Werkdruk

Inhoudsopgave

↗ Maatregelen
↗ Toelichting op de maatregelen

Goedgekeurd door Sociale Partners

Getoetst door Nederlandse Arbeidsinspectie

Geactualiseerd en positief getoetst door NLA, Augustus 2026

Waar gewerkt wordt, kan werkdruk ontstaan. Werkdruk wordt te hoog als de werkeisen niet in balans zijn met wat de medewerker aankan. Dit kan komen door verschillende factoren zoals de inhoud, hoeveelheid en tempo van het werk, problemen met planning, seizoensgebonden pieken, werk- en rusttijden. Ook de manier van samenwerking, communicatie of grensoverschrijdend gedrag kunnen een rol spelen,.
Werkdruk ontstaat als een medewerker daarbij weinig controle heeft over het werk, onvoldoende steun krijgt van de leidinggevende, of niet genoeg vaardigheden heeft om het werk goed te doen. Dit kan leiden tot overbelasting en werkstress, met klachten zoals:

- Psychische klachten: Slaap- en concentratieproblemen, depressie.
- Lichamelijke klachten: Hoge bloeddruk, hoofdpijn.

Werkstress die niet goed wordt aangepakt, kan leiden tot ziekteverzuim. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het voorkomen van te hoge werkdruk en moeten maatregelen nemen als het toch gebeurt. Dit stuk beschrijft de te nemen maatregelen. Net als ongewenst gedrag is werkdruk een vorm van psychosociale arbeidsbelasting. Informatie over ongewenst gedrag wordt in hier buiten beschouwing gelaten; dit onderwerp wordt behandeld in het stuk ongewenst gedrag.

Te hoge werkdruk die niet goed wordt aangepakt, kan leiden tot ziekteverzuim. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor het voorkomen van te hoge werkdruk en moeten maatregelen nemen als het toch gebeurt. Dit stuk beschrijft de te nemen maatregelen. Net als ongewenst gedrag is werkdruk een vorm van psychosociale arbeidsbelasting.
Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) heeft betrekking op stress die kan ontstaan als reactie op ongewenst gedrag en een te hoge werkdruk. De werkgever moet beleid voeren om PSA te voorkomen of te beperken zoals vastgelegd in de Arbowet. De werknemer moet naar eigen vermogen zorgdragen voor zijn of haar eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen. Informatie over ongewenst gedrag is hier niet opgenomen; dit onderwerp wordt behandeld in het hoofdstuk ongewenst gedrag.

Maatregelen

→ 1. Er is een actief werkdrukbeleid waarin de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging is betrokken.

→ 2. Werkdruk is onderdeel van de risico inventarisatie en kan door middel van een oriënterend onderzoek in kaart worden gebracht. Waar nodig dient er een verdiepend werkdrukonderzoek te worden uitgevoerd.

→ 3. Er wordt voorlichting gegeven over de risico's, maatregelen en het herkennen van werkdruk bij leidinggevenden en medewerkers.

→ 4. Er wordt toezicht gehouden door leidinggevende op een gezonde werkdruk.

Toelichting op de maatregelen

1. Er is een actief werkdrukbeleid

Maak afspraken ter preventie en verbetering van werkdruk. Zet deze op papier en zorg dat medewerkers hiervan op de hoogte zijn en meedenken met de inhoud. Neem in het beleid onder meer op:

- Hoe verbinding, samenwerking en transparantie wordt gestimuleerd
- Hoe gaan we om met het in kaart brengen van werkdruk?
- Hoe verzorgen we voorlichting over werkdruk?
- Wat verwachten we van leidinggevenden en medewerkers als het gaat om werkdruk?
- Hoe organiseren we het werk met aandacht voor werkdrukpreventie met onder meer aandacht voor de verwachtingen op het gebied van:
  - de organisatie en planning van het werk;
  - een passende hoeveelheid werk in relatie tot de beschikbare tijd;
  - herstelmomenten;
  - de capaciteit en kwaliteiten van je medewerkers
  - sociale en functionele contactmomenten
- hoe gaan we het werkdrukbeleid evalueren?

Hebben jullie een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging? Betrek deze dan actief bij dit beleid. Het medezeggenschapsorgaan heeft instemmingsrecht over het invoeren of wijzigen van een werkdrukbeleid.

In *Bijlage 1 Maatregelen tegen werkstress door werkgever en leidinggevende* is een overzicht met voorbeelden van preventieve maatregelen om stress te verminderen opgenomen.

2. RI&E en verdiepend onderzoek

2.1 Risico-Inventarisatie en -Evaluatie

Voer een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie uit op met aandacht voor werkdruk. Besteed hierbij aandacht aan alle relevante oorzaken van werkdruk, en doe dit voor alle verschillende onderdelen van het bedrijf. Daarbij is het van belang rekening te houden met de persoonlijke beleving van de medewerkers. Zie bijlage 3 voor voorbeeldvragen op het gebied van werkdruk in de RIE voor voorbeeldvragen over werkdruk in de RIE.

Omdat werkdruk over beleving gaat, is het nodig medewerkers bij deze inventarisatie te betrekken. Dat kan door hen een ‘medewerkersvragenlijst’ of medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) te laten invullen of hen hierop te bevragen. In bijlage 3 zijn voorbeeldvragen op het gebied van werkdruk in de medewerkersvragenlijst. Daarnaast kunnen andere bronnen worden gebruikt, zoals informatie van de bedrijfsarts, overwerk- en verzuimregistratie en klachten van medewerkers.

Sta bij de inventarisatie stil bij risicogroepen. Denk aan uitzendkrachten, jongeren, zwangeren, laaggeletterden, arbeidsgehandicapten, medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en arbeidsmigranten.

Als blijkt uit de RIE dat er risico’s zijn op een te hoge werkdruk of werkstress, voer dan een verdiepend onderzoek uit naar de onderliggende oorzaken. Dit kan met een gericht werknemersonderzoek (vragenlijsten) waarin aandacht is voor werkdruk. Het verdiepend onderzoek wordt onder 2.2 verder toegelicht.
Stel op basis van de bevindingen van dit onderzoek een plan van aanpak op met maatregelen om de werkdruk te verminderen. Betrek medewerkers bij het opstellen van deze maatregelen en zorg dat de directie en leidinggevenden achter de maatregelen staan.
Evalueer minimaal één keer per anderhalf jaar het beleid en de maatregelen die je hebt genomen. Wat is gelukt? Wat niet? Wat

moet je doen om de maatregelen wel te laten werken? Scherp aan waar nodig. Hierin blijft de betrokkenheid van de medewerkers een belangrijke rol spelen. Blijkt uit de evaluatie dat werkdruk nog steeds een risico vormt? Voer dan de cyclus - van Risico-Inventarisatie en -Evaluatie - opnieuw uit. Blijf dat doen zolang werkdruk een risico vormt in de organisatie.

2.2 Verdiepend onderzoek

Als blijkt dat er risico's zijn op een hoge werkdruk of werkstress dan moet er een verdiepend onderzoek naar werkdruk worden uitgevoerd. Dit onderzoek met een gevalideerde methode (bv een vragenlijst) brengt de oorzaken van de te hoge werkdruk bij de medewerkers in beeld.

De volgende eisen van de Nederlandse Arbeidsinspectie aan een verdiepend werkdrukonderzoek worden daarbij opgevolgd:

- In het verdiepend onderzoek worden de vragen op zo'n manier gesteld dat uit de resultaten van het onderzoek de oorzaken van de te hoge werkdruk (werkdrukbronnen) kunnen worden afgeleid.
- De resultaten van het onderzoek moeten per team, afdeling of functiesoort zichtbaar gemaakt kunnen worden.
- De vragen of stellingen in de vragenlijst moeten zo zijn opgesteld, zodat de balans tussen de werkdrukbronnen (oorzaken) van te hoge werkdruk en energiebronnen (bescherming tegen werkstress) kan worden afgeleid uit de resultaten.
- De inventarisatie moet dus een duidelijke relatie weergeven tussen de werkdruk bronnen en de energiebronnen in relatie tot (een te hoge) werkdruk.
- Het is daarbij belangrijk dat de anonimiteit van de werknemers blijft gewaarborgd.
- Minstens de helft van de medewerkers moet meedoen. Om een goed beeld te krijgen is het belangrijk dat er een goede verdeling is tussen de verschillende teams en functies.
- Bespreek de resultaten van het onderzoek met de medewerkers.
- Maatregelen om werkdruk te voorkomen of te beheersen moeten aansluiten bij de te hoge werkdrukbronnen en/of te lage energiebronnen die uit het verdiepende onderzoek naar voren komen. *Voorbeeld: Blijken medewerkers weinig regelruimte te ervaren om het werk naar eigen inzichten te kunnen doen. Kom dan samen met de medewerkers tot een maatregel om deze energiebron te vergroten.*

3. Voorlichting en werkdruk

- Geef voorlichting over de risico's op werkdruk en de maatregelen die je als werkgever neemt of hebt genomen om deze te voorkomen of te beperken.
- Informeer nieuwe medewerkers bij de start van hun dienstverband over de risico's.
- Train leidinggevenden maar ook werkgever/ondernemer in het signaleren en het bespreken van werkdruk en -stress met hun medewerkers. Leidinggevende hebben namelijk een belangrijke rol in het herkennen van signalen van te hoge werkdruk. Hiervoor kan de Bijlage 2 checklist Stress signalen voor leidinggevende en werkgever worden gebruikt. Wees je ervan bewust dat je als werkgever en/of leidinggevende ook de oorzaak kunt zijn van werkdruk. In het trainen van leidinggevenden moet daarom ook stil worden gestaan bij leiderschapsstijlen en de invloed van de leidinggevende.
- Leg op bedrijfsniveau vast hoe vaak je dit herhaalt en kies een vorm van voorlichting die past bij je bedrijf en je medewerkers. Dat kan bv een presentatie tijdens een werkoverleg zijn.
- Besteed in het werkoverleg aandacht aan het optreden van signalen en het voorkomen van werkdruk en werkstress. Ga daarbij na in welke mate dit een knelpunt is en hoe (de afdeling/organisatie) dit kan verminderen.
- Leg op bedrijfsniveau vast hoe vaak je dit herhaalt en kies een vorm van voorlichting die past bij je bedrijf en je medewerkers. Dat kan bv een presentatie tijdens een werkoverleg zijn.
- Zorg dat in het jaarlijks functionerings-, ontwikkel- en/of evaluatiegesprek altijd ruimte en aandacht is voor werkdruk. Kijk op de website van KasGroeit voor workshops over functioneringsgesprekken.
- Communiceer aan medewerkers dat zij altijd bij hun leidinggevende HR medewerker en/of bedrijfsarts terechtkunnen met klachten met betrekking tot werkdruk.

4. Toezicht en werkdruk

De leidinggevende herkent signalen van hoge werkdruk. Zie ***Bijlage 2 Checklist "Stress signalen voor de werkgever en leidinggevende"*** en houdt toezicht op afspraken, verdeelt het werk eerlijk, stelt realistische doelen, gaat regelmatig in gesprek en biedt ondersteuning en middelen waar nodig.

4.1 Aandachtspunten voor werkgevers

Neem als werkgever of leidinggevende het initiatief voor een gesprek met de medewerker als er aanhoudende klachten of signalen zijn over hoge werkdruk, ondanks de genomen maatregelen. Breng in dit gesprek de belangrijkste oorzaken van werkdruk in kaart en bespreek hoe het werk aangepast kan worden om de werkdruk voldoende te verminderen. Zie voor mogelijke preventieve werkdrukmaatregelen voor Hoveniers en Groenvoorzieners de ***Bijlage 1 Maatregelen tegen werkstress door werkgever en leidinggevende.*** Daarnaast kun je medewerkers de mogelijkheid bieden om een preventief gesprek met de bedrijfsarts te voeren.
Als blijkt dat deze preventieve aanpak niet geschikt is of niet voldoende resultaat oplevert, dan is ondersteuning via coaching een mogelijke optie. Coaching kan met name nuttig zijn wanneer de werkdruk mede wordt veroorzaakt door persoonlijke eigenschappen, zoals moeite hebben met het herkennen en aangeven van grenzen of uitdagingen in de thuissituatie.

4.2 Aandachtspunten voor medewerkers

Het is belangrijk dat je aangeeft als je je werk niet (meer) aankunt. Zorg goed voor jezelf, want als je fit bent, kun je meer aan. Zorg voor voldoende beweging, slaap en eet gezond. Als de druk op het werk te hoog wordt, bespreek dat dan met je werkgever of leidinggevende. Wie tijdig de signalen van werkdruk bij zichzelf herkent, kan iets doen, nog voordat het tot negatieve gevolgen leidt.

- Heb je moeite om je écht te ontspannen en sta je voortdurend op scherp?
- Val je moeilijk in slaap? Of word je 's nachts wakker en heb je dan moeite om weer in slaap te komen? Ben je 's ochtends niet uitgerust?
- Heb je last van spierpijn, rugklachten, stijve schouders of regelmatig hoofdpijn?
- Merk je dat je een verminderde weerstand hebt? Of ben je vaker verkouden?
- Merk je dat de laatste tijd minder zin hebt in dingen die je normaal gesproken leuk vindt?
- Raak je snel(ler) geïrriteerd, heb je snel ruzie of reageer je snel emotioneel?
- Is jouw werk nooit af en blijf je maar doorgaan?
- Heb je moeite met het loslaten van dingen?
- Ben je na je werk uitgeput en komt er haast niks meer uit je handen?
- Kan jij je steeds minder goed concentreren en maak je meer fouten?

Vaker 'ja'? Dan heb je een risico op werkstress. Ga hierover eens in gesprek met je leidinggevende, personeelsfunctionaris of de bedrijfsarts. Zeker als je meerdere keren 'ja' hebt ingevuld en je deze klachten al enige tijd hebt, is het belangrijk actie te ondernemen.

Wat u verder moet weten

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Bij het uitvoeren van een preventief medisch onderzoek kan er een vragenlijsten over werkdruk worden ingezet. De uitkomst hiervan kan een belangrijk signaal zijn. Werkdruk kan op twee manieren een plaats krijgen in een PMO:

- In een PMO kan bezien worden of en waar werkdruk in de organisatie voorkomt.
- Als uit de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie of MTO blijkt dat werkdruk een risico vormt in de organisatie of in een onderdeel daarvan kan het verdiepend werkdrukonderzoek aan het PMO worden toegevoegd.

Aandachtspunten met betrekking tot bijzondere groepen

Zwangeren	Werkdruk en stress kan nadelige invloed hebben op de zwangerschap voor de zwangere als het kind. De inzet- en belastbaarheid van deze werknemers vereist maatwerk in overleg met leidinggevende, bedrijfsarts of andere bevoegde. Zie arbocatalogus Zwangerschap en arbeid voor meer informatie
Anderstaligen	Bied instructie en voorlichting in meerdere talen aan op een begrijpelijke wijze. Maak bijvoorbeeld gebruik van pictogrammen en afbeeldingen. Zie o.a. arbocatalogus Anderstaligen en laaggeletterde medewerkers voor meer informatie
Jongeren (jeugdigen/kinderen)	De wet regelt geen specifieke richtlijnen en regels voor deze doelgroep op dit gebied. De inzet- en belastbaarheid van deze werknemers vereist maatwerk in overleg met een leidinggevende of bedrijfsarts. Waarbij er voldoende toezicht is. zie o.a. arbocatalogus Jongeren voor meer informatie.

Meer informatie

- Bijlage 1 Maatregelen tegen werkstress door werkgever en leidinggevende, zie downloads
- Bijlage 2 Checklist stress signalenen voor de werkgever en leidinggevende, zie downloads
- Bijlage 3 Voorbeeldvragen voor RIE onderdeel werkdruk, zie downloads
- Arbocatalogus Ongewenst gedrag
- Zelfinspectie tool werkdruk en ongewenst gedrag
- Sneltest Werkdruk voor medewerkers | FNV
- Werkdruk en burn-outklachten | Arboportaal SZW
- Omgaan met werkdruk en stress | Stichting van de Arbeid
- Werkinstructie Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken, Nederlandse Arbeidsinspectie 2024