

# Arbeidscatalogus Gemeenten

## *Werkdruk*

[aeno.nl](http://aeno.nl)

# Inhoudsopgave

1. Arboprofessional	3
1.1 Beleid ontwikkelen	3
1.2 Werkdruk en werkplezier herkennen	7
1.3 Te hoge werkdruk aanpakken	10
1.4 Preventie en continue aandacht	14

# 1 Arboprofessional

Een té hoge werkdruk die té lang duurt kan nare gevolgen hebben. Voor individuele medewerkers, voor teams en voor de hele organisatie. Uit de personeelsmonitor gemeenten van 2018 blijkt dat werkdruk in de top 3 van meest genoemde oorzaken van ziekteverzuim staat. Werkdruk is een belangrijk en actueel arbeidsrisico.

Gelukkig is er al veel over werkdruk bekend en onderzocht. Zo blijkt het belangrijk om behalve problemen aan te pakken, óók aandacht te geven aan wat je wel wilt: werkplezier. In de arbocatalogus vindt je informatie over werkdruk en werkplezier. Over hoe je voor je organisatie beleid en een aanpak kunt ontwikkelen en over hoe je het kunt herkennen, aanpakken en gezond houden.

## 1.1 Beleid ontwikkelen

Werkdruk kan een lastig thema zijn. Medewerkers verschillen in wat zij als stressvol ervaren. Grip krijgen op werkdruk kan in een gemeentelijke organisatie dan ook ingewikkeld zijn. Het is daarom belangrijk om te weten hoe werkdruk en werkplezier in elkaar zit. Als je beleid gaat ontwikkelen is de inhoud én het proces relevant. Bij het proces is het bijvoorbeeld van belang om vanaf het begin diverse partijen te betrekken, zodat je beleid op steun kan rekenen en daadwerkelijk tot leven komt in de praktijk. Tot slot is van belang om ervoor te zorgen dat je beleidscyclus compleet is: leren, evalueren en borgen.

### 1.1.1 Over werkdruk en werkplezier

Werkdruk gaat over de druk die medewerkers in hun werk ervaren. Deze druk ontstaat door 'werkdrukbronnen' of 'energievreters', zoals de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, onduidelijke taakverwachtingen en miscommunicatie. Of deze druk tot problemen leidt, zoals stressklachten en fouten, is allereerst afhankelijk van die werkdrukbronnen: bijvoorbeeld welke het zijn, hoe veel het er zijn en hoe lang ze duren. Ook ligt het eraan in hoeverre deze werkdrukbronnen in balans zijn met 'energiebronnen' of 'energiegevers': positieve aspecten zoals regelmogelijkheden, ondersteuning krijgen en zinvol werk doen. Of de balans uit evenwicht raakt, is ook afhankelijk van individuele factoren zoals de beleving ervan door de medewerkers.

#### Wat is werkdruk?

Voor werkdruk bestaan veel verschillende definities. Als je bijvoorbeeld aan medewerkers vraagt wat hun definitie van werkdruk is, krijg je diverse antwoorden, zoals 'als je meer werk moet doen dan je prettig aankan', 'teveel dingen tegelijkertijd waarbij het lastig is om prioriteiten te stellen' of 'alles op je werk waar je stress van krijgt'. De Inspectie SZW hanteert als definitie: 'wanneer de eisen die het werk stelt aan een werknemer niet in balans zijn met de belastbaarheid van die werknemer'. Wat voor definitie je ook kiest, het gaat erom dat medewerkers in balans zijn. Deze arbocatalogus gaat uit van het hierboven beschreven balansmodel en sluit daarmee bij alle hierboven genoemde definities aan. In de 'theoretische verdieping werkdruk & werkplezier' (zie bijlage) en de 'flyer wat is werkdruk van de Inspectie

SZW' (zie bijlage) kun je meer lezen over modellen en definities. In de 'digitale tiplijst' (zie bijlage) vind je tips voor filmpjes met uitleg over werkdruk en stress.

**Tip: Focus op water er aan de hand is**

Er zijn situaties waarin de werkdruk volgens de ene persoon hoog is, terwijl het volgens de ander wel meevalt. Deze personen kunnen het werk verschillend ervaren en/of vanuit een verschillende definitie over werkdruk praten. Merk je dat er verschillende meningen over werkdruk zijn? Vraag dan door naar ieders definitie, wat er wel/niet hoog is en wat daarvan de risico's en gevolgen zijn. Let vooral op in situaties waar de werkdruk volgens medewerkers hoog is en volgens leidinggevenden laag. Voor je het weet hebben medewerkers daar twee problemen: dat ze werkdruk ervaren én dat ze zich niet serieus genomen voelen. Juist in zo'n situatie is het belangrijk om door te vragen naar wat er aan de hand is waardoor de medewerkers stress ervaren.

**Welke termen gebruik jij?**

In je aanpak kan je het over werkdruk & werkplezier, werkdrukbronnen & energiebronnen en/of energievreters & energiegevers hebben. De termen energievreters & energiegevers geven vaak minder verwarring en hebben minder lading dan de term 'werkdruk'. Je vindt in deze arbocatalogus daarom naast de termen werkdruk en werkplezier ook de termen energievreters en energiegevers. Welke termen wil jij in jouw gemeentelijke organisatie gebruiken?

**1.1.2 Beleid en aanpak: de inhoud**

Werkdruk en werkplezier is een belangrijk en actueel thema binnen gemeentelijke organisaties. Zó belangrijk dat het verstandig is om er bewuste beleidskeuzes over te maken. Van hoe je een beeld van de huidige en gewenste situatie krijgt tot en met welke maatregelen je wilt nemen. Sommige organisaties kiezen ervoor om beleidskeuzes rond werkdruk in het arbobeleidsplan te verwoorden. Er zijn ook organisaties die een specifiek werkdrukbeleidsplan opstellen, of een plan van aanpak voor werkdruk en werkplezier formuleren. Voordeel daarvan is dat je dan specifieke aandacht aan het onderwerp kan geven.

**Bij het opstellen van een (beleids)plan en aanpak rond werkdruk en werkplezier kun je aan de volgende onderwerpen denken:**

- Inleiding, aanleiding en doel
- De huidige situatie, wat er op dit moment rond werkdruk en werkplezier leeft, wat er al bekend/onderzocht is
- De gewenste situatie, doel en doelgroep van je beleid/aanpak
- Betrokkenen en taakverdeling, verantwoordelijkheden
- Visie op werkdruk en werkplezier
- Maatregelen en acties: Werkdruk en werkplezier herkennen en te hoge werkdruk aanpakken: Inzicht verdiepen, Energievreters verminderen, Energiegevers vergroten
- Preventie en continue aandacht: Voorlichting en training medewerkers, Voorlichting en training leidinggevenden, Preventieve maatregelen
- Leren, evalueren en borgen

### Welk doel wil je rond werkdruk bereiken?

Gemeentelijke organisaties verschillen in de mate van werkdruk en wat ze rond het thema al hebben gedaan en bereikt. De doelen van hun werkdruk en werkplezierbeleid verschillen daarmee ook. De ene organisatie wil verzuim terugdringen, de ander wil verzuim voorkomen, de volgende wil naar gezonde werkdruk, zinvol werk, vitale medewerkers en/of plezierig werk. Welk doel wil jij bereiken?

### Verplichtingen vanuit de Arbowet

Vanuit de Arbowet is elke organisatie verplicht om werkdrukbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Dit betekent in ieder geval dat je regelmatig een RI&E (Risico-Inventarisatie & Evaluatie) moet doen. Blijkt uit de RI&E dat er functies en/of groepen zijn met een risico op te hoge werkdruk, dan moet je een verdiepend onderzoek doen en in het Plan van Aanpak maatregelen benoemen, invoeren en evalueren. Ook voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevenden en het betrekken van de medezeggenschap bij je werkdrukbeleid is verplicht. Meer informatie hierover vind je in de 'Flyer van de Inspectie SZW' (zie bijlage) en de 'Wetteksten werkdruk' (zie bijlage).

### Zelf aan de slag:

Wil jij voor jouw organisatie ook een werkdrukplan maken? Download dan het 'Voorbeeld format werkdrukplan gemeentelijke organisatie' (zie bijlage) ter inspiratie. Wil je je huidige beleid checken? Download dan de 'Beleidscheck werkdruk & werkplezier' (zie bijlage) of check online of je beleid de toets van de Inspectie SZW doorstaat op [www.zelfinspectie.nl](http://www.zelfinspectie.nl).

### 1.1.3 Beleid en aanpak: het proces

In een gemeentelijke organisatie zijn er meerdere partijen betrokken bij werkdruk en werkplezier. Arboprofessionals (arbocoördinatoren, preventiemedewerkers, e.a.) ontwikkelen vaak het beleid, waarover de directie in overleg met de ondernemingsraad besluit. Bij het uitvoeren van beleid zijn vaak arboprofessionals en direct leidinggevenden betrokken. De doelgroep van het beleid zijn in feite alle medewerkers van de gemeentelijke organisatie. Dit kunnen individuele medewerkers zijn, en groepen medewerkers met bepaalde functies, in bepaalde teams en/of afdelingen en in de gehele organisatie.

Bij het ontwikkelen van het beleid is het verstandig om na te denken over wie je in welke fase wilt betrekken. Wat vinden de betrokkenen prettig? Dat ze ergens over kunnen meedenken of dat een ander hen het werk uit handen neemt? En in hoeverre zitten de betrokkenen al op één lijn, en hebben ze eenzelfde visie op de gewenste aanpak rond werkdruk? Afhankelijk van je situatie kun je voor diverse manieren kiezen waarop je de anderen bij je beleidsontwikkeling betrekt, bijvoorbeeld door hen te interviewen, een concept te laten lezen of een kant en klaar plan te presenteren.

### Tip: Betrek medewerkers in de aanpak

Bij de uitvoering van het beleid is het van groot belang om medewerkers zelf bij de aanpak te betrekken. Juist wie last krijgt van werkdruk kan een machteloos gevoel ervaren. Door medewerkers mee te laten denken over welke maatregelen mogelijk zijn krijg je maatwerk én krijgen medewerkers invloed op de situatie.

### Tips: Ontwikkelen van draagvlak

- Breng in kaart welke partijen bij je vraagstuk betrokken zijn, welke verwachtingen je hebt ten aanzien van hun rol en verantwoordelijkheid en wat op dit moment hun mening en houding ten aanzien van je vraagstuk is. Ga vroegtijdig met hen in gesprek om die mening en houding af te tasten!
- Maak een planning en verdeel de activiteiten in fases. Benoem welke partijen je in welke fase op welke manier gaat betrekken. Maak ook een tijdsplanning wanneer je welke fase wilt afronden. Welke steun heb je van wie en wanneer nodig?
- Zijn er betrokkenen die eerder tegenwerken dan meewerken? Die een andere visie hebben en een andere koers willen varen? Ga eens na waar je het wél over eens bent, of ga met een klein groepje mensen samen in gesprek om tot goede afspraken te komen. Je kunt hier als hulpmiddel ook de 'Netwerkanalyse' (zie bijlage) bij benutten.

### Informatie delen

Bij je aanpak van werkdruk is het belangrijk om informatie goed te delen. Niet te veel en niet te weinig. In deze arbocatalogus is ook informatie over het aanpakken van werkdruk en werkplezier voor de directie, direct leidinggevenden, medewerkers en de ondernemingsraad opgenomen. De belangrijkste informatie per doelgroep kun je hieronder downloaden en aan hen uitreiken (zie bijlage). Ze kunnen de informatie ook zelf op deze site vinden. Voordeel daarvan is dat ze dan ook de relevante tools kunnen downloaden.

#### 1.1.4 Leren, evalueren en borgen

Er zal in organisaties altijd werkdruk zijn. Gelukkig beschikken medewerkers individueel en samen in een organisatie over lerend vermogen. Medewerkers kunnen leren om steeds beter hun eigen balans te bewaken. Een organisatie kan leren hoe het werkdrukbeleid steeds effectiever wordt, zodat 'te hoge' werkdruk niet of nauwelijks meer voorkomt.

Je beleid en aanpak evalueren is daarvoor heel belangrijk. Zo maak je de 'cirkel' van je beleidscyclus ermee rond.

Belangrijke onderwerpen om te evalueren zijn je werkdrukbeleid en de maatregelen die je hebt genomen. Is het beleid uitgevoerd zoals afgesproken en bedoeld? In tijd, kwantiteit en kwaliteit? Welke maatregelen hadden welk effect? Wat betekenen de resultaten voor de toekomst? Hoe kun je de meest effectieve maatregelen structureel gaan inzetten? En wat kan je doen om succesvolle maatregelen op meer plekken in te zetten?

#### Tip: Bewaak de balans tussen uitvoeren en evalueren

Veel medewerkers zijn (standaard-)enquêtes en vragenlijsten beu. Wees daarom zorgvuldig en spaarzaam in het verzamelen van informatie en zoek naar creatieve onderzoeksmethodes. Wellicht is het ook voldoende om aan het eind van een bijeenkomst je mening te geven door deze op een flap te schrijven. Of kun je interviews benutten om én terug te kijken én informatie voor de volgende fase te verzamelen.

## 1.2 Werkdruk en werkplezier herkennen

Werkdruk en werkplezier kun je goed herkennen. Zowel bij een individuele medewerker als op team- en organisatieniveau zijn er signalen zichtbaar. Het is belangrijk om deze signalen tijdig te herkennen, zodat je kunt besluiten of je iets wilt gaan doen. Tijdig; zodat je negatieve gevolgen kunt voorkomen en de medewerkers in je organisatie gezond, vitaal en met plezier kunnen werken.

### 1.2.1 Signalen bij individuele medewerkers

Werken kan leuk zijn. Werken kan ook vervelend zijn. En vaak is het allebei. Zijn er stressbronnen: aspecten van het werk die energie vreten. En zijn er energiebronnen: aspecten die energie geven. Druk werk, veel doen en moe worden, daar is niks mis mee, dat hoort erbij. Maar wie langdurig meer energievreters dan energiegevers ervaart, kan daar last van krijgen en uiteindelijk ziek van worden. Voordat iemand ziek wordt zijn er signalen zichtbaar. Door die signalen te herkennen en er iets mee te doen, kun je verzuim voorkomen en kunnen medewerkers gezond, goed en prettig blijven werken.

#### Signalen dat iemand een te hoge werkdruk en daardoor stress ervaart zijn bijvoorbeeld:

- Anders dan anders. Iemand gaat zich anders gedragen. Stiller of drukker, dat kan allebei;
- Minder energie. Komt moe over;
- Gaat maar door. Meer en meer op dezelfde manier doorzetten, vaak zonder reflectie of overzicht of het wel de handigste manier is om iets aan te pakken. Werkt hard vanuit een gevoel van moeten;
- Gaat fouten maken, loopt achterstand op;
- Slaat pauzes over. Ontspant en lacht minder;
- Sneller geïrriteerd. Maakt steeds vaker van een mug een olifant. Focust meer en meer op problemen;
- Emotioneler. Sneller verdrietig of angstig.
- Zijn er betrokkenen die eerder tegenwerken dan meewerken? Die een andere visie hebben en een andere koers willen varen? Ga eens na waar je het wél over eens bent, of ga met een klein groepje mensen samen in gesprek om tot goede afspraken te komen. Je kunt hier als hulpmiddel ook de 'Netwerkanalyse' (zie bijlage) bij benutten.

Iemand kan hierbij in een negatieve spiraal raken. Bijvoorbeeld door privé-oorzaken slechter slapen, daardoor minder geconcentreerd zijn op het werk en fouten maken, daardoor thuis sneller geïrriteerd, etc. Wat eerst gevolg is, is in een volgende fase oorzaak.

#### Ook werkplezier kun je bij een ander herkennen. Dan zie je bijvoorbeeld de volgende signalen:

- Energiek, zelfverzekerd, zit lekker in zijn of haar vel;
- Vindt werk leuk en uitdagend;
- Vertelt enthousiast verhalen, ook over werk;
- Gaat regelmatig op in het werk, werkt hard vanuit een drive en motivatie;
- Gezonde balans tussen inspanning en ontspanning;
- Maakt grappen, geniet van grote en kleine dingen;

- Is vriendelijk en professioneel.

### **Krijg je een vraag over hoe je werkdruk bij een individu kunt herkennen?**

Je kunt medewerkers en leidinggevenden ondersteunen om signalen bij zichzelf en een ander te herkennen. Bied hen bijvoorbeeld de checklist individuele signalen (zie bijlagen) aan of wijs hen op online tests uit de digitale tiplijst (zie bijlage). Daarbij kun je een gesprek aanbieden om na het invullen te bespreken of de signalen meevallen of dat het tijd voor maatregelen is.

#### **Tip: Investeer in voorlichting en training!**

Het is belangrijk dat medewerkers leren om signalen bij zichzelf te herkennen en wat ze daar mee kunnen doen. Zo leren ze hun balans te bewaken, prettig te blijven werken en verzuim te voorkomen. Het is ook belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden leren om signalen bij een ander te herkennen en daar wat mee te doen. Het kan namelijk gebeuren dat de signalen zo geleidelijk groeien dat een medewerker het zelf niet merkt of dat de medewerker het lastig vindt om de signalen vroegtijdig te bespreken. Investeer dus in voorlichting en training. Meer informatie hierover lees je bij preventie en continue aandacht.

### **1.2.2 Signalen op team- en organisatieniveau**

Werkdruk en werkplezier kun je op team- en organisatieniveau herkennen aan de gevolgen ervan.

#### **Werkdruksignalen zijn bijvoorbeeld:**

- Meer fouten, werkvoorraden en achterstanden;
- Veel onderlinge irritaties en misverstanden;
- Minder prettige werksfeer, minder humor;
- Moeite om besluiten te nemen, in bureaucratie doorschieten en verzanden;
- Stijgend verloop, verzuim en/of overuren;
- Veel onderling klagen, ook over de werkdruk;
- Meerdere medewerkers met stressklachten.

#### **Werkpleziersignalen zijn bijvoorbeeld:**

- goede prestaties, in kwaliteit, kwantiteit en snelheid;
- prettige onderlinge sfeer;
- elkaar ondersteunen, bv. in het omgaan met werkdruk en veranderingen;
- op respectvolle en ontspannen wijze feedback geven en ontvangen;
- tevredenheid over werk-privébalans en arbeidsomstandigheden;
- trots op en verbondenheid met prestaties, de functie en de organisatie;
- hoge klanttevredenheid.

### **Wanneer is het tijd voor (meer) maatregelen?**

Wil jij onderzoeken of het bij bepaalde teams of de hele organisatie nodig is om maatregelen te nemen? Vul dan de checklist team- en organisatiesignalen (zie bijlage) eens in. Het liefst doe je dit samen met sleutelpersonen, zoals bijvoorbeeld leidinggevenden van de betrokken afdelingen, stafmedewerkers die er zicht op hebben en/of de ondernemingsraad of een



afvaardiging van medewerkers van de betrokken teams. Zijn er veel werkdruksignalen? Of is er een stijgende trend? Of juist weinig en/of een dalende trend in de werkpleziersignalen? Dan is het tijd voor (meer) maatregelen.

### **Wanneer kies je voor een individuele of teamsgewijze aanpak?**

Als in een team een enkele medewerker last heeft van werkdruk, dan ligt een individuele aanpak voor de hand. Zijn er meerdere medewerkers in hetzelfde team met signalen, dan is het verstandig om met het hele team aan de slag te gaan. Er zijn dan vast energievreters waar meerdere medewerkers last van hebben en waarbij het zinvol is om samen te werken aan de aanpak ervan. Hoe meer teams en afdelingen aan de slag gaan, hoe belangrijker het is om dit organisatiebreed te faciliteren en daar van te leren. Wellicht zijn er maatregelen op organisatieniveau mogelijk waar alle teams profijt van hebben.

#### **Tip: Neem werkdruksignalen en klachten altijd serieus**

Soms weet je dat een bepaald team een hoog risico op werkdruk heeft als gevolg van toename van werk, onderbezetting of andere factoren. Als dit team dan aangeeft dat het last heeft van de werkdruk, ben je niet verbaasd.

En soms word je door werkdrukklachten van een team wel verrast. Naast een eerste 'te veel werk in te weinig tijd' kan er nog veel meer aan de hand zijn. Kan het team nog boos zijn over de vorige reorganisatie, van mening zijn dat de leidinggevende zijn werk niet goed doet, of vinden ze het werk eigenlijk te ingewikkeld. Wat er ook aan de hand is, het is belangrijk om erover in gesprek te gaan. Negativiteit kan besmettelijk zijn en het klagen kan tot minder prestaties en meer stress leiden.

### **1.2.3 Informatie verzamelen en analyseren**

Om de signalen van werkdruk op team- en organisatieniveau tijdig te herkennen, is het belangrijk om regelmatig informatie daarover te verzamelen en te analyseren. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld de RI&E (Risico-Inventarisatie & -Evaluatie) met een werkdrukmodule en/of een MTO (MedewerkersTevredenheidsOnderzoek) of MIO (MedewerkersInspiratieOnderzoek) benutten.

Je kunt ook de checklist signalen op team- en organisatieniveau periodiek met sleutelpersonen invullen. Het is daarnaast belangrijk om cijfers te verzamelen, bijvoorbeeld over teamprestaties, verzuim en verloop. Analyseer de informatie vervolgens om na te gaan of en waar in je organisatie te hoge werkdruk een risico is. Als je teams, afdelingen en/of functies hebt gevonden waar dit speelt, is het tijd om daar (meer) maatregelen te nemen.

#### **Tip: Check gevolgen en voorbodes**

Als je in je organisatie regelmatig de RI&E uitvoert en werkdruksignalen analyseert, voldoe je in beleidsmatig opzicht aan je verplichtingen. Toch is de kans groot dat je 'te laat' bent en het kwaad al is geschied. Van opgelopen werkachterstanden tot en met medewerkers met stressklachten. Om zo veel mogelijk negatieve gevolgen te voorkomen is het belangrijk om gevolgen én voorbodes van te hoge werkdruk te inventariseren. Bijvoorbeeld door je een beeld te vormen welke energievreters en energiegevers de diverse teams ervaren, wat hun mening is over wat ze moeten ten opzichte van wat ze aankunnen en hoe hun balans van werkdruk versus werkplezier eruit ziet.

### **Tip: Let ook op risicofactoren!**

Soms kun je te hoge werkdruk aan zien komen. Weet je dat een team, bijvoorbeeld door reorganisaties of gemeentelijke herverkiezingen, ander of meer werk krijgt. Zie je dat er een personeelstekort is bij een specifieke afdeling. Of heeft het team bijvoorbeeld door wetswijzigingen of een nieuw automatiseringssysteem te maken met sterk veranderende taakeisen. Houd in een dergelijk geval de vinger aan de pols en ga preventief aan de slag!

### **Investeer in preventie en continue aandacht!**

Ook bij het checken van gevolgen, voorbodes én risicofactoren kunnen nog steeds negatieve gevolgen ontstaan. Het is daarom des te belangrijker om altijd te investeren in activiteiten om werkdruk te voorkomen en er continue aandacht aan te geven. Je leest hier meer over bij preventie en continue aandacht.

## **1.3 Te hoge werkdruk aanpakken**

Als de werkdruk bij een individu, team of hele organisatie te hoog is, is het tijd om maatregelen te nemen. Soms liggen die maatregelen voor de hand, maar vaak is het belangrijk om eerst goed na te gaan wat er precies aan de hand is. Waar komt de werkdruk vandaan en waardoor is het de medewerker, het team of de organisatie nog niet gelukt om zelf werkdruk en werkplezier in balans te krijgen?

Dit inzicht helpt om effectieve maatregelen te bedenken. Het blijkt daarbij belangrijk om een evenwichtige set maatregelen te kiezen: zowel maatregelen om de energievreters te verminderen, als maatregelen om de energiegevers te vergroten.

### **1.3.1 Inzicht verdiepen**

Als je hebt besloten dat het tijd is om (meer) maatregelen te nemen, is het belangrijk om na te gaan welke energievreters en energiegevers een rol spelen. Zowel bij een disbalans op individueel, als op team- en organisatieniveau.

#### **Veel voorkomende energievreters bij gemeentelijke organisaties zijn:**

- de hoeveelheid werk
- tijdsaspecten (bv. hoe snel het moet, aantal deadlines)
- kwaliteitsaspecten (bv. hoe goed het moet, hoe ingewikkeld dat is)
- reorganisaties
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. te weinig, onduidelijk of tegenstrijdig)
- besluitvorming (bv. te traag, te veel lagen, te moeizaam)
- leidinggevend en directie
- werk-privébalans

#### **Veel voorkomende energiegevers bij gemeentelijke organisaties zijn:**

- samenwerking met collega's
- afwisseling en regelmogelijkheden

- werksfeer
- vertrouwen en waardering
- geleverde prestaties
- ontwikkelmogelijkheden
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. positieve feedback, contact, voldoende en prettig)
- besluitvorming (bv. snel, rechtvaardig en vernieuwend)

**Tip: Verdiep het inzicht in patronen**

Als de energievreters en energiegevers in beeld zijn, ligt het voor de hand om maatregelen te bedenken om de energievreters te verminderen en energiegevers te vergroten. Soms is werkdruk voor een individu of team echter al langer een issue, en zijn er al eerder maatregelen genomen die niet het gewenste effect hebben gehad. Dan is het belangrijk om je inzicht verder te verdiepen en je ook te richten op het veranderproces en de patronen.

Zo kun je bijvoorbeeld een team voorstellen waar de werkhoeveelheid te hoog is. Keer op keer lost het team het op door het werk in privé-tijd af te maken. In de analyse kan blijken dat het team zichzelf nog hogere kwaliteits- en deadline-eisen stelde dan de organisatie van hen verlangde. Nadat de leidinggevende in de verdieping hoort wat de gevolgen zijn voor het team biedt hij aan om de komende periode samen met het team prioriteiten te stellen in het werkaanbod. De opbrengst voor het team: overzicht en rust.

Zie jij een situatie waar al veel geprobeerd is maar de werkdruk hoog blijft? Ga dan eens na waardoor de gekozen maatregelen geen effect hebben, welke patronen de problemen in stand houden, welk voordeel de problemen hebben en hoe je wel andere, nieuwe gewoontes duurzaam kunt ontwikkelen.

**Gesprekken, bijeenkomsten en/of vragenlijstonderzoek?**

In een gesprek met een individuele medewerker kan je energievreters en –gevers goed achterhalen. Je kunt hier de Checklist kernvragen werkdruk&werkplezier (zie bijlage) en de Checklist energiegevers en energievreters (zie bijlage) bij gebruiken. Op team- en organisatieniveau kun je hiervoor bijeenkomsten organiseren en/of vragenlijst-onderzoek doen. Bij vragenlijstonderzoek kun je soms dezelfde vragenlijsten gebruiken als bij het herkennen van werkdruk en werkplezier. Toen was je focus op het opsporen van de noodzaak tot maatregelen. Nu ga je na waar de werkdruk en het werkplezier vandaan komt. Vragenlijstonderzoek kan voor een algemeen inzicht in energievreters en gevers behulpzaam zijn. Voor een dieper inzicht in de patronen en het bedenken van maatregelen zijn gesprekken en bijeenkomsten effectiever. Bekijk daarvoor ook eens de download Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk&werkplezier (zie bijlage).

**Tip: Gebruik termen als energievreters of stress-bronnen, vermijd de term ‘oorzaken’**

Bij het aanpakken van werkdruk is het gebruikelijk om op zoek te gaan naar oorzaken. Soms ligt het zoeken naar oorzaken gevoelig, krijgen betrokkenen het gevoel dat er ‘schuldigen’ worden gezocht. Zeker als een organisatie werkdruk al lange tijd op de agenda heeft staan kan dit gebeuren. Overweeg in dat geval om termen als energievreters of stressbronnen te gebruiken. Daarmee is het makkelijker om te focussen op wat je er aan kunt doen. En dat is waar het écht om gaat!

### 1.3.2 Werkdruk en energievreters verminderen

Het is belangrijk om energievreters aan te pakken. Vaak biedt dit een mooie kans om de organisatie van het werk te verbeteren en/of kennis en vaardigheden van medewerkers te ontwikkelen.

Een team met last van pieken en dalen in het werkaanbod kan bijvoorbeeld een planningsmethode bedenken waarmee het werk beter gespreid wordt. Een medewerker die gefrustreerd raakt omdat hij/zij bepaalde vaardigheden mist, kan dankzij een specifieke training meer rust krijgen en tegelijkertijd zijn productiviteit verhogen.

#### **Tip: Met een brainstorm naar maatwerk**

Maatregelen zijn altijd maatwerk, waarbij praktijkvoorbeelden kunnen inspireren. Het bedenken van maatregelen kan logisch en makkelijk zijn. Bijvoorbeeld deadlines verplaatsen of meer medewerkers aannemen of flexibele afspraken over begin- en eindtijden maken. Soms zijn logische maatregelen niet haalbaar of realistisch. Bijvoorbeeld omdat de deadline vanwege juridische termijnen vastligt, dat er geen gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn of dat een afdeling met een balie-functie nou eenmaal bemenst moet zijn. Dan kan het goed zijn om een brainstorm te benutten, zowel met een individuele medewerker als in een team. Bij die brainstorm kan een maatregelenmatrix (zie bijlage) behulpzaam zijn om de ideeën op gang te brengen en mogelijke maatregelen te structureren.

Afhankelijk van de ernst van de problematiek kan het verstandig zijn om de brainstorm door een interne of externe procesbegeleider/adviseur te laten begeleiden. Deze kan mogelijke maatregelen ter inspiratie toelichten, medewerkers in de brainstorm ondersteunen en hen stimuleren om zowel maatregelen rond energievreters als rond energiegevers te bedenken.

#### **Doorzetten naar een nieuwe gewoonte**

Mensen zijn gewoontedieren. Het bedenken van maatregelen en een nieuwe gewenste gewoonte is een belangrijke eerste stap. Om daadwerkelijk tot ander gedrag te komen is het nodig om dit tenminste 6 weken vol te houden. Besteed dus ook meteen aandacht aan het invoeren, doorzetten, volhouden en evalueren van de maatregelen.

#### **Tip: Energievreters verminderen niet mogelijk? Loslaten en aanvaarden is ook een optie!**

Het is niet altijd mogelijk om alle problemen aan te pakken en om alles naar ieders wens te laten verlopen. Tijd, geld en menskracht hebben grenzen. Soms is het aanpakken van energievreters niet mogelijk of niet realistisch. Maakt een team zich bijvoorbeeld nog steeds boos over de reorganisatie van jaren geleden. Of verwacht een medewerker keer op keer snellere of betere ICT-oplossingen, die nog lang op zich laten wachten. Dan kan het verstandig zijn om de energievreter bewust los te laten en te aanvaarden. Daarmee kan de lading en stress van de energievreter afvallen en er ruimte komen om gezond en prettig te werken.

#### **Wil jij inspiratie bij het bedenken van maatregelen?**

Voor drie veel voorkomende energievreters bij gemeentelijke organisaties is er een praktijkvoorbeeld beschikbaar: voor werkhoeveelheid, plaats- en tijdonafhankelijk werken en voor een disbalans werk-privé (zie bijlage). Je vindt in deze praktijkvoorbeelden diverse mogelijke maatregelen. Maar let op: er zijn nog veel meer maatregelen mogelijk dan in het

praktijkvoorbeeld worden beschreven. Gebruik de voorbeelden dus om je te laten inspireren, niet om te kopiëren!

### **1.3.3 Werkplezier en energiegevers vergroten**

Het vergroten van werkplezier, bevorderen van ontspanning en herstel, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en andere positieve thema's zijn altijd belangrijk. Gezonde gewoontes kunnen ervoor zorgen dat je in balans blijft en stress voorkomt. Juist in tijden van te hoge werkdruk is het ook belangrijk om aan werkplezier te werken. Wie veel energievreters ervaart, is namelijk geneigd om energiegevers en ontspanning te vergeten of te verminderen. Je gaat bijvoorbeeld pauzes, kletspraatjes met collega's en sporten na het werk overslaan of vergeet helemaal wat er leuk is aan het werk.

Terwijl energiegevers en ontspanning een buffer blijken te zijn om hoge werkdruk vol te houden: een goede balans tussen energiegevers en energievreters en gezonde gewoontes om te ontspannen is de beste preventie tegen stressklachten! Pak je te hoge werkdruk aan? Werk dan dus tegelijkertijd ook aan werkplezier!

De eerste stap is om er tijd voor te nemen en aandacht aan te geven. Dit kan bijvoorbeeld door:

- in een gesprek of bijeenkomst ook te vragen naar wat er (nog) wel goed gaat, wat je kunt doen om te ontspannen, herstellen, op te laden en energie te krijgen.
- met een individu of team altijd een evenwichtige set maatregelen te bedenken: zowel maatregelen om energievreters aan te pakken, als maatregelen om energiegevers te stimuleren.
- bij de invoering van maatregelen extra tijd en aandacht te nemen om er positieve gewoontes van te maken.
- regelmatig complimenten te geven en ze bewust te ontvangen
- een overleg positief beginnen en eindigen, bijvoorbeeld met een rondje over wat er goed is gegaan en waar je trots op bent.

In de 'Checklist voor energiegevers vergroten' vind je veel inspiratie voor verschillende energiegevers.

#### **Stimuleer alle soorten energiegevers!**

Bij werkplezier kun je onderscheid maken in werkplezier in en bij het werk. Werkplezier in het werk gaat bijvoorbeeld over autonomie, regelmogelijkheden, samenwerking, afwisseling, vrijheid en zingeving. Werkplezier bij het werk gaat bijvoorbeeld over lunchwandelen, vrijdagmiddagborrels en stoelmassages. Daarnaast kan je ook nog energiegevers en ontspanning in privé-tijd onderscheiden, zoals bewegen en een gezonde leefstijl.

Soms gaat in een organisatie veel aandacht naar één van de soorten energiegevers. Als je vanuit een werkdrukaanpak werkplezier gaat bevorderen, is het verstandig om aan alle soorten energiegevers aandacht te geven. Zowel de energiegevers in, bij als na afloop van het werk.

**Tip: Let goed op het evenwicht in je aanpak!**

Bij het vergroten van werkplezier bij individuen en teams die veel werkdruk ervaren, geldt een waarschuwing. Aandacht voor werkplezier kan als positief sausje worden ervaren, alsof de werkdruk niet serieus wordt genomen. Leg goed uit waarom werkplezier vergroten ook bij hoge werkdruk belangrijk is en zorg ervoor dat je óók energievreters aanpakt!

**Tip: Doe ook je voordeel met BRUIS!**

Om de vitaliteit te bevorderen heeft het A&O fonds Gemeenten de campagne BRUIS ontwikkeld. BRUIS heeft als doel iedereen die bij een gemeente werkt te stimuleren om na te denken over hoe je zelf en met elkaar vitaal kan blijven werken. BRUIS staat voor Blij - plezier in mijn werk, Relax - op tijd opladen, Uitzicht - leren en mij ontwikkelen, Ik - me energiek voelen, Samen - prettig samenwerken. De campagne stimuleert de dialoog en interactie over vitaal werken en leven en bevat waardevolle middelen om het thema onder de aandacht te brengen. Zin om de energiegevers bruisend te vergroten? Kijk dan eens op [www.aeno.nl/bruis](http://www.aeno.nl/bruis).

## 1.4 Preventie en continue aandacht

Preventie en continue aandacht voor werkdruk en werkplezier is altijd belangrijk. Ook als je de hoogte van de werkdruk in je organisatie nog niet weet, ook als de werkdruk in je organisatie meevalt en ook nadat je te hoge werkdruk hebt aangepakt. Je kunt dit organiseren door medewerkers en leidinggevenden regelmatig voor te lichten en te trainen. Ook is het belangrijk om preventieve maatregelen te nemen.

### 1.4.1 Voorlichten en trainen medewerkers

Het is belangrijk om medewerkers te scholen over werkdruk en werkplezier. Door hen te leren hoe zij signalen bij zichzelf en anderen kunnen herkennen en wat ze dan kunnen doen kun je nare gevolgen voorkomen. Ook kan de scholing bijdragen aan een positief werkdrukklimaat, waarin het onderwerp goed bespreekbaar is.

**Mogelijke onderwerpen voor de voorlichting en training zijn:**

- Signalen van werkdruk & stress, werkplezier & flow herkennen bij jezelf;
- Mogelijkheden om zelf aan de slag te gaan;
- Mogelijkheden om met je team en in de organisatie aan de slag te gaan;
- Signalen herkennen bij een ander en wat je dan kan doen;
- Werkdrukbeleid in de organisatie en relevante maatregelen.

Geef je de voorlichting aan een team, dan kan je de bijeenkomst ook benutten om energievreters en energiegevers te inventariseren. Mocht daar uitkomen dat er een hoge werkdruk, veel energievreters en weinig energiegevers worden ervaren, dan kun je in een volgende bijeenkomst maatregelen met het team bedenken. Zie ook het 'Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk&werkplezier' (zie bijlage) of deel tijdens de voorlichting de 'Checklist individuele signalen van werkdruk&werkplezier' (zie bijlage) uit. Je kunt de voorlichting tijdens een werkoverleg doen, en er bijvoorbeeld posters, een app en youtube filmpjes voor gebruiken. Inspiratie hiervoor vind je in de digitale tiplijst (zie bijlage). Er

zijn bijvoorbeeld filmpjes met ervaringsdeskundigen die vertellen over hoe zij signalen bij zichzelf herkenden, of werkdrukdeskundigen die uitleggen hoe werkdruk, stress, etc. werkt. Zorg ervoor dat er regelmatig aandacht voor werkdruk&werkplezier is en herhaal (delen van) de voorlichting, zodat het onderwerp goed bespreekbaar wordt en de vaardigheden in het herkennen en omgaan ermee echt bekliven.

#### 1.4.2 Voorlichten en trainen leidinggevenden

Direct leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het herkennen van signalen bij hun medewerkers en in hun teams. Ook bij het nemen van maatregelen, zowel op individueel als teamniveau, hebben ze een belangrijke taak. Bijvoorbeeld in het voeren van gesprekken met medewerkers en begeleiden van teambijeenkomsten. Het is daarnaast essentieel dat zij zich bewust zijn van hun eigen grenzen en valkuilen. Zo kunnen ze op tijd medewerkers doorverwijzen naar professionele begeleiders of ondersteuning vragen bij de procesbegeleiding van hun team.

#### Mogelijke onderwerpen voor de voorlichting en training van leidinggevenden zijn:

- Signalen van werkdruk & stress, werkplezier & flow herkennen bij jezelf;
- Signalen van werkdruk & stress, werkplezier & flow herkennen bij je medewerkers;
- Gespreksvoering en begeleiding van individuele medewerkers;
- Begeleiding van teambijeenkomsten rond werkdruk en werkplezier;
- Eigen grenzen en valkuilen;
- Mogelijke maatregelen binnen en buiten de organisatie;
- Werkdrukbeleid in de organisatie, relevante maatregelen en doorverwijsmogelijkheden;
- Mogelijkheden om regelmatig en preventief aandacht aan het onderwerp te geven in het team.

#### Beleg en verdeel de taken duidelijk!

Gemeentelijke organisaties verschillen in de wijze waarop ze hun organisatie structureren en welke taken ze wel of niet bij hun direct leidinggevenden beleggen. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat duidelijk is wie wat doet. Wie signaleert in jouw organisatie stressklachten bij medewerkers en bij wie kunnen medewerkers met werkdruksignalen terecht? En wie voert gesprekken met medewerkers of begeleidt teambijeenkomsten over werkdruk en werkplezier?

#### Benut diverse instrumenten bij je voorlichting en training:

Als je met de direct leidinggevenden over werkdruk en werkplezier om tafel gaat, zijn er veel verschillende instrumenten die je kunt gebruiken. De 'Checklist team- en organisatiesignalen' (zie bijlage) kan behulpzaam zijn om een eerste indruk van de werkdruksituatie in het eigen team te krijgen. De 'Checklist individuele signalen' (zie bijlage) helpt bij het herkennen van signalen bij medewerkers. In de 'Digitale tiplijst' (zie bijlage) staan voorbeelden van apps die de leidinggevende aan zijn medewerkers kan aanraden. Het 'Voorbeeldprogramma' (zie bijlage) kan behulpzaam zijn om een teambijeenkomst voor te bereiden.

#### 1.4.3 Preventieve maatregelen

Op het gebied van preventie zijn er verschillende soorten maatregelen mogelijk. Maatregelen die te hoge werkdruk voorkomen, maatregelen om continue aandacht aan het onderwerp

te geven en maatregelen om permanent beschikbaar te stellen, zodat ze klaar staan en ingezet kunnen worden bij de eerste signalen van te hoge werkdruk. Al deze maatregelen kunnen voor individuele medewerkers, leidinggevendenden, teams en/of de organisatie bedoeld zijn. De maatregelen kunnen specifiek over werkdruk en werkplezier gaan, en ook vanuit een opleidings- en loopbaanperspectief met bredere thema's worden aangeboden.

#### **Voorbeelden van maatregelen om te hoge werkdruk te voorkomen zijn:**

- Het werk gezond organiseren, dus bijvoorbeeld zorgen voor functies waarbij taakeisen en mogelijkheden voor de betrokken medewerkers in balans zijn;
- Preventief inspelen op werkdrukverhogende situaties en bij risicofactoren, bijvoorbeeld bij reorganisaties, gemeentelijke verkiezingen, wetswijzigingen, een nieuw automatiseringssysteem en periodes met piekdruk. Zie bijvoorbeeld ook het 'Artikel gezond reorganiseren' (zie bijlage);
- Regelmatig werkoverleg organiseren, zowel bila's al teamoverleg, waar medewerkers in een open sfeer kunnen aangeven wat er in het werk beter georganiseerd kan worden en hoe zij het werk en de werkdruk beleven.
- Energiegevers, ontspanning en herstel bevorderen, bijvoorbeeld door goede gewoontes rondom bewegen, pauzeren en taken afwisselen te stimuleren.

#### **Continue aandacht kun je bijvoorbeeld organiseren met:**

- Een jaarlijkse 'vitaliteitsweek' of 'week van de werkstress', met aandacht voor het onderwerp en mogelijke maatregelen;
- Module 'werkdruk en werkplezier' in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers;
- Informatie over werkdruk en werkplezier en het organisatiebeleid op intranet en het personeelshandboek.

#### **En voorbeelden van maatregelen die behulpzaam kunnen zijn om continu beschikbaar te stellen zijn:**

- Workshops en trainingen rond werkdruk en werkplezier, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en ontspanningsmethodieken aan te bieden;
- Cursussen timemanagement, computervaardigheden, vergadertechnieken, communicatie;
- Mogelijkheden bieden voor procesbegeleiding voor teams;
- Ondersteuningsmogelijkheden voor individuele gesprekken met bedrijfsmaatschappelijk werk, coaches en psychologen;
- Open en preventief spreekuur bij de (bedrijfsarts van de) arbodienst.

#### **Meer organiseren, of meer communiceren?**

Welke van de bovenstaande maatregelen zijn in jouw gemeentelijke organisatie al geregeld? En als ze georganiseerd zijn, in hoeverre worden de maatregelen benut door mensen die er baat bij kunnen hebben?

Soms heeft een organisatie al veel klaar staan, maar worden de maatregelen (te) weinig afgenomen. In dat geval is het een uitdaging om ervoor te zorgen dat de maatregelen beter



door medewerkers en leidinggevenden worden gevonden. Wat past in jouw situatie? Meer maatregelen organiseren, of er anders over communiceren?

## 2 Medewerker

Hard werken, veel doen, alles op tijd af krijgen... het kan druk zijn op je werk. Dat hoeft niet erg te zijn. Maar als je werkdruk té hoog is en té lang duurt kun je er stress en klachten van krijgen. De ene persoon wordt bijvoorbeeld sneller boos, gaat fouten maken en krijgt hoofdpijn, de ander slaat pauzes over, wordt stiller en slaapt steeds minder. Na verloop van tijd kun je er ziek van worden.

Is jouw werkdruk al langere tijd té hoog? Dan is het belangrijk om iets te gaan doen. Gelukkig is er veel mogelijk. Om te hoge werkdruk aan te pakken blijkt het bijvoorbeeld belangrijk om ook te werken aan wat je wél wilt, werkplezier. Vandaar dat je hier informatie vindt over werkdruk én werkplezier.

### 2.1 Werkdruk en werkplezier herkennen

Werken kan leuk zijn. Werken kan ook vervelend zijn. Sommige onderdelen van het werk geven energie en zijn energiegevers. Bijvoorbeeld als iets moeilijks je toch lukt, of als je van iemand hoort dat je iets goed hebt gedaan. Andere onderdelen kosten energie en zijn energievreters. Bijvoorbeeld als je teveel tegelijkertijd moet doen, of als iets niet gaat zoals je wilt. Meestal zijn er tegelijkertijd energiegevers én energievreters op je werk.

#### Ken je eigen signalen

Als je langdurig meer energievreters dan energiegevers ervaart, kan je er last van krijgen en uiteindelijk ziek van worden. Voordat je ziek wordt zijn er stress-signalen zichtbaar. Door die signalen te herkennen en er iets mee te doen, kan je klachten en verzuim voorkomen. Het is dus belangrijk om goed op je signalen te letten en daar wat mee te doen.

#### Tips om signalen van werkdruk en stress te herkennen

- Ander gedrag. Anders dan gebruikelijk. De ene persoon doet drukker, de ander stiller;
- Minder energie. Te vaak te moe;
- Doorgaan op de automatische piloot;
- Doorgaan omdat het moet, omdat er (bijna) niets te kiezen is;
- Pauzes overslaan;
- Fouten maken, achterstand oplopen;
- Minder ontspannen, minder lachen;
- Sneller en meer emoties. Bijvoorbeeld sneller geïrriteerd, angstig of verdrietig;
- Meer en meer op negatieve punten en problemen focussen.

#### Tips om werkplezier te herkennen

- Energiek, zelfverzekerd, lekker in je vel zitten;
- Werk leuk en uitdagend vinden;
- Enthousiast verhalen vertellen, ook over het werk;

- In het werk opgaan, hard werken vanuit een drive en motivatie;
- Een gezonde balans tussen inspanning en ontspanning;
- Grappen maken, van grote en kleine dingen genieten;
- Vriendelijk en professioneel gedrag.

### **Neem je signalen serieus!**

Herken jij in het bovenstaande lijstje meer signalen van werkdruk bij jezelf dan van werkplezier? Zet je signalen dan eens goed op een rijtje met de checklist individuele signalen (zie bijlage) of een online test uit de digitale tiplijst (zie bijlage). Heb je te veel signalen van werkdruk of stress en te weinig van werkplezier? Voorkom dat je in een negatieve spiraal terecht komt en ga met je signalen aan de slag. Vertel er bijvoorbeeld over aan een collega of aan je leidinggevende. Ook kun je het open spreekuur van de arbodienst bezoeken, elke gemeentelijke organisatie heeft deze mogelijkheid georganiseerd. Je eigen plan voor minder werkdruk en meer werkplezier (zie bijlage) ondersteunt je bij je aanpak.

### **Heb oog voor je collega's**

Ook bij een ander kun je signalen van werkdruk en werkplezier zien en merken dat iemand last heeft van stress. Zie je bij een ander (steeds) meer signalen van werkdruk dan van werkplezier? Ga daar dan gerust eens over in gesprek. Een goed gesprek over wat er goed en niet goed gaat kan enorm opluchten. Soms kan zo'n gesprek confronterend zijn voor je collega, soms wil iemand liever zijn signalen niet van een ander horen. Maar vaker is een collega achteraf blij dat de ander het zag en daar een prettig gesprek over aanging.

### **Wat als je ziek wordt door stress?**

Van stress kan je een burnout en andere ziektes krijgen. Ook als je op het punt staat om je ziek te melden of inmiddels verzuimt, kan de informatie van deze site behulpzaam voor je zijn. Waarschijnlijk heb je daarnaast nog wat meer nodig om aan je herstel te werken. Werk daarvoor samen met je leidinggevende en anderen, zoals de bedrijfsarts, verzuimcoach en/of P&O-adviseur aan een herstelplan. Ga zo nodig en zo mogelijk ook aan de slag met een deskundige, bijvoorbeeld een psycholoog, coach of therapeut.

## **2.2 Inzicht verkrijgen**

Waar komt je werkdruk en werkplezier vandaan? Op weg naar minder werkdruk en meer werkplezier is het belangrijk om inzicht te verkrijgen. Het is daarvoor handig om je eigen energievreters en energiegevers op een rijtje te zetten.

Energievreters zijn de dingen op je werk die jou (te) veel energie kosten. Energiegevers zijn aspecten waar je energie van krijgt, die je prettig vindt. De onderstaande lijstjes en de checklist energiegevers en energievreters (zie bijlagen) kunnen je op gang helpen. Het kan ook goed zijn om eens met collega's uit te wisselen in hoeverre zij dezelfde en/of andere energievreters en energiegevers ervaren.

### **Bij energievreters kun je bijvoorbeeld denken aan:**

- de hoeveelheid werk

- tijdsaspecten (bv. hoe snel het moet, aantal deadlines)
- kwaliteitsaspecten (bv. hoe goed het moet, hoe ingewikkeld dat is)
- reorganisaties
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. te weinig, onduidelijk of tegenstrijdig)
- besluitvorming (bv. te traag, te veel lagen, te moeizaam)
- leidinggevenden en directie
- werk-privébalans

#### **Bij energiegevers kun je bijvoorbeeld denken aan:**

- samenwerking met collega's
- afwisseling en regelmogelijkheden
- werksfeer
- vertrouwen en waardering
- sociale steun
- geleverde prestaties, nuttig werk doen
- ontwikkelmogelijkheden
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. positieve feedback, contact, voldoende en prettig)
- besluitvorming (bv. snel, rechtvaardig en vernieuwend)

#### **Ook privé doet mee**

In je privé-leven zijn er ook energievreters en energiegevers. Je kunt thuis bijvoorbeeld voor veel zaken verantwoordelijk zijn, financiële zorgen hebben, of met ziekte en verlies van naasten te maken hebben. Aan de andere kant kun je bijvoorbeeld van lekker eten, sporten en hobby's energie krijgen. Deze privé energievreters en -gevers spelen ook een rol bij het ontstaan van stress en signalen. Zet ze daarom ook gerust op je lijstje. Je beslist zelf in hoeverre je op je werk over die privé-zaken vertelt. Soms kan het goed zijn om (in hoofdlijnen) over die privé-zaken te praten, vooral als ze invloed hebben op je werk. Het kan begrip geven voor je mogelijkheden en grenzen.

#### **Overeenkomsten én verschillen**

Vaak zijn er overeenkomsten tussen jou en je collega's. Hebben jullie bijvoorbeeld dezelfde energievreters, of zijn jullie samen trots als iets gelukt is. Vaak zijn er ook verschillen. Vindt de ene collega iets een energievreter, terwijl het voor de ander oké is. Of heeft de ene collega een manier gevonden om met een energievreter om te gaan, die anderen nog niet hebben ontdekt. Overeenkomsten en verschillen tussen collega's zijn een gegeven. Wat behulpzaam kan zijn is om nieuwsgierig te zijn naar elkaars energievreters en energiegevers én in elkaars strategieën om ermee om te gaan.

#### **Wat past bij jou? Zelf of samen aan de slag?**

Met werkdruk en werkplezier kun je zelf en samen aan de slag gaan. En samen kan op je werk en in je privé-leven zijn, bijvoorbeeld met collega's, je leidinggevende, je partner, een goede vriend(in) of een coach. Valkuil van zelf aan de slag gaan is dat je in vicieuze denkcirkels verzeild raakt. Drempel om samen aan de slag te gaan kan zijn dat je er tegenop ziet om te vertellen dat je ergens last van hebt.

Belangrijker zijn wellicht de voordelen. Zelf aan de slag geeft je de ruimte om het op je eigen manier en in je eigen tijd te doen. Als je samen aan de slag gaat kunnen anderen je ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht en het bedenken en uitvoeren van maatregelen. Wat past bij jou? Zelf aan de slag? Of samen?

Hoe je ook aan de slag gaat, de checklist kernvragen en checklist energiegevers en energievreters (zie bijlagen) kun je gebruiken om inzicht te verkrijgen.

## 2.3 Maatregelen bedenken

Je kunt veel verschillende maatregelen bedenken. Het ligt voor de hand om aan je energievreters te gaan werken. Problemen los je immers op! Je energiegevers vergroten is echter óók belangrijk. Energiegevers helpen je om in balans te komen en te blijven. Bedenk daarom hoe je energievreters kunt verminderen én hoe je energiegevers kunt vergroten.

### Energievreters verminderen

Soms liggen de maatregelen om je energievreters te verminderen logisch voor de hand. En soms is het lastig om te bedenken wat écht zou werken. Bijvoorbeeld doordat je al van alles geprobeerd hebt wat niet werkte. Of dat je voor je maatregel afhankelijk bent van tijd, geld en consensus van anderen. In dat geval gaat het erom te bedenken wat je kan doen om je idee voor elkaar te krijgen.

Hoe dan ook kan het goed zijn om voor het bedenken van maatregelen een brainstorm te organiseren, samen met de betrokkenen en/of je leidinggevende. Je kunt de checklist met kernvragen over werkdruk&werkplezier (zie bijlagen) hier goed bij gebruiken.

### Energiegevers vergroten

Wat je aandacht geeft groeit. Zo ook energiegevers. Alleen al door stil te staan bij wat er goed gaat, kan je er meer van genieten en beter in balans komen. Je kunt bijvoorbeeld aan het eind van je werkdag opschrijven wat er goed ging, wat er lukte en waar je trots en dankbaar voor was.

Daarnaast kan je meer werkplezier krijgen door tijd te nemen voor activiteiten waar je energie van krijgt. Kiezen welke taken het beste bij je passen, pauzes nemen op een manier die bij jou past, of meer tijd met collega's doorbrengen bijvoorbeeld. En als je daar (meer) tijd aan wilt besteden, kan het ook lucht en energie geven als je besluit om een aantal taken te schrappen of te delegeren. In de 'Checklist energiegevers vergroten' (zie bijlagen) vind je inspiratie wat je kunt doen om je energiegevers te vergroten.

### Ook ontspanning is belangrijk!

Een balans tussen energiegevers en energievreters helpt je om stressklachten te voorkomen. Ook een gezonde leefstijl en goed ontspannen blijkt belangrijk om goed in balans te blijven. Ontspannen kan je zowel privé als op je werk doen. Bijvoorbeeld door je computerwerk regelmatig af te wisselen met even rondlopen en koffie te halen. En thuis bewust tijd nemen voor je hobby's, sport of vrienden. Bedenk dus ook wat je kan doen om meer te ontspannen!

### **Kies wat bij je past**

Als je bedacht hebt welke maatregelen er allemaal mogelijk zijn, is de volgende stap om te kiezen wat je gaat doen. Maak je voornemen vervolgens concreet tot een plan, zodat je het echt voor je ziet en er een succes van kunt maken. Waar ga jij mee aan de slag? Wanneer ga je beginnen? Wat ga je dan precies doen? Je kunt het verwoorden in 'je eigen plan voor minder werkdruk en meer werkplezier' (zie bijlagen).

## **2.4 Maatregelen invoeren en evalueren**

Als je maatregelen hebt gekozen die bij je passen is het tijd om ze in de praktijk te brengen. De ene keer kan dat snel, soms heb je er tijd, geduld en doorzettingsvermogen voor nodig. Zeker als je maatregelen hebt bedacht waarbij je de medewerking van anderen nodig hebt.

### **Op weg naar nieuwe gewoontes**

Heb jij in je plan maatregelen bedacht waarvoor je zelf nieuwe, gezonde gewoontes wilt leren? Weet dat je tenminste zes weken nodig hebt, voordat je iets 'automatisch' anders doet. Wil je bijvoorbeeld in plaats van met je rechterhand met je linkerhand gaan tandenpoetsen, dan zul je jezelf zo'n 6 weken aan die linkerhand moeten herinneren, voordat je automatisch de tandenborstel met links pakt. Naast tijd is het voor een nieuwe gewoonte ook belangrijk om een trigger te bedenken, je nieuwe gewoonte te concretiseren en sociale steun te organiseren. Heb jij bijvoorbeeld het goede voornemen om voortaan eerder, namelijk om 17.15 uur, naar huis te gaan? Dan kan een alarm om 16.15 uur je trigger zijn om een kop thee te nemen en je to do list bij te werken, je activiteiten af te ronden en bij een 2<sup>e</sup> alarm om 17.05 uur helemaal af te ronden. Vertel je goede voornemen bovendien aan je collega's, zodat zij je bij de uitvoering kunnen ondersteunen.

### **En wat als anderen niet mee willen werken?**

Het kan gebeuren dat je leidinggevende je signalen en klachten niet serieus wil nemen. Ook kan het gebeuren dat hij mogelijke maatregelen aanbiedt die jou niet aanspreken. Een eerste stap is dan om samen met collega's het nog eens aan te kaarten, wellicht op een andere manier. Of om met een P&O-adviseur of naast-hogere leidinggevende in gesprek te gaan. Werken zij ook niet mee? Vraag dan je ondernemingsraad en/of vakbond om advies.

### **Energievreters verminderen niet mogelijk? Loslaten en aanvaarden is ook een optie!**

Soms lukt het niet om een maatregel voor je energievreter te bedenken of om het voor elkaar te krijgen dat je idee wordt ingevoerd. Bijvoorbeeld doordat er onvoldoende tijd of geld beschikbaar is. Ook kan de besluitvorming over of invoering van een maatregel (heel) lang duren.

Heb jij last van energievreters waar je geen invloed op hebt? Ga dan eens na of je de energievreter kunt aanvaarden en/of de irritatie erover kunt loslaten. Regen overkomt je, daar heb je geen invloed op. Wel kun je kiezen of je een paraplu opzet. Als het je lukt om los te laten en te aanvaarden kan de lading en stress van de energievreter afvallen. Alsof je een paraplu voor jezelf hebt gemaakt, waarmee jij prettiger in je vel komt te zitten.

**Vier je successen!**

Ben je met je plan aan de slag gegaan, kijk dan goed naar wat er al wél lukt. Kleine en grote successen, je mag ze allemaal vieren. Houd in de toekomst ook vinger aan de pols, let op je eigen signalen en blijf jezelf ontwikkelen en leren. Je zult zien dat je steeds beter in balans blijft!

## 3 Leidinggevende

Hard werken, veel doen, alles op tijd af krijgen....het kan druk zijn op het werk. Dat hoeft niet erg te zijn. Maar als de werkdruk té hoog is en té lang duurt kunnen medewerkers er stress en klachten van krijgen. Ze kunnen er minder door gaan presteren en uiteindelijk ziek van worden en verzuimen.

Gelukkig is er veel mogelijk. Het blijkt bijvoorbeeld belangrijk om óók te werken aan wat je wél wilt, werkplezier. Vandaar dat je hier informatie vindt over werkdruk én werkplezier.

### 3.1 Werkdruk en werkplezier herkennen

Signalen van werkdruk en werkplezier kun je goed herkennen. Zowel bij medewerkers, als bij je hele team. Het begint met inzicht het in elkaar zit.

#### Wat is werkdruk?

Werkdruk gaat over de druk die medewerkers in hun werk ervaren. Deze druk ontstaat door 'werkdrukbronnen' of 'energievreters', zoals de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, onduidelijke taakverwachtingen en miscommunicatie. Of deze druk tot problemen leidt, zoals stressklachten en fouten, is allereerst afhankelijk van die werkdrukbronnen: bijvoorbeeld welke het zijn, hoe veel het er zijn en hoe lang ze duren. Ook ligt het eraan in hoeverre deze werkdrukbronnen in balans zijn met 'energiebronnen' of 'energiegevers': positieve aspecten zoals regelmogelijkheden, ondersteuning krijgen en zinvol werk doen. Of de balans uit evenwicht raakt, is ook afhankelijk van individuele factoren zoals de beleving ervan door de medewerkers.

#### Herken de signalen bij je medewerkers

Wie langdurig meer energievreters dan energiegevers ervaart, kan er last van krijgen en uiteindelijk ziek van worden. Voordat iemand ziek wordt zijn er stress-signalen zichtbaar. Door die signalen bij een medewerker te herkennen en er iets mee te doen, kan je klachten en verzuim voorkomen.

#### Signalen van te hoge werkdruk en stress bij medewerkers zijn bijvoorbeeld:

- Anders dan anders. De ene persoon doet drukker, de ander juist stiller;
- Minder energie. Te vaak te moe;
- Doorgaan op de automatische piloot;
- Doorgaan omdat het moet, omdat er (bijna) niets te kiezen is;
- Pauzes overslaan;
- Fouten maken, achterstand oplopen;
- Minder ontspannen, minder lachen;
- Sneller en meer emoties. Bijvoorbeeld sneller geïrriteerd, angstig of verdrietig;
- Meer en meer op problemen focussen. Tegen een heuvel als een berg opzien.



### Ook werkplezier kun je bij een ander herkennen. Dan zie je bijvoorbeeld de volgende signalen:

- Energiiek, zelfverzekerd, lekker in je vel zitten;
- Werk leuk en uitdagend vinden;
- Enthousiast verhalen vertellen, ook over het werk;
- In het werk opgaan, hard werken vanuit een drive en motivatie;
- Een gezonde balans tussen inspanning en ontspanning;
- Grappen maken, van grote en kleine dingen genieten;
- Vriendelijk en professioneel gedrag.

### Ook op teamniveau zijn er signalen

Werkdruk en werkplezier kun je ook op teamniveau herkennen aan de gevolgen ervan. Werkdruksignalen in teams zijn bijvoorbeeld een minder prettige werksfeer, onderlinge irritaties, moeite om besluiten te nemen en hoog of stijgend verzuim. Werkpleziersignalen zijn bijvoorbeeld goede prestaties, elkaar ondersteunen, prettige humor en verbondenheid met het werk en het team.

### Check de signalen regelmatig

Het is verstandig om zowel voor je gehele team als bij individuele medewerkers regelmatig signalen van werkdruk en werkplezier te checken. Je kunt hiervoor de checklist team- en organisatiesignalen en de checklist individuele signalen gebruiken. Ook zijn er online tests beschikbaar en te vinden in de digitale tiplijst.

Zie je veel en/of een stijgend aantal werkdruksignalen? En weinig of een dalend aantal signalen van werkplezier? Kom dan in actie!

### Actie per medewerker? Of met je hele team?

Zie je in jouw team een enkele medewerker met signalen van werkdruk en stress? Dan ligt het voor de hand om met deze medewerker(s) individueel in gesprek te gaan. Herken je bij jouw team de teamsignalen van werkdruk, of zijn er meerdere individuele medewerkers met signalen? Dan is het verstandig om met het team, de hele groep, aan de slag te gaan. In een team zijn altijd overeenkomsten en verschillen. Zijn er energievreters waar meerdere medewerkers last van hebben én zijn er medewerkers die het anders ervaren of al iets hebben bedacht om er handig mee om te gaan. Een teamaanpak, waarbij medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en van elkaar kunnen leren, is daarmee vaak heel zinvol.

### Focus op wat er aan de hand is

Soms begrijp je dat een medewerker last heeft van de werkdruk. En soms verrast het je, heb jij de indruk dat de werkdruk best meevalt maar is de medewerker erover aan het klagen. Het is dan goed mogelijk dat die medewerker een andere definitie van werkdruk heeft dan jij en/of de werkdruk anders ervaart. Ook kunnen medewerkers elkaar 'aansteken', en kan het cultuur zijn om het 'druk, druk, druk' te hebben. Negativiteit en alsmaar klagen kan tot minder prestaties, meer stress en negatieve gevolgen leiden. Neem signalen en klachten dus altijd serieus en vraag door naar wat er aan de hand is. Vraag wat de medewerker met 'werkdruk' bedoelt, waar hij last van heeft en wat daarvan tot nu toe de gevolgen zijn. Vraag ook naar wat er wél goed gaat.

## 3.2 Inzicht verdiepen

Wil jij met werkdruk en werkplezier van je team en medewerker(s) aan de slag? Dan is het handig om op een rijtje te zetten welke energievreters en energiegevers een rol spelen. De onderstaande lijstjes kunnen je op gang helpen.

### Bij energievreters kun je bijvoorbeeld denken aan:

- de hoeveelheid werktijdsaspecten (bv. hoe snel het moet, aantal deadlines)
- kwaliteitsaspecten (bv. hoe goed het moet, hoe ingewikkeld dat is)
- reorganisatieplaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerkencommunicatie (bv. te weinig, onduidelijk of tegenstrijdig)
- besluitvorming (bv. te traag, te veel lagen, te moeizaam)
- leidinggevenden en directiewerk-privébalans

### Voorbeelden van energiegevers zijn:

- samenwerking met collega's
- afwisseling en regelmogelijkheden
- werksfeer
- vertrouwen en waardering
- sociale steun
- geleverde prestaties, nuttig werk doen
- ontwikkelmogelijkheden
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerkencommunicatie (bv. positieve feedback, contact, voldoende en prettig)
- besluitvorming (bv. snel, rechtvaardig en vernieuwend)

### Ook privé doet mee

Privé zijn er bij medewerkers ook energievreters en energiegevers. Ze kunnen bijvoorbeeld voor veel zaken verantwoordelijk zijn, financiële zorgen hebben, of met ziekte en verlies van naasten te maken krijgen. Aan de energiegevende kant kun je denken aan bewegen en hobby's. Deze privé energievreters en -gevers spelen ook een rol bij stress. Zeker als de privé-zaken invloed hebben op het werk mag je er best naar vragen, zodat je met de medewerker mee kunt denken hoe je er als werkgever rekening mee kunt houden. Gegeven dat dit zeer persoonlijke aspecten kunnen zijn, kan een medewerker ervoor kiezen om je niet alles te vertellen.

### Een gesprek kan veel goeds bereiken

Als je bij een individuele medewerker stress-signalen ziet, kan je veel bereiken door met diegene in gesprek te gaan. Wie last heeft van werkdruk heeft vaak een machteloos gevoel. Een belangrijke tip is dan ook om in het gesprek een coachende stijl van leidinggeven te gebruiken. Met behulp van je vragen kan een medewerker inzicht en overzicht krijgen. Als de medewerker vervolgens zelf kiest welke maatregelen het beste bij hem passen krijgt hij regie weer terug en invloed op zijn situatie. De checklist kernvragen, checklist energiegevers en energievreters en je eigen plan (zie bijlagen) kun je bij een dergelijk gesprek goed inzetten.

### **Een teambijeenkomst biedt veel kansen**

Om inzicht te krijgen in de energievreters en energiegevers van je team kun je een groepsbijeenkomst goed inzetten. Bij zo'n bijeenkomst is het belangrijk om je betrokkenheid te laten zien, en nieuwsgierig te zijn naar de ervaringen van je team. Je kunt bijvoorbeeld aangeven dat je de bijeenkomst organiseert omdat je het belangrijk vindt dat je medewerkers gezond en plezierig hun werk kunnen doen. Je nieuwsgierigheid laat je blijken door geïnteresseerde vragen te stellen. Als je een teambijeenkomst gaat organiseren, kan je het voorbeeldprogramma teambijeenkomst en de Checklist energiegevers en energievreters gebruiken (zie bijlagen). Kies daarbij bewust of je de bijeenkomst zelf wilt begeleiden of dat je daarvoor een procesbegeleider vraagt.

### **Wat als jij in de lijst met energievreters staat?**

Het kan voorkomen dat medewerkers iets van jou als energievretend ervaren. Dat kan lastig en ongemakkelijk voor je zijn. Het kan ook de kans geven op openheid en iets van elkaar leren. Vraag eens door naar wat er energievretend is. Soms gaat het er alleen om dat je de boodschapper van negatief nieuws bent, of van stijgende taakeisen. Ook kan er kritiek op je stijl van communiceren en leidinggeven zijn. Bedenk wat jij en wat de medewerkers zelf kunnen doen om deze energievreter te verminderen. Is de situatie te lastig of te ongemakkelijk? Schakel dan een onafhankelijke derde in. Samen met HR- en arboprofessionals kun je nagaan wie er binnen of buiten je organisatie kan ondersteunen.

## **3.3 Te hoge werkdruk aanpakken**

Met inzicht in de energievreters en energiegevers, is het tijd om maatregelen te bedenken.

### **Energiegevers vergroten en energievreters verminderen**

Met inzicht in de energievreters en energiegevers, is het tijd om maatregelen te bedenken. Het gaat er daarbij om energievreters te verminderen én energiegevers te vergroten. Energievreters verminderen ligt voor de hand. Problemen los je immers op! Energiegevers vergroten is echter óók belangrijk. Energiegevers helpen om in balans te komen en te blijven.

### **Energiegevers vergroten**

Wat je aandacht geeft groeit. Zo ook energiegevers. Alleen al door stil te staan bij wat er goed gaat, kan iemand er meer van genieten en beter in balans komen. Door bijvoorbeeld aan het eind van een werkdag op te schrijven wat er goed ging kan iemand de dag positief afronden.

Daarnaast kun je als maatregelen denken aan (nieuwe) activiteiten waar iemand energie van krijgt. Meer tijd met collega's doorbrengen bijvoorbeeld, of wat wisselingen in het takenpakket. De Checklist energiegevers vergroten (zie bijlage) kan zowel op individueel als op groepsniveau inspiratie bieden.

### **Energievreters verminderen**

Soms liggen de maatregelen om energievreters te verminderen logisch voor de hand. En soms is het lastig om te bedenken wat écht zou werken. Bijvoorbeeld doordat dat er al van

alles geprobeerd is wat niet werkte. Of doordat er voor een maatregel tijd, geld en consensus van anderen nodig is.

Begeleid je een individuele medewerker bij het bedenken van maatregelen? Bedenk dan samen eerst een lange lijst mogelijkheden en laat de medewerker daarna kiezen wat het beste past.

Ga je met je hele team aan de slag? Organiseer dan een brainstorm. Maak ook hiervoor een bewuste keuze of je de brainstorm zelf begeleid of daar iemand anders voor vraagt. Bedenk bij de brainstorm ook eerst wat er allemaal mogelijk is voordat je gaat kiezen wat de beste optie is. Je kunt hierbij de maatregelenmatrix (zie bijlage) goed gebruiken om overzicht te krijgen welke ideeën op korte of lange termijn effect hebben, en wat ieder zelf, het team samen of wat anderen in de organisatie kunnen doen.

### **Wil jij inspiratie bij het bedenken van maatregelen?**

Maatregelen zijn altijd maatwerk. Praktijkverhalen kunnen daarbij inspireren. Voor drie veel voorkomende energievreters bij gemeentelijke organisaties is een praktijkvoorbeeld beschikbaar: voor werkhoeveelheid, plaats- en tijdonafhankelijk werken en voor een disbalans werk-privé (zie bijlage). Je vindt in deze praktijkvoorbeelden diverse mogelijke maatregelen. Maar let op: er zijn nog veel meer maatregelen mogelijk dan in het praktijkvoorbeeld worden beschreven. Gebruik de voorbeelden dus om je te laten inspireren, niet om te kopiëren!

### **Wijs de weg binnen je organisatie**

In veel gemeentelijke organisaties zijn diverse maatregelen rondom werkdruk en werkplezier georganiseerd. Het is belangrijk om deze te kennen en te benutten. Zo kan het verstandig zijn om een medewerker bij signalen te adviseren om het open spreekuur van (de bedrijfsarts van) de arbodienst te bezoeken. Ook zijn er vaak allerlei cursussen beschikbaar, van omgaan met stress, time-management en ontspanningstechnieken tot en met persoonlijke ontwikkeling, computer- en andere vaardigheden. Verzuimt één van jouw medewerkers door werkdruk en stress? Ook dan sta je er niet alleen voor. Je kunt met een HRM/P&O adviseur overleggen welke mogelijkheden én welke grenzen er zijn voor jouw begeleiding.

### **Energievreters verminderen niet mogelijk? Loslaten en aanvaarden is ook een optie!**

Soms lukt het niet om realistische maatregelen te bedenken voor de energievreters. En soms duurt het lang voordat een maatregel wordt ingevoerd. Bijvoorbeeld doordat er onvoldoende tijd of geld beschikbaar is. In dat geval is het zinvol om te vragen of het verstandig is om de energievreter te aanvaarden en/of de irritatie erover los te laten. Niemand kan kiezen of het gaat regenen, wel is er een keuze om een paraplu op te zetten. Door los te laten en te aanvaarden kan de lading en stress van een energievreter afvallen. Loslaten werkt alleen als iemand het zelf wil, niet als het moet. Bij het vertellen over deze mogelijkheid is het dan ook belangrijk om de keuze aan de medewerker zelf te laten.

### **Keuzes gemaakt? Dan doorzetten én successen vieren!**

Als er maatregelen zijn bedacht en gekozen, komt de tijd voor implementatie. Houd goed bij wat je hebt afgesproken en monitor de voortgang van de afspraken. Voor je het weet vergeet je als gewoontedier de goede voornemens en gemaakte afspraken. Dankzij het

overzicht kun je bovendien zien wat er wél lukt. Geboekte successen geven energie én vertrouwen in het kunnen veranderen van energievreters en energiegevers.

**Tip: Doe ook je voordeel met BRUIS!**

Om de vitaliteit te bevorderen heeft het A&O fonds Gemeenten de campagne BRUIS ontwikkeld. BRUIS heeft als doel iedereen die bij een gemeente werkt te stimuleren om na te denken over hoe je zelf en met elkaar vitaal kan blijven werken. BRUIS staat voor Blij - plezier in mijn werk, Relax - op tijd opladen, Uitzicht - leren en mij ontwikkelen, Ik - me energiek voelen, Samen - prettig samenwerken. De campagne stimuleert de dialoog en interactie over vitaal werken en leven en bevat waardevolle middelen om het thema onder de aandacht te brengen. Zin om de energiegevers bruisend te vergroten? Kijk dan eens op [www.aeno.nl/bruis](http://www.aeno.nl/bruis).

### 3.4 Te hoge werkdruk voorkomen

Liever voorkomen dan genezen! En je kunt van alles doen om te hoge werkdruk te voorkomen en werkplezier in je team te bevorderen. Het belangrijkste is om het werk goed en gezond te organiseren en om medewerkers over werkdruk en werkplezier voor te lichten.

#### **Werk goed en gezond organiseren**

Het werk goed organiseren is soms vanzelfsprekend, en soms een hele uitdaging. Rondom werkdruk en werkplezier zijn de volgende punten belangrijk:

- Acceptabele en realistische taakeisen;
- Voldoende regelmatigheid;
- Voldoende afwisseling in het werk;
- Goede informatievoorziening over wat beter kan en over wat er goed gaat;
- Proactief inspelen op werkdrukverhogende situaties;
- Rust nemen en successen vieren na werkdrukpieken;
- Aandacht voor individuele mogelijkheden en verschillen.

Ook je stijl van leidinggeven is van belang. Je kunt hierbij denken aan je medewerkers tijdig informeren en betrekken, naar hun suggesties luisteren en er wat mee doen en je waardering expliciet uiten. Denk tot slot ook aan je voorbeeldrol en eigen uitstraling rond werkdruk en werkplezier is van belang. Als je zelf laat zien dat je je werk goed en rustig doet, en ook tijd neemt voor ontspanning zal je team ook minder geneigd zijn tot gestrest en gejaagd gedrag. Dus zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat zien dat je doet wat je zegt!

#### **Voorlichting aan medewerkers**

Het is belangrijk om regelmatig met medewerkers over werkdruk en werkplezier in gesprek te gaan. Dit kan zowel in bilaterale gesprekken als in werkoverleg, op formele als op informele momenten. Het is daarbij belangrijk dat medewerkers:

- Signalen van werkdruk en werkplezier bij zichzelf leren herkennen;
- Signalen van werkdruk en werkplezier bij elkaar leren herkennen en weten wat ze dan kunnen doen;
- Weten welke mogelijkheden er zijn om zelf aan de slag te gaan;

- Weten welke mogelijkheden er zijn om met hun team en in de organisatie aan de slag te gaan;
- Andere relevante aspecten van het werkdrukbeleid en beschikbare maatregelen kennen.
- In de organisatie en relevante maatregelen.

Je kunt dit doen door bijvoorbeeld de checklist individuele signalen (zie bijlage) van werkdruk en werkplezier uit te delen, in het teamoverleg de checklist team- en organisatiesignalen (zie bijlage) samen in te vullen of een app of youtube filmpje laten zien. Inspiratie hiervoor vind je in de digitale tiplijst (zie bijlage). Er zijn bijvoorbeeld filmpjes met ervaringsdeskundigen die vertellen over hoe zij signalen bij zichzelf herkenden, of werkdrukdeskundigen die uitleggen hoe werkdruk, stress, etc. werkt.

## 4 Directie

Werkdruk is een belangrijk thema voor gemeentelijke organisaties. Het kan tot minder prestaties, meer fouten en meer verzuim leiden. Werkdruk kan ook een lastig thema zijn. Als containerbegrip kan het ongrijpbaar lijken. Toch is er veel mogelijk. Zo blijkt het belangrijk om óók te werken aan wat je wél wilt, werkplezier. U leest hier wat belangrijk is om als directie van een gemeentelijke organisatie over werkdruk en werkplezier te weten..

### 4.1 Tijd om met werkdruk aan de slag te gaan?

Er zijn meerdere redenen waardoor u kunt besluiten om met werkdruk aan de slag te gaan.

Eén van de onderstaande redenen kan de aanleiding zijn:

- Als u verwacht dat een aanpak kansen biedt om goed werkgever te zijn, om uw medewerkers te ondersteunen om goed en plezierig te functioneren en/of om een impuls te geven aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers;
- Als u te veel signalen van te hoge werkdruk in uw organisatie ziet of vanuit uw organisatie krijgt.  
Signalen van te hoge werkdruk zijn bijvoorbeeld te hoog/stijgend verzuim en verloop, klachten (van medewerkers over de werkdruk en van anderen over de dienstverlening), achterstanden, fouten, onderlinge irritaties en misverstanden, gehaast en gejaagd gedrag, besluiteloosheid en verzanden in bureaucratie;
- Als u te weinig signalen van werkplezier in uw organisatie ziet of vanuit uw organisatie krijgt.  
Signalen van werkplezier zijn bijvoorbeeld goede prestaties, betrokkenheid bij de organisatie en initiatieven om de dienstverlening uit te breiden/te verbeteren;
- Als vanuit onderzoek zoals de Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E) en/of een MedewerkerstevredenheidsOnderzoek (MTO) blijkt dat het nodig is;
- Als dit beleidsterrein nog onvoldoende is uitgewerkt.

### 4.2 Wat belangrijk is om te weten

De kern van werkdruk is in 1 alinea samengevat. Belangrijk voor u om te weten. Ook van belang: wat de minimale eisen vanuit de Arbowet zijn.

#### **Zo zit werkdruk in elkaar:**

Werkdruk gaat over de druk die medewerkers in hun werk ervaren. Deze druk ontstaat door 'werkdrukbronnen' of 'energievreter', zoals de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, onduidelijke taakverwachtingen en miscommunicatie. Of deze druk tot problemen leidt, zoals stressklachten en fouten, is allereerst afhankelijk van die werkdrukbronnen: bijvoorbeeld welke het zijn, hoe veel het er zijn en hoe lang ze duren. Ook ligt het eraan in hoeverre deze werkdrukbronnen in balans zijn met 'energiebronnen' of 'energiegevers': positieve aspecten zoals regelmogelijkheden, ondersteuning krijgen en zinvol werk doen. Of de balans uit

evenwicht raakt, is ook afhankelijk van individuele factoren zoals de beleving ervan door de medewerkers.

#### **Wat u vanwege de Arbowet tenminste moet doen:**

Elke organisatie is verplicht om werkdrukbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Dit betekent in ieder geval dat u regelmatig een RI&E (Risico-Inventarisatie & Evaluatie) moet doen. Blijkt uit de RI&E dat er functies en/of groepen zijn met een risico op te hoge werkdruk, dan moet u een verdiepend onderzoek doen en in het Plan van Aanpak maatregelen benoemen, invoeren en evalueren. Ook voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevenden en het betrekken van de medezeggenschap bij uw werkdrukbeleid is verplicht.

### **4.3 Belangrijke aandachtspunten voor beleid en maatregelen**

Het is belangrijk om beleid te formuleren rondom het herkennen van werkdruk en werkplezier, het aanpakken van te hoge werkdruk en preventie en continue aandacht. Zowel op organisatieniveau, teamniveau als individueel niveau is het daarbij van belang om uw beleid op het verminderen van werkdrukbronnen én op het vergroten van energiebronnen te richten.

In elke gemeentelijke organisatie is het van belang om:

- Het werk gezond te organiseren;
- Goed in te spelen op werkdrukverhogende situaties en risicofactoren;
- Voor voldoende voorlichting en training van uw medewerkers, leidinggevenden en staffunctionarissen zorg te dragen;
- Maatregelen continu beschikbaar te stellen waar in geval van hoge werkdruk gebruik van gemaakt kan worden;
- Een participatieve aanpak te faciliteren en te ondersteunen, zodat teams en medewerkers bij een te hoge werkdruk worden betrokken en begeleid om tot maatwerkmaatregelen te komen;
- Zo nodig en zo mogelijk werkdrukverlichtende maatregelen te nemen;
- Goed en regelmatig informatie te verzamelen en te analyseren, zodat u bij (het risico op) te hoge werkdruk tijdig in actie kunt komen.

### **4.4 Aan de slag**

Uw arboprofessional/ preventiemedewerker kan uw eerste aanspreekpunt zijn bij het uitwerken van het werkdruk en werkplezier beleid.

Deze arboprofessionals en uzelf kunnen daarbij gebruik maken van de informatie van de arbocatalogus werkdruk voor gemeentes. Deze site bevat diverse tools, van checklisten rondom werkdruk en werkplezierbeleid en signalen van werkdruk en werkplezier op individueel, team en organisatieniveau tot en met de relevante wetteksten en suggesties voor voorlichtingen en trainingen. Ook is er op de site voor de doelgroepen direct leidinggevenden, medewerkers en ondernemingsraad informatie beschikbaar.



# 5 Ondernemingsraad

Gezond en veilig werken is een belangrijk onderwerp. Medewerkers willen graag gezond hun pensioen halen. En ongezonde arbeidsomstandigheden zijn belangrijke veroorzakers van verzuim. Als ondernemingsraad kun je een goede bijdrage leveren aan het stimuleren van gezond en veilig werken.

## 5.1 Algemene aandachtspunten

### 1. Zorg dat je verstand van zaken hebt!

In de arbocatalogi voor arboprofessionals is veel informatie te vinden over het ontwikkelen van beleid, herkennen van de risico's, aanpakken van de risico's en gezond houden van de risico's. Deze informatie is ook voor de ondernemingsraad relevant. Bijvoorbeeld om initiatiefvoorstellen te maken of op concept-beleidsstukken gedegen feedback te geven. Gun jezelf dus leestijd en doe je voordeel met deze informatie!

Verder lezen: Arbocatalogi (link naar: <https://arbocatalogi.beeldr.nl/>)

### 2. Zorg dat je weet waar je recht op hebt

Vanuit de Wet op de ondernemingsraden (WOR) heeft de ondernemingsraad een belangrijke taak rondom arbeidsomstandigheden en verzuim. De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht op alle personele regelingen op het gebied van veiligheid, gezondheid, psychosociale arbeidsbelasting en verzuim. Daarnaast heb je recht op informatie hierover en het recht om zelf initiatief te nemen als de werkgever onvoldoende aandacht hiervoor heeft. Je hoeft dus niet te wachten tot de werkgever ergens mee komt.

Verder lezen: Welke rechten heeft een ondernemingsraad? (link naar: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/ondernemingsraad>)

### 3. Kies een productieve manier van samenwerken

Hoe meer de manier van overleggen van de ondernemingsraad en de werkgever bij elkaar passen, hoe groter de kans op succesvolle samenwerking. Als je als ondernemingsraad vindt dat de huidige overlegcultuur beter kan, bespreek dat dan met de bestuurder. Vooral als er een nieuwe bestuurder komt, of vernieuwing of verandering in de ondernemingsraad is het belangrijk hiernaar te kijken. En ook op het moment dat het overleg stroef loopt. Je kunt als ondernemingsraad bijvoorbeeld enthousiast proactief mee willen denken over de beleidsonwikkeling, terwijl de bestuurder liever je feedback op ontwikkelde stukken vraagt. Ook kan dit precies andersom zijn. In beide gevallen kan het de samenwerking bemoeilijken en kan het verstandig zijn om elkaars rollen en verwachtingen te bespreken.

Verder lezen:

- *Met de checklist overlegcultuur (in ontwikkeling), kan je bepalen welke rol je momenteel als ondernemingsraad hebt. Daarna kan je dat ook vragen aan je overlegpartner.*

- Wil je als ondernemingsraad je rol ontwikkelen naar een ander niveau, dan staat dat uitvoerig beschreven in hoofdstuk 3 van *samenwerken aan gezond werken (in ontwikkeling)*

#### 4. Bedenk goed wat je wilt bereiken

Als je het werk gezonder en veiliger wilt maken is het goed daar een doelstelling over te formuleren. Het is belangrijk dat deze doelstelling aansluit bij de beleving van de medewerkers en de visie van de werkgever. Doelstellingen die je positief formuleert werken bovendien motiverend om naar toe te werken: wat je aandacht geeft groeit.

Een paar voorbeelden ter illustratie:

- Met een goed arbobeleid willen we bereiken dat medewerkers gezond en vitaal oud kunnen worden.
- Werkdruk: We willen bereiken dat medewerkers met plezier hun resultaten behalen.
- Fysieke belasting: We willen bereiken dat medewerkers met een gezond lichaam hun pensioenleeftijd halen.
- Beeldschermwerk: Medewerkers weten hoe zij gezond kunnen werken aan een beeldscherm.
- Agressie en geweld: We willen bereiken dat medewerkers zo weinig mogelijk geconfronteerd worden met agressie en dat ze als ze het toch meemaken er zo goed mogelijk mee kunnen omgaan, gesteund door de organisatie

Daarnaast kan het verstandig zijn om te benoemen wat het bereiken van de doelstelling betekent ten aanzien van aspecten als daling van verzuim, minder fouten, verhogen productiviteit en kwaliteit van dienstverlening. Dit zijn immers aspecten die voor de bestuurder belangrijk zijn.

#### 5. Expert-aanpak of participatief aan de slag?

Verbeteren van arbeidsomstandigheden kan grofweg op twee manieren. De eerste manier is door het inschakelen van een deskundige die oorzaken onderzoekt en oplossingen bedenkt. Bij de tweede manier bedenken medewerkers zelf de oplossingen, al dan niet onder begeleiding van een leidinggevende, coach of facilitator. Dit heet een participatieve aanpak.

Soms is er vooral expertkennis van de inhoud nodig, zoals bij de keuze van nieuwe brandblussers. Soms is draagvlak en maatwerk bij een oplossing cruciaal, bijvoorbeeld bij het afstemmen van de roosters op eisen vanuit het werk en wensen vanuit de medewerkers of het werken met een organisatienorm als het gaat over de confrontatie met publieksagressie. In het eerste geval werkt een expert-aanpak beter, in het tweede geval ligt een participatieve aanpak voor de hand.

Maak vanuit de ondernemingsraad dus een bewuste keuze tot welke aanpak je de bestuurder wilt stimuleren. Dat kan per onderwerp verschillen.

## 6. Juiste timing helpt structureel aanpakken

Bij een structurele aanpak voorkom je dat knelpunten in de toekomst opnieuw gebeuren. Knelpunten ontstaan vaak als bij veranderingen niet goed met de arbeidsomstandigheden rekening wordt gehouden. De kunst is dan ook om als ondernemingsraad die veranderingen aan te zien komen en daar in een vroeg stadium invloed op uit te oefenen. Grote veranderingen zijn ook een reden om op relevante onderdelen de RI&E opnieuw te doen.

- Bij werkdruk gaat het dan om reorganisaties of organisatieveranderingen. Door vooraf en tijdens reorganisaties met drie factoren (communicatie, participatie en ondersteuning) rekening te houden kan de werkdruk tijdens en na de reorganisatie gezond blijven. Maak hier als ondernemingsraad vooraf aan de veranderingen afspraken over met de bestuurder.

Een belangrijk moment van verandering zijn vaak de gemeenteraadsverkiezingen. De vertaling van de politieke ambities naar werk voor de medewerkers kan voor sommige afdelingen een enorme impact hebben op de werkdruk. Maak rondom verkiezingen goede afspraken met de bestuurder over de manier waarop de politieke agenda invloed heeft op de werkdruk en hoe daar slim mee om te gaan.

Verder lezen:

- In het artikel gezond reorganiseren (zie bijlage) lees je hoe de organisatie werkdruk rondom een reorganisatie gezond kan houden.
- Bij beeldschermwerk gaat het om verbouwingen, verhuizingen, aanschaffen van nieuw kantoormeubilair en het invoeren van Het Nieuwe Werken. Door in het programma van eisen al arbo eisen op te nemen voorkom je problemen achteraf.
- Ditzelfde geldt voor fysieke belasting. Houd bij de aanschaf van nieuwe machines, gereedschappen en aanpassen van werkwijzen rekening met de toekomstige gebruikers. Dit kan veel lichamelijke klachten voorkomen.
- Medewerkers worden (mede door de veranderingen in rol en taak) in toenemende mate geconfronteerd met burgers met verward gedrag. Wat betreft omgaan met agressie en geweld vraagt dit extra aandacht.

## 7. Zorg er in ieder geval voor dat je gemeentelijke organisatie de wettelijke verplichtingen nakomt.

Volgens de Arbowet moet de werkgever beleid voeren op het gebied van arbeidsomstandigheden. Dit betekent dat de werkgever regelmatig in een risico-inventarisatie en evaluatie aandacht moet besteden aan alle risico's. In het plan van aanpak moeten vervolgens maatregelen staan om de knelpunten te verminderen. Ook voorlichting aan medewerkers en leidinggevenden en samenwerken met de ondernemingsraad, preventiemedewerker en arbodienstverleners zijn belangrijke verplichtingen.

Deze wetgeving is bedoeld om de arbeidsomstandigheden van medewerkers gezond te maken en te houden. Als je vanuit de ondernemingsraad met gezond en veilig werken aan de slag gaat, is het dus belangrijk om deze wetgeving te benutten en je voor naleving ervan in te zetten.

Verder lezen:

- Kijk ook eens naar [www.zelfinspectie.nl](http://www.zelfinspectie.nl), waarmee je eens naar je eigen gemeentelijke organisatie kunt kijken zoals de Inspectie SZW dat doet.
- Wat zegt de arboret over werkdruk, fysieke belasting, beeldschermwerk (zie bijlagen) en agressie en geweld.

### **8. Let ook op andere arborisico's**

Naast deze prioritaire risico's komen ook andere risico's voor in gemeentelijke organisaties. In de RI&E dienen alle relevante risico's aan de orde te komen. Sommige specifieke risico's zijn uitgewerkt in de arbocatalogus van een andere sector, zoals de Arbocatalogus klimaat zwembaden (link naar: <https://kikk-recreatie.dearbocatalogus.nl/arbocatalogus/25/39>) of Arbocatalogus ambulancezorg (link naar: <https://www.ambulancezorg.nl/themas/arbeidsmarkt-en-werkgeverschap/arbeidsomstandigheden>).

### **9. Checklist ondernemingsraad algemeen**

De checklists Risico's in beeld algemeen (zie bijlage) helpen je per risico een beeld te krijgen van de huidige aanpak.

## **5.2 Aandachtspunten over werkdruk**

Fysieke belasting en fysiologische aandoeningen is de meeste genoemde oorzaak van ziekteverzuim in de personeelsmonitor gemeenten 2018. Op de derde plaats gevolgd door werkdruk en stress. Genoeg reden om aandacht voor dit thema te hebben.

### **1. Voorkom definitiegedoe over werkdruk**

Over werkdruk bestaan veel definities. Bijvoorbeeld definities die over de hoeveelheid werk binnen een bepaalde tijd gaan en definities die meer over de werkdrukbeleving van de medewerkers gaan. Een verschil van mening of werkdruk een probleem is of niet, kan dus al ontstaan doordat je vanuit verschillende definities werkt.

Vraag eens aan de bestuurder wat voor definitie hij over werkdruk en werkplezier heeft. En welke definitie(s) heeft de ondernemingsraad? Idealiter lukt het om met je bestuurder een definitie af te spreken die helpt om je doel te bereiken.

Voorkom echter dat je in de discussie over de definitie blijft hangen. Het kan soms belangrijker zijn dat je samen met de bestuurder aan de slag gaat in de goede richting dan dat je doorpraat totdat je exact de juiste definitie hebt.

Verder lezen: *Theoretische verdieping werkdruk & werkplezier* (zie bijlage)

### **2. Neem werkdruk serieus en zorg ervoor dat de bestuurder dat ook doet**

Check als je met werkdruk aan de slag wilt gaan of de ondernemingsraad, arboprofessionals en de bestuurder de aanpak van werkdruk allen even belangrijk vinden. Is er verschil van inzicht? Vindt de bestuurder de werkdruk bijvoorbeeld wel meevallen? Ga dan na wat er door de hoge werkdruk mis gaat en wat je met het verminderen van werkdruk en vergroten

van werkplezier te winnen hebt. Vraag vervolgens of de bestuurder deze concrete punten herkent en eraan zou willen gaan werken.

- *Checklist individuele signalen van werkdruk&werkplezier (zie bijlage)*
- *Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk&werkplezier (zie bijlage)*

### **3. Zorg dat de aanpak verder gaat dan onderzoek**

De aanpak van werkdruk bestaat uit meerdere fases: nagaan of en waar er een risico op te hoge werkdruk is, verdiepend onderzoek doen naar waar de werkdruk vandaan komt en maatregelen bedenken, invoeren en evalueren.

Of te hoge werkdruk een risico vormt kun je bijvoorbeeld met de RI&E of een MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) nagaan. Check vanuit de ondernemingsraad of dit goed en voldoende vaak gebeurt.

Het verdiepende onderzoek kan met vragenlijsten, interviews en bijeenkomsten met medewerkers worden gedaan. Ook een combinatie is mogelijk. Vragenlijsten geven algemene inzichten; bijvoorbeeld dat de communicatie beter kan. Voor een dieper inzicht en het bedenken van maatregelen zijn bijeenkomsten met medewerkers effectiever.

Verder lezen: Brochure OR en werkdruk. Van aandacht naar actie, een handreiking voor ondernemingsraden van FNV (zie bijlage)

**Tip: Een vaak voorkomende valkuil is om te blijven hangen in het onderzoek, terwijl het onderzoek juist een startpunt van de aanpak is.**

***Maak dus afspraken met de bestuurder over het vervolgtraject, van het bedenken van maatregelen tot en met het evalueren ervan, zodat je een aanpak krijgt die werkt!***

### **4. Geef gericht aandacht aan organisatie, team en individueel niveau**

Een aanpak van te hoge werkdruk kan zich richten op organisatie, team en individueel niveau. Zorg voor een aanpak die zowel op organisatie, team als individueel niveau insteekt. Op elk niveau kunnen oplossingen effectief zijn en de kracht van de combinatie maakt dat te hoge werkdruk in sterke mate kan veranderen. Voorkom dat een werkdrukaanpak zich alleen op individueel niveau beperkt. Kijk ook naar oplossingen op de andere twee niveaus.

### **5. Werk aan werkdruk én aan werkplezier**

In de aanpak van werkdruk is het belangrijk om na te gaan welke energievreters en energiegevers een rol spelen. Zowel op individueel, team- en organisatieniveau. Veel voorkomende energievreters bij gemeentelijke organisaties zijn werkhoeveelheid, tempo en moeilijkheidsgraad, reorganisaties en het nieuwe werken, communicatie en besluitvorming, leidinggevenden, directie en werk-privébalans.

Veel voorkomende energiegevers bij gemeentelijke organisaties zijn samenwerking met collega's, afwisseling en regelmogelijkheden, werksfeer, vertrouwen, waardering, geleverde prestaties en ontwikkelmogelijkheden.

Een traditionele aanpak van te hoge werkdruk richt zich op het aanpakken van werkdruk oorzaken, het verminderen van energievreters. Dit is belangrijk, maar ook vaak lastig en langdurend. Het blijkt belangrijk om ook op andere manieren de werkdruk aan te pakken. Bijvoorbeeld door energievreters die niet te beïnvloeden zijn te aanvaarden en door energiegevers in het werk te vergroten.

Vanuit de ondernemingsraad is het daarom belangrijk om na te gaan of de aanpak zich op werkdruk én werkplezier richt!

Verder lezen: Checklist energiegevers vergroten (zie bijlage)

#### **6. Checklist ondernemingsraad werkdruk**

De checklists Checklist risico's werkdruk onder downloads (zie bijlage) helpen je per risico een beeld te krijgen van de huidige aanpak.



**Opdrachtgever**

Stichting A&O fonds Gemeenten  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 763 00 30

[www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)  
[secretariaat@aeno.nl](mailto:secretariaat@aeno.nl)

**Projectteam**

Naam

**Auteur**

Naam

**Met dank aan**

Naam

**Uitgave**

© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten,  
Den Haag februari 2019

A&O fonds Gemeenten wil bijdragen aan het creëren van vitale mensen in wendbare gemeentelijke organisaties. Dit vanuit de overtuiging dat deze bijdrage aan de gemeenten en hun medewerkers doorwerkt in een positieve impact op de Nederlandse samenleving.