



Werkdruk is niet het hele verhaal

Verschillen in werkbeleving hangen vooral samen met hulpbronnen zoals autonomie, invloed en steun

Joris de Rooij en Amy Raateland

Inhoud

Werkdruk is niet het hele verhaal.....	2
Verschillen in werkbeleving hangen vooral samen met hulpbronnen zoals autonomie, invloed en steun	2
Twee kanten van werk: taakeisen en hulpbronnen.....	2
Meer autonomie en steun gaan samen met hogere tevredenheid	3
Werkbelasting verschilt wel, maar verklaart minder.....	5
Verschillen zitten vooral in de organisatie, niet in het werk zelf.....	5
Een andere manier van kijken: vier typen beroepen maken zichtbaar waar het wringt	6
Vier herkenbare profielen.....	7
Relatief licht werk, maar weinig hulpbronnen.....	7
Zwaar werk zonder voldoende hulpbronnen	7
Relatief licht werk met sterke hulpbronnen	8
Zwaar werk met veel ruimte en steun	8
Tot slot	9

Werkdruk is niet het hele verhaal

Verschillen in werkbeleving hangen vooral samen met hulpbronnen zoals autonomie, invloed en steun

De werkdruk in zorg en welzijn is al jaren hoog. Tekorten, toenemende complexiteit en administratieve lasten zetten professionals onder druk. In het publieke debat ligt de nadruk dan ook vaak op het verlagen van die druk. Maar werkdruk alleen verklaart niet waarom werk als zwaar of juist als goed wordt ervaren. Uit een analyse van AZW, gebaseerd op 23 beroepen in zorg en welzijn, blijkt dat hoge werkdruk niet automatisch leidt tot een negatieve werkbeleving – en dat beroepen met minder belasting niet per definitie beter scoren. Deze longread laat zien hoe verschillen tussen beroepen samenhangen met de balans tussen taakeisen en hulpbronnen.

En wat blijkt? Het verschil zit niet alleen in wat het werk vraagt, maar vooral in wat het werk biedt. Verschillen in werkbeleving hangen sterk samen met de mate waarin professionals voldoende hulpbronnen ervaren, zoals autonomie, invloed en steun. Juist daar liggen de belangrijkste aanknopingspunten voor beleid.

Twée kanten van werk: taakeisen en hulpbronnen

Om verschillen tussen beroepen beter te begrijpen, hebben we in deze longread gebruikgemaakt van het Job Demands–Resources-model (JD-R, Demerouti et al. 2001¹). Dit model wordt veel toegepast in onderzoek naar werkbeleving en maakt een onderscheid tussen taakeisen en energiebronnen.

Aan de ene kant zijn er de taakeisen: aspecten van het werk die energie kosten, zoals een hoge werkdruk, agressie of administratieve verplichtingen. Aan de andere kant zijn er hulpbronnen: aspecten die het werk ondersteunen en juist energie kunnen geven, zoals autonomie, invloed op het werk, ontwikkelmogelijkheden en steun van leidinggevenden.

De kern van het model is dat deze twee dimensies samen bepalen hoe werk wordt ervaren. Taakeisen kunnen belastend zijn, maar hulpbronnen kunnen die belasting verzachten of zelfs omzetten in motivatie en betrokkenheid. Recente toepassingen van het model laten zien dat deze balans niet alleen op individueel niveau speelt, maar ook samenhangt met verschillen tussen functies en organisaties (Demerouti & Bakker, 2023²).

In deze analyse zijn deze twee dimensies concreet gemaakt. Voor elk beroep is een samengestelde score berekend voor hulpbronnen – gebaseerd op loopbaanperspectief, ontwikkelmogelijkheden, invloed, autonomie en steun – en een score voor taakeisen – gebaseerd op werkdruk, agressie en administratieve belasting. Daarmee ontstaat een systematisch beeld van hoe beroepen zich tot elkaar verhouden.

¹ Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001).

The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

² Demerouti, E., & Bakker, A. (2023).

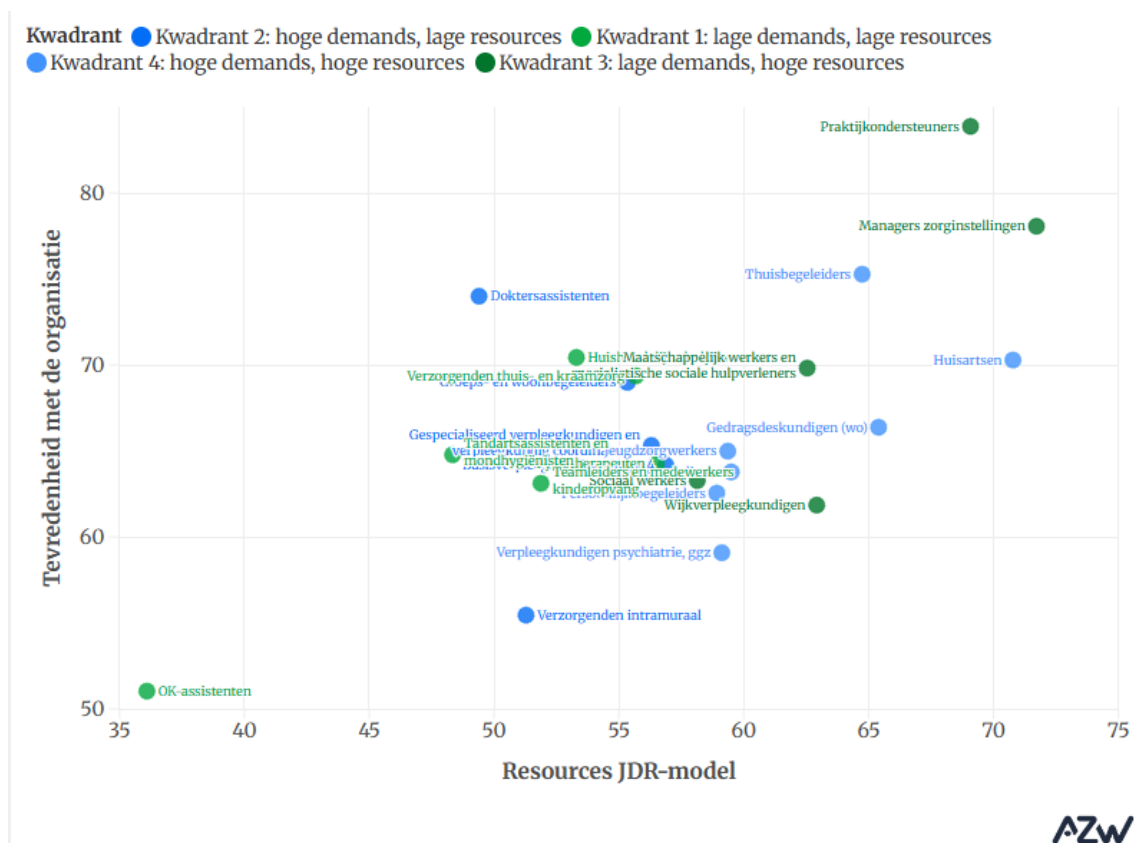
Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236.
<https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

Hulpbronnen verklaren verschillen in werkbeleving beter dan taakeisen

Wanneer de beroepen worden vergeleken, ontstaat een opvallend patroon. Niet de taakeisen, maar vooral de hulpbronnen lijken samen te hangen met tevredenheid met de organisatie.

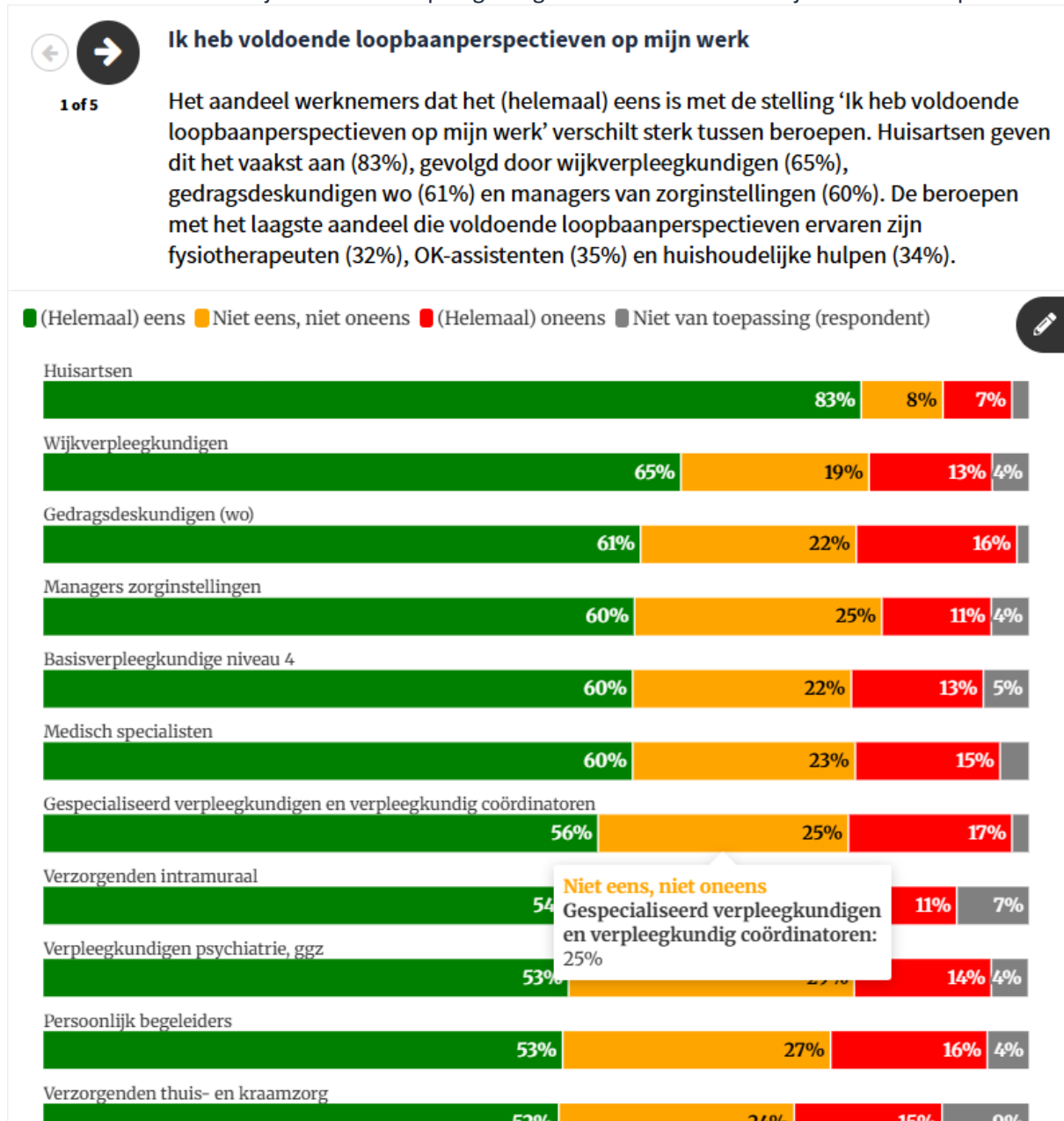
Meer autonomie en steun gaan samen met hogere tevredenheid

Figuur 1. Resources JDR-model afgezet tegen tevredenheid met de organisatie



Beroepen waarin medewerkers meer autonomie ervaren, meer invloed hebben op hun werk en zich gesteund voelen door hun leidinggevende, scoren duidelijk hoger op tevredenheid met de organisatie. Die samenhang is sterk en consistent.

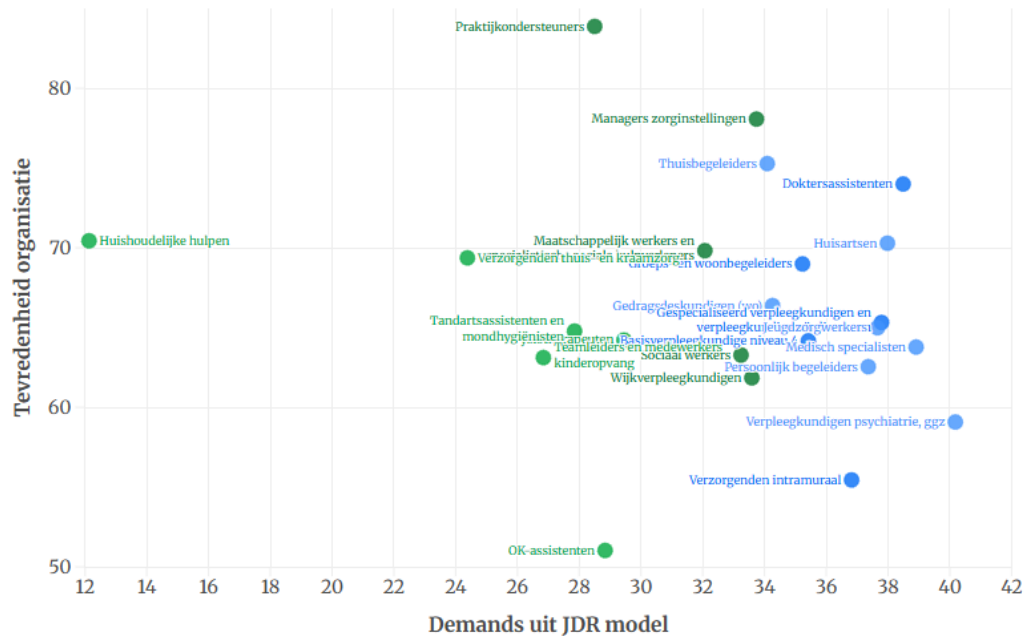
In onderstaande slider zijn alle 23 beroepen gerangschikt naar elk van de vijf resource componenten.



Werkbelasting verschilt wel, maar verklaart minder

Figuur 2. Demands JDR-model afgezet tegen tevredenheid met de organisatie

Kwadrant 1: lage demands, lage resources (groen) Kwadrant 2: hoge demands, lage resources (blauw)
Kwadrant 3: lage demands, hoge resources (groen) Kwadrant 4: hoge demands, hoge resources (blauw)



AZw

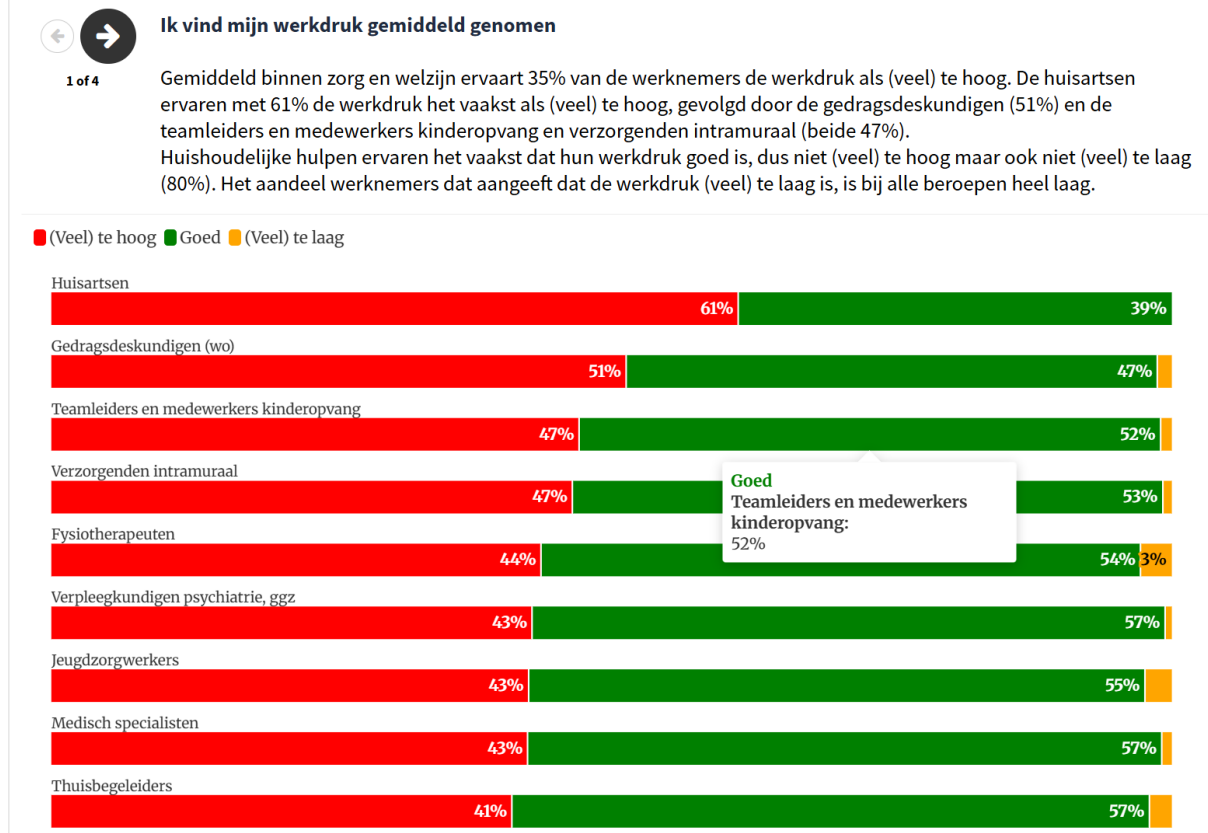
Voor taakeisen ligt dat anders. Werkdruk, agressie en administratieve belasting variëren wel tussen beroepen, maar verklaren verschillen in tevredenheid met de organisatie minder goed. De relatie is zwakker en minder eenduidig.

Dat betekent niet dat werkdruk onbelangrijk is. Maar het suggereert wel dat verschillen in tevredenheid met de organisatie tussen beroepen vooral samenhangen met de mate waarin het werk voldoende ondersteuning en ruimte biedt.

Verschillen zitten vooral in de organisatie, niet in het werk zelf

Opvallend is bovendien dat deze patronen vooral zichtbaar zijn bij tevredenheid met de organisatie. De tevredenheid met het werk zelf ligt bij veel beroepen dicht bij elkaar. Dat wijst erop dat verschillen tussen beroepen minder zitten in het werk zelf, en meer in de manier waarop dat werk is georganiseerd.

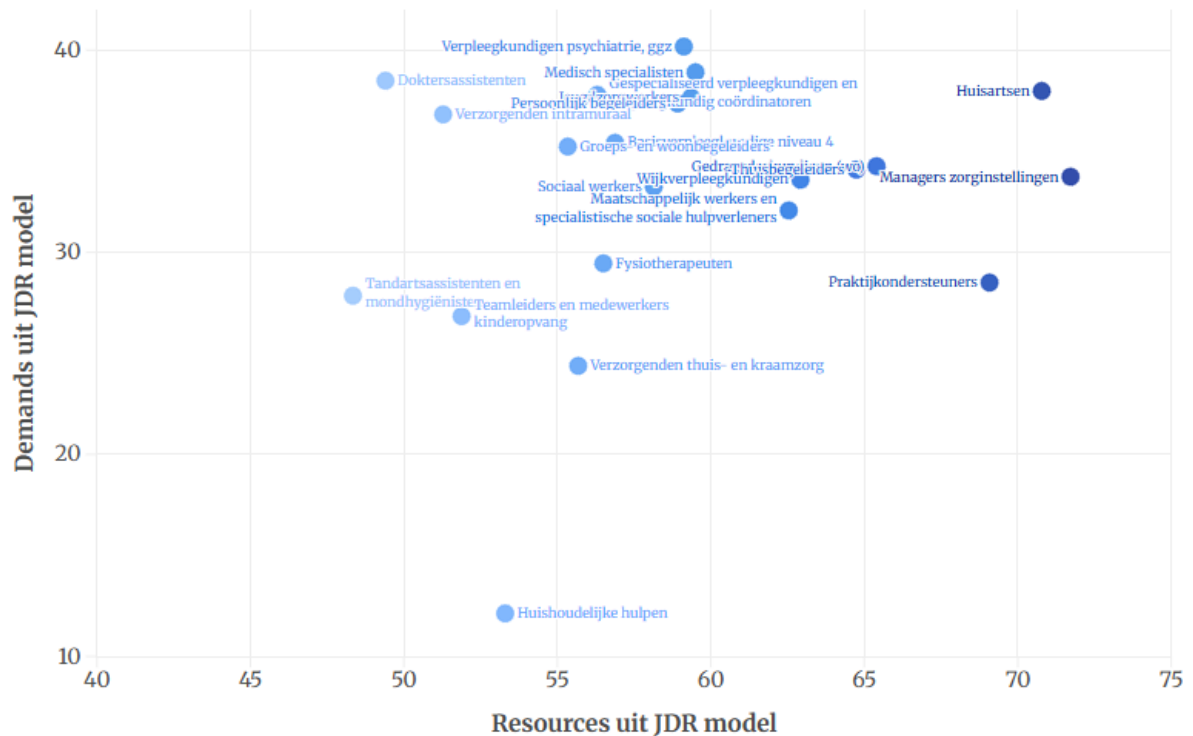
In onderstaande slider zijn alle 23 beroepen gerangschikt naar elk van de vijf resource componenten.



Een andere manier van kijken: vier typen beroepen maken zichtbaar waar het wringt

Om deze verschillen beter zichtbaar te maken, zijn de beroepen ingedeeld in vier groepen. Daarbij is bewust gekozen voor een eenvoudige en reproduceerbare methode. In plaats van een statistische clustering met wisselende uitkomsten is gewerkt met een mediaansplit. Beroepen zijn ingedeeld op basis van hun positie ten opzichte van de mediaan op hulpbronnen en taakeisen. Dat levert vier kwadranten op: beroepen met lage of hoge eisen, en lage of hoge hulpbronnen.

Figuur 4. Resources x demands uit JDR-model



AZW

Deze indeling maakt het mogelijk om beroepen niet alleen afzonderlijk te bekijken, maar ook als onderdeel van bredere patronen.

Vier herkenbare profielen

Wanneer de beroepen op deze manier worden geordend, ontstaan vier duidelijk te onderscheiden typen.

1. Relatief licht werk, maar weinig hulpbronnen

In het eerste kwadrant bevinden zich beroepen met een relatief lage belasting, maar ook een beperkt niveau van hulpbronnen. Het gaat om de volgende zes beroepen: fysiotherapeuten, huishoudelijke hulpen, OK-assistenten, tandartsassistenten en mondhygiënisten, teamleiders en medewerkers kinderopvang en verzorgenden in de thuis- en kraamzorg.

Het werk in deze beroepen is niet het zwaarst in termen van werkdruk of agressie. Tegelijkertijd is de ruimte om het werk naar eigen inzicht vorm te geven beperkter. Autonomie, invloed en ontwikkelmogelijkheden liggen lager dan gemiddeld.

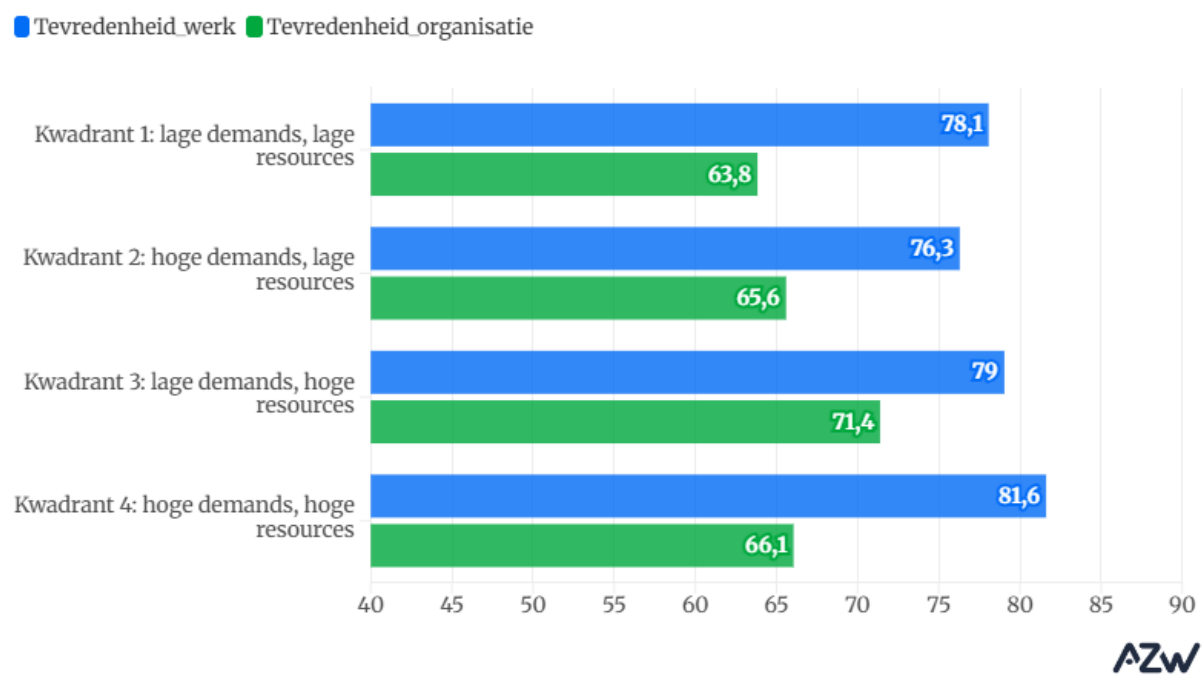
De werkbeleving is daardoor gematigd. Vooral de tevredenheid met de organisatie blijft achter. Het ontbreken van hulpbronnen speelt hier een belangrijke rol.

2. Zwaar werk zonder voldoende hulpbronnen

Een tweede groep bestaat uit beroepen waarin de belasting juist hoog is, terwijl de hulpbronnen achterblijven. Hier vinden we de volgende vijf beroepen: basisverpleegkundige niveau 4, doktersassistenten, gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig coördinatoren, groeps- en woonbegeleiders en verzorgenden intramuraal.

Deze beroepen combineren een hoge werkdruk met relatief veel agressie en administratieve lasten. Tegelijkertijd zijn autonomie, invloed en steun minder sterk ontwikkeld dan in andere groepen.

Figuur 4. Tevredenheid met werk en organisatie per kwadrant



De werkbeleving is in dit kwadrant het minst positief. Vooral de tevredenheid met de organisatie ligt hier het laagst. Dit profiel sluit nauw aan bij wat het JD-R-model voorspelt: wanneer hoge eisen niet worden gecompenseerd door voldoende hulpbronnen, neemt de kans op negatieve werkbeleving toe.

3. Relatief licht werk met sterke hulpbronnen

In het derde kwadrant bevinden zich beroepen waarin zowel de belasting relatief beperkt is als de hulpbronnen ruim aanwezig zijn.

Hier vinden we de volgende vijf beroepen: maatschappelijk werkers en specialistische sociale hulpverleners, managers zorginstellingen, praktijkondersteuners, sociaal werkers en verpleegkundigen.

Wat deze beroepen kenmerkt, is niet alleen dat het werk minder zwaar is, maar vooral dat medewerkers veel ruimte ervaren. Ze hebben invloed op hun werk, kunnen zelf beslissingen nemen en voelen zich gesteund.

De werkbeleving is hier het meest positief, met name als het gaat om tevredenheid met de organisatie. Dit bevestigt het belang van goede werkomstandigheden en laat zien hoe hulpbronnen kunnen bijdragen aan een positieve werkervaring.

4. Zwaar werk met veel ruimte en steun

Het vierde kwadrant is misschien wel het meest interessant. Hier vinden we beroepen die zowel hoge taakeisen als veel hulpbronnen kennen. Hier vinden we de volgende zeven beroepen:

gedragsdeskundigen (wo), huisartsen, jeugdzorgwerkers, medisch specialisten, persoonlijk begeleiders, thuisbegeleiders en verpleegkundigen psychiatrie, ggz.

Deze beroepen worden gekenmerkt door een hoge werkdruk en relatief veel confrontaties met agressie. Tegelijkertijd beschikken professionals in deze functies over veel autonomie en invloed, en ervaren zij relatief veel steun.

De werkbeleving is daardoor minder negatief dan je op basis van de belasting zou verwachten. Ondanks de hoge druk blijft de tevredenheid relatief hoog. Dit laat zien dat hoge taakeisen niet automatisch leiden tot lage tevredenheid. Waar voldoende hulpbronnen aanwezig zijn, kunnen zij de negatieve effecten van hoge taakeisen dempen.

Niet de druk zelf, maar de context bepaalt hoe werk wordt ervaren

De vergelijking tussen de vier kwadranten maakt duidelijk dat werkbeleving niet eendimensionaal is, maar voortkomt uit de wisselwerking tussen belasting en ondersteuning. Drie inzichten springen eruit:

- **Hulpbronnen spelen een doorslaggevende rol.** Beroepen met meer autonomie, invloed en steun scoren structureel beter, ongeacht de hoogte van de taakeisen.
- **Werkdruk alleen verklaart verschillen in werkbeleving onvoldoende.** Het effect van werkdruk hangt sterk af van de context waarin die wordt ervaren.
- **Verschillen tussen beroepen zitten vooral in de organisatie, niet in het werk zelf.** Tevredenheid varieert vooral op organisatieniveau, wat wijst op het belang van de manier waarop het werk is ingericht.

Verbeteren van werkbeleving vraagt om versterken van hulpbronnen

Deze inzichten hebben duidelijke implicaties voor beleid en praktijk. Het verbeteren van werkbeleving vraagt niet alleen om het verminderen van werkdruk of administratieve lasten. Dat zijn belangrijke thema's, maar ze vormen slechts een deel van de oplossing.

Minstens zo belangrijk is het versterken van hulpbronnen in het werk. Concreet gaat het daarbij om:

- meer professionele ruimte
- meer invloed op de inhoud van het werk
- betere ondersteuning door leidinggevenden
- meer mogelijkheden om zich te ontwikkelen

De kern verschuift daarmee van het verlagen van belasting naar het verbeteren van de condities waaronder het werk wordt uitgevoerd: niet alleen minder druk, maar vooral beter ondersteund werk.

Tot slot

Werk in zorg en welzijn zal altijd in zekere mate belastend blijven. Het is werk met verantwoordelijkheid, complexiteit en vaak ook emotionele zwaarte. De vraag is daarom niet alleen hoe we het werk lichter kunnen maken, maar vooral hoe we medewerkers beter kunnen ondersteunen.

Deze analyse laat zien dat juist daar de sleutel ligt. Niet de druk op zichzelf bepaalt hoe werk wordt ervaren, maar de balans tussen de taakeisen en de hulpbronnen. Juist in die balans liggen de grootste kansen voor verbetering.

Bijlage: technische toelichting

In november 2025 is door het CBS een maatwerklabel opgeleverd waarin uitkomsten van het vierde kwartaal van 2024 van de werknemersenquête (WNE) zijn uitgesplitst naar beroep³. Hiervoor heeft CBS een indeling van beroepen gemaakt in samenspraak met de Technische commissie van AZW. Er is een indeling vastgesteld met een totaal van 26 beroepen. Bij 23 van deze beroepen was voldoende respons om uitkomsten te rapporteren. De uitkomsten zijn gerapporteerd met een betrouwbaarheidsinterval waarin zichtbaar wordt hoeveel variantie er zit in de antwoorden binnen een beroeps categorie. De volgende lijst met 23 beroepen is gehanteerd bij deze analyse:

- Basisverpleegkundige niveau 4
- Doktersassistenten
- Fysiotherapeuten
- Gedragsdeskundigen (wo)
- Gespecialiseerd verpleegkundigen en verpleegkundig coördinatoren
- Groeps- en woonbegeleiders
- Huisartsen
- Huishoudelijke hulpen
- Jeugdzorgwerkers
- Maatschappelijk werkers en specialistische sociale hulpverleners
- Managers zorginstellingen
- Medisch specialisten
- OK-assistenten
- Persoonlijk begeleiders
- Praktijkondersteuners
- Sociaal werkers
- Tandartsassistenten en mondhygiënist
- Teamleiders en medewerkers kinderopvang
- Thuisbegeleiders
- Verpleegkundigen psychiatrie, ggz
- Verzorgenden intramuraal
- Verzorgenden thuis- en kraamzorg
- Wijkverpleegkundigen

In de tabellen komen acht thema's van de WNE aan bod, dit zijn:

- Baankenmerken: werknemer met één werkkring, werknemer met meerdere werkkringen, werknemer én zelfstandige
- Ontwikkelmogelijkheden: loopbaanperspectieven en ontwikkelen/ontplooiën
- Autonomie in het werk: invloed op inhoud van het werk, zelf beslissen hoe het werk wordt gedaan
- Administratieve lasten
- Werkdruk
- Ondersteuning van leidinggevende
- Tevredenheid over het werk en de organisatie
- Agressie door (vrienden/familie) van patiënten/cliënten en door leidinggevenden of collega's

³ <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2025/48/azw-werknemersenquete--wne---zorg-en-welzijn-naar-beroep-4e-kwartaal-2024>

Voor deze variabelen is gekeken hoe de verschillende beroepen hierop scoren. Voor deze analyse zijn samengestelde indices opgesteld voor taakeisen en hulpbronnen. De index voor hulpbronnen bestaat uit het gemiddelde van loopbaanperspectief, ontwikkelmogelijkheden, invloed op het werk, autonomie en steun van de leidinggevende. De index voor taakeisen bestaat uit het gemiddelde van werkdruk, ervaren agressie en administratieve belasting (tijd besteed aan verslaglegging en registratie). Alle variabelen zijn gemeten als percentages en zonder verdere standaardisatie samengevoegd. De indices geven daarmee een indicatief beeld van de balans tussen taakeisen en hulpbronnen per beroep.

We hebben gewerkt met een samengestelde index (composietscore) voor:

- Resources (hulpbronnen)
- Demands (taakeisen)

1. Resources-index. Deze is berekend als het rekenkundig gemiddelde van het aandeel (zeer) eens met de stelling over:

- Loopbaanperspectief
- Ontwikkelmogelijkheden
- Invloed op de inhoud van het werk
- Autonomie (zelf beslissen hoe je werk doet)
- Steun van de leidinggevende

Formule:

$$\text{Resources} = \frac{1}{5} \sum (\text{variabelen})$$

2. Demands-index. Deze is berekend als het gemiddelde van het aandeel:

- Werkdruk (te hoog)
- Agressie door cliënten (mee te maken)
- Agressie intern (collega's/leidinggevenden) (mee te maken)
- Tijd besteed aan verslaglegging (% van de werktijd besteed aan)
- Tijd besteed aan registratie (% van de werktijd besteed aan)

Formule:

$$\text{Demands} = \frac{1}{5} \sum (\text{variabelen})$$

De variabelen zijn:

- allemaal percentages (0–100)
- maar niet gestandaardiseerd (z-scores)



Contact

Contactadres FCB
Koningin Wilhelminalaan 3
3527 LA Utrecht

Telefoon 085 105 1850

www.azwinfo.nl