde.

Het ligt voor de hand in het gesprek snel naar oplossingen te zoeken. Stel dit in een verkennend en verdiepend gesprek nog even uit. Geef eerst aandacht aan de ervaren energievreters en energiebronnen. Wederzijds begrip, inzicht en het herkennen van patronen zijn de sleutels naar het organiseren van een betere balans. De verdiepende gesprekken voer je aan de hand van de verdiepende gesprekskaarten.



### 2.1.2.2. Verdiepende gesprekskaarten energievreters en energiebronnen

Een gesprek over werkdruk en werkplezier vraagt vaak om begrip en verdieping voordat er oplossingen gezocht kunnen worden. Soms kan een tip op advies snel al een verbetering geven, maar de ervaring leert dat achter de onbalans vaak patronen schuilgaan. Patronen bijvoorbeeld als: moeilijk nee kunnen zeggen, moeilijk focus houden of perfectionistisch zijn. Wil je zo'n patroon veranderen? Dan begint dat met begrip (ook voor jezelf) en inzicht. De vragen in [de verdiepende gesprekskaart](#) helpen daarbij. De vragen zijn gebaseerd op de V van vraagstuk naar verandering. De vragen helpen om te verdiepen, te vertragen en echt te verbinden. Als je goed begrip en inzicht hebt gekregen krijg je vaak ook zelf al inspiratie voor oplossingen. De maatregelen die je dan bedenkt kunnen soms rigoureuus zijn, maar ook klein zijn om een beweging op gang te brengen waardoor het patroon kan veranderen

### 2.1.2.3. Checklist energiebronnen en energievreters

In de vele verschillende functie binnen een provincie ervaren medewerkers energiebronnen en energievreters. De verhouding tussen de bronnen en vreters bepalen hoe je werkdruk en werkplezier ervaart. Je vindt in [de checklist](#) een lange lijst met energiegevers en vreters. Soms lijken vreters en gevers sterk op elkaar. Zo werkt het ook vaak: als iets er (voldoende) is, geeft het energie, is het er niet, te weinig of te veel, dan vreet het energie. De lijst is niet volledig. De lijst is bedoeld om jullie op gang te brengen bij je inzicht in je eigen energiegevers en energievreters. Je kunt je eigen items eraan toevoegen!

#### Onderwerpen van gesprek zijn in beide aanpakken in ieder geval: speelt er?

- te veel werk in te weinig tijd;
- tegenstrijdigheid in taakeisen;
- te weinig taken en geen uitdaging in het werk;
- niet in staat te zijn het werk goed in te delen;
- geen regelmogelijkheid hebben om werkdruk te verdelen of de werkzaamheden zelf in te delen;
- irreële en niet haalbare doelen met betrekking tot werkzaamheden en wie stelt die doelen/eisen;
- Sociale (on)veiligheid in de arbeidsrelatie;
- doelstellingen die regelmatig worden bijgesteld;
- competentie/meesterschap: taken waarvoor je niet voldoende kennis of vaardigheid ervaart;
- problemen in de werk- en privéomgeving zoals bijvoorbeeld spanning of ziekte in de privésfeer.

### 2.1.2.4. Voorbeeldprogramma teambijeenkomst

Ten behoeve van een teamaanpak rond energiebronnen en energievreters vind je in bijlage 6 een uitgewerkt [voorbeeld programma](#). Gebruik dit programma integraal of pas het aan zodat het goed past op jullie situatie. Kies met zorg een gespreksleider. De voorkeur heeft dat dit niet een direct betrokken persoon is in het team. Als iemand te direct betrokken is kan hij/zij immers lastig zelf mee doen of misschien is hij/zij wel onderdeel van het probleem en de oplossing.

## Oplossing voor verdiepend onderzoek voor grote teams (+25 medewerkers)?

Blijkt uit de RI&E op welke plekken de werkdruk als te hoog wordt ervaren? Zijn er in de verzuimcijfers indicaties dat de balans in de organisatie mist?

Voer een onderzoek uit voor de afdelingen waar het risico op ongezonde werkdruk speelt. Check bij de afdelingen waar uit de RI&E geen ongezonde werkdruk wordt gerapporteerd na aan een aantal medewerkers of ze dat herkennen.

Zorg dat je zicht krijgt op waar de ongezonde werkdruk speelt en waardoor het ontstaat. Ook bij grotere organisaties adviseren we te werken met **individuele- of groeps-/teamgesprekken**. Wil je toch werken met anonieme vragenlijsten? Garandeer dan de anonimiteit door groepen respondenten te vormen zodat ze groot genoeg zijn. Wees hierbij kritisch op persoonlijke informatie die gevraagd wordt over bijvoorbeeld geslacht, aantal dienstjaren, leeftijd en functie. Hierdoor neemt namelijk de kans dat antwoorden te herleiden zijn op personen toe en dat is niet wenselijk.

Voor onderdelen binnen jouw organisatie die daar te klein voor zijn, volg je de eerder beschreven aanpak voor kleine/middelgrote afdelingen.

### 2.1.3. Plan van aanpak

Blijkt uit de RI&E het risico van ongezonde werkdruk? Geeft het verdiepende onderzoek een goed beeld van de werkdruk- en werkplezierbronnen?

Kijk vanuit dit beeld naar de patronen achter de energievreters en -bronnen. Hoe is er in de afgelopen tijd met deze zaken omgegaan?



5 strategieën: welke van de 5 strategieën is er per energiebron en energievreter tot op heden toegepast? Wat maakt dat het tot nu toe niet (voldoende) heeft gewerkt? En wat voor kansen liggen hier om het anders te doen?

1. Energievreters aanpakken: Kan jij of de organisatie een energievreter voorkomen of verminderen (bijvoorbeeld taakonduidelijkheid). Onderzoek de oorzaken, het gedragspatroon hoe er met de energievreters is omgegaan en bedenk samen wat je daarin kan verschuiven/verbeteren.
2. Energievreters accepteren: sommige energievreters horen bij het werk of zijn niet te beïnvloeden. Bijvoorbeeld het feit dat in een provincie politiek gedrag voor komt, dat je met veel belanghebbende partijen moet samenwerken of dat er altijd keuzes gemaakt moeten worden tussen middelen, financieren en mensen. Vraag is dan veel meer: hoe kan ik er mee omgaan dat ik ze kan accepteren? Zodat ze me minder energie kosten dan nodig? Hier is vaak veel te leren van collega's. Hoe doen zij dit? Gebruik de wijsheid van de groep.

3. Energiebronnen vergroten: Zijn er zaken in het werk die je energie geven? Zaken uitzoeken? Iets nieuws oppakken? Successen vieren? Opruimen of een project leiden? Kijk dan hoe je meer van dit soort activiteiten kan doen. Sommige zaken zijn voor andere collega's misschien wel juist een energievreter en die geven die dan graag aan jou. Misschien kan je zo wel een van jouw energievreters uitruilen.
4. Energiebronnen toevoegen: Als je kijkt naar de werkbronnen van je collega's, zou jij die ook wel willen? Ga dan in gesprek of je dat samen of alleen kunt organiseren.
5. Ontspannen binnen en buiten het werk. De boog kan niet de hele tijd gespannen staan. Hoe ontspan jij in het werk, en erna? Welke ruimte biedt de manier waarop de organisatie is ontworpen en ingericht? Denk aan mini-breaks, wandel- en beweeg mogelijkheden of het goed benutten van pauzes.

Zijn er betrokkenen die eerder tegenwerken dan meewerken aan mogelijke oplossingen? Collega's die een andere visie hebben en een andere koers willen varen? Bespreek dan met elkaar waarom de ander dit wil. Luister goed en besef dat als je wilt dat ander jou begrijpt, die ander eerst het gevoel moet krijgen dat jij hem begrijpt.

Ga na waar je het wél over eens bent en kijk hoe je dat kunt benutten om tot een verbetering te komen. Als het team groot is ga dan met kleine groepjes mensen samen in gesprek om tot goede suggesties voor verbetering en afspraken te komen. Laat mensen dan vooral praten en nadenken over onderwerpen waar ze zelf energie in willen steken om te verbeteren. Stimuleer betrokkenheid en eigenaarschap om uit de 5 strategieën te kiezen.

#### **2.1.3.1. Minimumeisen plan van aanpak ongezonde werkdruk:**

Maak op basis van de gesprekken samen met collega's en leidinggevende een plan van aanpak. Bedenk samen voor de gesignaleerde oorzaken die je kunt veranderen voldoende doeltreffende maatregelen. Streef naar het verminderen van geconstateerde oorzaken van werkdruk, maar zeker ook naar het verhogen van de energiebronnen. Verdeel de activiteiten in fases met een realistische tijdsplanning. Benoem per activiteit wie verantwoordelijk is. Benoem welke partijen je in welke fase op welke manier gaat betrekken. Spreek af wanneer en hoe je deze maatregelen uit gaat voeren en gaat evalueren.

Bedenk dus samen hoe energievreters te verminderen en werk aan het vergroten of vermeederen van de energiebronnen. Geef ook aandacht aan het verbeteren van de manieren om tijdens en naast het werk te ontspannen en de batterij weer op te laden.

### 2.1.3.2. Checklist maatregel om energievreters te verminderen

[Checklist](#) om energievreters te verminderen. Heb je invloed op de energievreter en wil je energie in steken? Pak hem dan aan! Soms heb je het hele team nodig. Soms vraagt het om persoonlijke acties. De ideeën in de checklist zijn bedoeld ter inspiratie, zeker niet als standaard antwoorden. Soms zijn de antwoorden wat kort door de bocht en ligt er snel een 'maar...' op ieders lippen als reactie. Dan is het misschien nog niet tijd voor oplossingen. Dan is het eerst nodig het probleem uitgebreider te onderzoeken en te bespreken en via (wederzijds) begrip en (zelf) inzicht te komen tot verdieping. Zie dan bijlage 4 met de verdiepende vragen. Van daaruit komen er misschien andere oplossingen boven drijven waarmee jullie kunnen experimenteren. En bedenk: achter een probleem wat al langer bestaat zit vaak een vast en ingesleten patroon. Dat patroon veranderen vraagt om doorzettingsvermogen en de bereidheid om ook dingen te proberen die misschien niet meteen lukken. Al doende leer je.

### 2.1.3.3. Checklist energiegevers vergroten

In [deze checklist](#) staan mogelijkheden om je energiegevers te vergroten. Je kunt er zelf mee beginnen, en je kunt er ook samen met collega's mee aan de slag. De ideeën zijn bedoeld ter inspiratie, je kunt kiezen wat bij je past!

### 2.1.3.4. Checklist inspiratie voor meer ontspanning (bijlage 9)

Ontspannen is belangrijk voor je balans tegen werkdruk en voor werkplezier. In [deze checklist](#) staan mogelijkheden om je meer te ontspannen. Ze zijn gebaseerd op suggesties van deelnemers tijdens verschillende workshops over werkdruk en werkplezier.

Een deel ervan kun je op je werk doen, een deel is voor thuis. De ideeën zijn bedoeld ter inspiratie, je kiest wat bij je past. Al de hele dag druk in beweging? Kies dan eens iets om tot rust te komen. Moeite om jezelf van die bank af te krijgen? Daag jezelf uit met actieve ontspanning!

Kwaliteitseisen van de Nederlandse Arbeidsinspectie bij het beoordelen van de maatregelen in jouw plan van aanpak:

- 1 is de arbeidshygiënische strategie gevolgd? Pak oorzaken van energievreters als dat kan éerst bij de bron aan, als dat niet kan, kijk je of met voorzieningen het risico en de impact kunt verkleinen en pas als laatste het risico beheerst met beschermingsmiddelen of training van de medewerker. Dus pak met name de bron van de energievreter aan waar mogelijk.
- 2 bij breed ervaren energievreters gaat een collectieve aanpak (met collectieve maatregelen) boven een individueel ervaren energievreter.
- 3 bij individuele energievreters kies je een individuele aanpak.
- 4 maatregelen moeten goed aansluiten bij de geconstateerde energievreters of energiebronnen.
- 5 kies maatregelen om de onderlinge sociale steun te vergroten en van leidinggeven naar de medewerkers als dit wordt genoemd als een oorzaak

- 6 kies maatregelen om de autonomie in een functie te vergroten als dit genoemd wordt als knelpunt.
- 7 streef ook actief naar het vergroten en toevoegen van energiebronnen.

Het vergroten van autonomie en sociale steun zijn bewezen effectief tegen werkdruk en verminderen de kans op een burn-out. Daarom worden deze energiebronnen specifiek genoemd.

Verder kan de inspecteur de volgende onderwerpen met de werkgever bespreken:

- Commitment van de werkgever is essentieel voor een succesvol werkdrukbeleid.
- De medewerkers, binnen teams met hoge werkdruk, moeten nauw worden betrokken bij het zoeken naar oplossingen en het kiezen van de maatregelen. De werkgever is altijd verplicht de maatregelen met de betrokken werknemers en de OR of personeels- vertegenwoordiging te bespreken.
- Naast maatregelen, waarvan de effecten pas na langere tijd zichtbaar worden, moet de werkgever ook maatregelen nemen die al op korte termijn tot verbetering leiden: zie bijlage 9: [maatregelenmatrix](#). Uit onderzoek blijkt dat bovengenoemde drie punten, waarop inspecteurs niet actief kunnen handhaven, wel heel belangrijk zijn om maatregelen effectief te laten zijn.

#### 2.1.4. Uitvoering plan van aanpak

Voer het plan van aanpak uit en maak aan de voorkant afspraken hoe dit wordt bewaakt: wie houdt in de gaten of de maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning worden uitgevoerd? Is alles op de juiste manier en tijdig voor elkaar en wordt dit ook in stand gehouden?



Vier tussentijds de successen van je plan van aanpak en geef complimenten aan elkaar. Soms worden energievreters die zijn verminderd en vergrote energiegevers snel als 'normaal' ervaren. Terwijl ze het resultaat zijn van jullie inzet. Het vieren van de successen van wat al gelukt is kan energie geven om vol te houden en door te zetten.

Zijn sommige zaken (nog) niet gelukt? Bedank elkaar wel voor de inspanning zover en kijk wat je er van leren kunt. Zijn de energiegever of energievreter belangrijk genoeg om er aandacht aan te blijven besteden? Zijn ze voldoende beïnvloedbaar? Bespreek dan wat er nodig is voor verbetering en plan dit opnieuw.

#### Minimum eisen plan van aanpak:

Het plan van aanpak wordt uitgevoerd binnen de afgesproken termijnen.

### 2.1.5. Evalueer

Ongezonde werkdruk en de balans tussen energiegelvers en energievreters vragen blijvend om aandacht. Bij veranderingen (en die zijn er eigenlijk altijd) kan ook de energiebalans veranderen.

Evalueer periodiek de maatregelen om werkdrukbronnen te verminderen en/of de energiebronnen te vergroten. Geven de bronnen die in stap 1 zijn gebruikt inmiddels een positiever beeld of niet?



#### Minimum eisen ten aanzien van de evaluatie:

Minimaal jaarlijks wordt de stand van zaken met betrekking tot ongezonde werkdruk geëvalueerd tussen werkgever en werknemers.

- Welke resultaten hebben we afgesproken?
- Welke maatregelen zijn er uitgevoerd, welke niet?
- Zijn de resultaten bereikt? Welke wel, welke niet?
- Hoe borgen we de resultaten?
- Leveren de maatregelen zowel op korte als op lange termijn effect op?
- Zijn de maatregelen op alle niveaus (individueel, team en organisatie breed) merkbaar?
- Hoe borgen we de succesvolle maatregelen?
- Is er draagvlak voor het pakket van maatregelen?

Is de totale aanpak van werkdruk ook geëvalueerd? Doorloop de cyclus opnieuw als blijkt dat er nog steeds knelpunten zijn die kunnen leiden tot te hoge werkdruk. Zet de nieuwe knelpunten en maatregelen in het plan van aanpak.

### 2.1.6 Voorlichting & Instructie

Krijgen medewerkers en leidinggevenden, die met een te hoge werkdruk te maken (kunnen) krijgen, adequate voorlichting en instructies? Het geven van voorlichting en instructie kan ongezonde werkdruk helpen voorkomen. En als het toch voorkomt helpen de juiste hulp te vinden.



Communiceer over de risico's die werkdruk kunnen veroorzaken en de maatregelen die de provincie heeft genomen.

De volgende leeroplossingen kan je gebruiken bij de voorlichting.

- [E-book Burn-out: van aanloop naar oplossing](#)
- [E-book Van stress naar flow, de keus is aan jou](#)
- [E-learning omgaan met stress](#)
- [Webinar Positieve instelling](#)

**Minimum eisen t.a.v. voorlichting en instructie:**

Afspraken in de cao aangaande werkdruk worden jaarlijks met alle medewerkers besproken in het werkoverleg. Nieuwe medewerkers krijgen de cao-uitgereikt en deze afspraken worden met de medewerker doorgenomen.

Zowel uitvoerende medewerkers als leidinggevendenden moeten met enige regelmaat worden voorgelicht over:

- De risico's die samenhangen met langdurige blootstelling aan te hoge werkdruk.
- De mogelijkheden om voldoende energiebronnen te benutten.
- De maatregelen die in de organisatie zijn - en nog worden genomen om te hoge werkdruk te voorkomen of te beperken. Acties die zij zelf in dit kader moeten ondernemen. Hierbij gaat het om in ieder geval om het volgende kennisniveau:
  - Bekend maken van en vrije toegang tot het arbeidsomstandigheden spreekuur bij de bedrijfsarts voor advies.
  - Leidinggevendenden weten hoe zij knelpunten rondom werkdruk op de werkvloer kunnen herkennen en nemen de benodigde maatregelen wanneer zij signalen over te hoge werkdruk opvangen.
  - Uitvoerende medewerkers weten hoe zij bij zichzelf signalen kunnen herkennen van ongezonde werkdruk. Als dit het geval is, kunnen ze hierover in gesprek met hun leidinggevende.
  - Leidinggevendenden hebben kennis hoe zij bij medewerkers signalen kunnen herkennen van ongezonde werkdruk. Als dat het geval is, gaan ze daar proactief over in gesprek met de medewerkers.

Leg vast welke voorlichting en instructie gegeven is aan welke medewerker. Bijvoorbeeld in notulen van het werkoverleg, bij persoonlijke voortgangsverslagen of administratie van trainingen. Zo hou je zicht op de communicatie en kan bij een eventuele inspectie van de Nederlandse Arbeidsinspectie goed worden aangetoond hoe het beleid is uitgevoerd.

## Arbovoorschriften

Maatregelen die een invulling vormen van een arbovoorschrift worden ter toetsing voorgelegd aan de Nederlandse Arbeidsinspectie. In onderstaande tabel is aangegeven van welk maatregelen dit zijn en voor wel arbovoorschrift de maatregelen een invulling is.

De arbocatalogus is van toepassing op alle categorieën medewerkers, tenzij anders is aangegeven in de maatregel.

Wetsartikel en	Beoogd werkproces	Invulling van het doelvoorschrift door sociale partners
<b>WERKDRUK</b>		
Arbowet artikel 3, lid 2 en Arbobesluit artikel 2.15, lid 1	Allen (ook kwetsbare groepen)	2.1 Maatregelen als onderdeel van een procesaanpak 2.1.1. Signaleren Signalenlijst van werkdruk en werkplezier individueel Checklist werkdruk en werkplezier in teams en organisaties 2.1.2. Verdiepend onderzoek 2.1.2.1. Gesprekskaart Werkdruk 2.1.2.2. Verdiepende gesprekskaarten energievreters en energiebronnen 2.1.2.3. Checklist energiebronnen en energievreters 2.1.3.1. Minimum eisen Plan van aanpak 2.1.3.2. Checklist maatregel om energievreters te verminderen 2.1.3.3. Checklist energiegevers vergroten 2.1.5. Evaluatie
Arbowet artikel 3, lid 2 en Arbowet artikel 8 en Arbobesluit artikel 2.15, lid 2	Allen (ook kwetsbare groepen)	2.1.6. Voorlichting en Instructie



## Notities

### 2.1 Maatregelen als onderdeel van een procesaanpak

- <sup>1</sup> Demerouti E, Bakker A.B., Nachreiner F, Schaufeli, 2001
- <sup>2</sup> Deze afspraak over de procesaanpak bij ongezonde werkdruk sluit aan op de wetgeving. Het is geen extra eis/norm die is bepaald door de branchevertegenwoordigers en vakbonden. Wel is de cyclus aangepast aan de situatie bij provincies. We laten hiermee zien dat we aansluiten op de basis van wetgeving inzake Psychosociale arbeidsrisico's.

#### 2.1.1 Signaleren

- <sup>3</sup> De verder oranje tekst zijn normen, eisen of verplichtingen die de branchevertegenwoordigers en vakbonden hebben vastgelegd in het kader van de Arbocatalogus (of de cao).