



Inspectie SZW
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Basis inspectiemodule

Werkdruk

Deze Basis Inspectie Module (BIM) is opgesteld aan de hand van de stand van de wetenschap. De werkwijze is algemeen omschreven. Inspecteurs kunnen op grond van de aangetroffen situatie in een bedrijf afwijken van de deze werkwijze.

Inhoud

Inleiding	4
1 Inspectievragen	5
2 Toelichting op de inspectievragen	6
3 Handhaven op werkdruk	9
Bijlage 1 Kwaliteitseisen voor het inventariseren van werkdruk in de RI&E	10
Bijlage 2 Kwaliteitseisen voor het verdiepend onderzoek	11
Bijlage 3 Kwaliteitseisen voor maatregelen om de werkdruk aan te pakken	14
Bijlage 4 Hulpvragen om de implementatie van de maatregelen te beoordelen	15
Bijlage 5 Kwaliteitseisen om de aanpak van werkdruk en de effecten van de genomen maatregelen te evalueren	16
Bijlage 6 Kwaliteitseisen voor voorlichting en instructie over werkdruk en de genomen maatregelen	17

Deze brochure is een uitgave van:

Inspectie SZW

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

Xerox/OBT, Den Haag | 110949

© Rijksoverheid | Februari 2018

Basis Inspectiemodule Werkdruk

Toepassing:

De inspecteur gebruikt deze basis-inspectiemodule bij het inspecteren op het risico van werkdruk in alle bedrijven en instellingen, waar werknemers arbeid verrichten.

Ontwikkeld door:

Inspectie SZW



Inleiding

Het risico op werkdruk

In elke organisatie waar mensen werken kan werkdruk optreden. De laatste jaren is werkdruk in steeds meer bedrijven en instellingen een belangrijk arbeidsrisico. Dit is algemeen bekend. Het blijkt ook uit de werkgeversenquête WEA, de werknemersenquête NEA en uit cijfers van het CBS. Uit een verkennende studie naar psychosociale arbeidsbelasting van de eigen inspectiedienst blijkt ook dat er werkdruk is in bijna alle sectoren.

Daarom moet elke werkgever aandacht schenken aan dit risico. Dat begint met een Risico Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E). Iedere werkgever moet beschikken over een actuele RI&E, waarin de werkdruk is geïnventariseerd. Dat moet op een deugdelijke manier zijn uitgevoerd. Als het nodig is, moet deze werkdruk daarna nog eens verdiepend worden onderzocht. Dit geldt ook voor werkgevers die een (erkende) RI&E van de branche gebruiken. De kwaliteitseisen voor een goede RI&E en een eventueel verdiepend onderzoek over dit onderwerp zijn beschreven in de bijlagen 1 en 2. De werkgever moet aan de inspecteur kunnen uitleggen hoe hij de werkdruk heeft onderzocht en hoe de conclusies daarover tot stand zijn gekomen.

Als er meerdere werkdrukbronnen zijn of een tekort aan energiebronnen die het risico op werkdruk verhogen, moet de werkgever maatregelen nemen om dit risico voldoende te beheersen.

Doel van inspecteren op werkdruk

De inspecties op werkdruk zorgen ervoor dat werkgevers artikel 3, lid 2 van de Arbowet en artikel 2.15 van het Arbobesluit beter naleven, omdat de Inspectie SZW handhaaft op een doeltreffende aanpak van negatieve gevolgen van werkdruk. Denk aan gezondheidsklachten, ziekteverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid. Met de handhaving wil de Inspectie SZW deze negatieve effecten zo veel mogelijk voorkomen of beperken.

Informatie over arbocatalogi

Omdat de inspecties in veel verschillende sectoren kunnen plaatsvinden, moet de inspecteur bij elke organisatie die hij of zij inspecteert zelf nagaan of er in deze sector een arbocatalogus van toepassing is, waarin de aanpak van de risico's van werkdruk zijn opgenomen.

Aanpakken van werkdruk

TNO heeft een [Wegwijzer](#) uitgegeven over werkdruk. Deze wegwijzer helpt werkgevers om de werkdruk in hun beleid op te nemen en beter te beheersen. Deze wegwijzer komt overeen met de inspectiemethode in deze Basis Inspectie Module (BIM).

Achtergrondinformatie werkdruk

Als inspecteurs met deze BIM werken, is het belangrijk dat zij ook de IKC-kaart werkdruk en werkstress gebruiken. Deze kaart werkt de theorieën over werkdruk verder uit en vergroot de kennis over het begrip werkdruk.

1 Inspectievragen

1. Heeft het bedrijf een actuele, deugdelijke en volledige RI&E over werkdruk?
2. Als uit de RI&E blijkt dat werkdruk een reëel risico is in de organisatie: heeft de werkgever een actueel, deugdelijk en volledig verdiepend onderzoek naar de werkdruk uitgevoerd voor de hele organisatie, of voor de organisatieonderdelen en/of functies, waarin de werkdruk te hoog is?
3. Heeft het bedrijf een plan van aanpak, waarin voldoende doeltreffende maatregelen staan om geconstateerde werkdrukbronnen te verminderen of de energiebronnen te verhogen? Staan er ook termijnen in om deze maatregelen uit te voeren en te evalueren?
4. Zijn de maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning uitgevoerd? En voldoet de werkgever aan de kwaliteitseisen van de inhoud en uitvoering van de maatregelen?
5. Heeft er een grondige evaluatie plaatsgevonden van maatregelen om werkdrukbronnen te verminderen en/of de energiebronnen te vergroten? Is de totale aanpak van werkdruk ook geëvalueerd? En wordt de cyclus opnieuw doorlopen als hieruit blijkt dat er nog steeds knelpunten zijn die kunnen leiden tot te hoge werkdruk?
6. Krijgen medewerkers en leidinggevendenden, die met een te hoge werkdruk te maken (kunnen) krijgen, adequate voorlichting en instructies over de daaraan verbonden risico's en de maatregelen die zijn genomen om te hoge werkdruk te voorkomen of te beperken?

Lees bij de beantwoording van deze inspectievragen ook onderstaande toelichting. Daarin zijn onder meer de kwaliteitseisen per inspectie-onderwerp opgenomen.

2

Toelichting op de inspectievragen

Gesprekspartners tijdens de inspectie

Om tijdens een inspectie informatie te verzamelen over de inspanningen die het bedrijf al heeft verricht om de werkdruk te beheersen, start de inspecteur met de bestudering van relevante documenten, zoals de RI&E, het verdiepend werkdrukonderzoek en plannen van aanpak. Deze studie wordt gevolgd door gesprekken met (vertegenwoordigers van) de werkgever, (vertegenwoordigers van) de ondernemingsraad (OR) en functionarissen van de organisatie die op dit terrein deskundig zijn.

Met de OR voert de inspecteur (daarnaast) een gesprek om te bevorderen dat de OR vrijuit over de problematiek van werkdruk kan spreken. De OR kan vaak iets zeggen over de achtergronden en oorzaken van te hoge werkdruk en over de onderdelen van de organisatie, waar de meeste werkdruk is. Als er geen OR is, moet de inspecteur ervoor zorgen dat hij of zij een helder beeld van werkdruk krijgt op basis van interviews met medewerkers. Als het nodig is, kan de inspecteur extra groepsinterviews organiseren.

Om een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van de voorlichting over werkdruk, voert de inspecteur gesprekken met medewerkers en leidinggevenden. Het is belangrijk dat hij of zij de afdelingen selecteert waar de risico's het grootst zijn, eventueel met hulp van een OR. De hoeveelheid medewerkers die een inspecteur wil interviewen, hangt af van de omvang van de afdeling. Een richtlijn is dat er op een afdeling van 12 personen 4 à 5 medewerkers deelnemen aan het groepsinterview. Op grotere afdelingen kunnen 2 interviews plaatsvinden met 5 werknemers. Gesprekken met medewerkers en leidinggevenden zijn ook nodig om de werkgever eventueel te kunnen confronteren met problemen rondom werkdruk. Als een inspecteur sterk twijfelt aan de invoering van de maatregelen in een organisatie, kan hij of zij hierover ook vragen stellen aan medewerkers of leidinggevende(n).

Fasen in de aanpak van werkdruk

In het introductiegesprek controleert de inspecteur of de organisatie aandacht besteedt aan werkdruk zoals omschreven in de inspectievragen. Deze aanpak is gebaseerd op de arbo- beleidscyclus: van een RI&E tot en met een evaluatie van de genomen maatregelen en indien nodig gevolgd door een nieuwe cyclus.

Zo'n aanpak bestaat uit de volgende stappen:

- Inventariseren van verschillende factoren van werkdruk en de mate en ernst hiervan evalueren. Dat gebeurt in het kader van de RI&E (RI&E-fase);
- Een verdiepend onderzoek als de RI&E uitwijst dat er een gemiddeld tot hoog risico op werkdruk is (fase van verdiepend onderzoek);
- Een analyse van de werkdrukbronnen en energiebronnen die uit het verdiepend werkdrukonderzoek naar voren zijn gekomen en hierbij passende maatregelen formuleren in een plan van aanpak (fase van maatregelen in plan van aanpak);
- Uitvoeren van maatregelen conform de planning in het plan van aanpak (fase van maatregelen in plan van aanpak);
- Evalueren van het effect van de genomen maatregelen conform de planning in het plan van aanpak (evaluatiefase 1);
- Evalueren van de totale aanpak om werkdruk te beheersen. Zijn de werkdrukbronnen afgenomen, energiebronnen toegenomen en/of zijn er nieuwe werkdrukbronnen bijgekomen/energiebronnen verdwenen? Als er nieuwe knelpunten aan het licht komen, start de cyclus opnieuw met verdiepend onderzoek (evaluatiefase 2);
- Beoordelen of de werkgever de beleidscyclus voor werkdruk heeft geborgd (fase van cyclusbeoordeling).

Aan de hand van de stappen die het bedrijf al heeft gezet, beoordeelt de inspecteur de cyclische aanpak van werkdruk. De inspecteur gaat ook na in hoeverre de werkgever hierover voorlichting en onderricht heeft gegeven aan zijn werknemers en leidinggevende(n).

Fases in de beleidscyclus werkdruk

De inspecteur moet tijdens de inspectie en eventuele handhaving beoordelen in welke fase de aanpak van werkdruk zich bevindt.

Hier volgt een overzicht van de verschillende fasen in de beleidscyclus, inclusief de bijbehorende handhaving (indien nodig).

1. RI&E-fase

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De werkgever is nog niet begonnen of is nog bezig met een actuele inventarisatie van werkdruk, óf
- De aanwezige inventarisatie is volgens de inspecteur niet actueel, deugdelijk en volledig.

Als de werkgever wel beschikt over een actuele inventarisatie van werkdruk, beoordeelt de inspecteur of deze inventarisatie deugdelijk en volledig is. Dat doet hij of zij mede op basis van de kwaliteitseisen die in bijlage 1 zijn beschreven. Deze beoordeling is zeker nodig, als een vraag over het risico op werkdruk in de RI&E simpelweg met “nee” is beantwoord. Naast de bestudering van relevante documenten kan de inspecteur meer informatie inwinnen bij deskundige functionarissen en bij de OR.

Handhaving hangt af van de conclusies van de inspecteur over de aan- of afwezigheid of de kwaliteit van de inventarisatie van werkdruk.

2. Fase van verdiepend onderzoek

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De werkgever is klaar met een actuele inventarisatie van het risico werkdruk. Hieruit blijkt dat er in de hele organisatie of in bepaalde organisatieonderdelen of functies sprake is van te hoge werkdruk. Hier is echter nog geen verdiepend onderzoek naar gedaan, óf
- De werkgever is bezig of al klaar met dit verdiepende onderzoek, maar dit voldoet niet aan de kwaliteitseisen voor verdiepend onderzoek.

Als de werkgever al klaar is met een actueel verdiepend onderzoek naar werkdruk, beoordeelt de inspecteur of dit onderzoek deugdelijk en volledig is. De inspecteur doet dit mede op basis van de kwaliteitseisen die in bijlage 2 worden beschreven.

Handhaving hangt af van de conclusies van de inspecteur over de aan- of aanwezigheid en de kwaliteit van het verdiepend onderzoek.

3. Fase van maatregelen in plan van aanpak

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De werkgever is nog niet begonnen of is nog bezig met het opstellen van een plan van aanpak op basis van een verdiepend onderzoek naar de werkdruk in de hele organisatie, in bepaalde relevante organisatieonderdelen of functies, óf
- Het bedrijf heeft een plan van aanpak opgesteld over de aanpak van werkdruk, maar de maatregelen voldoen niet aan de gestelde eisen.

De inspecteur gaat handhaven als de werkgever nog niet is begonnen met het plan van aanpak of als hij of zij twijfelt aan de invoering ervan in de organisatie.

Als het plan van aanpak al klaar is, toetst de inspecteur of de maatregelen voldoen aan de kwaliteitseisen voor maatregelen. Deze zijn beschreven in bijlage 3. Dit doet hij of zij aan de hand van documentonderzoek en gesprekken met werkgever en inhoudelijk deskundigen.

De inspecteur gaat handhaven als het plan van aanpak klaar is, maar volgens hem of haar niet voldoet aan de kwaliteitseisen.

4. Fase van uitvoering

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De werkgever is bezig de maatregelen rondom werkdruk uit het plan van aanpak uit te voeren, óf
- Het bedrijf heeft de maatregelen uit het plan van aanpak uitgevoerd, maar de implementatie ervan in de organisatie voldoet niet aan de gestelde eisen.

De implementatie van de maatregelen in de organisatie toetst de inspecteur aan de hand van de hulpvragen voor implementatie, die te vinden zijn in bijlage 4. Op basis van de antwoorden op deze vragen moet de inspecteur nagaan of de implementatie van de maatregelen voldoende is geweest. Hiervoor is geen norm te geven. Als de inspecteur concludeert dat de implementatie van de maatregelen onvoldoende is, moet hij dit goed onderbouwen, op basis van de antwoorden op de hulpvragen.

5. Fase van evaluatie

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De werkgever is klaar met de invoering van de maatregelen, maar is nog niet begonnen met de evaluatie, of
- De evaluatie is gestart of afgerond, maar voldoet niet aan de kwaliteitseisen.

De inspecteur beoordeelt of de evaluatie voldoet aan de kwaliteitseisen voor evaluatie zoals omschreven is in bijlage 5.

6. Fase van cyclus beoordeling

Dit kunnen de bevindingen zijn van de inspecteur:

- De hele beleidscyclus rondom werkdruk is al éénmaal of enkele malen doorlopen. De onderdelen van deze beleidscyclus zijn daarbij recentelijk deugdelijk en volledig uitgevoerd.

In deze fase beoordeelt de inspecteur of de evaluatie grondig is uitgevoerd. Dit geldt voor de evaluatie van de genomen maatregelen en voor de evaluatie van het totale effect. Kortom: wat zijn de effecten van de genomen maatregelen en zijn er werkdrukbronnen bijgekomen en/of energiebronnen afgenomen?

Als de evaluatie uitwijst dat er nog steeds een te hoge werkdruk is, gaat de inspecteur na of de werkgever de oorzaken die tot de resterende hoge werkdruk leiden zorgvuldig aanpakt (werkdrukbronnen te hoog, energiebronnen te laag). Ook beoordeelt de inspecteur of er een goed geborgde (cyclische) aanpak van werkdruk is.

Voorlichting en onderricht

Er is een kans dat er geen of onvoldoende voorlichting en onderricht wordt gegeven. Dit scenario kan altijd samengaan met een van de hierboven omschreven fases van de beleidscyclus. Als de RI&E echter niet aantoonbaar dat de werkdruk een gemiddeld of hoog risico vormt in een bedrijf, is uiteraard ook nut en noodzaak van voorlichting en onderricht niet aangetoond.

De inspecteur beoordeelt of de werkgever voldoet aan de kwaliteitseisen voor voorlichting en onderricht. Deze zijn beschreven in bijlage 6.

3

Handhaven op werkdruk

Een zorgvuldige aanpak van werkdruk, zoals deze inspectiemodule beschrijft, is erg belangrijk voor het hele verbetertraject. Dit vergt vanzelfsprekend de nodige acties en doorlooptijd.

Afhankelijk van de omvang van het bedrijf of de instelling, de diversiteit van de uit te voeren taken, de ernst van de werkdruk en de omvang/reikwijdte van zo'n verbetertraject, kan een hele beleidscyclus tot wel twee jaar duren. Bij het bepalen van de handhavingstermijnen moet de inspecteur hier dan ook rekening mee houden. Zo kan het voor handhavingstermijnen soms handig zijn om te kiezen voor tussentijdse evaluaties van maatregelen. Ook kan de inspecteur evaluatiemomenten eisen en een omschrijving van de wijze van evalueren in het plan van aanpak. De inspecteur kan niet verwachten dat de hele cyclus binnen een jaar af is. Hij of zij kan er ook voor kiezen om aparte termijnen af te spreken voor de verschillende onderdelen van de cyclus. De fase van de cyclus waarin het bedrijf zich bevindt, speelt hierbij natuurlijk ook een grote rol. Maatwerk is dan ook noodzakelijk. Het heeft geen enkele zin om termijnen af te spreken, die niet haalbaar zijn. Daarom is het essentieel dat de inspecteur deze termijnen met de werkgever afstemt.

Zowel tijdens het inspecteren als tijdens het handhaven op werkdruk moet de inspecteur meestal maatwerk leveren. Dat komt door de complexiteit van het begrip werkdruk en de daarmee samenhangende diversiteit in de wijze van inventariseren, verdiepend onderzoeken en vervolgens aanpakken van werkdruk. Alle kwaliteitseisen die als uitgangspunt gelden voor de handhaving zijn beschreven in de bijlagen 1 tot en met 6.

De inspecteur hanteert voorbeeldbrieven, zodat de uniformiteit is gewaarborgd. De kennisbank over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bevat een voorbeeld waarschuwingsbrief en een voorbeeldeis. De inspecteur kan deze voorbeeldbrieven passend maken voor de organisatie waar hij of zij is geweest. Het is belangrijk dat de **flyer werkdruk** als bijlage wordt toegevoegd. Deze uitgave is ook in de kennisbank te vinden. De inspecteur voegt in I-net de flyer als bijlage bij de brief.

Wettelijke grondslag

Deze module is gebaseerd op artikel 2.15 van het Arbobesluit.

Bijlage 1 Kwaliteitseisen voor het inventariseren van werkdruk in de RI&E

De RI&E kan op verschillende manieren tot stand komen. De werkgever kan zelf een RI&E opstellen of dit laten doen. Bijvoorbeeld door een deskundige van een Arbodienst.

Werkdruk is een onderdeel van de RI&E. De werkgever moet werkdruk deugdelijk en volledig hebben onderzocht. Als hij in de RI&E aangeeft dat er geen sprake is van werkdruk in zijn organisatie, moet hij dit kunnen onderbouwen.

Dit houdt in ieder geval het volgende in:

- De werkgever heeft het risico werkdruk geïnvesteerd in de verschillende vestigingen/ units/ afdelingen en teams.
- Er is in de inventarisatie van werkdruk in ieder geval gekeken naar relevante oorzaken van werkdruk zoals: hoeveelheid werk, onregelmatige diensten, overwerk, steun door collega's en leidinggevenden, werktempo, zwaarte van het werk, emotionele belasting en mogelijkheden voor pauzes.
- Er is in de inventarisatie vooral rekening gehouden met de manier waarop de medewerkers werkdruk beleven.

Ook als de werkgever gebruik heeft gemaakt van een (erkende) branche-RI&E, of als een Arbodienst de RI&E heeft uitgevoerd, moet een werkgever kunnen onderbouwen hoe hij de werkdruk heeft geïnventariseerd.

Uitkomsten van preventief medisch onderzoek kunnen ook als input dienen voor de RI&E (mits de werkdruk is onderzocht, natuurlijk).

Bijlage 2 Kwaliteitseisen voor het verdiepend onderzoek

Het verdiepend onderzoek en de analyse van de resultaten zijn erop gericht om de werkdruk en de oorzaken daarvan systematisch aan te pakken, zodat de werkgever de juiste maatregelen kan nemen.

Er zijn verschillende manieren om het verdiepend onderzoek naar werkdruk uit te voeren. De keuze hangt af van bijvoorbeeld de omvang van de organisatie en de organisatiecultuur.

Kwaliteitseisen voor vragenlijstonderzoek

Verdiepend onderzoek via een vragenlijst is vooral geschikt voor grotere bedrijven (meer dan 25 medewerkers). Ook voor kleine bedrijven kan deze methode soms geschikt zijn.

Voorbeelden van valide en betrouwbare vragenlijsten zijn:

- WEB-model (Werkstressoren Energiebronnen Burnout-model)
- VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)
- TNO NOVA Web
- JCQ (Job Content Questionnaire)
- JSS (Job Stress Survey)
- TOMO (Toetsingslijst Mens en Organisatie)
- Internetspiegel
- Werkdruk aanpakken in het mkb (voor het mkb)

Deze voorbeelden geven een indruk van het soort vragen dat inspecteurs verwachten terug te zien in een verdiepend vragenlijstonderzoek.

Voor het verdiepend onderzoeken naar werkdruk kunnen werkgevers ook gebruikmaken van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO), als hierin de relevante werkdrukbronnen van de organisatie aan bod komen of een uitbreiding met een speciale werkdrukmodule. In de praktijk komen inspecteurs allerlei bekende en minder bekende MTO's tegen die als vragenlijst zijn gebruikt of die werkgevers hiervoor willen gebruiken.

Daarnaast kunnen werkgevers gebruikmaken van een vragenlijst uit een positief getoetste arbocatalogus voor de betreffende sector.

Vragenlijsten voor verdiepend onderzoek naar werkdruk moeten in ieder geval aan de volgende eisen voldoen:

Inhoud

Door een aantal gerichte vragen of stellingen moeten de meeste relevante werkdrukbronnen van de sector/organisatie en werksoort in kaart worden gebracht.

Herleidbaarheid

De uitkomsten uit het onderzoek moeten herleid kunnen worden naar teams, afdelingen of functiesoorten. De resultaten moeten dus per team, afdeling of functiesoort zichtbaar zijn, waarbij de anonimiteit van de werknemers is gewaarborgd.

Respons

Als een vragenlijst alleen wordt gebruikt om informatie over werkdruk te verzamelen, moet deze zijn ingevuld en ingeleverd door minstens de helft van de bevroagde medewerkers. Als er naast deze vragenlijst ook intensief gebruik wordt gemaakt van andere informatiebronnen, is deze eis minder zwaarwegend. Denk aan individuele interviews en/of groepsbesprekingen over werkdruk. De werkgever moet de respons wel duidelijk kunnen aantonen. In heel kleine organisaties ligt gebruik van een vragenlijst daarom niet zo voor de hand.

Bruikbaarheid

De vragen of stellingen in de vragenlijst moeten zo zijn opgesteld, dat de oorzaken van te hoge werkdruk kunnen worden afgeleid uit de resultaten. Er moet dus een duidelijke relatie zijn tussen de oorzaak (de werkdrukbronnen) en het gevolg van te hoge werkdruk.

Op de cursieve teksten kan de inspecteur actief handhaven in fase 2 van de beleidscyclus.

Kwaliteitseisen voor andere methoden Werkdrukbronnen

Een werkgever kan ook voor een andere methode dan een vragenlijst kiezen. Bij kleine bedrijven zal dit vaak het geval zijn. Overige toereikende methoden (een is genoeg) om werkdruk verdiepend te onderzoeken zijn:

- Methoden die zijn beschreven in positief getoetste arbocatalogi van de sector.
- Interviews met medewerkers over de manier waarop zij werkdruk beleven: individueel of in een groep. Afgenomen door een externe deskundige, bijvoorbeeld via een Arbodienst. Werkgevers moeten kunnen aantonen dat de hoeveelheid respondenten representatief is voor de organisatie (dus voldoende in aantal, en verspreid over de verschillende teams en afdelingen).
- Teambesprekingen over bronnen die werkdruk veroorzaken en problemen die zich daarbij voordoen.

De bevindingen die voortkomen uit deze onderzoeken moeten werkgevers schriftelijk en overkoepelend vastleggen. Ook moeten zij inzichtelijk kunnen maken hoe het onderzoek is uitgevoerd.

Werkgevers moeten aantonen:

- Hoeveel medewerkers hebben meegedaan.
- Welke afdelingen en teams hebben deelgenomen.
- Welke onderwerpen/werkdrukbronnen besproken zijn. Er moet aandacht zijn besteed aan de meeste hieronder genoemde werkdrukbronnen, voor zover ze relevant zijn voor de betreffende sector/organisatie/werksoort.
- Wat de resultaten zijn van het verdiepend onderzoek.

Op de cursieve teksten kan de inspecteur actief handhaven in fase 2 van de beleidscyclus.

In een inventarisatie van de werkdruk en een verdiepend onderzoek naar werkdruk wordt onder andere gezocht naar werkdrukbronnen, ofwel stressoren in het werk die de beleefde werkdruk veroorzaken.

Hoewel de oorzaken van werkdruk in elke sector, organisatie, afdeling of functiesoort sterk uiteen kunnen lopen, zijn er wel een aantal relatief vaak voorkomende werkdrukbronnen:

- Te veel werk om af te kunnen maken in de beschikbare tijd;
- Grote achterstanden in het werk door de grote hoeveelheid werk;
- Onvoldoende personeel om al het werk uit te kunnen voeren;
- Te hoge tijdsdruk door korte levertijden of andere deadlines;
- Onvoldoende gelegenheid om op tijd reguliere pauzes te nemen;
- Onvoldoende gelegenheid om vakantie en vrije dagen op te nemen;
- Onvoldoende tijdelijke vervanging tijdens ziekte of vakantie van medewerkers;
- Onvoldoende deskundige en ervaren medewerkers;
- Onvoldoende afstemming en samenwerking met collega's en leidinggevenden;
- **Onvoldoende mogelijkheden om het werk zelf in te kunnen delen;**
- Onvoldoende oog van de leiding voor te hoge werkdruk op de werkvloer;
- Onvoldoende informatie en communicatie over zaken die belangrijk zijn voor het werk;
- Te veel administratieve taken die naast de gewone taken moeten worden uitgevoerd.
- Hoge emotionele belasting in het werk door confrontatie met verdriet, leed en dood.
- Onvoldoende gelegenheid om nieuwe ingevoerde werkmethode aan te leren.
- Onvoldoende gelegenheid om vertrouwd te raken met nieuwe apparatuur of hulpmiddelen.
- Onvoldoende begrip voor lastige werksituaties en onvoldoende steun van de leiding.
- Confrontatie met agressie en geweld van derden, zoals cliënten, bewoners en bezoekers.
- Ongunstige werkroosters, waardoor werk en privé moeilijk te combineren zijn.
- Onvoldoende invloed werktijden en rusttijden (werkroosters).
- **Slechte of verstoorde verhoudingen met directe collega's en/of leidinggevenden.**

- Ongewenst gedrag door collega's en leidinggevendenden, zoals intimidatie of pesten.
- Discriminatie van de medewerker door de leidinggevendenden of collega's.
- Te hoge taakeisen in relatie tot de kennis en vaardigheden van de medewerker.
- Te veel monotoon werk, dus te weinig afwisseling.
- Te hectische werkomgeving om het werk goed uit te kunnen voeren.
- Slechte arbeidsomstandigheden en onveilige werksituaties.
- Onzekerheid over continuïteit in het werk of de functie (onzekerheid over de baan).
- Te grote inspanning leveren gedurende te lange tijd.
- Onvoldoende mogelijkheden om nieuwe dingen te leren.
- Te veel verstoringen, pieken en/of spoedklussen in het dagelijks werk.
- Te hoog werktempo, zonder natuurlijke rustmomenten.
- Altijd onregelmatige diensten moeten draaien.
- Te vaak of te lang moeten overwerken om het werk op tijd af te krijgen.

Als werkdrukbronnen positief worden geformuleerd zijn het energiebronnen. De belangrijkste energiebronnen zijn autonomie in de functie en sociale steun van leidinggevendenden. Deze onderwerpen moeten dan ook in ieder geval terugkomen in het verdiepend onderzoek.

Bijlage 3 Kwaliteitseisen voor maatregelen om de werkdruk aan te pakken

Bij het kiezen en vaststellen van maatregelen om de werkdruk aan te pakken zijn de volgende aspecten belangrijk:

- Het volgen van de arbeidshygiënische strategie. Dat betekent dat knelpunten zo veel mogelijk bij de bron worden aangepakt.
- Een collectieve aanpak van werkdruk gaat boven een individuele aanpak van werkdruk, zodat knelpunten die veel medewerkers ervaren tegelijk kunnen worden opgelost.
- De werkgever kan individuele maatregelen nemen als de oorzaken van werkdruk individueel worden beleefd.
- Maatregelen moeten nauw aansluiten bij de geconstateerde werkdrukbronnen en/of de gebrekkige energiebronnen.
- Werkgevers moeten de maatregelen opnemen in een plan van aanpak.
- Als leidinggevenden te weinig sociale steun geven aan medewerkers, moeten er altijd maatregelen worden genomen om dit probleem op te lossen.
- Indien blijkt dat er te weinig autonomie is in de functie, worden er altijd maatregelen genomen om dit knelpunt weg te nemen.
- Werkgevers moeten streven naar het vergroten van energiebronnen.

De inspecteur kan op de cursieve teksten in fase 3 van de beleidscyclus handhaven.

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

Vervolgens is het belangrijk dat:

- Maatregelen duidelijk omschreven zijn in een plan van aanpak.
- De werkgever per maatregel aangeeft wanneer deze gerealiseerd is.
- Per maatregel duidelijk is hoe en wanneer die wordt geëvalueerd.

Op de cursieve teksten kan de inspecteur actief handhaven in fase 3 van de beleidscyclus.

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 werknemers en OR 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.

Uit onderzoek blijkt dat bovengenoemde drie punten, waarop inspecteurs niet actief kunnen handhaven, wel heel belangrijk zijn om maatregelen effectief te laten zijn.

Bijlage 4 Hulpvragen om de implementatie van de maatregelen te beoordelen

Bij de implementatie van de maatregelen tegen werkdruk zijn de volgende aspecten belangrijk:

- Er is voor het hele traject een procesbegeleider aangesteld met voldoende deskundigheid.
- Alle betrokken partijen zijn voldoende vertegenwoordigd in een begeleidingsgroep.
- De medewerkers worden nauw betrokken bij de uitvoering van de maatregelen.
- De invoering van de maatregelen krijgt voldoende prioriteit.
- De maatregelen worden uitgevoerd zoals is beoogd in het plan van aanpak. Als de werkgever kiest voor een ander document, moet het beoogde resultaat hetzelfde zijn.
- De communicatie over de aanpak van de werkdruk is duidelijk en gericht op alle betrokkenen.
- De verdeling van de taken en verantwoordelijkheden is in het hele traject duidelijk.
- De doorlooptijd van het hele traject is realistisch en vooraf bepaald.
- De effecten van de genomen maatregelen worden na afloop grondig geëvalueerd.

Op basis van deze punten beoordeelt de inspecteur of de implementatie grondig is doorgevoerd. Hiervoor is geen kant-en-klaar recept. Indien de inspecteur het gevoel heeft dat de implementatie onvolledig is, zal hij dit goed moeten onderbouwen op basis van antwoorden op de hulpvragen. Handhaving op de implementatie van de maatregelen vindt plaats in fase 4 van de beleidscyclus.

Bij twijfel of de werkgever de maatregelen voldoende geïmplementeerd heeft, kan de inspecteur een A&O-specialist inschakelen of de situatie als casus inbrengen in intervisie.

Bijlage 5 Kwaliteitseisen om de aanpak van werkdruk en de effecten van de genomen maatregelen te evalueren

Het evalueren bestaat uit twee niveaus:

1. Evaluatie van de maatregelen zelf.
2. Evaluatie van het effect van de maatregelen op werkdrukbronnen en energiebronnen.

1. *Evaluatie van de maatregelen:*

- De werkgever heeft de maatregelen geëvalueerd volgens de methode zoals omschreven in zijn plan van aanpak. Als hij op een andere wijze heeft geëvalueerd, kan hij de reden hiervan onderbouwen.
- De evaluatie maakt inzichtelijk of de maatregelen effectief zijn geweest.
- Indien nodig, geeft de evaluatie invulling aan vervolgstappen.

2. *Evaluatie van het effect op werkdrukbronnen en energiebronnen*

Deze evaluatie kan op verschillende manieren gebeuren:

- De werkgever kan hetzelfde verdiepend onderzoek uitvoeren als in het begin van de cyclische aanpak van de werkdruk. Hierdoor kunnen de resultaten van beide verdiepende onderzoeken met elkaar worden vergeleken. In het verdiepend onderzoek kan de werkgever de huidige werkdrukbronnen inventariseren en hoe deze zich verhouden tot de energiebronnen.
- De werkgever kan ook de aanpak van werkdruk en de effecten van de maatregelen bespreken in groepsbijeenkomsten en in individuele gesprekken. Ook op deze manier kunnen conclusies worden getrokken over de effectiviteit van de maatregelen en over mogelijke voortdurende en/of nieuwe knelpunten rondom werkdruk.
- Er kan ook worden gekozen voor een combinatie van deze evaluatiemethoden.

De resultaten en de conclusies van de evaluatie moet de werkgever schriftelijk en overkoepelend vastleggen. Als blijkt dat er nog steeds knelpunten zijn rondom werkdruk, moet de werkgever ze direct in de volgende cyclische aanpak van werkdruk meenemen.

Het is van essentieel belang, dat zowel het management als de OR waarde hechten aan zo'n grondige evaluatie en dat zij de resultaten en conclusies onderschrijven.

Bijlage 6 Kwaliteitseisen voor voorlichting en instructie over werkdruk en de genomen maatregelen

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 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 het volgende kennisniveau:

- *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 en leidinggevendenden weten hoe zij bij zichzelf signalen kunnen herkennen van aanhoudende werkstress. Als dit het geval is, praten ze hierover met hun leidinggevende.*

Op basis van documenten en gesprekken met inhoudelijk deskundigen en het management, beoordeelt de inspecteur of de werkgever voldoende voorlichting en onderricht heeft gegeven. Daarnaast worden interviews gehouden met medewerkers en leidinggevendenden om te kunnen beoordelen in hoeverre zij voorgelicht zijn over bovengenoemde punten.

Wanneer de voorlichting en de instructies over werkdruk niet voldoen aan deze genoemde eisen, is dit een overtreding van artikel 2.15 lid 2 van het Arbobesluit.

