

LET OP!

De meest actuele tekst staat **op de website** en niet in dit basisdocument. Dit document is de basistekst van de Arbocatalogus Graan. Dit is niet de actuele tekst. Werkgevers en werknemers zijn samen verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden. Daarom kunnen zowel werkgevers als werknemers de arbocatalogus raadplegen op de website van Arbocatalogus Graan. De arbocatalogus is nooit klaar. Geregeld worden verdere risico's uitgewerkt. Daarnaast zijn arbeidsomstandigheden altijd onderhevig aan ontwikkeling. De website wordt dan ook geregeld aangepast.

Arbeidsrisico Werkdruk in Arbocatalogus Graan

Versie: 9 november 2020

Artikel Arbowet	Beoogd werkproces/ werksituatie	Invulling van doelvoorschrift door sociale partners	Toetsresultaat door Inspectie SZW
3.d Monotone en tempo- gebonden arbeid voorkomen	Alle werksituaties van alle personeelsleden	Pagina 8 (W-11 en W-12)	
3.2 PSA-beleid		Pagina 2 t/m 13 (deel B en W-01 t/m W18)	
5 RI&E		Pagina 2 - 4 (deel B en W-01)	
8 Voorlichting		Pagina 4 en 6 (W-02 en W-06)	
Artikel Arbobesluit	Beoogd werkproces/ werksituatie	Invulling van doelvoorschrift door sociale partners	Toetsresultaat door Inspectie SZW
2.15 lid 1 en 2	Alle werksituaties van alle personeelsleden	Lid 1: RI&E: - Pagina 2 - 4 (deel B en W-01) Lid 2: Voorlichting - Pagina 4 en 6 (W-02 en W-06)	

A. Wat is het?

Er is niets mis mee, om het af en toe druk te hebben in het werk. Dat kan ook juist een uitdaging zijn. Anders wordt het, als de druk in het werk langdurig te hoog is.

We spreken over een te hoge werkdruk als een medewerker langdurig in het werk niet of nauwelijks kan voldoen aan de gestelde eisen, binnen de daarvoor beschikbare tijd. Hoge werkdruk kan veroorzaakt worden door tijdgebrek of personeelskrapte, maar ook door geheel andere zaken als: onvoldoende opleiding, te veel uitzendkrachten, ondoordachte planning, onduidelijke taken, toekomstonzekerheid, te weinig communicatie en dergelijke. Of door combinaties van bovenstaande factoren. Ook de combinatie werk-privé kan zwaar wegen. Het centrale punt is dat de werknemer gedurende een langere tijd in een knelsituatie komt als hij/zij het werk op een goede manier wil uitvoeren.

Overmatige werkdruk kan leiden tot werkstress. Dat heeft vele mogelijke uitingsvormen: slecht slapen, hoge bloeddruk, maagklachten, piekeren, hartklachten, snel geïrriteerd raken, uitgeput voelen. Stress kan ook tot uitval leiden, die dan vaak langdurig is.

Juist omdat werkdruk verschillende oorzaken heeft, en omdat de uitingsvormen verschillend zijn én dat bovendien ook nog persoonlijke factoren een rol spelen, lijkt werkdruk een ongrijpbaar fenomeen. Daar staat tegenover dat werkdruk, stress en uitval per bedrijf enorm blijken te verschillen. Ook blijkt de werkdruk in een afdeling te dalen als er gerichte maatregelen worden getroffen. Blijkbaar is werkdruk in de praktijk dus door het bedrijf te beïnvloeden. De Arboret schrijft ook voor dat een werkgever beleid ontwikkelt rondom werkdruk.

B. Aanpak

De aanpak van werkdruk vereist maatwerk. Elke afdeling heeft een andere werkdruk, met andere oorzaken en - waar nodig- een andere aanpak. Ook kunnen er verschillen bestaan in de beleving van werkdruk tussen collega's op dezelfde afdeling. Daarom is het goed om als bedrijf goed in beeld te hebben waar precies de werkdruk te hoog is: Door met de bedrijfsarts te spreken over werkdruk als oorzaak van klachten en ziekteverzuim in het bedrijf. Door leidinggevend en aan te sporen goed op signalen van individuele werknemers te letten, en middelen te verstrekken om problemen op te lossen. Door werkdruk te bespreken in werkoverleggen en/of door werkdruk te meten met een werkdrukonderzoek.

Verder schrijft de Arboret voor dat in de RI&E en in het bijbehorend plan van aanpak aandacht wordt besteed aan werkdruk. Als uit de RI&E blijkt dat in het bedrijf of in bepaalde afdelingen sprake is van hoge werkdruk, is daar een verdiepende RI&E werkdruk vereist. (Zie verder oplossing W-01). Verder is voorlichting over de risico's van werkdruk en de te nemen maatregelen wettelijk voorgeschreven. (Zie verder oplossingen W-02 en W-06).

De voorgenomen werkdrukdraaiaanpak wordt overlegd met de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging.

Als duidelijk is dat er sprake is van overmatige werkdruk, waar werknemers last van hebben of zelfs gezondheidskundige klachten aan overhouden, is het zaak om in samenspraak met hen de oorzaken in kaart te brengen en passende maatregelen te treffen. Soms zal het gaan om individuele medewerkers die klem zitten en moet een maatwerkoplossing voor deze persoon getroffen worden. Zodra een grotere groep medewerkers aangeeft last te hebben van werkdruk, is het zaak samen met de medewerkers breder te kijken naar de organisatie en/of de kwaliteit van het werk, de werkcultuur / omgangsvormen, de wijze van aansturen en leidinggeven.

Zie voor manieren om werkdruk in kaart te brengen én voor mogelijke maatregelen bij het onderdeel in deze arbocatalogus met oplossingen voor werkdruk.

Door overmatige werkdruk aan te pakken en te voorkomen, wordt (langdurig) ziekteverzuim en uitval voorkomen en ontstaat bovendien meer werkplezier, wat ook de productie ten goede zal komen.

Meer informatie

- [Website van het Arboportaal](#);
- Digitale brochure "[De aanpak van werkdruk. Waar let de Inspectie SZW op?](#)"
- [Zelfinspectietool werkdruk](#) van de inspectie SZW. Met deze tool is het werkdrukbeleid van het eigen bedrijf te beoordelen zoals een arbeidsinspecteur dat doet.

C. Oplossingen

W-01 Meten van werkdruk in het bedrijf

Hoe zit het met de werkdruk in het bedrijf? Is de werkdruk gezond, of is hij te hoog? En hoe zit het met de gevolgen? Hebben de medewerkers stressgerelateerde klachten? Wat zijn de oorzaken en wat kan het bedrijf daaraan doen?

Om antwoorden te vinden op bovenstaande vragen zijn per bedrijf meerdere stappen nodig:

A. Werkdruk in kaart

Als onderdeel van de RI&E brengt het bedrijf in kaart of er te hoge werkdruk in het bedrijf is en zo ja op welke afdelingen of bij welke functies. En wat daar de voornaamste oorzaken van de werkdruk zijn. Dat kan met een vragenlijst die eventueel deel kan uitmaken van een PAGO of van een medewerkstevredenheidsonderzoek (MTO). Daarnaast kan ook de bedrijfsarts informatie geven over werkdruk in het bedrijf. Frequent, kort verzuim bijvoorbeeld kan hiervoor een aanwijzing zijn, of lang verzuim door psychische klachten.

B. Verdiepend RI&E-onderzoek

Het laten uitvoeren van een verdiepend onderzoek naar de werkdruk is vereist als uit de RI&E blijkt dat werkdruk een probleem in het bedrijf is. Dit verdiepend onderzoek brengt de oorzaken van de te hoge werkdruk nader in beeld. De volgende eisen van Inspectie SZW aan een verdiepend werkdrukonderzoek moeten worden opgevolgd:

- "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.
- 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.
- Zorg dat minstens de helft van de medewerkers meedoet en bespreek de resultaten met uw medewerkers. Zo krijgt u een zo volledig mogelijk beeld van werkdruk."

NB. Er zijn verschillende werkdrukonderzoeken mogelijk. Bijlage 1 biedt daar een overzicht van. In bijlage 2 zijn aanbevelingen opgenomen om tot een goed verdiepend onderzoek naar werkdruk te komen. Betrek de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging bij de keuzes in de aanloop naar dit onderzoek.

C. Maatregelen treffen

Op grond van een analyse van de onderzoeksuitkomsten en het benoemen van knelpunten worden verbetermaatregelen vastgesteld. Inspectie SZW zegt hierover: "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." Zorg ook dat de ondernemingsraad of de PVT wordt betrokken bij het opstellen van passende maatregelen en zorg voor voldoende tijd en middelen om de uitvoering van de werkdrukmaatregelen te doen slagen.

D. Evalueren en waar nodig bijsturen

Inspectie SZW geeft bij deze evaluatie aan: "Zo beoordeelt u of uw beleid nog past bij de situatie in uw bedrijf, en of uw maatregelen effect hebben. Op basis van de evaluatie kunt u maatregelen aanpassen, nieuwe maatregelen invoeren of opnieuw onderzoek doen. Blijkt uit de evaluatie dat werkdruk nog steeds een risico vormt? Voer dan de cyclus - van R&IE tot evaluatie - opnieuw uit. Blijf dat doen zolang werkdruk een risico vormt in uw organisatie".

W-02 Training voor leidinggevenden

Leidinggevenden hebben veel invloed op de werkdruk en werkstress die medewerkers ervaren. Vaak kunnen medewerkers hun werk dankzij een vaardige leidinggevende goed vol houden. Soms maken leidinggevenden het door hun manier van werken en communiceren medewerkers extra moeilijk.

Door leidinggevenden regelmatig (minimaal eens per 3 jaar) te trainen is de kans groter dat zij een werkomgeving creëren waarin ze rekening houden met de werkdruk en werkdrukgevolgen. Ook is van belang dat een leidinggevende signalen bij werknemers leert opvangen van werkstress en dat hij/zij getraind is in het bespreken van werkdruk met een individuele werknemer of met een ploeg/team.

W-03 Check je eigen werkdruk

Een werkdruktest geeft een individuele medewerker zicht op de hoogte van zijn eigen werkdruk en de gevolgen daarvan. Tevens krijgt hij tips wat hij kan doen als zijn werkdruk te hoog is. Iedere medewerker met internet kan een individuele vragenlijst uitvoeren. De vragenlijst heeft 15 vragen en geeft een snelle indruk van iemands werkdruk. De lijst is niet wetenschappelijk onderzocht, en geeft alleen maar een eerste indicatie. De bedoeling is dat het invullen van de lijst medewerkers helpt om na te gaan of er wat aan de hand is. Vervolgens kan er in gesprek met de leidinggevende of in het werkoverleg besproken worden hoe hiermee verder te gaan. Zo'n individuele werkdruktest is bijvoorbeeld de [Sneltest Werkdruk FNV](#)

W-04 Gezond roosteren

Werk- en rusttijden zijn van invloed op de gezondheid van werknemers. Lange werkdagen, korte herstelperiodes, vaak 's nachts werken, of 's ochtends heel vroeg beginnen, kunnen negatieve gevolgen hebben voor het bioritme, kwaliteit van slaap en de gezondheid. Gezonde roosters beperken de gezondheidseffecten en verminderen de kans op ongelukken en fouten.

Naar werktijden en werken in ploegendiensten is veel onderzoek gedaan.

Aanbevelingen voor gezonde roosters zijn:

- Beperk waar mogelijk het aantal diensten tussen 20.00 en 6.00 uur.
- Maak diensten niet te lang. Na 8 à 9 uur blijken medewerkers vermoeid te worden en minder goed te presteren.
- Zijn er dag- en avond, en/of nachtdiensten? Roteer ze dan voorwaarts; eerst dagdiensten, dan avonddiensten, dan nachtdiensten. Kies voor een gematigde rotatiesnelheid.
- Plan minimaal 2 en maximaal 6 diensten achter elkaar, en maximaal 4 van dezelfde soort.
- Zorg voor 48 uur aaneengesloten vrij na 2 of meer nachtdiensten. Beperk het aantal nachtdiensten.
- Maak de roosters voorspelbaar en maak ze ruim van te voren bekend. Geef parttimers waar mogelijk een vaste vrije dag.
- Zorg dat er voldoende tijd voor herstel en slapen is. Geef zo mogelijk na een dienstenreeks van 5 à 6 dagen tenminste 2 dagen vrij voor herstel.
- Zorg bij nachtdiensten voor een gezonde voeding, en voorkom dat werknemers na een nachtdienst oververmoeid gaan auto rijden.
- Tijdens nachtdiensten is een goede pauzeregeling van belang. Overweeg ook om werknemers een powernap (een dutje) bv van een kwartier toe te staan.
- Maak afspraken met medewerkers met extra zorgtaken (bijv. mantelzorg) over tijdelijk extra verlof, aangepaste roosters e.d.
- Zorg er voor dat mensen hun vakanties, verlof en overwerkuren kunnen plannen en opnemen.

NB bovenstaande aanbevelingen hebben een gezondheidskundige achtergrond. In overleg met medewerkers kunnen er in een bedrijf andere keuzes gemaakt worden. Houd bij het vaststellen van werktijden en roosters altijd de aanwijzingen en grenzen aan van de cao en de Arbeidstijdenwet.

Een bedrijf kan verder op verschillende manieren aan wensen van medewerkers tegemoet komen. Bijvoorbeeld het ruilen van diensten toestaan, van te voren voorkeuren inventariseren of een intekenrooster ophangen en laten invullen. Er zijn ook diverse vormen mogelijk van 'zelfroosteren'.

Meer informatie:

Meer informatie over gezond roosteren bij ploegendiensten is te vinden op de website van Arbokennisset en de FNV-brochure '[Licht op de nacht](#)'.

W-05 Zorgvuldige personeels- en werkplanning

Een goede planning rond het inzetten van personeel sluit goed aan op de bedrijfsplanning en voorkomt bovendien een te hoge werkdruk.

- Breng als eerste stap de productieplanning in kaart. In hoeverre is deze stabiel? Hoe meer fluctuatie, bijvoorbeeld per dag van de week of per seizoen in het jaar, hoe meer flexibiliteit nodig is.
- Houd in de planning rekening met uitval wegens vrije dagen en scholingsdagen en met onverwachte zaken als ziekte of spoedklussen, zodat de inzet van personeel past bij de werkzaamheden en de werkdruk niet te hoog wordt.
- Een goede manier om overzicht te krijgen in de *kwaliteit* van het in te zetten personeel in een dienst is een 'takenmatrix'. Dat is een schema met de namen van de medewerkers per functie onder elkaar, en daar naast de kolommen de uit te voeren taken. Met kleuren of symbolen wordt aangegeven of medewerkers de taken al dan niet kunnen uitvoeren, ervoor in opleiding zijn of anderszins.
- Met het oog op kwaliteit, werkdruk en werksfeer is het zaak om de verhouding tussen vast en flexibel personeel niet scheef te laten lopen. Als er in een ploeg naar verhouding te veel uitzendkrachten worden ingezet, legt dit een zware druk bij de resterende vaste krachten.
- Zorg ervoor dat er geleerd wordt van verschillen tussen planning en realisatie. Houd verschillen bij en zorg voor regelmatig contact tussen planners en medewerkers en voorliden op de werkvloer.

Soms wordt de werkplanning en dus ook de personeelsinzet beïnvloed door externe factoren waar geen of beperkte invloed op is (bijvoorbeeld een leverancier die te laat levert). Communiceer hierover naar de medewerkers. Dat vergroot de acceptatie van de ontstane werkdruk.

W-06 Voorlichting over werkdruk

Wie tijdig signalen van werkdruk bij zichzelf opmerkt, kan iets doen, nog voordat het tot negatieve gevolgen leidt. Daarom is het belangrijk dat medewerkers over de risico's van werkdruk geïnformeerd worden, weten hoe effecten van te hoge werkdruk herkend kunnen worden, wat eraan gedaan kan worden en ook: waar zij terecht kunnen als zij zich zorgen maken over hun eigen situatie of over een collega. Bijvoorbeeld de werkdruk bespreekbaar maken met de leidinggevende of in een teambespreking.

Kies een vorm van voorlichting die bij het bedrijf en de medewerkers past. Bijvoorbeeld een bespreking tijdens werkoverleg;

- Vertel medewerkers hoe ze signalen van werkdruk bij zichzelf kunnen herkennen. De Checklist: 'Anders dan anders, werkdruksignalen op individueel niveau' (bijlage 3). Geef ook aan welke mogelijkheden en maatregelen er voor een werknemer binnen het bedrijf zijn als de werkdruk te hoog wordt.
- Bespreek ook met medewerkers wat je van elkaar verwacht bij signalen van overmatige werkdruk bij een collega.

De voorlichting is uit te breiden door met elkaar in gesprek te gaan over waar werkdruk vandaan komt en hoe het verminderd zou kunnen worden (zie ook oplossing W-07).

W-07 Werkdruk bepreken met ploeg of team

Door werkdruk in een team of ploeg te bespreken kunnen praktische knelpunten en oplossingen op naar boven komen. Het is aan te bevelen dat leidinggevendenden een handzaam boekje of ander instrument aangereikt krijgen, waarin is weergegeven hoe ze dit overleg kunnen aanpakken. In ieder aangewezen ploeg/team zal deze aanpak dan een speerpuntenlijst opleveren en onderlinge afspraken, liefst met daarbij een tijdsplanning.

Deze aanpak werkt vooral als het geen vrijblijvend karakter heeft. Als de directie hierin een krachtige voortrekker is, kan het op meerdere afdelingen gaan werken. Een volgende voorwaarde is dat er regelmatig werkoverleg wordt gehouden en dat leidinggevendenden voldoende sociaal vaardig zijn om de

besprekingen tot een goed resultaat te brengen. Waar nodig kan de afdeling Personeelszaken/P&O/HR ondersteuning bieden.

Een voorbeeld hoe men de werkdruk met een team bespreekt in is te vinden in de '[Preventie Leidraad](#)'.

W-08 Machinestoringen verminderen

Machines kunnen door storingen uitvallen. Dat kan tot gevolg hebben dat elders in het proces vertragingen optreden en dat medewerkers op meerdere plekken extra inspanning moeten verrichten om de achterstand in te halen. Het is dus belangrijk om storingen waar mogelijk voorkomen. En als er een storing is, is het zaak om deze zo snel mogelijk verhelpen.

- Breng goed in kaart hoeveel en welke storingen er in de praktijk precies zijn. Deze informatie is nodig om gericht te werken aan verminderen van storingen. Dat inventariseren kan door zelf te registreren, of door gebruik te maken van speciaal daarvoor ontwikkelde systemen, en/of door periodiek overleg met medewerkers van de technische dienst en productiepersoneel. Op basis zo'n inventarisatie kunnen verbeteringen in de meest kwetsbare machines of processen worden aangebracht om storingen te verminderen of in duur te beperken:
- Zorg voor planmatig preventief onderhoud; stel een onderhoudsplan op waarin per machine de revisiemomenten van te voren worden ingepland. Leg eventueel per machine een onderhoudspaspoort aan. Misschien kan bepaald groot onderhoud worden uitbesteed om meer tijd vrij te maken voor preventief onderhoud
- Zorg voor een technische dienst die qua omvang en deskundigheid op orde is.

Ook kan overwogen worden om productiemedewerkers op te leiden om zelfstandig enkele storingen op te kunnen lossen. Het is daarbij van belang dat zij duidelijk weten welke storingen zij al dan niet zelfstandig mogen verhelpen. Uiteraard is het daarbij ook zaak dat de operators goed worden geïnstrueerd over de bijbehorende veiligheidsrisico's en veiligheidsmaatregelen.

W-9 Piekbelasting onder controle

Piekbelasting voorkómen, of goede maatregelen treffen om ermee om te gaan, kunnen de werkdruk doen afnemen.

- Ga eerst goed na hoe vaak er in het bedrijf piekbelasting voorkomt, en waardoor. Breng ook in kaart op welke manier er nu mee omgegaan wordt, en wat daar voor- en nadelen van zijn.
- Kijk daarna wat er mogelijk is om de piekbelasting te voorspellen. Piekbelasting op een bepaalde dag van de week? Of week van de maand?
- Ga vervolgens na hoe piekbelasting is te voorkomen of te verminderen, bijvoorbeeld door met de planning goed op de pieken in te spelen, of door de volgende aanpak:
 - Piekbelasting door extra klantvragen? Ga in overleg met je klant om afspraken te maken over de te verwachten vraag.
 - Stel prioriteiten: niet alles kan, als er piekbelasting is. Zijn er andere dingen die even kunnen wachten (uitstellen onderhoud, overleg en afstemming etc.)?
 - Merk je dat op een bepaalde afdeling overwerk structureel wordt? Overweeg dan om een extra dienst in te stellen, een extra medewerker aan te stellen of medewerkers van andere afdeling in te zetten.
 - Als dat onvoldoende de piekbelasting oplost, ga dan na hoe je met verwachte én onverwachte piekbelasting het handigst om kunt gaan (opvangen binnen ploeg, bijspringen door andere ploeg, inschakelen flexibele schil)Zorg dat men bij overwerk door piekbelasting binnen de regels van de CAO en arbeidstijdenwet blijft.

W-10 Leren van fouten

Waar mensen samen werken worden fouten gemaakt. Lastig, en écht vervelend als steeds dezelfde fouten worden gemaakt. Dan raken medewerkers gedemotiveerd, krijgen last van de gevolgen en maakt het bedrijf overbodige kosten. Belangrijk dus om van fouten te leren. En om informatie over

problemen op de juiste momenten en met de juiste mensen te delen. En vooral: tot acties te komen om herhaling te voorkomen.

- Draag een cultuur uit dat 'fouten kunnen gebeuren, en dat je van je fouten kunt leren'. Zorg ervoor dat binnen de organisatie op fouten rustig wordt gereageerd, altijd met de vraag 'hoe kan dit in de toekomst anders?'
- Sta open voor verbeterideeën. Gebruik de ideeënbus, houd een 'zo kan het beter'bijeenkomst of maak werkgroepen. Koppel altijd terug wat je met ideeën doet en zet medewerkers die goede ideeën hebben bedacht in het zonnetje.

Hoe groter de organisatie, hoe meer mensen geïnformeerd moeten worden. Zorg ervoor dat alle betrokkenen van elders gemaakte fouten leren.

W-11 Regelmogelijkheden vergroten

Door werknemers op een goede manier meer ruimte te geven in het regelen van hun eigen werkzaamheden, kan de werkdruk dalen.

Dat vergt een aantal stappen, zoals:

- Zorg voor duidelijke taakomschrijvingen, zodat werknemers weten wat er verwacht wordt.
- Spreek in samenspraak met hen reële doelstellingen af over het werk dat in een tijdsdeel (bv een dag) gedaan moet worden.
- Zorg ervoor dat werknemers voldoende opleiding en ervaring voor het werk hebben. Laat ze anders extra opleidingen volgen.

Stimuleer dat werknemers waar nodig steun krijgen van collega's en leidinggevende.

W-12 Taakroulatie

In geval van monotoon of juist erg belastend werk kan het goed zijn om te zorgen voor taakroulatie, waardoor er meer afwisseling in het werk optreedt. Dat heeft positieve effecten op de werkdruk, maar ook op de fysieke belasting, inzetbaarheid en flexibiliteit. Hoe meer afwisseling tussen de verschillende roulatietaken, des te gunstiger is het effect van roulatie. Houd bij invoering rekening met mogelijke weerstand tegen taakroulatie bij enkele medewerkers. Het vergt soms ook extra opleiding, begeleiding en extra werkafspraken.

Er zijn twee niveaus van taakroulatie te onderscheiden:

- Rouleren binnen dezelfde uitvoerende taken, maar op een andere werkplek;

Rouleren tussen uitvoerende taken en taken in de voorbereiding of nabewerking.

W-13 Functioneringsgesprekken

Een functioneringsgesprek is een gestructureerd gesprek tussen een medewerker en diens leidinggevende, met als doel het functioneren van de werknemer te bespreken en de onderlinge samenwerking te verbeteren. Functioneringsgesprekken worden meestal jaarlijks gevoerd. Door knelpunten in het werk te bespreken en daar gezamenlijk oplossingen voor te bedenken kan de werkdruk dalen. Het is ook verstandig om het thema werkdruk een vast onderdeel van de functioneringsgesprekken te laten zijn. Succesfactoren bij deze gesprekken zijn:

- Leidinggevendens hebben training gevolgd in het houden van functioneringsgesprekken.
- Medewerkers zijn goed voorgelicht over het doel en het verloop van functioneringsgesprekken en over hun rol daarbij.
- Er is een doordacht gespreksformulier opgesteld waarmee beide gesprekspartners zich goed op het gesprek kunnen voorbereiden.
- Tijdens het gesprek worden duidelijke afspraken gemaakt die in een verslag worden vastgelegd, met duidelijke termijnen waarbinnen ze worden uitgevoerd.

W-14 Werkoverleg

Werkoverleg is een geregeld overleg tussen medewerkers van een afdeling en de direct leidinggevende, over het werk en de werkomstandigheden. Een goed werkoverleg is geen eenzijdige werkbespreking, maar er is sprake van tweerichtingsverkeer, waarin ideeën en knelpunten worden ingebracht en gezamenlijk naar passende oplossingen worden gezocht. Een regelmatig en goed functionerend werkoverleg kan de werkdruk verlagen, omdat knelpunten in het werk worden opgelost en medewerkers bovendien ervaren dat er naar hen wordt geluisterd. Het is aan te bevelen om

werkdruk minstens eenmaal per jaar op de agenda van het werkoverleg te zetten. Voor meer informatie gaat u naar ook oplossing W-07: Werkdruk bespreken in ploeg of team.

W-15 Opleidingsbeleid

Medewerkers die voldoende zijn opgeleid voor hun taak hebben voldoende competenties om hun functie aan te kunnen en daarmee een kleinere kans op overmatige werkdruk. Het is dus als bedrijf van belang om planmatig met scholing en opleiding om te gaan. Zie ook de CAO-bepaling over het jaarlijks scholingsplan.

In het kader van duurzame inzetbaarheid is het verder wijs om niet alleen opleiding aan te bieden in de eerste dienstjaren, maar ook na een langer dienstverband. Overweeg als bedrijf bovendien zorgvuldig om ook opleiding aan te bieden die niet alleen gericht is op de huidige functie van een medewerker, maar juist ook op een andere functie of andere taken in de toekomst.

W-16 Inwerken nieuwe collega's

Een nieuwe of een tijdelijke medewerker erbij. Dan is het belangrijk dat de nieuwe collega zo snel mogelijk op een goede manier mee kan doen, geen fouten maakt en niet voortijdig uitvalt. Een niet goed ingewerkte medewerker geeft immers werkdruk bij de persoon zelf, maar ook bij de collega's om hem heen.

Inwerken is voor iedere taak anders. Voor een eenvoudige functie is inwerken overzichtelijk; voor een ingewikkeldere functie is meer vereist. Vaak zijn inwerkplannen nodig, in andere gevallen volstaat een meeloopochtend met duidelijke instructies. In ieder geval is het van belang om het inwerken zorgvuldig op te pakken, zodat na een goede start ervaren collega's steeds minder hoeven bijspringen.

Nog enkele tips:

- Wijs vaste personen aan die de nieuwkomer ontvangt, wegwijs maakt en begeleidt bv. leidinggevende en/of ervaren medewerker (mentor)
- Plan in de beginfase bij elke werkdag een moment in om de voortgang te bespreken.

Zorg dat er bij het inwerken ook voldoende aandacht is voor veilig en gezond werk en werkdruk.

W-17 Herstelmogelijkheden bieden

Werken in de diervoeder en graanhandel kan zwaar zijn. Er zijn veel aspecten in het werk die het werk inspannend maken. Denk bijvoorbeeld aan de temperatuur en fysieke belasting. Daarom is het belangrijk om ervoor te zorgen dat een medewerker tijdens en na het werk goed kan herstellen.

- Zorg, ook in het belang van het bedrijf, dat medewerkers voldoende pauzes nemen tijdens hun werkdag.
- Stel in overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging een passende pauzeregeling op.
- Besteed aandacht aan de pauzefaciliteiten: een goede pauzeplek en de beschikbaarheid van gezond eten en drinken.
- Zorg voor gezonde roosters met voldoende hersteltijd na elke werkdag en na een reeks werkdagen. Meer informatie vindt u in de oplossing gezond roosteren. Inventariseer of werknemers door de ploegdiensten slaapproblemen hebben en bedenk samen met hen mogelijke verbeteringen.

W-18 Good housekeeping

Good housekeeping, ofwel een structuur voor orde en netheid, zorgt voor minder werkdruk. Daarnaast levert het minder fysieke belasting en meer veiligheid op. Het werkt fijner en sneller om in een schone werkruimte alle spullen geordend bij de hand te hebben en niet mis te grijpen.

Good housekeeping bestaat uit 5 stappen (5-S model):

- Scheiden: Maak een onderscheid tussen noodzakelijke en overbodige gereedschappen en materialen op de werkvloer. Deze laatste moeten van de werkvloer af.
- Sorteren: geef alle belangrijke middelen een vaste plaats. Denk bijvoorbeeld aan een kast voor grijpvoorraad, een gereedschapsbord voor handgereedschap.

- Schoonmaken: Verwijder afval, vuil en rommel. Zorg voor voldoende afvalbakken en stofzuigers. Repareer kapotte ruiten en inventaris meteen.
- Standaardiseren. Maak afspraken om de verbeteringen vast te houden.
- Standhouden. Hou de nieuwe werkmethode vol, bijvoorbeeld door good housekeeping een vast onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden en regelmatig te bespreken in werkoverleg.

Om te starten met het 5-S-model is het aan te bevelen om een deskundig projectteam in te stellen dat samen met een afdeling de 5 stappen doorloopt om de verantwoordelijkheid vervolgens over te dragen aan de leidinggevende.

D. Regelgeving

In de Arboregelgeving is werkdruk opgenomen als een onderdeel van 'psychosociale arbeidsbelasting'. De volgende wettelijke bepalingen zijn van toepassing:

- Monotone en tempogebonden arbeid dient zo veel mogelijk te worden vermeden. En als dat niet mogelijk is dient een werkgever het zo veel mogelijk te beperken. (Arbowet artikel 3, lid d) Bijvoorbeeld door taakroulatie.
- De werkgever dient een beleid te voeren om psychosociale arbeidsbelasting, waar werkdruk een onderdeel van is, te voorkomen of te beperken (Arbowet, artikel 3.2)
- Het Arbobesluit geeft in artikel 2.15 een nadere invulling bij deze bepaling:
 - de werkgever dient in de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak aandacht te besteden aan psychosociale arbeidsbelasting, en dus ook aan werkdruk.
 - Verder dient de werkgever doeltreffende voorlichting en onderricht over werkdruk te verzorgen. Met name over de risico's en over de maatregelen die in het bedrijf zijn getroffen om te hoge werkdruk te voorkomen of, als dat niet mogelijk is, te beperken.
- Tot slot dient het periodiek Arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO, ook wel PMO genaamd) op werkdruk te worden gericht als uit de RI&E blijkt dat werkdruk in het bedrijf, of in bepaalde afdelingen, problematisch is.

Daarnaast geven de Arbeidstijdenwet en de CAO begrenzingen voor de werktijd en de hoeveelheid overwerk die toegestaan is en voor de benodigde rusttijd.

*Bijlage 1. **Werkdrukonderzoeken.** Hoort bij oplossing 2: Meten van werkdruk in het bedrijf*

Dit zijn de voornaamste methoden voor een schriftelijk werkdrukonderzoek:

- **Inspectie SZW** – De Inspectie SZW heeft voor het in kaart brengen van werkdruk twee instrumenten ontwikkeld: de signaleringsmethoden werkdruk om de werkdruk te beschrijven en de vragenlijst werkdruk die helpt bij het bedenken van maatregelen tegen werkdruk.
- **VBBA** - De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) wordt veel gebruikt door arbodiensten en rechtsreeks door organisaties zelf om, naast werkdruk, een groot aantal andere onderwerpen te meten die relevant zijn voor de werkbeleving. Het is een uitgebreid instrument dat ook in gaat op thema's als vitaliteit. VBBA is ontwikkeld door de SKB en staat bekend onder de naam "monitor@work". Organisaties kunnen hun eigen onderzoeksresultaten vergelijken met gedetailleerde benchmarks.
- **WEB-model**- Het Werkstressoren Energiebronnen Burnout-model (WEB-model) gaat ervan uit dat iedere beroepsgroep zijn eigen specifieke stressfactoren heeft. Het WEB-model deelt de aspecten van het werk op in twee groepen: werkstressoren (aspecten van het werk die voor stress zorgen, zoals werkdruk of conflicten) en energiebronnen (aspecten van het werk die juist energie geven, zoals goed contact met collega's, leuk werk en veel sturingsmogelijkheden.)
- **TNO NOVA-WEB**
De NOVA-WEB is door TNO ontwikkeld. De vragenlijst meet werkdruk met dezelfde soort vragen als de VBBA, maar kijkt daarbij nadrukkelijker naar de organisatie van het werk.
- **IWS Medewerker Monitor**
De Medewerker Monitor van het Instituut Werk en Stress is gebaseerd op het bekende WEB-model. De monitor brengt werkdruk in kaart, maar relateert dit ook aan energiebronnen en stressoren binnen een organisatie. Ook gevolgen, als ziekteverzuim en tevredenheid, worden in kaart gebracht.

Naast bovengenoemde vragenlijsten zijn er andere vragenlijsten in omloop. Zorg dat alleen wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten worden ingezet.

Bv bij kleine afdelingen is het ook mogelijk om de werkdruk te onderzoeken aan de hand van een gestructureerde vragenlijst die bv in een werkoverleg wordt besproken onder een deskundige begeleiding. Het is daarbij zaak om een sfeer te creëren waarbij medewerkers vrijuit kunnen spreken over hun bevindingen. Zie daarvoor:

- De [Preventie Leidraad](#). Die is ontwikkeld in opdracht van de Commissie het Werkend Perspectief. De Preventie Leidraad bestaat uit twee delen: een gespreksprotocol en een stappenplan om de oplossingen voor gesignaleerde problemen met de hele afdeling uit te werken en te verankeren in de organisatie.

Bijlage 2. Aanbevelingen voor een schriftelijk verdiepend werkdrukonderzoek

Hoort bij oplossing 2: Meten van werkdruk in het bedrijf

- Weeg goed af of een schriftelijk werkdrukonderzoek op dit moment in het bedrijf een goede voedingsbodem is voor zo'n onderzoek stap is. Dat is *niet* het geval als er één of meer van de volgende factoren spelen:
 - de werkgever heeft weerstand tegen het onderzoek, of stemt er alleen omwille van de goede vrede mee in;
 - de werknemers hebben geen vertrouwen in een onderzoek, bijvoorbeeld omdat er met de resultaten van voorgaande onderzoeken weinig of niets is gedaan;
 - het bedrijf staat aan de vooravond van een onrustige periode (bv met reorganisaties);
 - de belangrijkste oorzaken van de werkdruk zijn al bekend;
- Is een van bovenstaande zaken in uw organisatie aan de orde, dan is het vaak raadzamer om zonder onderzoek maar in samenspraak met de werknemers -en al dan niet samen met de directie - de belangrijkste werkdrukoorzaken op een rij te zetten en gezamenlijk naar passende oplossingen te zoeken.
- Vorm een kleine werkgroep die het werkdrukonderzoek begeleidt.
- Een goede introductie is het halve werk: Hoe beter de medewerkers weten waarom er een werkdrukonderzoek is en wat ermee gebeurt, hoe gemotiveerder ze zijn de vragenlijst in te vullen. Kondig de vragenlijst van te voren meerdere keren aan en breng ze voor en tijdens de invulperiode meerdere keren onder de aandacht. Als de OR of PVT oproept om de vragenlijst in te vullen verhoogt dat ook de response.
- Maak vooraf duidelijk dat er zorgvuldig om wordt gegaan met ingevulde vragenlijsten, zodat de privacy gewaarborgd blijft. Als medewerkers het idee hebben dat de privacy niet goed zit, zullen ze ook niet meewerken.
- Maak vooraf een tijdspad.
- Wijs zorgvuldig de 'afdelingen' aan die in het onderzoek worden uitgesplitst. Om concreet met de resultaten van het werkdrukonderzoek aan de slag te kunnen gaan, is het nodig om per afdeling te weten hoe hoog de werkdruk is en wat de belangrijkste werkdrukoorzaken daar zijn.
 - Maak in het onderzoek de 'afdelingen' niet te groot, want dan komt alles op een grote hoop en blijft onduidelijk wat er het beste kan gebeuren.
 - Maak de 'afdelingen' niet te klein: Als minder dan 10 werknemers op een afdeling de vragenlijst invullen, zijn de resultaten niet bruikbaar.
- Er zijn veel manieren te bedenken om de vragenlijsten in te laten vullen. Een paar suggesties:
 - Tijdens een (extra/verlengde) pauze, of overleg
 - Thuis via internet met een aparte inlogcode
 - Op papier, waarna een apart bureau voor het digitaal invoeren zorgt.
- Bespreek de resultaten van de werkdrukscan met de afdelingen. Achterhaal zo het precieze verhaal achter de cijfers en bedenk samen de meest geschikte oplossingen.
- Maak een werkdrukplan per afdeling en een plan voor bedrijfsbrede oorzaken, en neem die op in het Plan van aanpak van het bedrijf.

Bijlage 3. Checklist 'Anders dan anders, werkdruksignalen bij individuele werknemers'

Checklist signalen op individueel niveau

Er zijn vrijwel altijd signalen voordat iemand overspannen raakt, een burnout krijgt of andere zeer negatieve gevolgen van werkdruk of ongewenst gedrag ondervindt. In de praktijk kunnen medewerkers zeer uiteenlopende signalen vertonen, dat maakt het soms lastig. De kern van deze signalen is echter altijd 'anders dan anders'. Dat wil zeggen: medewerkers reageren anders of tonen ander gedrag dan voorheen.

De checklist noemt in de bovenste helft zichtbare signalen die medewerkers kunnen vertonen. In de onderste helft staan signalen die niet meteen op het werk zichtbaar zijn, die zijn soms in een gesprek te achterhalen.

Noteer met name de signalen die eerst bij de persoon niet te zien waren, en nu wel. Ofwel: wat is anders dan anders?

Checklist: 'Anders dan anders, werkdruksignalen bij individuele werknemers'	
In gedrag:	Psychisch/emotionele signalen:
Zichtbare signalen:	
☐ Overuren en/of achterstand in werk ☐ Onderpresteren ☐ Prioriteiten verwarren ☐ Onzorgvuldig werk en onderhoud van werk ☐ Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen ☐ Geen of nauwelijks pauzes nemen ☐ Sociale isolatie ☐ Meer en ongezonder eten, drinken ☐ Meer roken ☐ Van de hak op de tak springen ☐ Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken	☐ Prikkelbaar ☐ Agressief ☐ Angstig ☐ Ongeïnspireerd, diepe zuchten ☐ Snel schrikken ☐ Ongemotiveerd ☐ Ontevreden ☐ Vergeetachtig ☐ Verstrooid, slecht kunnen concentreren ☐ Sarcastisch ☐ Sombor ☐ Besluiteloos ☐ Chaotisch
Niet-zichtbare signalen:	
☐ Minder en onvoldoende ontspannen, bijvoorbeeld in sport/ hobby's ☐ Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringsmiddelen, maagpillen) ☐ Minder en onvoldoende over als lastig ervaren situaties praten ☐ Minder en onvoldoende emotionele steun ervaren	☐ Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen ☐ Verdrietig gevoel, depressief ☐ Zelfverwijten, schuldgevoel ☐ Angst voor de toekomst ☐ Gevoel van onrust ☐ Opgejaagd gevoel ☐ Onzeker, gevoel mislukkeling te zijn ☐ Onwerkelijk gevoel ☐ Ongeïnteresseerd gevoel ☐ Voortdurend piekeren

Deze checklist is -licht gewijzigd – overgenomen uit: 'Werkdruk in de hand – Een praktische aanpak voor managers', A. van den Bent, 2004.