

# Samenvatting

## Dossier Werkdruk

### Wat verstaan we onder werkdruk?

Van (te) hoge werkdruk is sprake als er geen balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Dat gebeurt als de hoeveelheid werk (*werkbelasting*) en de tijd (*tijdsfactor*) waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer (*belastbaarheid*) overstijgt. Werkdruk is niet altijd negatief. Een bepaalde uitdagende werkdruk kan zelfs leiden tot een positievere werkbeleving, een hogere productie en een lagere uitval door ziekte. Een te hoge werkdruk geeft echter risico's voor de gezondheid en het functioneren van werknemers, zoals werkstress en burn-out (zie hieronder).

### Wat zijn de risicofactoren van werkdruk en werkstress?

Te hoge werkdruk kan op korte termijn leiden tot werkstress (bijvoorbeeld vermoeidheid, slecht slapen, herstelbehoefte en prikkelbaarheid), wat schadelijk is voor het welzijn voor mens en organisatie. Een leidend model in dit dossier is het Job Demands- Resources (JD-R) model van Bakker en Schaufeli. Volgens dit model hangen de volgende risicofactoren nauw samen met werkdruk: Hoge taakeisen, een hoog werktempo, tijdsdruk, gebrek aan kennis en vaardigheden, samenwerkingsproblemen, veeleisende of lastige klanten en te weinig invloed hebben op de arbeids- en rusttijden. De vraag is of werkdruk als werkstress wordt ervaren. Hoge taakeisen in de vorm van fysieke, emotionele of cognitieve inspanning, taakinterruptions, onduidelijke rolverwachting, monotoon werk, slechte fysieke omstandigheden en slechte arbeidsverhoudingen zijn voorbeelden van werkstressoren. Het JD-R model houdt ons voor dat aanwezigheid van werkstressoren en gebrek aan energiebronnen uit de organisatie (feedback, steun, autonomie) en persoonlijke hulpbronnen (zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit, zingeving) risico's zijn voor het ervaren van werkstress. Werkstress kan behalve door werkdruk, dus ook het gevolg zijn van andere psychisch belastende factoren.

### Gevolgen voor de gezondheid van medewerkers?

Een te hoge werkdruk leidt op de langere termijn tot een verminderde gezondheid van werknemers. Hierbij kan gedacht worden aan hartziekten, slaapproblemen, angststoornissen, burnout, depressie en ongelukken op de werkvloer. Het is belangrijk stresssignalen (bijvoorbeeld hoofdpijn, vermoeidheid en prikkelbaarheid) van werknemers te onderkennen als gezonde stuurmiddelen. Voor de arboprofessionals zijn stresssignalen een aanknopingspunt om te waarschuwen en maatregelen te nemen. Wordt er, door de werkgever of de medewerker zelf echter niet adequaat met deze signalen omgegaan en blijven de stressklachten aanhouden, dan nemen de klachten waarschijnlijk toe en loopt men het gevaar uit het arbeidsproces te vallen.

### Gevolgen voor Organisatie?

Voor de organisatie kan een te hoge werkdruk leiden tot een hoger personeelsverloop, meer ongelukken op de werkvloer en een grotere uitval van werknemers door ziekte. De kosten voor een organisatie worden hoog geschat door het verlies aan productiviteit als gevolg hiervan.

### Omvang

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ongeveer 1/3 van de Nederlandse werknemers vaak of altijd werkdruk ervaren en als oorzaak voor verzuim opgeven. Ook wordt 10% van de arbeidsongevallen in verband gebracht met werkstress. Sinds enkele jaren blijven de cijfers voor uitval door werkstress stabiel blijkt uit verschillende onderzoeken. Dit lijkt in verband te kunnen worden gebracht met toenemende autonomie en regelmogelijkheden binnen het werk.

De totale kosten voor werkgevers en overheid voor verzuim en WAO worden jaarlijks op 4 miljard geschat. Echter, indirecte kosten door productiviteits- en kwaliteitsverlies, komen hier nog bovenop.

## Risicosectoren

Risicofactoren voor een hoge werkdruk en werkstress verschillen per beroepsgroep. Bij hoge taakeisen en onvoldoende compensatie door energiebronnen kunnen taakeisen als werkstressoren worden ervaren volgens het JD-R model. In de volgende sectoren zijn de risico's voor werkstress het hoogst: Onderwijs, zorg, financiële dienstverlening en vervoer.

## Hoe is het te meten?

Naast de algemene meting met de verplichte RI&E zijn er een breed scala aan methodes voor verdiepend onderzoek naar de risico's voor werkstress. Vaak worden schriftelijke vragenlijsten gebruikt. De "psychologic demands" vragenlijst van de job content questionnaire (JCQ) en de "quantitative workload inventory" (QWI) zijn vragenlijsten die worden aanbevolen in de richtlijn werkdruk (2013). Verder is in Nederland de VBBA vragenlijst een veelgebruikte gevalideerde vragenlijst die persoonsgebonden en werkplek gebonden factoren onderzoekt. Kwalitatief onderzoek door interviews met werknemers en leidinggevendenden of data analyse van cijfers over verzuim en personeelsverloop zijn andere aanvullende methodes. De kwaliteit van de meting is afhankelijk van de expertise van degene die de meting doet.

## Wat zegt de wet erover?

De Arbowet (lid 2 art. 3) verplicht de werkgever om binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, beleid uit te voeren die gericht is op het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Werkdruk die stress teweeg brengt wordt gezien als een onderdeel van PSA. Het Arbobesluit (lid 1 art. 2.15) werkt dit verder uit, wat in de praktijk betekent dat een werkgever verplicht is de risico's voor de medewerkers voor PSA met een RI&E in kaart te brengen en in een plan van aanpak maatregelen uit te werken ter voorkoming van PSA. Ook moeten medewerkers hierover voorgelicht en onderricht worden.

Voor PSA worden door het ontbreken van doelvoorschriften door de overheid procesnormen voorgeschreven. Dit zijn onderwerpen waarop de werkgever beleid moet ontwikkelen. Een procesnorm kan bestaan uit een verplichting voor de werkgever om jaarlijks aan de OR te rapporteren over de vraag of zich rond een bepaald risico problemen hebben voorgedaan en wat hij daaraan heeft gedaan.

## Wat is eraan te doen?

Opvallend is dat er geen doelvoorschriften zijn met een gezondheidskundige- of veiligheidskundige grens voor werkdruk. Uitgezonderd voor de jeugdpsychiatrie. Het is dus aan de werkgever zelf om doelen en maatregelen in een plan van aanpak uit te werken. Er zijn echter normscores opgenomen in de richtlijn werkdruk (2013) op basis waarvan kan worden vastgesteld of werknemers leiden aan een (te) hoge werkdruk. Daarnaast staan in het kennisdossier werkdruk en de richtlijn werkdruk een aantal suggesties uitgewerkt voor primaire en secundaire preventie (zie hieronder).

## Preventie

Maatregelen ter voorkoming of vermindering van werkdruk kunnen worden onderverdeeld op organisatie en individueel niveau. Een voorbeeld van primaire interventie in de organisatie is om werkstressoren periodiek te monitoren binnen de organisatie. Bij het waarnemen van een (te) hoge werkdruk en werkstress kunnen organisaties maatregelen nemen om werkstressoren te verminderen en energiebronnen te vergroten, door te kijken naar bijvoorbeeld taakeisen, taakvariatie, regelmogelijkheden, sociale steun. Daarnaast is een vorm van primaire preventie bijvoorbeeld een vitaliteitprogramma, training, scholing.

Secundaire preventie bestaat uit maatregelen die medewerkers beter toe rusten in het omgaan met stress. Op individueel niveau kunnen werknemers interventieprogramma's volgen die bewezen effectief zijn in het verminderen van werkstress, zoals cognitieve gedragstherapieën en ontspanningstherapieën. Daarnaast kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een leeftijdsafhankelijk personeelsbeleid, diversiteitbeleid en maatwerkoplossingen over work-life balance voor uitgevallen werknemers. Ook de rol van de leidinggevende en van arboprofessionals is hier van groot belang. Op technisch vlak kunnen er ook ergonomische maatregelen worden getroffen.

## **Implementatie en verankering**

Projectmatig implementeren van maatregelen heeft de voorkeur omdat uit alle geledingen van de organisatie medewerkers betrokken kunnen worden waardoor het draagvlak wordt verstevigd. Ook (externe) adviseurs kunnen makkelijk worden binnen gehaald.

Naast de implementatie is het ook van belang dat het beleid wordt gehandhaafd en verankerd. Dit kan bijvoorbeeld door het beleid te evalueren in het jaarverslag. Het benoemen van prestatie indicatoren helpt om de focus op werkdruk vermindering in de dagelijkse praktijk te integreren. Deze dienen dan ook terug te komen in de evaluatie.

### **Tips**

Zoek contact met partners (collegabedrijven of brancheorganisaties) om samen te werken op dit onderwerp.