

Werkinstructie: Werkstress  
beperken Werkinstructie: W  
voorkomen en beperken W  
werkdruk voorkomen en be  
Werkstress door werkdruk v  
Werkinstructie: Werkstress c  
beperken Werkinstructie: W  
voorkomen en beperken We  
werkdruk voorkomen en be  
Werkstress door werkdruk v  
Werkinstructie: Werkstress c  
beperken Werkinstructie: W  
voorkomen en beperken We  
werkdruk voorkomen en be  
Werkstress door werkdruk v  
Werkinstructie: Werkstress c  
beperken Werkinstructie: W  
voorkomen en beperken We



Nederlandse Arbeidsinspectie  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

# Werkinstructie: Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken

# Werkinstructie

Onderwerp	Psychosociale arbeidsbelasting (PSA): werkdruk en werkstress
Algemeen/Project	PSA projecten
Proceseigenaar	De Nederlandse Arbeidsinspectie / Kenniscentrum
Datum akkoord	
Laatste wijziging	12-09-2022
Auteur (laatste wijziging)	Sandra Roodenburg
Wettelijke grondslag	Arbobesluit, artikel 2.15, eerste en tweede lid
Toepassingsgebied	Inspecties en andere interventies gericht op het voorkomen en beperken van werkstress door werkdruk
Kennisniveau	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co1 (blended): Bestaat uit e-learning uit diverse opdrachten, lezen van artikelen en werk-instructie en het bekijken van een online film met Arnold Bakker over het JD-R model.</li><li>• Training 'ter plekke: minimaal 3 keer mee op inspectie met een ervaren PSA-inspecteur.</li></ul>

**Let op:** Deze werk-instructie is opgesteld aan de hand van de stand van de wetenschap<sup>1</sup> en is geschreven voor intern gebruik bij de Nederlandse Arbeidsinspectie. Verder is de in deze werk-instructie beschreven werkwijze algemeen omschreven. Op grond van de aangetroffen situatie in een bedrijf kan **in overleg** met de projectleider worden afgeweken van de hier beschreven werkwijze.

<sup>1</sup> De stand van de wetenschap verwijst naar artikel 3, eerste lid, Arboret waarin wordt aangegeven dat een werkgever voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers zorgt, en daarbij rekening houdt met de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	Inleiding	4
<b>2</b>	Instructie & handhaving	5
<b>3</b>	Links naar gekoppelde instructies en achtergrondinformatie	12

# 1 Inleiding

## Het risico op werkstress

In elke organisatie waar mensen werken kunnen werknemers werkstress ervaren. Werkstress is een reactie van een persoon op een interactie met een werksituatie. Deze reactie is fysiek, psychologisch of sociaal van aard. Werkstress is een reactie op korte termijn. Als de bronnen die de werkstress veroorzaken lang aanhouden wordt de werkstress chronisch. Lang aanhoudende werkstress kan nadelige gevolgen hebben voor werknemers. Het kan invloed hebben op het sociale, emotionele en cognitieve functioneren van een werknemer. Langdurige werkstress kan leiden tot burn-out. Ook voor een team en een organisatie kan werkstress nadelige gevolgen hebben. Zo kan de productiviteit en kwaliteit van het werk afnemen, de kans op verzuim en verloop toenemen en kan de sfeer in teams verslechteren.

De nog altijd actuele cijfers van TNO (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, 2017) laten zien dat 35% van de werknemers werkstress opgeeft als reden voor verzuim en dat dit € 2,8 miljard aan verzuimkosten met zich meebrengt voor werkgevers. Uit dezelfde meting blijkt dat zo'n 1,3 miljoen werknemers burn-outklachten ervaart, waarbij het vooral gaat om uitputtingsklachten.

Werkstress is niet per definitie een negatief begrip. De Nederlandse Arbeidsinspectie baseert zich op het wetenschappelijk meest onderzochte en in de praktijk meest gebruikte model: het Job Demands & Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2004). Werkdrukbronnen en energiebronnen (bijvoorbeeld veel werk) zijn niet per definitie slecht. Er dient echter wel een goede balans te bestaan tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Bij een goede balans kan een werknemer bevlogen aan het werk zijn en wordt werkstress tegengegaan. Dit concept staat nader toegelicht in **bijlage 1**.

Daarnaast is het van belang dat werknemers voldoende kunnen herstellen van de eisen die het werk aan hen stelt. In deze inspectiemodule wordt gesproken over rust en herstel. Rust en herstel geven werknemers de gelegenheid om mentaal los te koppelen van het werk, en de werk-privé balans op orde te houden. Beide zijn belangrijk in het voorkomen van werkstress. Daarnaast geven rust en herstel de mogelijkheid tot ontspanning. Meer uitleg over het belang van herstel wordt gegeven in **bijlage 2**.

Een werkgever is niet verplicht om ook het JD-R Model te volgen. Er kan een andere werkwijze worden gehanteerd of middels een ander model invulling worden gegeven aan het beleid tegen werkstress. Een inspecteur toetst of de gekozen aanpak werkstress zoveel mogelijk wordt voorkomen. *Bij twijfel hierover neemt de inspecteur contact op met de specialist PSA van het kenniscentrum (IKC).* Deze werkinstructie geeft zo invulling aan de doelvoorschriften uit artikel 2.15 van het Arbobesluit. Een inspecteur toetst met behulp van deze werkinstructie of een werkgever de bepalingen uit artikel 2.15 van het Arbobesluit volgt.

## Doel van inspecteren op het voorkomen dan wel beperken van werkstress

Met werkstressinspecties wordt de naleving van artikel 3, tweede lid van de Arbowet en artikel 2.15 van het Arbobesluit verhoogd. Naleving van artikel 2.15 bevordert een effectieve aanpak tegen werkstress. Hierdoor worden negatieve gevolgen van werkstress, zoals gezondheidsklachten, ziekteverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid tegengegaan. Het bevordert daarnaast de werkmotivatie en het werkplezier, waardoor werknemers gezond en vitaal hun werk kunnen doen én blijven doen. Lees hierover meer in **bijlage 3**.

Het is de taak van de inspecteur om te beoordelen of de werkgever een beleid voert dat werkstress op de werkvloer voorkomt en dat maatregelen biedt wanneer werknemers hier toch mee te maken krijgen.

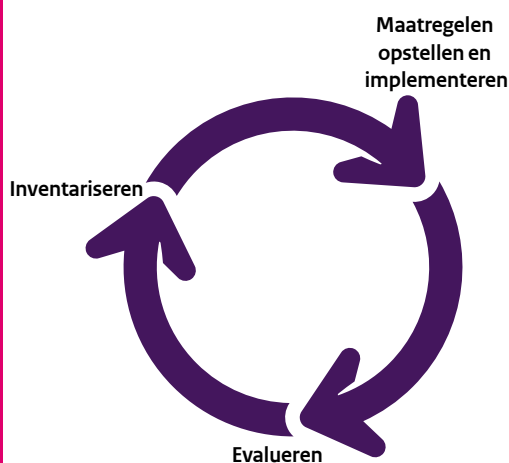
## 2 Instructie & handhaving

### 2.1 Inspectiemethodiek

Het voorkomen en beheersen van werkstress door werkdruk in een organisatie heeft een cyclisch karakter. Tijdens de inspectie beoordeelt de inspecteur aan de hand van deze cyclus.

#### Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) & Nadere inventarisatie

Wanneer er een risico bestaat op werkstress door werkdruk is een nadere inventarisatie belangrijk en verplicht. Hierin inventariseert de werkgever de werkdrukbronnen die tot werkstress kunnen leiden en beoordeelt hij de balans tussen werkdrukbronnen en de energiebronnen, en of werknemers werkstress ervaren. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de gehele organisatie, teams en functies wanneer er onderling verschillen zijn.



Evaluatie / functioneren van:

- Beleid
- Afzonderlijke maatregelen

#### Plan van Aanpak (PvA) en uitvoering (maatwerk):

- Maatregelen sluiten aan bij de werkdrukbronnen die verlaagd moeten worden of energiebronnen die verhoogd moeten worden.
- Er worden voldoende maatregelen genomen die zich richten op rust en herstel.
- Maatregelen richten zich op het bevorderen van een gezonde werk-privébalans.
- Maatregelen worden genomen op het niveau van de organisatie, het team en het individu.
- De werkgever zorgt voor voorlichting over de risico's van werkstress en de maatregelen om werkstress tegen te gaan.

### 2.2 Inspectievragen met toelichting

Antwoorden op de inspectievragen geven informatie over de beleidscyclus die de werkgever volgt om werkstress door werkdruk te voorkomen dan wel te beheersen.

Hieronder volgen de inspectiepunten. Bij ieder inspectiepunt staan de vereisten genoemd. Dit zijn de aspecten waar dat beleidselement minimaal aan moet voldoen.

Vervolgens worden hulpvragen gegeven. Deze helpen de inspecteur te beoordelen of aan de vereisten wordt voldaan. Tevens draagt het beantwoorden van de hulpvragen bij aan het uiteindelijk beantwoorden van de inspectievraag.

Het doel van de inspectie is om, naast inhoudelijke beantwoording van de inspectievragen, een beter beeld te vormen van de specifieke omstandigheden van het bedrijf zoals aard, omvang en werknemerssamenstelling, maar ook van economische, technische en operationele belangen. De totale opgedane informatie is nodig om de eis in een later stadium goed te kunnen onderbouwen.

- 1 **Heeft het bedrijf een actuele, deugdelijke en volledige risico-inventarisatie en – evaluatie (RI&E) over werkstress? Wordt hieruit duidelijk per afdeling/functie welke werkdrukbronnen te hoog zijn en/of welke energiebronnen te laag, waardoor een disbalans ontstaat die risico geeft op werkstress?**

#### Vereisten

- Uit de RI&E, inclusief nadere inventarisatie werkdruk, wordt duidelijk of er sprake is van een disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen, waardoor een risico op werkstress ontstaat. Ook wordt duidelijk of werknemers klachten door werkstress ervaren, zoals terugkerende uitputting of hoofdpijn. Voorbeelden van werkdrukbronnen en energiebronnen staan opgenomen in **bijlage 1**.
- Op basis van voorkennis van de sector maakt de inspecteur vooraf een inschatting van mogelijke werkdrukbronnen (Bijvoorbeeld emotionele belasting, veelvuldig bereikbaar moeten zijn etc.)

Uit de RI&E wordt duidelijk of het gebrek aan rust en herstel een risico vormt voor het ontstaan van werkstress. Het belang van rust en herstel staat verder omschreven in **bijlage 2**.

- Uit de RI&E wordt duidelijk of, en zo ja, welke verschillen er bestaan in risico's op werkstress op verschillende afdelingen of voor verschillende functies.
- Uit de RI&E wordt duidelijk op welke wijze het risico op werkstress is geïnventariseerd (vragenlijstonderzoek, Arbodienst, MTO met werkstress vragen, interviews. Bij heel kleine organisaties kan dit bijvoorbeeld ook blijken uit gesprekken die de directeur met zijn werknemers voert).
- Het aantal werknemers dat heeft meegewerkt aan het werkstress onderzoek voor de RI&E is representatief (meer dan 50% respons en/of respons aangevuld middels interviews).
- Indien er in de RI&E geen risico's genoemd staan op het ontstaan van werkstress dan moet duidelijk worden hoe de werkgever aan deze conclusie komt.

### Hulpvragen

- Wat staat er in de RI&E over werkdruk/werkstress?
- Op welke wijze heeft de werkgever het risico geïnventariseerd? Denk hierbij aan gesprekken, vragenlijsten, interviews, arbodienst.
- Wordt duidelijk werkdrukbronnen te hoog zijn of welke energiebronnen tekortschieten? Dit kan ook uit andere actuele documenten blijken waarnaar de RI&E verwijst. Welke werkdrukbronnen en energiebronnen noemen medewerkers in interviews?
- Wordt duidelijk of onvoldoende rust en herstelmogelijkheden een risico vormen op het ontstaan van werkstress? Wat blijkt uit de interviews met werknemers? Kunnen medewerkers voldoende rust pakken tijdens en na het werk? Kunnen werknemers voldoende herstellen van het werk?
- Zijn er verschillen tussen afdelingen in de mate waarin werkstress een risico vormt, of zijn de bronnen per functie of afdeling verschillend?
- Indien er geen risico's zijn op het ontstaan van werkstress: hoe is de werkgever tot deze conclusie gekomen? Middels welke methode heeft hij deze risico's onderzocht? Sluit dit aan bij de bevindingen van de inspecteur vanuit interviews?

**De inspecteur vraagt door wanneer dit nodig is. De hulpvragen zijn slechts richtinggevend.**

### Toelichting

Wanneer werkstress een risico vormt, dient dit risico middels nadere inventarisatie in de RI&E te staan. De nadere inventarisatie kan uit andere actuele documenten blijken, zoals een verdiepend onderzoek naar werkstress of een medewerkestevredenheidsonderzoek (MTO) met aanvullende werkstressvragen. De RI&E dient hier dan naar te verwijzen.

**Bijlage 4** geeft meer zicht op verschillende methoden van onderzoek en kwaliteitseisen. Indien in de RI&E staat dat er geen risico's zijn die tot werkstress kunnen leiden dan onderbouwt de werkgever hoe hij tot deze conclusie gekomen is. De inspecteur

toetst dit **middels interviews met werknemers**.

Werkstress is een complex fenomeen dat verklaard kan worden door een disbalans tussen te hoge werkdrukbronnen en te weinig energiebronnen. Daarnaast kunnen onvoldoende rust en herstel, en een slechte werk-privébalans een belangrijke rol spelen in het ontstaan van werkstress. De werkgever heeft zicht op welke werkdrukbronnen in zijn organisatie te hoog zijn en/of welke energiebronnen te laag zijn. Zonder dit inzicht kunnen maatregelen niet gericht genomen worden. Bij thuiswerken / hybride werken of werken met ICT is hier in de beoordeling aandacht voor. Werkstress risico's bij werken met ICT staan opgenomen in **bijlage 5**.

Behalve digitalisering kan technologisering ook op andere vlakken risico's op werkstress met zich meebrengen. Meer informatie over werkstressrisico's door technologisering is opgenomen in **bijlage 6**.

Wanneer werkdrukbronnen, energiebronnen en een eventuele disbalans hiertussen nog niet uit de RI&E blijken dan is het noodzakelijk dit nader te onderzoeken. De inspecteur toont in dat geval aan waarom hij vindt dat bepaalde werkdrukbronnen en energiebronnen ontbreken in de RI&E.

### Handhaving

In de brief omschrijft de inspecteur waarom hij/zij vindt dat bepaalde werkdrukbronnen/energiebronnen te weinig in kaart zijn gebracht (dit kan blijken uit meldingen, uit interviews etc.), eventueel aangevuld met een overzicht van werkdrukbronnen/energiebronnen die niet onderzocht zijn en waardoor er zodoende geen zicht is op het risico op werkstress. Wanneer bepaalde afdelingen niet onderzocht zijn of afwijken van de resultaten van de RI&E, neemt de inspecteur dit mee in de brief. Uit de brief blijkt dan ook waarom de werkgever deze (disbalans tussen) werkdrukbronnen en energiebronnen beter in kaart moet hebben.

Handhaving vindt plaats op basis van artikel 2.15, eerste lid van het Arbobesluit.

*Opmerking: Bij het volledig ontbreken van de RI&E wordt direct een boeterapport opgemaakt op basis van artikel 5 van de Arbowet.*

## 2 Heeft het bedrijf voldoende maatregelen in het plan van aanpak opgenomen om geconstateerde werkdrukbronnen die te hoog zijn te verminderen of te lage energiebronnen te verhogen? Zijn er termijnen aangegeven om deze maatregelen uit te voeren en te evalueren? Worden de maatregelen uitgevoerd?

### Vereisten

- De maatregelen die genoemd worden sluiten aan bij de te hoge werkdrukbronnen of te lage energiebronnen om werkstress tegen te gaan.
- Vanuit de maatregelen (of andere vormen van beleid) wordt duidelijk hoe de werkgever zorgt voor rust en herstel van zijn werknemers tijdens en na het werk.
- De maatregelen hebben betrekking op organisatie, team en individueel niveau.
- De maatregelen zijn, indien nodig, aangepast aan de inhoud van de verschillende functies.
- De maatregelen volgen de arbeidshygiënische strategie: bronaanpak/collectieve aanpak (bijv. anders organiseren van het werk) boven individuele beschermingsmiddelen (bijv. training in assertiviteit).
- De maatregelen staan niet alleen op papier, maar worden ook uitgevoerd.

### Hulpvragen

- Welke maatregelen staan in het plan van aanpak om werkstress tegen te gaan?
- Sluiten de maatregelen aan bij de geconstateerde te hoge werkdrukbronnen of de te beperkte energiebronnen?
- Welke termijnen gelden er voor het uitvoeren van de maatregelen?
- Hoe heeft de werkgever gezorgd voor voldoende rust en herstel tijdens en na het werk?
- Welke maatregelen heeft de werkgever genomen op organisatorisch niveau? Denk aan verantwoordelijkheid voor tegengaan van werkstress formeel bij leidinggevenden beleggen, bepaalde taken schrappen, meer personeel aannemen, alle leidinggevenden trainen in het voeren van gesprekken over werkstress, zorgen dat mensen hun eigen tijd kunnen indelen, zorgen voor goed werkende ICT-voorzieningen bij thuiswerken.
- Welke maatregelen heeft de werkgever genomen op teamniveau? Denk aan werken aan de sociale cohesie, herverdelen van taken binnen het team, gezamenlijk pauzes nemen.
- Welke maatregelen heeft de werkgever genomen zodat ook met het individu rekening wordt gehouden? Denk aan gesprekken door de leidinggevende over werk-privé balans, mogelijkheden om werk met gezin of mantelzorg te combineren.
- Worden de maatregelen ook uitgevoerd? Waar blijkt dat uit? Zo nee, waarom worden ze niet uitgevoerd?

De inspecteur vraagt door wanneer dit nodig is. De hulpvragen zijn slechts richtinggevend.

### Toelichting

Om werkstress effectief tegen te kunnen gaan is het van belang dat maatregelen ingrijpen op de disbalans tussen de werkdrukbronnen en de energiebronnen. Richten de maatregelen zich te veel op andere zaken dan zal de disbalans blijven bestaan met het risico op werkstress, of wellicht al bestaande werkstress, als gevolg.

**Sociale steun, competent zijn voor het werk en autonomie hebben in het werk zijn energiebronnen die een bewezen belangrijke positieve bijdrage leveren. De inspecteur bekijkt zodoende in ieder geval de mate waarin er aandacht is voor deze energiebronnen: hoe komen deze naar voren vanuit de RI&E en hoe worden ze gestimuleerd?**

Om de meeste impact te hebben neemt de werkgever allereerst maatregelen op organisatorisch niveau. Deze hebben vooral betrekking op de disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen die organisatiebreed werkstress geven. Daarnaast kunnen bepaalde oorzaken van werkstress teamgebonden zijn. Zodoende zijn ook maatregelen op teamniveau nodig. Binnen een team kan gewerkt worden aan de belangrijke energiebronnen, namelijk: autonomie sociale steun door collega's en leidinggevenden.

Ten slotte zijn maatregelen op individueel niveau belangrijk. Er zijn namelijk ook factoren in de privésituatie die de balans tussen werk- en privé kunnen verstoren. Een verstoorde werk-privé-balans is een belangrijke voorspeller van werkstress en uiteindelijk burn-outklachten. Een werkgever zou minimaal het gesprek hierover moeten voeren met zijn werknemer. Bijvoorbeeld om samen te kijken naar een betere afstemming tussen werk en zorgtaken. Uiteraard is het niet de taak van de werkgever om problemen in de privésituatie op te lossen.

Naast maatregelen die zich richten op de disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen kan de werkgever maatregelen nemen die rust en herstel tijdens en na het werk bevorderen. Hierbij kan het gaan over pauzes, afspraken over bereikbaarheid na werktijd, , etc. Rust en afstand van het werk zijn belangrijk om van het werk te herstellen. Gebeurt dit niet gedurende langere tijd, dan is dit een risico op het ontstaan van werkstress. Dit voorkomt een werkgever met maatregelen. Om de maatregelen effectief te laten zijn neemt de inspecteur het volgende in het gesprek mee. Hier kan echter niet op gehandhaafd worden:

- **Toewijding van de werkgever** is essentieel voor een succesvol beleid tegen werkstress.
- Leidinggevenden hebben een belangrijke rol als het gaat om **voorbeeldgedrag**.
- **De werknemers**, binnen teams met een hoog risico op werkstress, **worden nauw betrokken** bij het zoeken naar oplossingen en het kiezen van de maatregelen. De werkgever doet er goed aan de maatregelen met de werknemers en OR te bespreken.

- Naast maatregelen, waarvan de effecten pas na langere tijd zichtbaar worden, kan de werkgever het beste ook maatregelen nemen die al op korte termijn tot verbetering leiden (zogenaamde **quick wins**).
- Letten op **timing**. Implementeren van een nieuw systeem in een piekperiode is wellicht geen handig moment.
- De werkgever zorgt voor **transparantie** over maatregelen en initiatieven en benadrukt **het nut** ervan.

### Handhaving

In de brief omschrijft de inspecteur waarom hij/zij vindt dat bepaalde maatregelen ontbreken. Wanneer er wel maatregelen worden genomen, maar deze zijn onvoldoende, dan onderbouwt de inspecteur waarom deze maatregelen niet toereikend zijn. Vaak sluiten deze maatregelen niet aan op de disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen of is er geen aandacht voor rust en herstel.

Handhaving vindt plaats op artikel 2.15, eerste lid van het Arbobesluit.

### 3 Heeft er een grondige evaluatie plaatsgevonden van de maatregelen om geconstateerde werkdrukbronnen die te hoog zijn te verminderen of te lage energiebronnen te verhogen? Is de totale aanpak van risico's die tot werkstress kunnen leiden ook geëvalueerd? En wordt de PDCA (verbeter)-cyclus opnieuw doorlopen als hieruit blijkt dat er nog steeds risico's zijn die kunnen leiden tot werkstress?

#### Vereisten

- Er vindt evaluatie plaats van de maatregelen zelf (hoe?).
- Er vindt evaluatie plaats van de effectiviteit van de maatregelen op werkdrukbronnen en energiebronnen (wat?).
- De evaluatie geeft invulling aan vervolgstappen als die nodig zijn.
- Naast evaluatie van de maatregelen wordt het proces van de beleidscyclus om werkstress te voorkomen dan wel te beperken geëvalueerd.

#### Hulpvragen

- Welke methode heeft de werkgever gekozen om de maatregelen en de effectiviteit van de maatregelen te evalueren? Lijkt dit een geschikte methode?
- Hebben de maatregelen een positief effect gehad op het omlaag brengen van de werkdrukbronnen en/of vergroten van de energiebronnen? Indien geen effect, waardoor kwam dit?
- Hoe zijn de werknemers betrokken in de evaluatie?
- Hoe is de OR betrokken bij de evaluatie?
- Welke conclusies zijn er uit de evaluaties getrokken?
- Welke vervolgstappen neemt de werkgever op basis van de conclusies?

**De inspecteur vraagt door wanneer dit nodig is. De hulpvragen zijn slechts richtinggevend.**

### Toelichting

Het evalueren van de genomen maatregelen en het doorlopen van het proces is een essentiële fase in de beleidscyclus. Het maakt inzichtelijk of de genomen maatregelen effect hebben gehad, of het proces zorgvuldig doorlopen is en wat er in de toekomst mogelijk anders gedaan moet worden.

De werkgever kan voor verschillende methodes kiezen om het proces en de effectiviteit van de maatregelen te evalueren. Zo kan de werkgever ervoor kiezen om de effectiviteit van de maatregelen te bespreken in groepsbijeenkomsten en in individuele gesprekken. Effectiviteit kan ook blijken uit een tweede meting (verdiepend onderzoek, MTO), mits dezelfde werkdrukbronnen en energiebronnen uitgevraagd worden en met elkaar worden vergeleken. De wijze waarop een werkgever wil evalueren staat vrij, maar moet wel altijd inzicht geven in het effect van de maatregelen op de knelpunten en de aanpassingen die hieruit volgen.

### Handhaving

Voor de handhaving omschrijft de inspecteur in de brief of evaluatie van de maatregelen en het beleid hebben plaatsgevonden en hoe dit is gedaan. Tevens omschrijft de inspecteur de reden waarom deze evaluatie niet voldoende is.

Handhaving gericht op onvoldoende evaluatie vindt plaats op artikel 2.15, eerste lid van het Arbobesluit, als ontbrekend beleidselement in de aanpak van PSA (werkstress door werkdruk).

### 4 Krijgen werknemers en leidinggevenden die met werkstress te maken (kunnen) krijgen, adequate voorlichting en onderricht over de daaraan verbonden risico's en de maatregelen die zijn genomen om de risico's op werkstress te voorkomen of te beperken? Leren zij hierin ook wat werkstress inhoudt en hoe zij dit kunnen herkennen?

#### Vereisten

- Werknemers en leidinggevenden worden voorgelicht over het risico op werkstress en wat dit risico inhoudt.
- Werknemers worden voorgelicht over de maatregelen die een werkgever neemt om werkstress zoveel als mogelijk te voorkomen.
- Werknemers weten waar zij terecht kunnen als zij werkstress ervaren.
- Leidinggevenden hebben onderricht ontvangen in het herkennen van risico's van werkstress (risico's voorkomen) en het herkennen van werkstress om de verdere gevolgen van werkstress te beperken (risico's beperken).
- Voorlichting en onderricht wordt op een "actieve" manier gegeven. Dit houdt in dat slechts het plaatsen van informatie op intranet onvoldoende is.



### Hulpvragen

- Op welke wijze krijgen werknemers en leidinggevende voorlichting en onderricht over werkstress?
- Krijgen nieuwe werknemers ook voorlichting en onderricht over werkstress?
- Weten leidinggevend en werknemers waardoor werkstress ontstaat?
- Weten leidinggevend en werknemers waarom rust en herstel zo belangrijk is in het voorkomen van werkstress?
- Kunnen leidinggevend en werknemers signalen van werkstress bij hun werknemers oppikken en hierop actie ondernemen?
- Zijn er voorlichtingsmaterialen beschikbaar over werkstress?

**De inspecteur vraagt door wanneer dit nodig is. De hulpvragen zijn slechts richtinggevend.**

### Toelichting

Om risico's door werkstress te voorkomen of te beperken is het van belang dat werknemers en leidinggevend weten wat werkstress is en waardoor het kan ontstaan. Daarnaast is het ook van belang dat de werknemers weten wat de organisatie er aan doet om werkstress te voorkomen, maar ook wat een werknemer er zelf tegen kan doen. Voorlichting en onderricht is niet iets passiefs. De werkgever "brengt" het bij zijn werknemers. Dit kan door middel van bijeenkomsten, gesprekken met de leidinggevend, trainingen etc. Belangrijk is dat "de dialoog" over het onderwerp gevoerd wordt. Het is ook belangrijk dat werknemers signalen van werkstress bij zichzelf en anderen kunnen herkennen, en dat een leidinggevende het kan signaleren. Er kunnen dan op tijd maatregelen genomen worden, alvorens een werknemer van de regen in de drup raakt.

### Handhaving

In de brief onderbouwt de inspecteur eerst waarom hij/zij vindt dat er een risico is op werkstress. De inspecteur maakt vervolgens duidelijk wat de werkgever doet aan voorlichting en onderricht en ook waarom hij (nog) tekortschiet.

Handhaving gericht op voorlichting en onderricht met betrekking tot werkdruk en werkstress vindt plaats op basis van artikel 2.15, tweede lid van het Arbobesluit.

## 5 Houden leidinggevend toezicht op het naleven van de instructies?

### Vereisten

- De leidinggevend zien erop toe dat werknemers zich aan de gemaakte afspraken houden met betrekking tot instructies die er gelden om werkstress tegen te gaan.
- Werknemers worden aangesproken op hun gedrag als dat nodig is.

### Hulpvragen

- Hoe houdt de leidinggevende toezicht op het naleven van de instructies?
- Gaat de leidinggevende de dialoog aan met de werknemers als hij niet volgens de afspraken (voor wat betreft het tegen gaan van werkstress) werkt?
- Welke mogelijkheden heeft de leidinggevende als een werknemer zich niet aan de gemaakte afspraken houdt?

**De inspecteur vraagt door wanneer dit nodig is. De hulpvragen zijn slechts richtinggevend.**

### Toelichting

Instructies geven en afspraken maken over het aanpakken van werkstress zijn belangrijk. Wanneer deze instructies en afspraken er zijn is toezicht op de naleving hiervan belangrijk. Kortom, de organisatie ziet er op toe dat de medewerkers zich houden aan de instructies en afspraken en spreekt hen aan als dit niet gebeurt. Wanneer bijvoorbeeld de afspraak geldt om elkaar niet te e-mailen in weekendes, dan is het belangrijk om het te bespreken wanneer dit toch gebeurt. Leidinggevend dienen hierin het initiatief te nemen.

### Handhaving

In de brief onderbouwt de inspecteur waarom hij/zij vindt dat er een risico is op werkstress. Vervolgens omschrijft de inspecteur welke instructies er gelden en waarom hij/zij vindt dat het toezicht hierop onvoldoende is.

Handhaving vindt plaats op basis van artikel 8.4 van de Arbowet.

## 2.3 Wijze van inspecteren

De inspecteur verzamelt alle benodigde informatie over:

- de beoordeling van de risico's;
- de genomen maatregelen;
- de manier van evalueren en bijstellen;
- voorlichting en onderricht;
- toezicht.

Hierdoor ontstaat een beeld van de wijze waarop de werkgever het risico op werkstress door werkdruk beheerst.

Op de volgende manieren verzamelt de inspecteur informatie:

- Opvragen en bestuderen van relevante documenten, zoals onderdelen over werkdruk en werkstress in de RI&E, aan de RI&E gerelateerde actuele documenten, het Plan van Aanpak, verdiepend onderzoek naar werkdruk en werkstress en voorlichtingsmateriaal met betrekking tot werkdruk en werkstress. Bij het opvragen van de documenten wordt tevens verzocht dat de directie de ondernemingsraad (OR) informeert.
- Gesprek met **directie/bestuur** en inhoudelijk deskundigen, vergezeld door de OR (indien aanwezig en zij van haar vergezelsrecht gebruik wil maken). **Aanwezigheid van de directie en/of bestuur is van groot belang om te bepalen in hoeverre er al draagvlak is voor de beeldvorming van het reeds aanwezige draagvlak voor het aanpakken van werkstress en voor het creëren**

**van draagvlak bij de directie om werkstress aan te pakken. Ook de voorbeeldfunctie van de directie bij het voorkomen van werkstress is heel belangrijk voor het succesvol voorkomen van werkstress.**

- Het is nuttig om de directie in ieder geval bij het eindgesprek te laten aansluiten.
- Ga apart in gesprek met vertegenwoordiger(s) van de ondernemingsraad.
- Doe interviews met een aantal werknemers en leidinggevend(en) (leidinggevend(en) niet tegelijk spreken met de werknemers). De inspecteur kan er ook voor kiezen om nog bereikbaar te blijven voor aanvullingen vanuit individuele werknemers. Bijvoorbeeld door achterlaten van telefoonnummer of e-mailadres. Dit is niet verplicht!

De inspecteur vraagt bij het maken van een afspraak direct om alle relevante documenten en bestudeert deze voorafgaand aan de gesprekken.

Om een indruk te krijgen van de voornaamste werkdrukbronnen en energiebronnen binnen een organisatie **interviewt een inspecteur altijd werknemers**. Aan de hand van deze interviews herleidt de inspecteur of de voornaamste werkdrukbronnen en/of energiebronnen die ervaren worden door werknemers overeenkomen met werkdrukbronnen zoals omschreven in de RI&E. Ook blijkt uit de interviews op welke manier de werkgever zorgt voor rust en herstel voor de werknemers. Ook blijkt eruit of maatregelen die een werkgever neemt aansluiten bij het herstellen van de disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Interviews zijn verder behulpzaam om te bepalen of de werknemers voorlichting en onderricht hebben ontvangen over werkstress door werkdruk.

Bovenstaande wijze van informatieverzameling moet de inspecteur helpen om de beslisboom uit **bijlage 7** goed te kunnen doorlopen.

Daarnaast houdt een inspecteur ook interviews om zich een beeld te kunnen vormen over:

- de mate waarin de dialoog gevoerd wordt over werkstress en werkdruk met de werknemers.
- de mate waarin zij zijn voorgelicht over de risico's van werkstress.
- de mate waarin de getroffen maatregelen bij de werknemers en leidinggevend(en) bekend zijn;
- het functioneren van de getroffen maatregelen in de dagelijkse praktijk.

Hoeveel werknemers en/of leidinggevend(en) er geïnterviewd worden is afhankelijk van:

- de grootte van de organisatie;
- meldingen;
- locaties;
- input van ondernemingsraad en bevindingen in de RI&E.

Groepsinterviews hebben het voordeel dat er in korte tijd meerdere werknemers bereikt kunnen worden en er meer informatie op tafel kan komen. Dit leidt tot een meer gedragen beeld.

Conclusies kunnen namelijk niet worden gebaseerd op basis van een of twee werknemers.

Bij het bespreken van de conclusies met de werkgever noemt de inspecteur nooit namen van individuele werknemers. Oftewel, er dient zoveel mogelijk vertrouwelijkheid gewaarborgd te worden. Uiteraard is niet geheel uit te sluiten dat een werkgever zelf bepaalde bevindingen tot individuele werknemers kan herleiden.

De gesprekken met werknemers en leidinggevend(en) worden in een verslag verwerkt. Meer hierover is te lezen in het handhavingbeleid: [Werkinstructie Handhavingsaanpak Arbeidsomstandighedenwet](#).

Verslagen worden niet aan de brieven toegevoegd, maar geanonimiseerd in I-net geplaatst.

## 2.4 Afhandeling van de inspectie en onderbouwing

De inspecteur koppelt aan het einde van de inspectie zijn bevindingen terug en geeft aan of er sprake is van handhaving. Hierbij geeft de inspecteur aan op welke onderwerpen handhaving plaats vindt en met welk instrument. De inspecteur streeft hierbij na dat de directie bij dit eindgesprek aanwezig is. Een zorgvuldige aanpak voor het doorvoeren van de verbeteringen door de werkgever is belangrijk. Dit vergt vanzelfsprekend de nodige acties en doorlooptijd. Afhankelijk van de omvang van de organisatie, de diversiteit van de uit te voeren taken, de mate waarin al werkstress wordt ervaren, en de omvang/reikwijdte van zo'n verbetertraject, kan een hele beleidscyclus tot wel twee jaar duren. Bij het bepalen van de handhavingstermijnen houdt de inspecteur hier dan ook rekening mee. Bij lange doorlooptijden kan het handig zijn om tussentijdse evaluaties van maatregelen te eisen.

Maatwerk is nodig in de handhaving verlangt. De inspecteur omschrijft daarom zorgvuldig wat een werkgever al doet om werkstress te voorkomen, maar ook waarom hij/zij vindt dat deze aanpak/deze maatregelen/de gegeven voorlichting en onderricht/de evaluaties nog onvoldoende zijn.

Wanneer de risico's (werkdrukbronnen, energiebronnen en de disbalans hiertussen) op het ontstaan van werkstress onvoldoende uit de RI&E (of nadere inventarisatie) komen zal de inspecteur onderbouwen waarom hij/zij dit onvoldoende vindt. Wanneer werkstress in zijn geheel niet beoordeeld is in de RI&E onderbouwt een inspecteur waarom hij/zij vindt dat dit risico wel in de organisatie aanwezig is.

De inspecteur hanteert de voorbeeldbrieven, zodat de uniformiteit is gewaarborgd. De kennisbank op DIWI over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bevat een voorbeeld waarschuwingsbrief en een voorbeeldeis. De inspecteur maakt deze voorbeeldbrieven passend voor de geïnspecteerde organisatie. 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.

Bij twijfel over de wijze van handhaving of het opstellen van de brief neemt de inspecteur contact op met een specialist PSA.

## 2.5 Informatie over arbocatalogi

Omdat de inspecties in veel verschillende sectoren kunnen plaatsvinden gaat de inspecteur bij elke organisatie na of er in de betreffende sector een arbocatalogus van toepassing is waarin de aanpak van werkstress staat omschreven.

Arbocatalogi zijn te vinden via [www.arboportaal.nl](http://www.arboportaal.nl)

Wanneer het onderwerp niet opgenomen is kan de inspecteur dit als signaal neerleggen bij de projectleider.

Wanneer de inspecteur twijfelt aan de accuraatheid van de catalogus neemt de inspecteur contact op met een specialist PSA van het kenniscentrum.

Wanneer een goed getoetste en toereikende arbocatalogus voor de sector beschikbaar is kan een inspecteur handhaven met een waarschuwing. Is een dergelijke arbocatalogus er niet dan stelt de inspecteur een eis tot naleving op.

## 2.6 Handhavingsinformatie voor I-net

Feitnummer	Inspectiepunten	Instrument
B20150101	Blootstellingsbeoordeling psychosociale arbeidsbelasting in RI&E en maatregelen om psychosociale arbeidsbelasting in het plan van aanpak te voorkomen of te beperken	Eis tot naleving of waarschuwing*
B20150201	Voorlichting en onderricht over risico's en maatregelen	Eis tot naleving of waarschuwing*
W050101	Schriftelijke RI&E aanwezig, inclusief risico's bijzondere categorieën werknemers	Boete
W080400	Toezicht op instructies ontbreekt	Eis tot naleving of waarschuwing*

\*Een waarschuwing is alleen mogelijk als er voor de sector een positief getoetste Arbocatalogus over dit onderwerp van toepassing is.

### Afwijken van deze instructie

Wanneer een inspecteur wil afwijken van deze instructie doet hij/zij dit in overleg en afstemming met een specialist PSA van het kenniscentrum en de projectleider. Deze werkinstructie en achtergrondkennis vanuit de bijlages is ook heel goed bruikbaar in interventies zonder handhaving.

# 3 Links naar gekoppelde instructies en achtergrondinformatie

## 3.1 Te hanteren hulpmiddelen voor inspecties werkstress door werkdruk

- [Werkdrukwegwijzer van TNO](#)
- [Werkdrukmodel TNO](#)

## 3.2. Bijlagen

Bij deze werkinstructie zijn de volgende bijlagen opgenomen die relevant zijn als kennis en achtergrondinformatie om te kunnen inspecteren op werkstress door werkdruk.

- Bijlage 1: Modellen voor het benaderen van werkstress
- Bijlage 2: Het belang van rust en herstel
- Bijlage 3: Werkstress in relatie tot duurzame inzetbaarheid
- Bijlage 4: Kwaliteitseisen voor de RI&E en aanvullend onderzoek
- Bijlage 5: Werkstressrisico's bij thuiswerken en digitalisering
- Bijlage 6: Werkstress risico's door technologisering
- Bijlage 7: Beslisboom handhaving

# Bijlage 1: Modellen voor het benaderen van werkstress.

## Het Job Demands & Resources model (JD-R-model)

Het Job Demands & Resources model (JD-R model) is het meest gebruikte wetenschappelijke model om werkstress te verklaren. Ook in de praktijk is het JD-R-model het meest gebruikte model. Andere werkstressmodellen die gebruikt worden zijn veelal afgeleiden van het JD-R-model. Uiteraard kan een werkgever in zijn benadering ook uitgaan van zo'n ander model, mits dit in lijn is met het gedachtegoed van het JD-R-model. Dit model wordt gezien als de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening (SWPD).

Het JD-R-model heeft een open, heuristisch karakter, waarbij ieder werkkenmerk als taakeis (werkdrukbron) of werkhulpbron (energiebron) in het model kan worden opgenomen (Schaufeli & Taris, 2014).

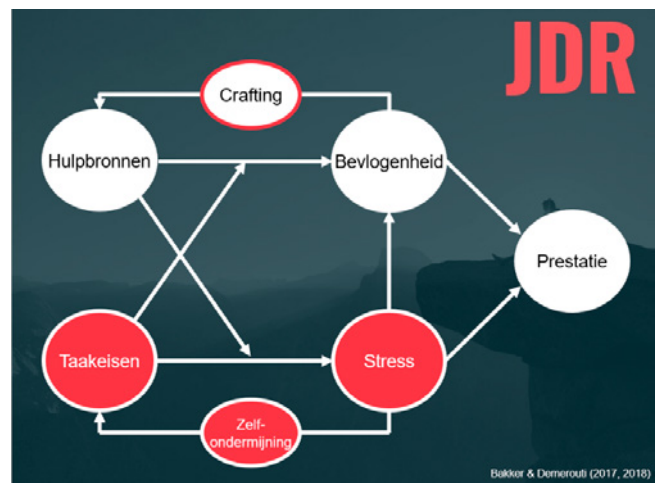
Voorbeelden van werkdrukbronnen zijn

- emotionele belasting
- hoeveelheid werk
- werktempo
- verwerking van grote hoeveelheden (digitale) informatie
- omgang met mondige ouders/leerlingen/cliënten etc.
- moeilijkheid van het werk
- falende techniek / verouderde apparatuur
- omgang met reorganisatie/baanonzekerheid
- onduidelijkheid over doelen en taken
- telepresence (Druk en noodzaak voelen om snel op werkgerelateerde berichten te reageren via ICT)
- conflicten op het werk
- verstoringen in het werk
- hectische werkomgeving waardoor concentratie lastig is
- monotoon werk

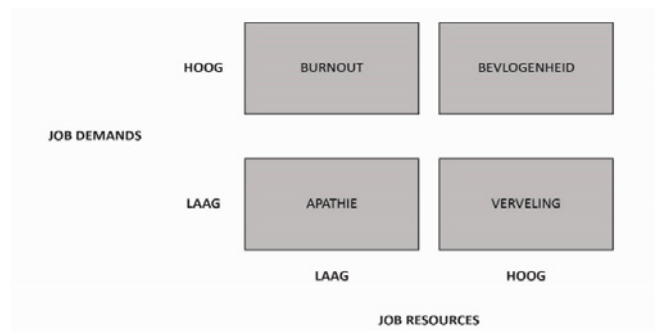
Voorbeelden van energiebronnen zijn (niet-limitatief):

- autonomie. Bijvoorbeeld zelf kunnen bepalen hoe en waar het werk uitgevoerd wordt.
- sociale steun door collega's en leidinggevendenden
- competent zijn voor het werk
- feedback ontvangen
- goed werkende ICT-middelen
- duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- waardering
- ontwikkelingsmogelijkheden
- afwisseling in taken

Het JD-R-model veronderstelt dat langdurige blootstelling aan werkdrukbronnen (job demands) en tekort aan energiebronnen (job resources) leidt tot werk gerelateerde stressklachten en (uiteindelijk) burn-out. Wanneer zowel werkdrukbronnen als energiebronnen goed vertegenwoordigd zijn in een functie zou dit leiden tot bevlogenheid. Het gaat dus om een balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Figuur 1 en 2 laten dit zien. Het model in figuur 1 laat ook zien dat mensen die stress ervaren door het werk zichzelf ondermijnen. Ze communiceren bijvoorbeeld minder of werken minder goed samen. Hierdoor nemen werkdrukbronnen en bijbehorende stress juist toe en komen deze mensen in een negatieve spiraal.



Figuur 1: Visuele weergave van het JD-R model



Figuur 2: "actieve" banen

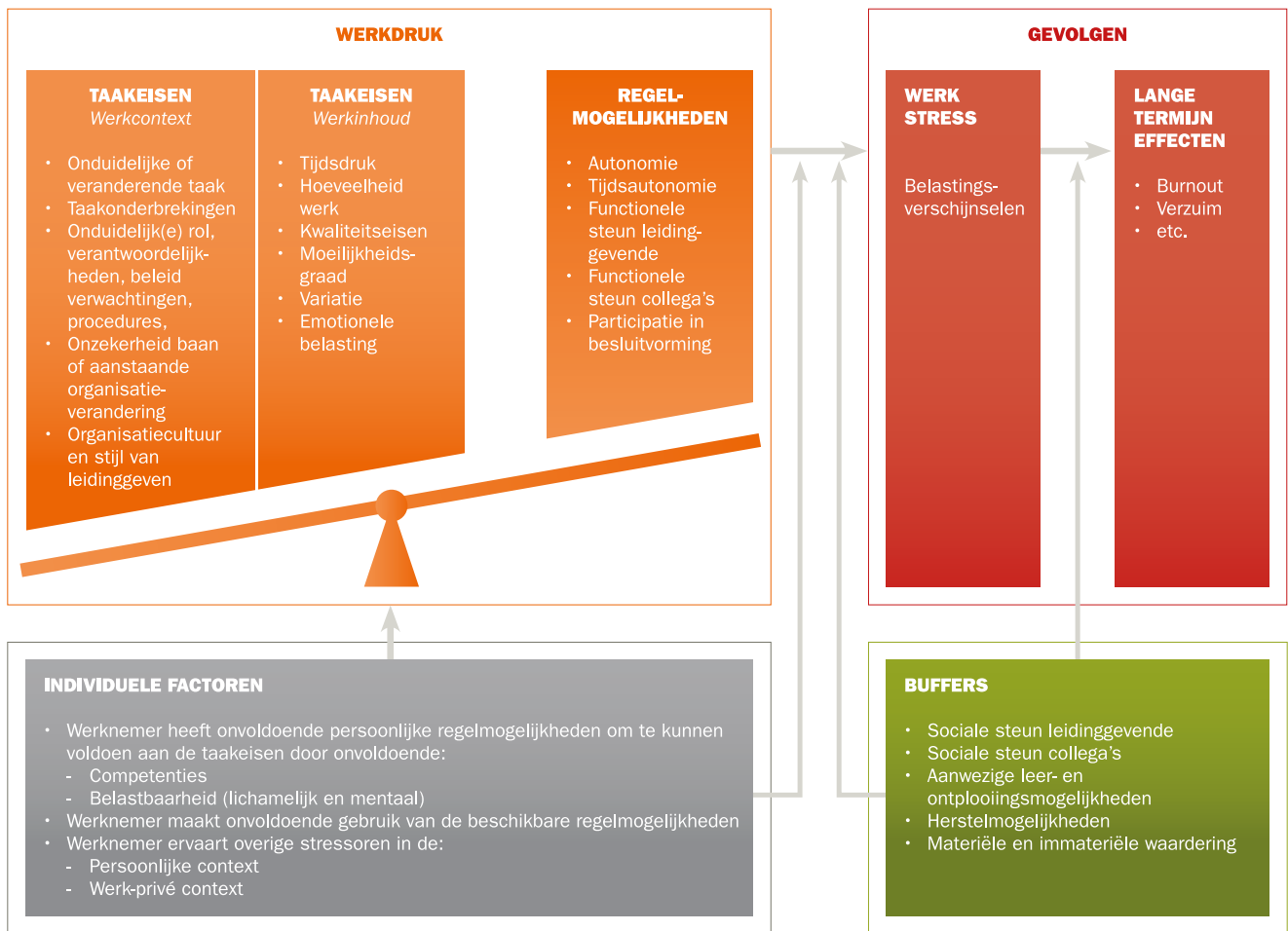
Per werkgever kan het gaan om verschillende werkdrukbronnen en energiebronnen.

Het model biedt niet alleen ruimte aan kenmerken van het werk, maar ook aan persoonlijke bronnen en eigenschappen, zoals optimisme. Maar omdat de inspectiebenadering op organisatieniveau plaatsvindt, laten we deze hier buiten beschouwing.

### Werkdrukmodel van TNO

In het werkdrukmodel van TNO ziet de grafische weergave van werkdrukbronnen en energiebronnen (regelmogelijkheden) eruit zoals weergegeven in figuur 3.

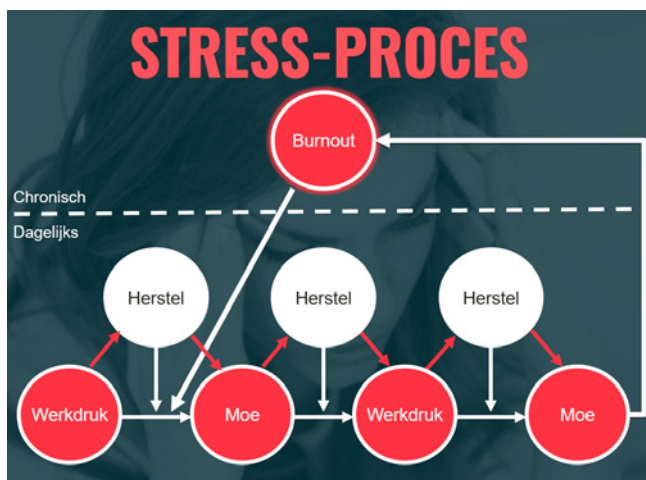
Ook heeft TNO een werkdrukwegwijzer ontwikkeld die werkgevers helpt haar beleid tegen werkstress te implementeren: [Werkdrukwegwijzer](#).



Figuur 3: Werkdrukmodel van TNO

## Bijlage 2: Het belang van rust en herstel

Figuur 4 laat zien waarom herstel van het werk zo belangrijk is.



Figuur 4: herstel van werk (uit: presentatie Arnold Bakker voor ISZW,2020)

### Moe worden van werk en herstellen hiervan

Werk vraagt inspanning van mensen, zowel fysiek als mentaal. Van mentale inspanning worden mensen dus ook mentaal moe. De hersenen moeten hiervan herstellen. Wanneer onvoldoende rust wordt genomen vindt onvoldoende herstel plaats en komt iemand in het uitputtingsproces. Op den duur kunnen mensen hierdoor mentaal uitgeput raken (burn-out). In onderzoeken naar werkdruk wordt in dat geval vaak gesproken van *herstelbehoefte*. Kort gezegd: als de herstelbehoefte bij werknemers groot is, herstellen zij te weinig van het werk.

### Psychologisch loskomen van werk

Vanuit wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat het psychologisch los kunnen komen van het werk een sleutelrol heeft in het herstellen van het werk. Een persoon komt dan mentaal los van werkgerelateerde gedachten buiten werktijd. Dit vormt een belangrijk onderdeel van het herstelproces van de werknemer omdat een werknemer dan zowel fysiek als mentaal niet meer met het werk bezig is.. Hierbij zijn 2 aspecten van belang: De werknemer is niet meer betrokken bij het werk en/of werk gerelateerde taken. De werknemer denkt niet meer aan werk gerelateerde zaken.

Het nemen van rust en het kunnen loskomen van het werk zijn dus essentieel om te kunnen herstellen van het werk. Deze elementen zullen dan ook een belangrijke rol moeten spelen in het beleid van een werkgever om werkstress te voorkomen of te beperken.

### Wanneer extra aandacht voor rust en herstel?

Rust tussen en na het werk en herstellen van het werk zijn voor iedereen belangrijk. In sommige situaties is het belangrijk dat een werkgever extra stil staat bij maatregelen om rust en herstel te bevorderen. Denk hierbij aan:

- werkzaamheden in ploegdiensten;
- werkzaamheden met een hoge emotionele belasting/ stressvolle gebeurtenissen, zoals bij politie, brandweer en ambulancepersonee;
- de levensfase van een persoon en persoonlijke situatie. Bijvoorbeeld zorg voor kleine kinderen, mantelzorg of persoon in rouw.

### Mogelijke maatregelen

Voorbeelden om te zorgen voor rust en herstel zijn:

- h korte- en langere pauzes inbouwen van;
- het lunchwandelingen stimuleren;
- het zorgen voor korte pauzes tussen (online) vergaderingen.
- voorbeeldgedrag van de leiding ten aanzien van niet e-mailen in weekeinden, avonden en vakanties.
- het stimuleren dat werknemers hun vakanties opnemen.
- bij ploegdiensten: voorwaarts roterende schema's met een aantal dagen rust na het schema. (Bij een voorwaarts roterend schema zijn begintijden van opeenvolgende diensten op hetzelfde of een later tijdstip dan de vorige dienst.)
- extra rustmomenten voor zwangere vrouwen en vrouwen die borstvoeding geven.
- Deze maatregelen zijn slechts indicatief. Het is je taak als inspecteur om te beoordelen of de werkgever passende maatregelen neemt.

# Bijlage 3: Werkstress in relatie tot duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt gezien als de mate waarin een werknemer zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2011).

Duurzame inzetbaarheid valt uiteen in drie elementen:

- Vitaliteit
- Werkvermogen
- 'Employability'

Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit, en onvermoeibaar door kunnen werken (Schaufeli & Bakker, 2007).

Werkvermogen gaat over de belastbaarheid van een werknemer in relatie tot de werkzaamheden die een werknemer uit moet voeren. Is hij/zij geestelijk (motivatie) en lichamelijk in staat het werk uit te voeren.

"Employability" staat voor de mogelijkheden om nu en in de toekomst de huidige of andere functies te kunnen vervullen. Hierbij zijn competenties en vaardigheden van belang. Ook de mobiliteitsmogelijkheden en de arbeidsmarktmogelijkheden spelen een rol.

De relatie met het aanpakken van werkstress is in alle drie de elementen aanwezig.

**Vitaliteit:** Vitaliteit is de tegenhanger van werkstressklachten. Wanneer klachten (fysiek, psychisch, sociaal) door werkstress afwezig zijn ontstaat ruimte voor vitaliteit van werknemers. Andersom: focus op vitaliteit in een bedrijf is eveneens een manier om werkstress klachten te voorkomen. Maar dan met een positieve insteek.

**Werkvermogen:** Het voorkomen van chronische werkstress voorkomt bijkomende lichamelijke- en psychische klachten. Op deze manier draagt een aanpak van werkstress bij aan het vergroten van het werkvermogen van de medewerkers. De werknemers zullen beter in staat blijven hun huidige, en wellicht ook toekomstige baan te vervullen.

**Employability:** Employability hangt samen met de energiebron competent zijn voor het werk. Wanneer een werknemer werkzaamheden verricht waar hij niet competent voor is zal hem dat eerder werkstressklachten opleveren.

Omdat de relatie tussen het voorkomen van langdurige werkstress en duurzame inzetbaarheid duidelijk bestaat kan het. Ook kiezen voor de term vitaliteit kan om die reden een handige keuze zijn. Kiezen voor deze woorden geeft een positievere insteek.

## Kiezen voor een positieve insteek

Er bestaat een duidelijke relatie tussen het voorkomen van langdurige werkstress en duurzame inzetbaarheid. Een aanpak waarbij gesproken wordt over het bevorderen van vitaliteit of het

stimuleren van de duurzame inzetbaarheid zet daarmee ook in op het voorkomen van werkstress. We weten inmiddels dat positieve beoordelingen vaak meer aanzetten tot actie en de intrinsieke motivatie vergroten. In gesprekken met werkgevers of sectoren kan het daarom nuttig zijn om over duurzame inzetbaarheid te spreken. Kiezen voor de term vitaliteit kan om die reden ook een slimme keuze zijn.

Ook organisaties maken steeds meer gebruik van deze positieve terminologie. Het is belangrijk om daarop aan te sluiten en te herkennen hoe deze aanpak invulling geeft aan de wettelijke bepalingen.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 978-90-313-5069-8).

Van Vuuren, T., Caniëls, M.J.J., Semeijn, J., H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren, *Gedrag en Organisatie*, 4, 357-374.



# Bijlage 4: Kwaliteitseisen voor de RI&E en aanvullend onderzoek

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.

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 werkstress risico's heeft geïnventariseerd.

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

Daarnaast kan een nadere inventarisatie werkstress/werkdruk of een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zicht geven op de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen én de mate waarin werknemers werkstress ervaren. Zo'n nadere inventarisatie is onderdeel van de RI&E en er mag in de RI&E naar verwezen worden.

Het onderzoek naar de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen en de analyse van de resultaten zijn erop dat de werkgever uiteindelijk passende maatregelen kan nemen.

Er zijn verschillende manieren om het onderzoek naar de risico's van werkstress uit te voeren. De keuze hangt af van bijvoorbeeld de omvang van de organisatie en de organisatiecultuur.

## Kwaliteitseisen voor vragenlijstonderzoek

Nadere inventarisatie via een vragenlijst is vooral geschikt voor grotere bedrijven (meer dan 25 werknemers). Ook voor kleine bedrijven kan deze methode soms geschikt zijn.

Voorbeelden van valide en betrouwbare vragenlijsten zijn:

- VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)
- TNO NOVA Weba ([De WEBBA-Methode | TNO Publications](#))
- JCQ (Job Content Questionnaire)
- Internetspiegel
- DPQ ([213831 \(arbeidsdeskundigen.nl\)](#))

Enkele vragenlijsten zijn opgenomen in het onderdeel Psychosociale arbeidsbelasting van de Kennisbank Arbo in DIWI.

Voor de nadere inventarisatie kunnen werkgevers ook gebruikmaken van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (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 het onderzoeken van de risico's die tot werkstress kunnen leiden moeten in ieder geval aan de volgende eisen voldoen:

### Inhoud

Door een aantal gerichte vragen of stellingen moeten de meeste relevante werkdrukbronnen en energiebronnen 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 risico's die kunnen leiden tot werkstress te verzamelen, dan moet deze zijn ingevuld en ingeleverd door minstens de helft van de bevroegde werknemers. Wanneer de vragenlijst een lage respons heeft opgeleverd kan de respons verhoogd worden door gebruik te maken van andere informatiebronnen. Denk aan individuele interviews en/of groepsbesprekingen over werkdruk/werkstress. 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 disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen kunnen worden afgeleid uit de resultaten. Er moet dus een duidelijke relatie zijn tussen de oorzaak (de te hoge werkdrukbronnen en een tekort aan energiebronnen) en het gevolg van deze disbalans.

Als de inspecteur twijfelt aan de geschiktheid van een bepaalde vragenlijst of een MTO, kan hij een PSA-specialist van het kenniscentrum betrekken bij de beoordeling.

### **Kwaliteitseisen voor andere methoden**

Een werkgever kan ook voor een andere methode dan een vragenlijst kiezen. Bij kleine bedrijven zal dit vaak het geval zijn. Overige toereikende methoden - één is genoeg - om zicht te krijgen op de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen zijn:

- methoden die zijn beschreven in positief getoetste arbocatalogi van de sector;
- interviews met werknemers 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 werkstress veroorzaken en de gevolgen hiervan.

Een goed instrument om het gesprek op gang te brengen is bijvoorbeeld: het Werkdrukkompas ([Surveys - inPreventie](#)).

De 'gespreksleidraad werkstress' kan een werkgever helpen het gesprek over werkstress op gang te krijgen ([Gespreksprotocol 'In gesprek over stress' | Richtlijn | Arboportaal](#)).

De bevindingen die voortkomen uit dergelijke onderzoeken legt een werkgever schriftelijk vast. Hieruit is af te leiden wat de bevindingen op team/functie niveau zijn en wat bevindingen zijn voor de hele organisatie. De werkgever heeft inzichtelijk hoe het onderzoek is uitgevoerd.

Een werkgever laat tijdens een inspectie, ten aanzien van werkdrukonderzoek, zien:

- hoeveel werknemers hebben meegedaan;
- welke afdelingen en teams hebben deelgenomen;
- welke onderwerpen/werkdrukbronnen/energiebronnen besproken zijn. Er moet aandacht zijn besteed aan de werkdrukbronnen die voor die organisatie of sector relevant zijn;
- wat de conclusies van het onderzoek zijn.

# Bijlage 5: Werkstressrisico's bij thuiswerken en hybride werken

Bij gezond hybride werken gaat het eveneens om de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Belangrijke energiebronnen die ontstaan door hybride werken zijn: minder reistijd, meer flexibiliteit, meer autonomie en een verbeterde werk-privébalans. Er kunnen echter door hybride werken ook werkdrukbronnen ontstaan en/of bepaalde energiebronnen kunnen afnemen.

De belangrijkste werkdrukbronnen staan hieronder uitgewerkt.

## 1 Continu bereikbaar kunnen zijn

Wanneer medewerkers thuis met ICT-middelen werken ontstaat een situatie waarin zij continu bereikbaar kunnen zijn voor werk. Door deze continue bereikbaarheid ontstaat het risico dat werknemers onvoldoende mentaal kunnen loskomen van werk. Fysiek en mentaal loskomen van werk is belangrijk om te herstellen van werk. Onvoldoende herstel kan leiden tot uitputting en mogelijk zelfs burn-out.

## 2 Werk en privé lopen door elkaar heen

Doordat werknemers continu bereikbaar kunnen zijn en werk wordt uitgevoerd in de privéomgeving kunnen werk en privé door elkaar heen gaan lopen. Hierdoor kan de werk-privébalans verstoord raken. Daarnaast vervagen grenzen tussen werk- en privétijd steeds meer. De grenzen tussen werktijd en gezinstijd vervagen, doordat werknemers hun werk zelf gaan managen met e-mails, berichten versturen en bellen tijdens privétijd, in de weekeinden en tijdens vakanties. De werktijd loopt dan over in privétijd. Een slechte werk-privébalans kan leiden tot burn-outklachten.

## 3 Informatiestress (kan ook op kantoor) en mentale belasting van het brein

Bij informatiestress gaat het erom dat een werknemer het gevoel heeft te worden belast met een dusdanig grote hoeveel informatie, via ICT, dat hij deze informatie niet meer goed kan verwerken en gebruiken. Door het werken met ICT komt er steeds meer informatie binnen en is steeds meer informatie direct beschikbaar (bijv. via internet). Daarnaast wordt ICT gebruikt om te communiceren met collega's en de werkgever, waardoor de totale informatiestroom toeneemt.

Informatiestress via ICT leidt tot meer stressklachten en slechtere gezondheidsuitkomsten.

Ook de virtualisatie kan zorgen voor meer belasting. Virtualisatie betekent dat werknemers een groot deel van de dag alleen nog maar in een virtuele wereld werken. Zo zijn meetings en trainingen online. Dit brengt een andere vorm van sociale contacten met zich mee. Deze vorm van werken lijkt veel inspannender dan wanneer collega's elkaar in het echt zien.

## 4 Sneller afgeleid zijn, verstoringen

Verstoringen en afleiding kunnen ontstaan door binnenkomende e-mails die in beeld verschijnen, berichten die binnenkomen op de smartphone, etc. Met name onderbrekingen die voortkomen uit meldingen blijken samen te hangen met een hogere mate van stress. Dergelijke verstoringen kunnen uiteraard ook op kantoor plaatsvinden.

## 5 Onvoldoende functioneren van ICT/bepert vaardig in het werken met ICT/onvoldoende beschikking over ICT

Wanneer ICT niet naar behoren functioneert of een werknemer weinig competent is in het volgen van de snelle ontwikkelingen in het werken met ICT dan kan dit stress opleveren. Ook het bijhouden van de ontwikkelingen die snel gaan op dit vlak kan stress veroorzaken.

## 6 Telepressure

Wanneer een medewerker druk en noodzaak voelt om snel te reageren op e-mails en andere digitale berichten zoals sms en WhatsApp, dan spreken we van telepressure. Wanneer door deze druk de werk-privébalans verstoord raakt of een werknemer niet meer los kan komen van het werk, kan dit leiden tot uitputting en andere werkstressklachten.

## Afnemende energiebronnen

Het is ook mogelijk dat werkstress ontstaat wanneer bepaalde energiebronnen afnemen. Deze energiebronnen vormen een belangrijke buffer tegen de werkdrukbronnen. Het afnemen ervan kan dus ongunstig zijn. Energiebronnen waarvan bekend is dat zij af kunnen nemen staan hieronder genoemd.

### 1 Minder sociale contacten, eenzaamheid en een gebrek aan bindingsgevoel

Afhankelijk van persoonlijke behoeften en de frequentie waarin vanuit huis gewerkt wordt, bestaat het risico dat werknemers sociale isolatie kunnen ervaren of binding met de organisatie gaan verliezen. Ook kunnen werknemers hierdoor minder sociale steun ervaren.

### 2 Gebrek aan feedback

Feedback is een belangrijke energiebron die kan wegvallen wanneer het contact met de leidinggevende verandert als gevolg van thuiswerken. Ook feedback van collega's kan minder of anders worden. Daarnaast kan het gebrek aan feedback bijdragen aan rollen taakonduidelijkheid (werkdrukbron) en het lastiger oplossen van conflicten op het werk. Onderzoek onder telewerkers laat zien dat het gebrek aan feedback verband houdt met een hogere mate van uitputting en minder bevoegenheid.

### 3 Gebrek aan rust, herstel en beweging

Thuiswerken gebeurt vrijwel altijd met ICT. Hierbij ontstaat het risico dat werknemers te weinig of geen pauzes nemen en dat zij hele dagen voornamelijk zittend doorbrengen. Er kan immers makkelijker langer, zittend, doorgewerkt worden. Hierdoor komen voldoende rust en herstel - twee zeer belangrijke factoren voor het reduceren van werkstress - in gevaar.

Beweging is daarnaast een belangrijke buffer tegen stress. Juist dit lijkt tijdens het thuiswerken minder te worden omdat mensen zich niet tussentijds hoeven te verplaatsen.

#### Aandachtspunten

Onderzoek laat zien dat vooral gedeeltelijk thuiswerken (hybride werken) voordelen heeft voor de organisatie (hogere productiviteit, meer betrokkenheid bij de organisatie, lager verloop) en gunstiger effecten heeft op de ervaren werkstress en burn-outklachten. Hierbij is er dan wel sprake van onder juiste omstandigheden. Dat wil zeggen: een goede balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen, er is een duidelijke sociale norm over bereikbaarheid leidinggevende voorbeeldgedrag zien bijvoorbeeld. In een effectieve aanpak is er aandacht voor persoonlijke voorkeuren en verschillen. Ook zijn werknemers betrokken bij de afspraken en mogelijkheden voor thuiswerken.

#### RI&E

Wanneer er volledig of gedeeltelijk vanaf een andere plaats (plaatsonafhankelijk) of vanuit huis gewerkt wordt dan heeft de werkgever hier in de risicobeoordeling voor werkstress aandacht voor. Er wordt hierin rekening gehouden met de hierboven genoemde werkdrukbronnen en energiebronnen. Wanneer het thuiswerken werkstressrisico's meebrengt, dan staan er in het plan van aanpak maatregelen genoemd voor het voorkomen of beperken van deze risico's. De maatregelen worden uitgevoerd en geëvalueerd. Uiteraard gaan voorlichting en onderricht ook in op deze risico's en maatregelen.

#### Maatregelen

De inspecteur legt geen vooraf vastgestelde maatregelen op wanneer er volledig of gedeeltelijk thuis gewerkt wordt. De inspecteur vormt zich een beeld van de beoordeling van werkdrukbronnen en energiebronnen die de werkgever heeft uitgevoerd. Wanneer de werkgever dit niet gedaan heeft kan de inspecteur dit eisen.

De inspecteur beoordeelt vervolgens of de gekozen maatregelen aansluiten bij het opheffen van een disbalans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen. Daarnaast beoordeelt de inspecteur welke maatregelen de werkgever neemt om rust, herstel en beweging bij het thuiswerken te bevorderen. Ook beoordeelt de inspecteur in hoeverre voorlichting en onderricht is gegeven over de risico's van thuiswerken met ICT en de maatregelen die de werkgever neemt om deze risico's te voorkomen.

Indicatief worden hier een aantal maatregelen genoemd:

- vaste pauzemomenten instellen
- tijd laten tussen online vergaderingen
- hybride werken zodat op kantoordagen sociale contacten plaats kunnen vinden
- vaste contactmomenten inlassen tussen werknemer en leidinggevende voor het bespreken van doelen, taken en geven van feedback
- normstellend zijn ten aanzien van (on) bereikbaarheid in de avonden, weekenden en tijdens vakanties
- voorbeeldgedrag van leidinggevendenden ten aanzien van het nemen van pauzes, geen mails versturen in avonden en weekenden etc.
- De app Ommetje in het team gebruiken om beweging te stimuleren
- gezamenlijke digitale dagstart
- gebruik maken van het Digitale balansmodel: [Digitale balans - Digitale balans](#)

Tijdens inspecties zal er dus aandacht zijn voor de mate waarin thuisgewerkt wordt. Daarnaast zal vooral gekeken worden naar de balans tussen werkdrukbronnen en energiebronnen bij thuiswerken en op het belang van rust, herstel en bewegen bij thuiswerken.

# Bijlage 6: Werkstress risico's door technologisering

Technologisering is een breed begrip. In onderzoek dat de Nederlandse Arbeidsinspectie uit liet voeren door TNO is uitgegaan van de volgende twaalf begrippen:

1. kunstmatige intelligentie
2. automatisering
3. augmented reality en virtual reality
4. big data
5. blockchain
6. chatbot
7. cobots en exoskeletten
8. mobiele apparaten / ICT
9. platformeconomie / flexibilisering
10. robotisering
11. sensoren en wearables
12. social media

Het Lees het onderzoek van TNO:

<https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/technostress-een-rapport-voor-de-inspectie-szw/>

Iedere vorm van technologie brengt bepaalde werkdrukbronnen en energiebronnen met zich mee. Zo is bekend dat kunstmatige intelligentie ingezet wordt om werknemersprestaties te monitoren. Dit kan onzekerheid en druk met zich meebrengen, maar ook feedback opleveren.

Automatisering van processen kan stressvol zijn, wanneer werknemers vrezen hun baan te verliezen.

Wanneer er gewerkt wordt met (nieuwe) technologieën is het van belang deze mee te nemen in de nadere inventarisatie van werkstress.

Verder is het belangrijk werknemers vanaf het begin te betrekken wanneer nieuwe technologieën hun intrede zullen doen. Wat is volgens de werknemers belangrijk in de keuze van de technologie? Wat is volgens hen belangrijk is het ontwerp van de technologie? Hoe kan de technologie ingepast worden in het werkproces? Wat verwachten zij hiervan? Wat betekent dit voor hen? Wat hebben werknemers nodig aan kennis en competenties?

Ten aanzien van mobiele apparaten/ICT kennen we de relatie met werkstress. Werkdrukbronnen en energiebronnen die een rol spelen bij het werken met mobiele apparaten en ICT zijn uitgewerkt in **bijlage 5**.

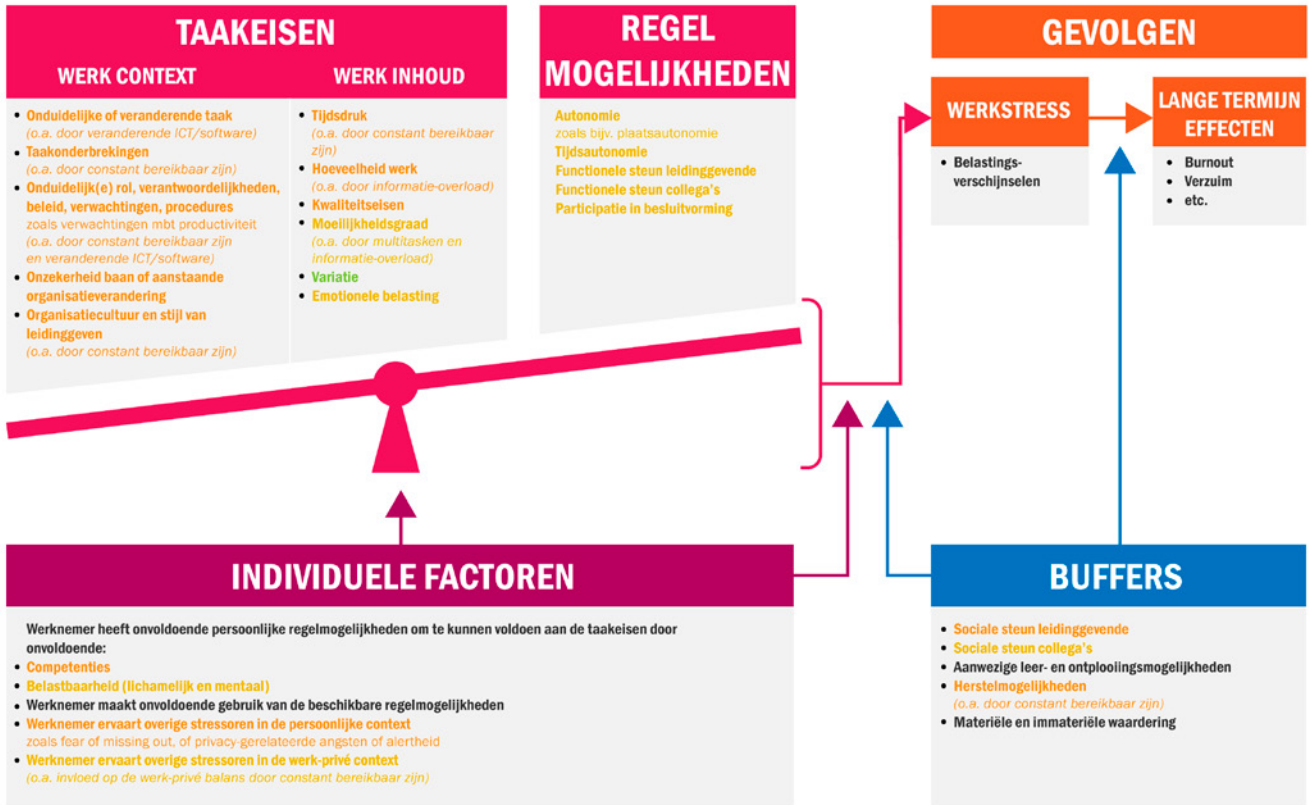
Daarnaast heeft TNO haar werkdrukmodel uitgebreid op het onderwerp Werken met ICT ter illustratie op de volgende pagina toegevoegd.

Voor de andere vormen van technologieën kan op een vergelijkbare wijze het model ingevuld worden.

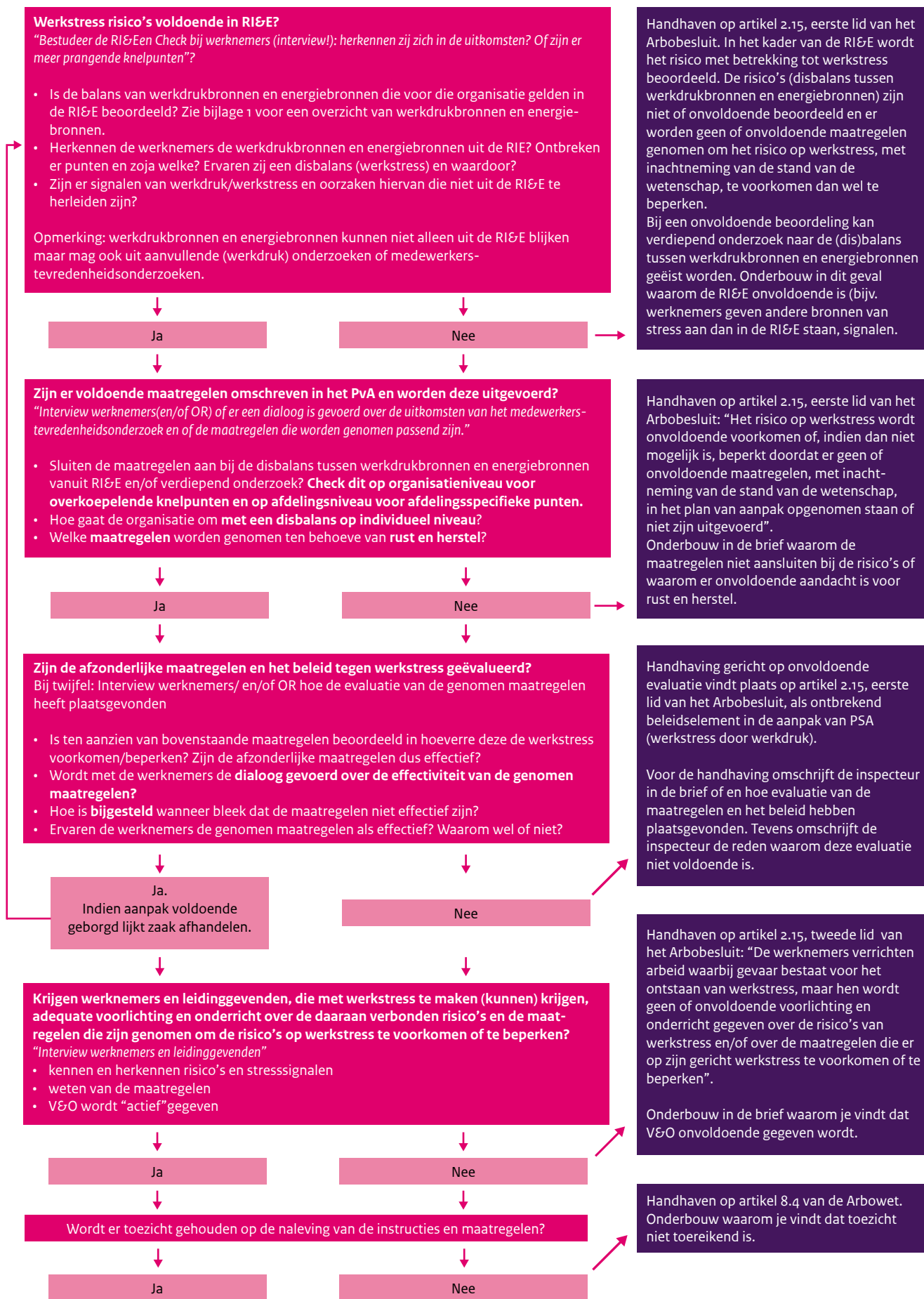
Wetenschappelijke onderbouwing hierbij is echter op dit moment nog beperkt.

## Verrijkt TNO werkdrukmodel, specifiek voor het gebruik van ICT / mobiele apparaten

Zoals gepresenteerd in het rapport 'Technostress - Een rapport voor de Inspectie SZW'



# Bijlage 7: Beslisboom handhaving



Deze brochure is een uitgave van:

Nederlandse Arbeidsinspectie

Postbus 90801 | 2500 LV Den Haag  
T 0800 51 51

Januari 2023 | Publicatie-nr. 23400218