



F C B

DIENTVERLENEN IN  
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

# Werkdruk en werkstress

## Praktijkgids 2. Werken aan minder werkdruk

### Inhoud

1.	Inleiding: acht praktijkregels .....	2
2.	Werkinhoud .....	3
3.	Werklast.....	5
4.	Regelmogelijkheden.....	8
5.	Contactmogelijkheden.....	10
6.	Emotionele belasting.....	13
7.	Werk- en rusttijden .....	15
8.	Meten is weten.....	17
9.	Actieplan: de vijf W's .....	19

## 1. Inleiding: acht praktijkregels

Werken aan werkdruk betekent het vergroten van het rendement binnen uw organisatie. U kunt hieraan bijdragen door ervoor te zorgen dat de organisatie zo goed mogelijk in balans is en blijft. Om deze balans te bereiken en te bewaken zijn er acht praktijkregels geformuleerd. Een goede balans maakt positieve energie vrij – bij uzelf en binnen uw organisatie.

### Praktijkregels Werkdruk en werkstress

- Praktijkregel 1: de inhoud van het werk is goed geregeld.
- Praktijkregel 2: er is een evenwichtige werklast op individueel, afdelings- en instellingsniveau.
- Praktijkregel 3: medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om problemen in het eigen werk op te lossen.
- Praktijkregel 4: medewerkers hebben voldoende contactmogelijkheden met collega's en leidinggevende.
- Praktijkregel 5: medewerkers kunnen omgaan met de emotionele belasting die samenhangt met het werk.
- Praktijkregel 6: werk- en rusttijden zijn in balans.
- Praktijkregel 7: de bronnen van werkdruk en werkstress worden regelmatig geanalyseerd.
- Praktijkregel 8: de instelling stelt op basis van de analyse een actieplan op, voert het uit en evalueert het.

Deze gids is in de eerste plaats bedoeld voor de P&O-functionaris. Hij vindt in deze gids de basis voor een methodische aanpak van werkdruk en werkstress. Voldoende aandacht voor de acht praktijkregels zorgt voor een goede balans in uw organisatie.

### Samenhang

Iedere praktijkregel heeft een 'eigen' relatie met werkdruk en werkstress. De regels maken het mogelijk in te zoomen op een specifiek probleem. Daarnaast hangen de praktijkregels ook onderling samen. Een hoge werklast kan bijvoorbeeld problematisch worden als er onvoldoende regelmogelijkheden zijn, of als de balans tussen rust en inspanning uit het oog wordt verloren. In de komende hoofdstukken zullen regelmatig verbanden worden gelegd tussen de verschillende regels. Het is goed deze onderlinge samenhang in het oog te houden.

### Duidelijke praktijkregels

Instellingen worden geadviseerd om elk jaar de Quickscan Praktijkregels uit te voeren en een actieplan op te stellen. Uitgangspunt is dat werkgevers altijd moeten voldoen aan de bepalingen van de Arbowet. Past u de praktijkregels integraal toe, dan voldoet u daarmee aan de huidige wettelijke eisen van de Arbowet, zoals de Arbeidsinspectie die bewaakt. Maar als u op een andere manier tot een goed AVR-beleid kunt komen, is dat ook prima. Voorwaarde is wel dat de werkgever dat samen met de OR of PVT (personeelsvertegenwoordiging) kan onderbouwen. Daarnaast kunnen werkgever en OR of PVT constateren dat een bepaald risico geen rol speelt in de instelling. De praktijkregel in kwestie is dan niet van toepassing.

## 2. Werkinhoud

Door aandacht te besteden aan een goede balans binnen uw organisatie, kunt u ervoor zorgen dat de werkdruk op een hanteerbaar niveau blijft en dat werkstress geen kans krijgt. Om de balans met betrekking tot werkinhoud te handhaven, is het belangrijk dat u erop toeziet dat het werk niet te moeilijk of te makkelijk is, dat het werk niet saai en eentonig is en dat werkprocessen goed op elkaar zijn afgestemd.

### **Praktijkregel 1: De inhoud van het werk is goed geregeld.**

Een werkprobleem door werkinhoud ontstaat als de belasting groter óf veel kleiner is dan de belastbaarheid van de medewerker. Er zijn drie aspecten die de balans kunnen verstoren:

1. Taakinhoud, bijvoorbeeld als het werk te veel of juist te weinig (geestelijke) inspanning vraagt.
2. Motivatie, als het werk niet uitdagend genoeg is of als medewerkers zich niet genoeg kunnen ontwikkelen.
3. Werkproces, als er storingen voorkomen doordat medewerkers van elkaar afhankelijk zijn.

Het volgende voorbeeld maakt dit duidelijk.

Eva, 31 jaar, werkt in het noorden van het land. Begin dit jaar werd het haar allemaal te veel. Een deel van het probleem hing samen met het soort werk dat ze doet en de wijze waarop haar taken op elkaar zijn afgestemd. Eva begeleidt jongeren tussen de 12 en 18 jaar, die naast psychosociale problemen ook problemen hebben op school. Haar werk is erop gericht dat deze jongeren op een goede manier met hun problemen leren omgaan. Om dit te bereiken, voert ze allereerst een intake en oriëntatie uit waarin de hulpvraag en het probleem helder worden geformuleerd. Met behulp van deze informatie stelt de orthopedagoog een behandelplan op. Eva gaat daarmee aan de slag in de groep en begeleidt de jongeren. Van het hele proces houdt Eva verslagen bij voor het dossier van de jongere. Eva merkt dat ze moeilijk haar concentratie vast kan houden als ze verslagen schrijft. Dit is een belangrijk onderdeel van haar werk, dat veel tijd in beslag neemt. Omdat ze een kamer deelt met nog vier hulpverleners, gaat constant de telefoon, lopen mensen binnen en is er veel onrust. Ze komt maar moeilijk aan het schrijven van verslagen toe en heeft er veel tijd voor nodig. Als we nu kijken naar de drie genoemde aspecten, komen de eerste twee (taakinhoud en werkproces) terug in de situatie van Eva.

### **1. Taakinhoud**

Verslagen schrijven is moeilijk voor Eva. Het kost haar veel inspanning omdat ze zich in haar werksituatie moeilijk voor langere tijd kan concentreren. Veel moeilijke taken, die een hoge concentratie, veel denkwerk en/of een grote nauwkeurigheid vragen, kunnen een medewerker overbelasten. Daartegenover staat dat veel makkelijke taken het werk eentonig en weinig uitdagend maken. Ook leermomenten en mogelijkheden tot ontwikkeling ontbreken dan. Daarom is het belangrijk om voor een goede verhouding tussen moeilijke en makkelijke taken te zorgen. Houd hierbij rekening met de kennis en vaardigheden van de individuele medewerker.

### **2. Motivatie**

Een gemotiveerde medewerker krijgt minder snel last van werkdruk. Plezier in het werk leidt tot betere werkresultaten. Niet iedereen wordt door hetzelfde gemotiveerd. Maar over het algemeen houden de meeste mensen van afwisseling, enige uitdaging, de mogelijkheid tot ontplooiing in het werk, een zekere zelfstandigheid en erkenning. Motivatie is in deze context een functie van de werkinhoud, de organisatie van het werk, de medewerker en diens sociale

omgeving. In elk geval kan een verminderde motivatie en minder enthousiasme bij de medewerker een indicatie zijn van problemen met de werkinhoud.

### 3. Werkproces

Taken die een medewerker uitvoert, staan niet op zichzelf, maar zijn op elkaar afgestemd en hangen samen. Deze taken maken deel uit van het werkproces. Elk werkproces valt te verdelen in drie onderdelen:

- Input (bijvoorbeeld informatie verzamelen).
- Bewerking (bijvoorbeeld een behandelplan opstellen).
- Output (bijvoorbeeld een verslag).

Niet alleen de taken, maar ook de functies binnen een instelling hangen met elkaar samen. Gevolg is dat veel medewerkers afhankelijk zijn van elkaar. Zo stelt de orthopedagoog het behandelplan op, waar Eva mee aan de slag gaat. Als Eva haar intakerapport te laat aan de orthopedagoog geeft of als het incompleet is, kan de orthopedagoog niet voldoen aan de eisen. Dit kan voor beiden tot een hoge werkdruk leiden.

#### Wat kan directie of P&O-functionaris doen m.b.t. werkinhoud?

- U kunt samen met de leidinggevende zorgen voor een goede verdeling tussen makkelijke en moeilijke taken, leuke en minder leuke taken, ondersteunende en uitvoerende taken.
- U kunt samen met de leidinggevende bepalen in welke mate medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen op de taken die zij uitvoeren (praktijkregel 3: regelmogelijkheden). Dan kunnen medewerkers zorgen voor afwisseling als een taak te inspannend of te saai is.
- U kunt het takenpakket inhoudelijk aanpassen. Soms is het bijvoorbeeld mogelijk om taken van de leidinggevende te delegeren naar medewerkers.
- U kunt ervoor zorgen dat medewerkers opleidingen mogen volgen als het werk te moeilijk is.
- U kunt zorgen voor een goede afstemming van taken en werkprocessen, waardoor verstoringen door onderlinge afhankelijkheid worden geminimaliseerd.

#### Checklist

Ga tot slot na of de taakinhoud in uw instelling voldoet aan de volgende eisen:

- Er is een goede verhouding tussen moeilijke en minder moeilijke taken.
- Medewerkers kunnen voldoende nieuwe dingen leren in hun functie.
- Medewerkers hebben voldoende eigen inbreng in het werk.
- Medewerkers vinden voldoende uitdaging in het werk.
- Medewerkers zijn voldoende deskundig voor het uitvoeren van het werk.

### 3. Werklast

De werklast is de hoeveelheid werk die een medewerker moet uitvoeren. Het gaat daarbij om aantallen intakes, cliënten, dossiers, bezoeken, gesprekken, doorlooptijden, telefoontjes, vergaderingen, werkoverleg en overdrachten.

De werklast is nauw verbonden met de formatie. Het totale werkaanbod binnen een organisatie moet immers verdeeld worden over het aantal beschikbare medewerkers. Als er te weinig formatieplaatsen zijn voor de totale hoeveelheid werk, kan dat leiden tot een onbalans tussen belasting en belastbaarheid. De werkgever is verantwoordelijk voor het aantal formatieplaatsen in een organisatie.

**Praktijkregel 2: Er is een evenwichtige werklast op individueel, afdelings- en instellingsniveau.**

In de branche Jeugdzorg noemen we de werklast vaak caseload. Caseload-normen bepalen hoeveel cliënten (hoeveel cases) een medewerker onder zijn hoede krijgt. Dat hangt af van het aantal contracturen van de medewerker.

#### **Uit de praktijk**

Maria werkt als hulpverlener en draagt zorg voor een groep van 17 jongeren. Zij heeft een contractduur van 28 uur. Maria werkt 7 uur per dag, 4 dagen in de week. Maar die 7 uur worden er eigenlijk altijd 8, want anders krijgt ze haar werk niet af. Elke dag spendeert ze 4 uur aan het begeleiden van haar groep. Alle 17 jongeren komen tweemaal per week naar de groep. In de praktijk komen ze allemaal tegelijk, namelijk zodra de school uit is. Dit maakt het moeilijk om ze individuele aandacht te geven. Daardoor besteedt Maria de meeste aandacht aan de jongeren met de dringendste problemen. Maar in feite zijn ze alle 17 'dringend'. Naast de begeleiding is bovendien minstens een halfuur voorbereiding van de groep nodig.

#### **Reguleren van de werklast**

Het totale werkaanbod binnen de organisatie hoort in balans te zijn met de omvang van de formatie. Om vast te stellen wat de omvang van het werk is en hoeveel tijd er nodig is om de werkzaamheden uit te voeren, kunt u gebruikmaken van werklastinstrumenten. Hiermee kunt u onder meer de omvang van het werk vaststellen door per module de uit te voeren taken te bepalen en vervolgens per activiteit de tijdsbesteding te benoemen. Elke module krijgt een eigen activiteitenoverzicht met een bijpassend tijdsbestedingoverzicht, u vindt een voorbeeld in tabel 1.

Tabel 1

Voorbeeldberekening uren voor een pleegzorgmodule (duur 4 jaar)

Taak	Activiteit	Uren per module	Uren per jaar
<b>1) Voorbereiding plaatsing</b>	Gesprekken: 4 x 1,5 uur Reistijd: 4 x 1,5 uur	6,0 6,0	1,5 1,5
<b>2) Eerste pleegzorgplan</b>	Opstellen: 6,0 uur		
<b>3) Begeleidings-gesprekken</b>	Om de 6 weken: Gesprek: 1,5 uur Reistijd: 1,5 uur Vorbereiding en registratie: 0,5 uur	98,0	24,5
<b>4) Et cetera</b>			
<b>Totaal</b>			

(bron tabel 1: BMC rapport werkdruk in de pleegzorg; instrumenten en maatregelen. Te downloaden van [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl))

### Gezamenlijk bespreken

Werkgevers en medewerkers bespreken welke werklust realiseerbaar is zonder dat er sprake is van problematische werkdruk en zonder afbreuk te doen aan de kwaliteitseisen. Deze gegevens kunnen de basis vormen voor de planning (op individueel- en op organisatieniveau).

### Werklust per medewerker

De tijd die beschikbaar is voor het werk moet passen bij de omvang van het werk. Houd bij de planning rekening met het aantal uren dat per formatieplaats beschikbaar is voor het primaire proces (dit zijn directe of productieve uren) en de uren die beschikbaar zijn voor overige activiteiten, zoals werkoverleg, scholing en verlof (indirecte uren). Doel is om de benodigde tijd (aantal modules x tijd per module) en de beschikbare tijd (omvang formatie x productieve uren) in evenwicht te houden of te brengen.

De werklust van een medewerker is dus afhankelijk van het beschikbare aantal productieve uren, het aantal uit te voeren (verschillende) modules, de tijdsbesteding per module en de uren die beschikbaar zijn voor andere activiteiten. Houd bovendien bij de verdeling van het werk rekening met de zwaarte van de dossiers en de draagkracht (kennis, vaardigheden en ervaring) van de medewerker. Duidelijke moduleomschrijvingen die op organisatieniveau zijn vastgesteld en duidelijke functie- en taakomschrijvingen voor individuele medewerkers, kunnen bovendien voorkomen dat medewerkers meer taken uitvoeren dan bij hun takenpakket horen.

### Gevolgen van (te hoge) werklust

Als medewerkers te lang een te hoge werklust hebben, gaat dit ten koste van de dienstverlening én van de medewerkers zelf. De volgende symptomen kunnen een indicatie van een te hoge werklust zijn:

- Medewerkers werken langer door en nemen geen pauzes.
- Achterstanden in de uitvoering van het werk.

Let wel: een te lage werklast is ook niet goed. Mensen ervaren dan geen uitdaging en gaan zich vervelen.

### **Wat kunt u als P&O-functionaris doen?**

In het algemeen is de leidinggevende de eerstverantwoordelijke bij problemen met de werklast. In sommige gevallen kan de directie of de P&O-functionaris ook een rol spelen, bijvoorbeeld als het gaat om nieuwe afspraken over normen:

- Is er voldoende duidelijkheid over de normen voor de werklast? Kennen alle medewerkers de normen en zijn de normen in resultaatafspraken vastgelegd? Zo nee, dan is dat een eerste prioriteit.
- Zorg er ook voor dat medewerkers weten dat ze een beroep kunnen doen op de leidinggevende als de activiteiten niet in de beschikbare tijd uitgevoerd kunnen worden.
- Hebben alle medewerkers de vaardigheden die nodig zijn voor hun werk? Zo nee, ga dan na of training en opleiding de medewerkers kunnen helpen.
- Is de formatie voldoende voor de afdeling(en) in kwestie?

### **Adviestraject werklastbeheersing**

U kunt zelfstandig of met behulp van het adviestraject werklastbeheersing de beschikbare tijd en daarbij passende werklast in kaart brengen. Daarbij zijn de volgende factoren van belang:

- De omvang van het werk per medewerker bepalen
- Tijd inplannen voor indirecte uren
- Verdeling (zware) dossiers berekenen
- Aantal benodigde uren per module helder vastleggen en nagaan welke modules bij welke hulpvraag nodig zijn
- Jaarplanning opstellen op basis van het aantal formatieplaatsen en het aantal productieve uren per formatieplaats
- Taakomschrijving aanscherpen om te voorkomen dat medewerkers oneigenlijk werk doen
- Afspraken maken over de regelmogelijkheden die een medewerker heeft.

Het adviestraject werklastbeheersing en bijbehorende instrumenten zijn in eerste instantie ontwikkeld voor de pleegzorg, maar bruikbaar voor alle werksoorten die met modules of differentiaties werken. Het bijbehorende BMC rapport '*Werkdruk in de pleegzorg; instrumenten en maatregelen*' kunt u downloaden via [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl).

### **Hoe verder**

Op grond van de analyse van de factoren, normen en kwaliteitseisen stelt de leidinggevende een actieplan op. Daarbij kan hij zo nodig de directie of de P&O-functionaris betrekken. In sommige instellingen is de leidinggevende verantwoordelijk voor de besluitvorming, de implementatie en het waarborgen van het actieplan.

### **Checklist**

Ga tot slot na of de werklast in uw instelling aan de volgende eisen voldoet:

- U werkt met actuele en (binnen de instelling) geaccepteerde normen voor de werklast (taakurenbeleid, caseload-management en dergelijke).
- Binnen uw instelling is voldoende formatie.
- Vacatures worden snel opgevuld en er is een goede invalregeling.
- Uw instelling volgt de CAO-afspraken over werkdruk.

## 4. Regelmogelijkheden

Onder regelmogelijkheden verstaan we de ruimte en bevoegdheid die een medewerker heeft om problemen of storingen in het (eigen) werk op te lossen.

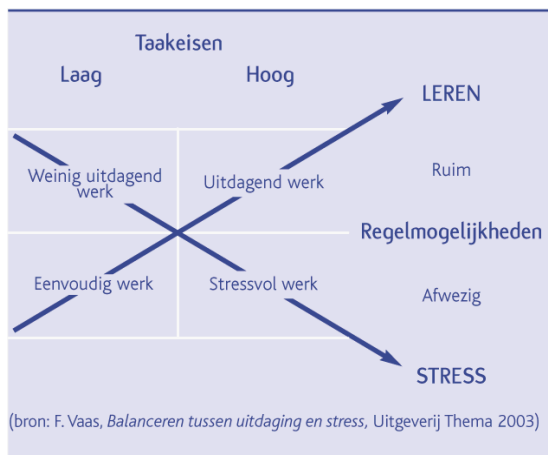
Regelmogelijkheden bepalen de mate waarin een medewerker zijn eigen werkdruk en belastbaarheid kan reguleren. Vanwege het belang van regelmogelijkheden in het voorkomen van (te hoge) werkdruk, hanteren we de volgende praktijkregel:

**Praktijkregel 3: Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om problemen in het eigen werk op te lossen.**

Het kan overigens ook zo zijn dat medewerkers geen weet hebben van de bestaande regelmogelijkheden of ze onvoldoende benutten. Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan communicatie over regelmogelijkheden en aan kennis en vaardigheden om regelmogelijkheden te kunnen benutten.

### Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

Nevenstaande figuur laat zien dat de afstemming tussen taakeisen en regelmogelijkheden belangrijk is voor de werkbeleving van medewerkers. Van uitdagend werk is sprake wanneer hoge taakeisen gecombineerd worden met ruime regelmogelijkheden.



### Waar moet u aan denken bij regelmogelijkheden?

Medewerkers krijgen minder snel problemen met werkdruk als ze invloed hebben op de volgende onderwerpen:

- De wijze en volgorde waarin de medewerker taken uitvoert.
- Keuze van hulpmiddelen en methode.
- Het moment waarop de medewerker pauzeert.
- Werk- en rusttijden (denk ook aan vaste of flexibele werktijden, snipper- en vakantiedagen en vaststellen van het dienstrooster).
- Emotionele belasting (denk bijvoorbeeld aan het verdelen van 'zware' cliënten over medewerkers).
- Indeling van de werkomgeving, een persoonlijke noot aanbrengen.
- Doelstellingen, organisatie en procedures in bijvoorbeeld het werkoverleg.
- Sociale contacten.



### **Wat is het belang?**

Mensen hebben de behoefte om in zekere mate controle over hun werkzaamheden uit te oefenen. Dit stelt hen in staat hun mogelijkheden optimaal te benutten, waardoor ze beter functioneren. Eigen invloed en controle stelt medewerkers in staat hun eigen problemen op te lossen. Dit werkt motiverend.

Medewerkers maken efficiënter gebruik van hun energie doordat ze het werktempo kunnen aanpassen. Meer invloed bevordert ook de sociale contacten. (Zie ook hoofdstuk 5, *Contactmogelijkheden*.)

Regelmogelijkheden hebben een centrale plaats bij het omgaan met werkdruk en werkstress. Veel oorzaken van werkdruk en werkstress die in deze gids genoemd zijn, kunnen geneutraliseerd worden als een medewerker voldoende regelmogelijkheden heeft. Aan de andere kant kunnen kleine problemen al werkstress opleveren als een medewerker te weinig regelmogelijkheden heeft.

Extra aandacht is noodzakelijk bij een stijgende werklast of toenemende taakeisen. Als de regelmogelijkheden niet meegroeien, zullen de werkprocessen en de medewerkers vastlopen.

### **Wat kunt u als P&O-functionaris doen?**

In praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk* staat een aantal handreikingen voor het verbeteren van de regelmogelijkheden. U kunt bijvoorbeeld met de leidinggevende meedenken en hem adviseren over de mogelijkheden. Bij de volgende zaken deelt de P&O-functionaris de verantwoordelijkheid met de leidinggevende:

- Slimmere werkmethoden of een betere volgorde van de taken bedenken: het totale werkproces bestuderen en bekijken wat daarin anders kan. Maak hierover concrete afspraken.
- Uitbreiding van de bevoegdheden van medewerkers om zelf besluiten of acties te (onder)nemen. Denk daarbij aan herontwerp van het primaire proces.
- Medewerkers coachen of laten trainen in het optimaal benutten van de regelmogelijkheden.

### **Checklist**

Ga tot slot na of de regelmogelijkheden in uw instelling aan de volgende eisen voldoen:

- Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om zelf problemen in het werk op te lossen.
- Medewerkers kunnen een beroep doen op collega's of de leidinggevende bij het oplossen van problemen.
- Medewerkers benutten de beschikbare regelmogelijkheden voldoende.

## 5. Contactmogelijkheden

Onderling contact is belangrijk. Onderlinge contacten vormen namelijk een buffer tegen werkdruk. Ze geven de medewerkers het gevoel dat ze er niet alleen voor staan en zorgen voor uitwisseling van kennis en ervaringen.

De medewerkers weten waarvoor en met wie ze werken en dat houdt de motivatie hoog. Verder stellen contactmogelijkheden de medewerkers in staat om bij eventuele werkproblemen samen met collega's en de leidinggevende de problemen te bespreken en samen te zoeken naar structurele oplossingen. Daarom hanteren we de volgende praktijkregel:

**Praktijkregel 4: Medewerkers hebben voldoende contactmogelijkheden met collega's en leidinggevende.**

Als een instelling niet voorziet in contactmogelijkheden, kan dat tot gevolg hebben dat medewerkers geïsoleerd raken en niet op de hoogte zijn van procedures en regels. Kortom: gebrek aan contact zorgt voor werkproblemen en bemoeilijkt het oplossen hiervan.

### Uit de praktijk

Eva, 31 jaar en ambulante hulpverlener, heeft er moeite mee de hoge concentratie die haar taken vragen, de hele dag vast te houden. Voor het uitwerken van haar cliëntrapporten moet Eva zich goed kunnen concentreren. Dat is moeilijk omdat ze op een drukke kamer zit met vier collega's. Ze krijgt daardoor het gevoel dat haar verslagen niet goed genoeg zijn. Tijdens de lunch praat ze hier toevallig een keer over met een collega. Het is voor haar een grote opluchting als blijkt dat ze niet de enige is met dat probleem. Dit gesprek maakt het bovendien gemakkelijker voor Eva om naar haar leidinggevende toe te gaan. Uiteindelijk blijkt dat Eva's verslagen veel minder uitgebreid hoeven te zijn. In het team worden afspraken gemaakt over hoe een verslag er uit moet zien. Het maken van verslagen kost Eva nu veel minder moeite en tijd.

### Functionele en informele contacten

Een goede instelling zorgt voor voldoende sociale contacten, zowel formeel als informeel. Dat blijkt ook uit het voorbeeld van Eva. Van haar leidinggevende wil Eva graag horen wat er precies van haar verwacht wordt, welke taken bij haar functie horen en of ze het goed doet. Dit is een functioneel contact. Voorbeelden van functionele contacten tussen medewerker en leidinggevende zijn:

- Functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Werkoverleg
- POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkelingsplan).

Functionele contacten tussen collega's onderling zijn bijvoorbeeld:

- Overdrachtgesprekken
- Intervisie, opleiding en training
- Werkoverleg
- Afstemmingsoverleg
- Multidisciplinair cliëntoverleg
- Kwaliteitsoverleg.

Eva's gesprekje met haar collega tijdens de pauze heeft een veel informeler karakter. Een praatje kunnen maken -met collega's en leidinggevende- tijdens een korte pauze of even tussen het werk door is een wezenlijk bestanddeel van de werksituatie.

Sociale contacten, functioneel en informeel, kunnen een medewerker op verschillende manieren helpen om met een probleem om te gaan. In het volgende overzicht staan vormen van sociale steun beschreven.

### Vormen van sociale steun

<i>Instrumenteel</i>	Daadwerkelijk helpen bij het werk, materialen en hulpmiddelen geven of voor iemand zorgen
<i>Informatief</i>	Geven van informatie om problemen op te lossen
<i>Emotioneel</i>	Geven van respect, zorg, empathie en vertrouwen
<i>Waardering</i>	Geven van informatie die iemand kan helpen zichzelf te waarderen
<i>Kameraadschap</i>	Het voeren van gesprekken die worden gekenmerkt door gezelligheid, plezier en betrokkenheid.

Eva zal bijvoorbeeld baat hebben bij instrumentele steun. Het zou ideaal zijn als ze een rustige werkplek kan krijgen. Is dat niet mogelijk, dan kan ze misschien een aantal uur per week thuis aan haar verslagen werken.

### De andere kant van de medaille

Sociale contacten kunnen ook averechts werken en juist werkstress veroorzaken. Bijvoorbeeld als medewerkers te veel op elkaar letten en als roddel en achterklap aan de orde van de dag zijn. Een ander probleem doet zich voor als teamleden elkaar door en door kennen en ook privé veel met elkaar optrekken. Dit kan zo ver gaan dat men ook elkaars fouten in het werk door de vingers ziet.

#### *Let op!*

Een grote werklust of piekbelasting kan de sociale contacten beperken. Andere factoren die de sociale steun beperken, zijn: onderlinge competitie, lawaaihinder, geïsoleerd werken en verregaande specialisatie in functies.

### Stijl van leidinggeven

De stijl van leidinggeven heeft een directe relatie met contactmogelijkheden. Deze stijl bepaalt immers in hoeverre medewerkers (in)formele contacten hebben en over werkdrukproblemen kunnen praten. De stijl van leidinggeven zelf kan ook een bron van werkdruk zijn. Denk aan de 'onbereikbare leidinggevende' of de leidinggevende die geen duidelijkheid kan geven over normen, regels en procedures. Omdat praten over werkdruk erg belangrijk is en de leidinggevende verantwoordelijk is voor de balans binnen zijn team, is de stijl van leidinggeven ook een aandachtspunt voor de P&O-functionaris.

### Wat kunt u als P&O-functionaris doen?

Als blijkt dat de contactmogelijkheden en de sociale steun te beperkt zijn, kan de leidinggevende proberen de contactmogelijkheden uit te breiden (zie praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*). Als P&O-functionaris kunt u (op verzoek van de leidinggevende) ondersteuning bieden of advies geven over de volgende zaken.

- Functionele contacten uitbreiden: methoden aanreiken voor het invoeren, uitvoeren, evalueren of verbeteren van werkoverleg en/of intervisie. Zorgen voor een intensiever contact tussen medewerker en leidinggevende (bijvoorbeeld door het invoeren van mini-, coachings- of POP-gesprekken)
- Taken en functies zo inrichten dat alleen werken minder vaak voorkomt (onderdeel van het sociaal of personeelsbeleid)
- Signalen opvangen en terugkoppelen naar de leidinggevende
- Instrumenten voor overlegvormen aanreiken
- Investeren in de leidinggevende (bijvoorbeeld door een training communicatievaardigheden aan te bieden).

## Checklist

Ga tot slot na, of de contactmogelijkheden en de stijl van leidinggeven voldoen aan de volgende eisen:

- Medewerkers hebben voldoende contactmogelijkheden om problemen in het werk op te lossen.
- Er is voldoende aandacht voor teamvorming en samenwerking.
- De instelling houdt rekening met individuele verschillen in belastbaarheid.
- Werkdruk staat regelmatig op de agenda van het werkoverleg en functioneringsgesprekken.
- Er zijn regelmatig functioneringsgesprekken en werkoverleggen.
- Leidinggevenden herkennen signalen van werkdruk en werkstress en bespreken deze met de medewerkers.

## 6. Emotionele belasting

Werken in de branche Jeugdzorg is werken met mensen. Daarbij gaat het niet alleen om de cliënten, maar ook om hun familie, collega's, leidinggevenden en andere betrokkenen.

Wat deze mensen doen, zeggen en vertellen over zichzelf, kan bij een medewerker gevoelens oproepen: positieve, maar ook negatieve. De negatieve gevoelens kunnen werkdruk tot gevolg hebben. Werkdruk kan ontstaan wanneer negatieve gevoelens langere tijd of regelmatig voorkomen en de medewerker belemmeren bij het uitvoeren van het werk. De emotionele belasting is dan te hoog voor de medewerker. Om dit te voorkomen, hanteren we de volgende praktijkregel:

### **Praktijkregel 5: Medewerkers kunnen omgaan met de emotionele belasting die samenhangt met het werk.**

Het werk in de Jeugdzorg is vaak gericht op cliënten in een hulpbehoevende of uitzichtloze situatie, met problemen die meestal van psychosociale en gedragsmatige aard zijn. Dat vraagt betrokkenheid en inlevingsvermogen van de medewerker. Het gevolg hiervan is dat de medewerker kwetsbaar is. De ervaringen en verhalen van de cliënt kunnen de medewerker raken en emotioneel belasten. Doordat in de branche wordt gewerkt met cliënten, is de emotionele belasting hoger dan bij de gemiddelde beroepsbevolking.

### **Uit de praktijk**

Michiel werkt als hulpverlener bij een instelling voor ambulante jeugdzorg. Hij werkte een maandlang dagelijks enkele uren achtereen bij een gezin in huis. "Die mensen ruziën waar ik bij ben, soms wordt er met dingen gegooid. Ik zie de kinderen die op hun kop worden gezeten door de ouders, de erbarmelijke toestanden, veroorzaakt door geldgebrek. Tussendoor heb ik vaak intense gesprekken met gezinsleden. Al die zaken raken me. In mijn vrije tijd maak ik me vaak zorgen over mijn cliënten. Ik kan mijn werk niet goed van me afzetten. Ik vind het zwaar.

### **Oorzaken van emotionele belasting**

Emotionele belasting kan ontstaan door:

- Confrontatie met de ellende van een ander
- Omgaan met lastige cliënten (met name als het nodig is hen te overtuigen of te overreden om iets te doen of te laten)
- Pesten, seksuele intimidatie en discriminatie door cliënten of collega's
- Agressie op het werk.

Agressie en onveiligheid op het werk zijn een belangrijke oorzaak van werkdruk en werkstress. Over dit onderwerp is een aparte serie praktijkgidsen ontwikkeld. Voor meer informatie kunt u terecht op [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl).

## Hoe herkent u emotionele belasting bij de medewerkers?

De volgende signalen kunnen een indicatie zijn van (hoge) emotionele belasting:

- Emotionele uitputting.
- Afstand ten opzichte van het werk en cynisme.

NB: Een belangrijke risicogroep voor emotionele belasting is de ideale medewerker met als kenmerken: perfectionistisch, plichtsgetrouw, moeilijk nee kunnen zeggen en een hoge professionele standaard.

## Wat kunt u als P&O-functionaris doen aan (te hoge) emotionele belasting?

- Bij ongewenst gedrag, zoals pesten, discriminatie en seksuele intimidatie, kunt u denken aan een intentieverklaring, waarin de directie stelling neemt tegen dit soort gedrag. Hier helpt een open aanspreekcultuur. Verder kunt u gebruikmaken van een vertrouwenspersoon of klachtencommissie. Zie hiervoor ook de praktijkgidsen over agressie en onveiligheid.
- Zorg ervoor dat de medewerkers weten bij wie zij hun verhaal kwijt kunnen (communicatie, denk ook aan introductieprogramma's).
- Zorg ervoor dat er bij calamiteiten altijd iemand bereikbaar is.
- Zorg ervoor dat er een ruimte is waar mensen zich even kunnen terugtrekken om rustig een gesprek te voeren.
- Stel in beleid vast wat de instelling als ongewenst gedrag beschouwt en welke stappen nodig zijn bij klachten. Zie hiervoor verder de praktijkgidsen over agressie en onveiligheid.
- Regel goede opvang voor medewerkers met emotionele belasting.

## Checklist

Ga tot slot na of uw instelling voldoet aan de volgende eisen op het gebied van emotionele belasting:

- Medewerkers weten waar zij hulp en ondersteuning kunnen krijgen bij emotionele belasting.
- De instelling heeft inzicht in het beroep dat medewerkers doen op opvang bij emotionele belasting.
- Emotionele belasting komt aan de orde in functioneringsgesprekken en werkoverleg.
- Medewerkers weten hoe zij elkaar kunnen ondersteunen in het omgaan met emotionele belasting.

## 7. Werk- en rusttijden

De boog kan niet altijd gespannen zijn. Elke medewerker heeft tijdens het werk regelmatig rust en ontspanning nodig. Dat kan tot uiting komen in koffiepauzes tijdens het werk, maar ook in vrije dagen en vakanties. In het bijzonder bij afwijkende werktijden en overwerk is het belangrijk om de balans te bewaken.

Rust en ontspanning komen niet alleen de individuele medewerker ten goede, maar ook de kwaliteit van het werk. Per definitie neemt de prestatie af naarmate iemand langer achtereen werkt. Daarom zijn regelmatig onderbrekingen nodig, die de mogelijkheid bieden voor ontspanning en herstel. Dit beperkt de vermoeidheidseffecten. Vandaar de volgende praktijkregel:

### **Praktijkregel 6: Werk- en rusttijden zijn in balans.**

#### **Pauzes tijdens de werkdag**

Een normale werkdag bevat de volgende onderbrekingen:

- Lange rustpauze: twintig minuten of meer buiten de werkplek (veelal voor lunch)
- Korte rustpauze: minder dan twintig minuten (koffie en thee)
- Herstelpauzes: onderbrekingen die min of meer structureel zijn ingebouwd in het werkproces
- Micropauzes: perioden korter dan een minuut, waarin de medewerker niet wordt belast en hij de tijd heeft om zich te herstellen.

Afhankelijk van het werk kan het nodig zijn vaker een rustmoment in te bouwen. Medewerkers die zwaar werk doen, steeds geconcentreerd zijn of juist monotoon werk doen, zullen vaker behoefte hebben aan een onderbreking. In veel gevallen kunnen medewerkers zelf hun werk indelen en hun pauze bepalen. Als ze die mogelijkheid niet hebben, is het de taak van de leidinggevende om de nodige rustmomenten te creëren.

#### **Aanbevelingen dragen voor een goede balans:**

- Een rustpauze hoeft niet langer te zijn dan vijf minuten om effectief te zijn
- Verdeel pauzes regelmatig over de dag
- Zorg ervoor dat de medewerkers de onderbreking benutten voor herstel
- Medewerkers herstellen eerder buiten de werkplek
- Las bij vermoeiend werk elk uur een korte pauze (vijf minuten) in.

#### **Uit de praktijk**

Casper werkt als maatschappelijk werker. Zijn nieuwe leidinggevende merkt op dat hij een stukje meer aan vakantiedagen heeft. Bovendien komt Casper nogal gespannen over: hij wil veel voor de cliënten doen en slaat daarom vaak zijn pauzes over of werkt 's avonds wat langer door. De laatste tijd is hij ook prikkelbaar en moe. Hij reageert soms wat geïrriteerd op collega's. De leidinggevende nodigt Casper uit voor een gesprek. Ze komen tot de volgende afspraken:

- Casper plant al zijn vakantiedagen gespreid over het komende jaar in. Tevens worden afspraken gemaakt over het nemen van pauzes gedurende de dag.
- Casper krijgt ondersteuning bij het beperken van wat hij voor cliënten doet.
- Er wordt een vervolgspraak gemaakt om te kijken of genoemde afspraken helpen.

## **Wat kunt u als P&O-functionaris doen om een goede balans tussen werk- en rusttijden te bereiken?**

- Houd bij het ontwerpen van een takenpakket en werkomgeving (of veranderingen hierin) rekening met voldoende variatie.
- Zorg ervoor dat het takenpakket bij passieve en monotone taken en dreigende vermoeidheid zo gevarieerd mogelijk is. Dit stelt medewerkers in staat zo nu en dan van taak te wisselen (ook de leidinggevende speelt hierbij een rol).

### **Checklist**

Ga tot slot na of de werk- en rusttijden in uw instelling voldoen aan de volgende eisen:

- De medewerkers nemen regelmatig pauzes.
- Er is sprake van gezonde roosters bij afwijkende werktijden.
- Medewerkers nemen verlof- en snipperdagen op.
- Medewerkers werken niet te veel over.
- De werktijden zijn conform de CAO.



## 8. Meten is weten

Om werkdruk en werkstress structureel aan te pakken, is het belangrijk om te weten welke problemen zich waar voordoen. Met behulp van de quickscan in praktijkgids 1 hebt u een globale indruk gekregen. Maar het kan wenselijk zijn om een breder en dieper onderzoek uit te voeren.

Op grond van een goede analyse krijgt u inzicht in de aard en omvang van werkstressrisico's en bestaande werkdrukproblemen. Daarmee kunt u een gericht actieplan opstellen. Het is ook raadzaam in kaart te brengen in welke mate de instelling voldoet aan de praktijkregels in deze gids. Daarom hanteren we de volgende praktijkregel.

**Praktijkregel 7: De bronnen van werkdruk en werkstress worden regelmatig geanalyseerd.**

### Hoe verzamelt u gegevens over werkdruk en werkstress?

Als u via een of meer van onderstaande methodes een inventarisatie hebt gemaakt van de werkdruk- en werkstressproblematiek, kunt u een goede analyse uitvoeren:

- Onderzoek van bestaande gegevens
- Monitor werkdruk en werkstress
- Benutten van contactmogelijkheden.

### Onderzoek van bestaande gegevens

U kunt bestaande gegevens verzamelen en analyseren op hun relatie met werkdruk en werkstress:

- Informatie uit eerder uitgevoerde onderzoeken, zoals de welzijns-RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie), de welzijns-PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) of medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Gegevens over de personele bezetting (ingezette formatie, geplande en feitelijke uren, inzet per week, periode, overurenregistratie, gemiddeld verloftegoed)
- Verloopgegevens (redenen voor vertrek)
- Ingediende klachten
- Beroep op vertrouwenspersoon
- Verzuimanalyse (zie praktijkgidsen *Verzuim en vroegtijdige re-integratie*)
- De overige signalen die zijn opgenomen bij de diverse praktijkregels.

### Monitor Werkdruk en werkstress

De Monitor Werkdruk en werkstress is een instrument dat u inzicht geeft in de oorzaken van werkdruk en werkstress. Verschillende aspecten krijgen tijdens het onderzoek aandacht, zoals de werkdruk, de variatie in het werk, de moeilijkheidsgraad en de emotionele belasting. De resultaten van de monitor geven u een beter beeld van de factoren die bij de medewerker een rol spelen bij de (ervaren) werkdruk en werkstress.

## Benutten van contactmogelijkheden

Er zijn verschillende mogelijkheden om in de dagelijkse praktijk de problematiek van werkdruk en werkstress te signaleren en in kaart te brengen:

- Bespreek in het team- of werkoverleg de bronnen van werkdruk en werkstress aan de hand van de praktijkregels (zie ook praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*).
- Gebruik POP- of functionerings- en minigesprekken om per medewerker vast te stellen welke bronnen van werkdruk en werkstress een rol spelen en hoe de medewerker daarmee omgaat.
- Maak gebruik van de klaagmuur en de stoplichtenaanpak (zie praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk* voor uitleg).
- Observeer het dagelijkse gedrag van de medewerkers. Veranderingen in dit gedrag kunnen duiden op werkdruk en/of werkstress. (U kunt hierbij de Checklist *Symptomen* uit bijlage 1 in praktijkgids 1. *Begrippen en achtergronden* raadplegen).

Spreek af hoe, door wie en wanneer deze gegevens uit de verschillende methoden worden aangeleverd.

## Hoe analyseert u de gegevens?

Stel bij de analyse van de gegevens vast wat de ernst van het probleem is (geldt het voor iedereen en altijd, hoeveel last heeft men ervan, hoe lang speelt dit probleem al et cetera?). Ga vervolgens na wat de oorzaken zijn. U kunt hierbij kijken naar de mensen, de interne organisatiefactoren (materieel en immaterieel) en eventueel de externe factoren en ontwikkelingen (bij cliënten, de subsidie-/geldverstrekker et cetera). Zijn die relevant voor de toekomstige werkdruk in de instelling?

Uiteindelijk kunt u op basis van uw analyse en de besprekingen met medewerkers verbetermaatregelen voorstellen. Meer over deze maatregelen en over het invoeren en waarborgen daarvan, leest u in de bijlage van praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*.

## Checklist

Ga tot slot na of het verzamelen en analyseren van gegevens in uw instelling aan de volgende eisen voldoet:

- U verzamelt structureel gegevens om knelpunten en effecten van werkdruk te volgen.
- U hebt een actueel zicht op de aard en de omvang van de stressbronnen.
- Werkgever en werknemers hebben hierover dezelfde opvattingen.

## 9. Actieplan: de vijf W's

In hoofdstuk 8 hebt u gelezen hoe u de knelpunten op het gebied van werkdruk en werkstress in kaart kunt brengen. Nu gaat het erom hoe u deze knelpunten gericht en methodisch kunt aanpakken. U wilt immers niet van het ene incident in het andere rollen en u wilt ook uw eigen werkdruk in de gaten houden. Daarom raden we u aan prioriteiten te stellen en per knelpunt maatregelen te nemen.

Na het invoeren van de maatregelen is het goed om te kijken welke effecten de maatregelen hebben gehad en wat er mogelijk nog te verbeteren is. Kortom, u ontwikkelt beleid op het gebied van werkdruk en werkstress. Hierover gaat de volgende praktijkregel:

**Praktijkregel 8: De instelling stelt op basis van de analyse een actieplan op, voert het uit en evalueert het.**

### Wat kunt u als P&O-functionaris doen?

Wilt u in uw instelling aan de slag om werkdruk en werkstress terug te dringen? Dan adviseren we u gebruik te maken van de vijf W's: Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Het voordeel van deze methodiek is dat u kiest voor een structurele aanpak met een maximale kans op succes. Bovendien maakt deze aanpak het u gemakkelijker om het proces te bewaken. Hieronder ziet u wat de vijf W's inhouden:

#### **Willen:** *Wat wilt u met werkdruk?*

Om te beginnen legt u vast wat uw ambitie is ten aanzien van werkdruk en welke doelen u nastreeft. Stem deze intenties af met OR of PVT. Geef daarbij aan wat werkdruk en werkstress te maken hebben met de hulpverlening aan de cliënten en goed werkgeverschap. Uit uw analyse kan bijvoorbeeld blijken dat werkdruk leidt tot minder tevredenheid bij medewerkers en cliënten. Omdat tevredenheid bij medewerkers en cliënten een belangrijke indicatie is van het succes van uw instelling, vindt u het belangrijk systematisch met werkdruk aan de slag te gaan.

In een intentieverklaring kunt u aangeven wat de instelling wil met werkdruk en werkstress. (Zie bijlage 3 in praktijkgids 1. *Begrippen en achtergronden.*)

#### **Weten:** *hoe staat het ervoor met de werkdruk binnen uw instelling?*

U hebt gegevens verzameld over werkdruk en werkstress en u hebt deze met uw medewerkers besproken (zie hoofdstuk 8). Bovendien hebt u de quickscan uitgevoerd die in praktijkgids 1 is opgenomen. Op grond hiervan kent u de knelpunten binnen uw instelling.

#### **Wegen:** *wat heeft prioriteit bij de aanpak van werkdruk?*

Op basis van de verzamelde gegevens kunt u prioriteiten stellen en maatregelen invoeren. Hierover voert u overleg met OR of WVT. In deze praktijkgids zijn al veel mogelijke maatregelen genoemd; in praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk*, bijlage 1 vindt u een uitgebreid overzicht. Bij uw afweging kijkt u naar het belang van de maatregelen, het aantal medewerkers dat ervan profiteert en de tijd en moeite die het kost om de maatregel in te voeren. Zorg ervoor dat er quick wins bij zijn (activiteiten die met beperkte inspanning een snelle verbetering opleveren). Quick wins vergroten de motivatie en het draagvlak voor uw plannen!

Hoewel het zinvol is de medewerkers te betrekken bij de afweging, bent u zelf verantwoordelijk voor besluiten over de maatregelen en het actieplan. U maakt een globale inschatting van het budget dat nodig is om de maatregelen uit te voeren. Houd hierbij ook rekening met niet-productieve uren door toegenomen werkoverleg, intervisie en trainingen.

### **Werken:** *wie gaat wat doen en wanneer?*

In een actieplan stelt u vast welke maatregelen u wilt invoeren. U stemt dit actieplan af met OR of PVT. Daarbij legt u vast wie wat wanneer gaat doen. Maak hierbij goed gebruik van de bestaande personeelsinstrumenten (denk aan werkoverleg, functioneringsgesprekken, werving en selectie, loopbaanbeleid en personeelsplanning). Geef ook aan welk budget er (eventueel) per maatregel beschikbaar is.

In praktijkgids 3. *Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk* vindt u een overzicht van maatregelen die u zou kunnen opnemen in een actieplan. Het zijn algemene maatregelen; in uw instelling zijn wellicht andere maatregelen wenselijk. Bij het bepalen van welke maatregelen in uw situatie relevant zijn, kunt u altijd een beroep doen op uw medewerkers. Zij weten precies hoe de werksituatie is en welke knelpunten een rol spelen. Door samen met hen te analyseren wat de achterliggende oorzaken van de knelpunten zijn en wat er nodig is om te veranderen, hebt u voldoende input voor een goed actieplan.

Bij 'werken' hoort verder dat u de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en de leidinggevende laat vastleggen (als dit nog niet is gebeurd). Dit maakt alle betrokkenen bewust van de mogelijkheden om actief met werkdruk om te gaan. Eventueel kunt u hierover ook een training of uitgebreidere themabijeenkomst organiseren. Denk ook aan de communicatie. Informeer de medewerkers over het actieplan en over de voortgang bij de uitvoering.

### **Waken:** *hebben we onze doelen bereikt en wat valt er te leren?*

Periodiek kijkt u of de doelen bereikt zijn. Ook de OR of PVT heeft haar verantwoordelijkheid op het gebied van toetsing. Vier de behaalde successen met uw medewerkers. Ga na welke maatregelen niet werkten of niet zijn uitgevoerd en waarom niet. Ga ook na of medewerkers en leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid hebben genomen bij het aanpakken en signaleren van werkdruk.

### **Willen (opnieuw):** *hoe houdt u vast wat er bereikt is?*

Op dit punt begint de beleidscyclus opnieuw met willen. Werkdruk en werkstress zijn immers onderwerpen die voortdurend aandacht vragen. Een eenmalige actie kan tijdelijk helpen, maar veel effectiever is een systematische en beleidsmatige aanpak van werkdruk en werkstress. De volgende tips kunnen u helpen om systematisch en beleidsmatig met werkdruk bezig te blijven:

- Zorg ervoor dat u de gegevens blijft ontvangen en een goede analyse maakt.
- Ga na of u aanvullende personeelsinstrumenten nodig hebt en zo ja, zorg er dan voor dat deze beschikbaar komen.
- Stel in het werkoverleg de praktijkregels aan de orde (bijvoorbeeld elke maand een praktijkregel) en maak heldere afspraken over verbeterpunten.
- In de functioneringsgesprekken vormen werkdruk en ontplooiing een vast gespreksonderwerp.
- Neem het beleid en het actieplan rondom werkdruk en werkstress mee in de jaarlijkse planning- en controlecyclus.

### **Checklist**

Ga tot slot na of de maatregelen en het beleid in uw instelling aan de volgende eisen voldoen:

- De instelling beschikt over een actieplan of maatregelen om de werkdruk en werkstress te verminderen op basis van de analyse.
- Er is beleid om werkdruk en werkstress te managen.
- Het aanpakken van werkdruk en werkstress is een onderdeel van de reguliere planning- en controlecyclus.
- Er zijn voldoende instrumenten en financiële middelen om het beleid uit te voeren.

## Minder stress. Het betere werk

Deze praktijkgids is onderdeel van een serie met tips en handreikingen over het onderwerp Werkdruk en werkstress in de branche Jeugdzorg. Het gaat om de volgende praktijkgidsen:

1. Begrippen en achtergronden.
2. **Werken aan minder werkdruk.**  
Deze gids bevat tips voor een structurele aanpak van werkdruk en werkstress aan de hand van acht praktijkregels.
3. Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk.

Deze uitgave is samengesteld in opdracht van en wordt u aangeboden door:



## Colofon

September 2010

Deze publicatie is een uitgave van FCB en downloadbaar vanaf [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl)  
Publicatienummer 2010.0208

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken  
Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht  
Postbus 8203, 3503 RE Utrecht  
T (030) 298 53 50  
F (030) 298 53 33  
E [post@fcb.nl](mailto:post@fcb.nl)  
I [www.fcb.nl](http://www.fcb.nl)

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet aansprakelijk voor eventuele tekstfouten, noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.