



DEEL 6 VERSIE 2022

Psychosociale arbeidsbelasting



Arbocatalogus
waterschappen

**DEZE VERSIE VAN DE ARBOCATALOGUS IS IN OPDRACHT VAN
A&O FONDS WATERSCHAPPEN OPGESTELD DOOR:**

Marina Horseling	Waternet
Carla Antens	Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
Mike Hovens	Waterschap de Dommel
Simone van Harten	Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard
Susan de Jong	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Monique van Limpt	Habilis
Melvin de Mello	Royal HaskoningDHV

INHOUD

1	DEFINITIE, WETGEVING EN AANPAK	4
1.1	Definitie en toepassingsgebied	4
1.2	Wetgeving	5
1.3	Taken en functies	6
1.4	Integrale aanpak van PSA (werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag)	7
2	PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING	13
2.1	PSA bij organisaties in de sector waterschappen	13
2.2	Model PSA	13
3	OPLOSSINGENBOEK	16
3.1	De beleidscyclus	16
3.2	Inventariseren van PSA	17
3.2.1	Inventariseren van PSA op organisatieniveau	17
3.2.2	Inventariseren van PSA op afdelingsniveau	22
3.2.3	Inventariseren van PSA op individueel niveau	23
3.3	Werken aan duurzame inzetbaarheid	24
3.4	De aanpak van werkstressoren en het sturen op energiebronnen	25
3.4.1	Werkstressoren	25
3.4.1.1	Hoeveelheid werk en invloed van verstoringen in het werk	25
3.4.1.2	Onduidelijke of veranderende taken	26
3.4.1.3	Emotionele belasting; de invloed van ongewenst gedrag	26
3.4.2	Energiebronnen	27
3.4.2.1	Autonomie	27
3.4.2.2	Ontplooiingsmogelijkheden	27
3.4.2.3	Werkrelaties	28
3.4.2.4	Informatievoorziening en besluitvorming	28
3.4.2.5	Toekomstzekerheid	28
3.5	Individuele factoren	29
3.6	Terug in balans	29
3.6.1	Terug in balans; wat kan de organisatie doen	29
3.6.2	Terug in balans; wat kan de leidinggevende doen	29
3.6.3	Terug in balans; wat kan de medewerker doen	30
4	OVERZICHT WIJZIGINGEN	31
BIJLAGEN		
1	TOETSKADER NEDERLANDSE ARBEIDSINSPECTIE WERKDruk EN ONGEWENST GEDRAG	35
2	CHECKLIST SIGNALLEN PSA ORGANISATIE EN AFDELING	36
3	CHECKLIST SIGNALLEN PSA MEDEWERKER	37
4	UITWERKING VAN OPLOSSINGSRICHTINGEN WERKSTRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN	38
5	VOORBEELD PROTOCOL ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN	47
COLOFON		51

1 DEFINITIE, WETGEVING EN AANPAK

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een risico dat bij alle organisaties in de sector waterschappen en bij alle afdelingen kan optreden. Hiermee verschilt het van de risico's in andere arbocatalogi (zoals biologische agentia en besloten ruimten) die vaak alleen kunnen optreden bij bepaalde afdelingen. Dit hoofdstuk gaat in op de definities, het toepassingsgebied, wetgeving en taken en functies die met PSA te maken kunnen krijgen.

De doelgroep van deze arbocatalogus zijn KAM- en HR-functionarissen werkzaam bij organisaties in de sector waterschappen. Zij kunnen de arbocatalogus gebruiken om risico's te inventariseren, beleid te ontwikkelen en oplossingen aan te dragen. PSA kan deels vanuit de organisatie als werkgever worden aangepakt, maar heeft ook een sterk persoonlijk gebonden component. Het stimuleren van de eigen regie bij de medewerker en de dialoog hierover tussen medewerker en leidinggevende zijn belangrijke sturingsmechanismen bij de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting.

1.1 Definitie en toepassingsgebied

Begripsomschrijving PSA

De meeste mensen brengen een groot deel van hun tijd op hun werk door. Als de inhoud en organisatie van het werk goed zijn ingeregeld, aansluiten bij de talenten van de medewerker en de onderlinge sfeer en contacten goed zijn, heeft dat in het algemeen een positieve invloed op de werkbeleving. De omgang met collega's, leidinggevend en burgers kan ook negatieve invloed hebben op hoe iemand zich voelt, zeker als er sprake is van pesterijen, geweld, discriminatie of seksuele intimidatie (ongewenst gedrag). Ook kan er sprake zijn van een te hoge werkdruk. Als er sprake is van ongewenste omgangsvormen of te hoge werkdruk, kan dit stress teweegbrengen en lichamelijke, psychische en sociale klachten veroorzaken (www.arboportaal.nl). De werkgever is verplicht ongewenst gedrag en werkdruk te voorkomen. Maar ook de medewerkers dragen hiervoor mede de verantwoordelijkheid.

De wettelijke definitie van PSA is opgenomen in paragraaf 1.2 Wetgeving.

Toepassing

Onder psychosociale arbeidsbelasting vallen de thema's werkdruk en ongewenst gedrag. Deze kunnen leiden tot werkstress. Onder ongewenst gedrag wordt verstaan: pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en agressie en geweld. Ongewenst gedrag bestaat uit intern ongewenst gedrag (tussen collega's en/of leidinggevend en collega's) en extern ongewenst gedrag (door derden, zoals publiek, bezoekers, reizigers, cliënten, patiënten). In relatie tot extern ongewenst gedrag is met name publieksagressie een aandachtspunt. Al deze thema's maken onderdeel uit van het PSA-beleid van een organisatie. Deze arbocatalogus gaat in op oorzaken van PSA, gerelateerd aan de thema's werkdruk en ongewenst gedrag binnen de organisatie. Het thema publieksagressie is uitgewerkt in Arbocatalogus deel 1: Publieksagressie.

PSA dient vanuit de organisatie opgepakt te worden. De werkgever is verantwoordelijk voor het zoveel mogelijk voorkomen en aanpakken van PSA. Daarbij houdt de werkgever er rekening mee dat beïnvloedende factoren per persoon kunnen verschillen. Hierover wordt een dialoog gevoerd tussen de medewerker en leidinggevende. Het stimuleren van de eigen regie bij de medewerker is een belangrijk sturingsmechanisme bij de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting.

De medewerker heeft als eerste de regie en verantwoordelijkheid als het gaat over eigen (lichamelijke en psychische) gezondheid en het aandeel dat 'werk' hierin heeft (goed werknemerschap). De werkgever richt zich op het optimaal inrichten van werkomgeving, werkprocessen, arbeidsomstandigheden en omgangsvormen (goed werkgeverschap).

Deze arbocatalogus gaat met name in op het gedeelte dat beïnvloedbaar is vanuit de werkgever.

1.2 Wetgeving

Psychosociale arbeidsbelasting is in de Arbowet (artikel 1 lid 3e) gedefinieerd als: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen. Onder 'stress' verstaat de Arbowet (artikel 1 lid 3f): een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

De arboregeling kent voor 'Psychosociale arbeidsbelasting' (PSA) de volgende doelvoorschriften:

Artikel nummer	Doelvoorschriften in de Arboregeling
Arbowet, artikel 3. lid 1 (onder c en d)	De werkgever voert beleid gericht op goede arbeidsomstandigheden. Hierbij dient onder andere rekening te worden gehouden met: • De inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen en ook de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden geleverd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast; • Monotone en tempogebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden geleverd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt.
Arbowet, artikel 3. lid 2	De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.
Arbowet, artikel 3. lid 3	Ter uitvoering van het eerste lid draagt de werkgever zorg voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de bij de werkgever werkzame personen, waarbij hij rekening houdt met de bekwaamheden van de werknemers.
Arbowet, artikel 3. lid 4	De werkgever toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft.
Arbowet, artikel 5	Bij het voeren van het arbeidsomstandighedenbeleid legt de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vast welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich meebrengt. Deze risico-inventarisatie en -evaluatie bevat tevens een beschrijving van de gevaren en de risico-beperkende maatregelen en de risico's voor bijzondere categorieën van werknemers.
Arbowet, artikel 8	De werkgever zorgt ervoor dat de werknemers doeltreffend worden ingelicht over de te verrichten werkzaamheden en de daaraan verbonden risico's, alsmede over de maatregelen die erop gericht zijn deze risico's te voorkomen of te beperken.
Arbobesluit afdeling 4 PSA. artikel 2.15 lid 1	Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.
Arbobesluit afdeling 4 PSA. artikel 2.15 lid 2	Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.

TABEL 1-1 OVERZICHT DOELVOORSCHRIFTEN ARBOREGELGEVING EN RELEVANTE ARTIKELN

In bijlage 1 is het toetskader opgenomen dat ten aanzien van werkdruk en ongewenst gedrag wordt gehanteerd door de Nederlandse Arbeidsinspectie.

Naast de nationale wetgeving zijn veel afspraken voor medewerkers in de sector waterschappen op het gebied van ontplooiing, inzetbaarheid, etc. vastgelegd in de cao Werken voor waterschappen.

1.3 Taken en functies

Iedere medewerker kan te maken krijgen met psychosociale arbeidsbelasting. De RI&E kan aangeven welke functies en/of afdelingen een verhoogd risico hebben.

1.4 Integrale aanpak van PSA (werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag)

In onderstaande tabel is de integrale aanpak van PSA (werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag) weergegeven.

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
Inventariseren van PSA	1. Inventariseer PSA op meerdere organisatieniveaus, gebruik de RI&E en waar nodig verdiepende onderzoeken. Stel een plan van aanpak op, evalueer de aanpak en stel bij (beleidscyclus volgen):	X			3.1	Artikel 5	Afdeling PSA artikel 2.15 lid 1
	Organisatieniveau:				3.2.1		
	• Gebruik metingen, onderzoeken en analyses om een beeld te krijgen van PSA; • Gebruik inhoudelijk betrouwbare vragenlijsten en/of interviews voor het meten van PSA.		X				
	Afdelingsniveau/leidinggevende:		X		3.2.2		
	• Neem signalen waar; • Bespreek PSA in werkoverleg; • Start intervisiegroepen op.			X X X			
	Individueel niveau/medewerker:				3.2.3		
	• Bespreek PSA tijdens de periodieke gesprekken met leidinggevende (gesprekscyclus); • Ben alert op signalen van PSA; • Ga na hoe je omgaat met PSA.			X X X			

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
Werken aan duurzame inzetbaarheid	2. Werk aan duurzame inzetbaarheid				3.3		
	Organisatieniveau:						
	• Het formuleren en implementeren van beleid 'duurzaam werken';			X			
	• Flexibele structurering en besturing van de organisatie (werkprocessen, functielandschap, strategische personeelsplanning);			X			
	• Vormgeving van intersectoraal loopbaanbeleid in overleg met sociale partners (stimuleren van publieke en private samenwerking).			X			
	• Pas de principes van plaats- en tijdsafhankelijk werken toe;			X			
	• Zorg voor een opleidingsplan.			X			
	Leidinggevend niveau:						
	• Coach en breng personen met elkaar in contact;			X			
	• Draag zorg voor een continue dialoog met medewerkers;			X			
	• Zet de scan 'Vitaal in je werk' uit om inzicht te krijgen in vitaliteit en handvatten voor activerend personeelsbeleid (beschikbaar via het A&O fonds);			X			
	• Bespreek de opleidingsmogelijkheden (bijvoorbeeld door middel van stages, detachering, jobrotation, maar ook de reguliere opleidingsmogelijkheden zoals training en studie), de functiemogelijkheden en loopbaanpaden met de medewerker.			X			
	• Wijs medewerkers op:						
	- Interne vacatures;			X			
	- Het bespreekbaar maken van persoonlijke ambities met de leidinggevende;			X			
	- De mogelijkheid om de scan Vitaal in je werk in te vullen of de Loopbaanscan (via website A&O fonds);			X			
	- Het Individueel Keuze Budget (IKB) en/of Persoonsgebonden Basis Budget (PBB) te gebruiken om ook in de toekomst inzetbaar te zijn.			X			

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
Risicofactoren/ werkstressoren	3. Beheers de hoeveelheid werk en verstoringen: Organisatieniveau: - Zorg ervoor dat de leidinggevende PSA herkent en een open gesprek met de medewerkers hierover kan voeren. Leidinggevend niveau: - Krijg beter inzicht in de werklast en capaciteit; - Zorg ervoor dat het aanbod van werk en de bezetting in evenwicht zijn; - Specificeer werkopdrachten in tijd en eisen; - Vergelijk de taken met de doelstellingen en prioriteiten van de afdeling; - Bevorder de multi-inzetbaarheid; - Zorg voor duidelijke taakafbakening en stimuleer projectmatig werken; - Stimuleer samenwerkingsverbanden met andere organisaties voor schaarse specialismen. Medewerker niveau: - Stimuleer het maken van een werkplanning.			X X X X X X X	3.4.1.1		
	4. Vermijd problemen met de taak (onduidelijkheid of veranderende taken): Organisatieniveau: - Duidelijke rolomschrijvingen; - Opleidingsplannen. Leidinggevend niveau: - Communiqueer bij het delegeren van taken duidelijk de verwachte resultaten; - Breng met de medewerker in kaart in welke tijd en met welke hulpmiddelen de resultaten bereikt kunnen worden en evalueer hierop; - Organiseer een goede balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden; - Besteed aandacht aan de PSA-risico's bij introductie van nieuwe medewerkers. Medewerker niveau: - Stimuleer de dialoog over verwachtingen ten aanzien van inhoud, tijd en kwaliteit.	X		X X X X X X	3.4.1.2	Artikel 8	Artikel 2.15

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
	5. Voorkom emotionele (over)belasting door ongewenst gedrag				3.4.1.3		
	Organisatieniveau:		X				
	• Formuleer duidelijk wat wordt verstaan onder ongewenst gedrag; bepaal de norm en communiceer die met medewerkers;		X			Artikel 13	
	• Maak duidelijk dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd binnen de organisatie;		X			Artikel 8	Artikel 2.15
	• Wijs een vertrouwenspersoon aan;	X					
	• Stel een protocol ongewenste omgangsvormen op;	X	X				
	• Geef voorlichting over het herkennen en omgaan met ongewenst gedrag.						
	Leidinggevend niveau:						
	• Creëer een veilige werkomgeving om te melden en neem meldingen serieus;	X				Artikel 3, lid 2	
	• Bied medewerkers de gelegenheid om met een vertrouwenspersoon te praten;	X				Artikel 13	
Regelmogelijkheden / Energiebronnen	• Bied mediation aan;			X			
	• Treed op als ongewenst gedrag zich voordoet.	X				Artikel 3, lid 2	
	Medewerker niveau:						
	• Stimuleer onderling aanspreekgedrag;			X			
	• Stimuleer het melden van incidenten.			X			
	6. Stimuleer autonomie:				3.4.2.1		
	Organisatieniveau:						
	• Werk met outputsturing: stel duidelijke doelen op en geef de medewerkers de gelegenheid om binnen het eigen domein te werken aan oplossingen voor gestelde doelen;			X			
	• Pas de principes van plaats- en tijdonafhankelijk werken toe waar dit kan; maak op een basis van vertrouwen afspraken met medewerkers over te behalen resultaten in een bepaalde periode en geef binnen deze kaders de ruimte aan de medewerker om te bepalen waar en wanneer het werk wordt gedaan.			X			
	Leidinggevend niveau:						
	• Zorg voor afwisseling van werk qua inhoud en moeilijkheidsgraad;			X			
	• Stimuleer persoonlijk eigenaarschap bij de medewerker.			X			

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
	7. Zorg voor ontplooiingsmogelijkheden: Organisatieniveau: • Stel loopbaanpaden vast; • Maak tijdelijke klussen kenbaar binnen de organisatie (bijvoorbeeld door middel van een klussenbank). Leidinggevend niveau: • Zet medewerkers in op hun talenten; • Stimuleer de ontwikkeling van medewerkers.			X X X X	3.4.2.2		
	8. Stimuleer effectieve werkrelaties: Leidinggevend niveau: • Ben aanspreekbaar en bereikbaar; • Stimuleer feedback geven, vragen en ontvangen in het team; • Sta open voor feedback.			X X X	3.4.2.3		
	9. Zorg voor adequate informatievoorziening en besluitvorming: Organisatieniveau: • Communiceer over doelen en plannen voor de (nabije) toekomst; • Bevorder de dialoog hierover met leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevend niveau: • Communiceer duidelijk over de doelstellingen van de afdeling; • Geef ruimte aan medewerkers voor inbreng en reactie; • Ga na over welke onderwerpen medewerkers worden geïnformeerd en waarover medewerkers meebeslissen; • Stimuleer de medewerkers om zelf met voorstellen te komen.			X X X X X X	3.4.2.4		

Aanpak	Aspect	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens catalogus	Aanbevolen volgens catalogus	Uitwerking in paragraaf	Invulling doelvoorschrift Arbowet	Invulling doelvoorschrift Arbobesluit
	10. Heb aandacht voor toekomstzekerheid: Leidinggevend niveau: - Breng met de medewerker in kaart welke toekomstplannen deze heeft; - Ondersteun ontwikkeling binnen de organisatie die past bij het toekomstperspectief; - Maak ook afscheid nemen van elkaar een concreet gespreksonderwerp; - Stimuleer de medewerker om ontplooiingsmogelijkheden en wensen actief in kaart te brengen; - Stimuleer de medewerker bij het in kaart brengen van loopbaanplannen (binnen en buiten de organisatie).			X X X X X	3.4.2.5		
Individuele factoren/terug in balans	11. Neem als organisatie/leidinggevende onderstaande maatregelen om medewerkers te ondersteunen bij het terug in balans komen: - Houd contact met de medewerker; - Stimuleer dat de medewerker werkstressoren en energiebronnen zelf in kaart brengt en ondersteun waar nodig; - Wijs op ondersteuningsmogelijkheden: (HR, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts; - bedrijfsmaatschappelijk werk, re-integratiedeskundige, buddy); - Voer verzuim- en inzetbaarheidsgesprekken; - Houd contact met bedrijfsarts; - Bespreek met de medewerker wat deze doet als signalen van disbalans optreden; - Maak afspraken over toegankelijkheid en beschikbaarheid van leidinggevende, bedrijfsarts, arboprofessionals.		X	X X X X X X	3.5/3.6/ 3.6.1 3.6.2 3.6.3		

TABEL 1-2 INTEGRALE AANPAK

2 PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING

Als de inhoud en organisatie van het werk goed zijn ingeregeld, aansluiten bij de talenten van de medewerker, dan heeft dat een positief effect op de (ervaren) werkdruk. Een goede onderlinge sfeer en contacten (dus het ontbreken van ongewenste omgangsvormen) is een andere factor die in het algemeen een positieve invloed op de werkbeleving heeft en daarmee op de psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

In dit hoofdstuk staat echter de problematiek van PSA bij organisaties in de sector waterschappen centraal. Verder wordt aangegeven welke modellen gebruikt worden voor het beschrijven van PSA en welk model is toegepast voor deze arbocatalogus.

2.1 PSA bij organisaties in de sector waterschappen

PSA in Nederland

Uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2019 blijkt dat in 2019 37% van de respondenten heeft verzuimd vanwege werkdruk/werkstress. In dit onderzoek geeft 19,3% van de respondenten aan in het werk jaarlijks een enkele keer of vaker te maken te hebben gehad met intern ongewenst gedrag. In 2018 zijn 3854 beroepsziektenmeldingen gedaan. 58% Had betrekking op psychische aandoeningen. Psychische aandoeningen zijn daarmee overduidelijk beroepsziekte nummer één in Nederland. Uit Arbobalans 2018 blijkt dat 16,1% van de medewerkers burn-outklachten rapporteert. 57% Van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan een aanpak van werkdruk. 48% Van de werkgevers noemt werkdruk het belangrijkste arbeidsrisico, maar vindt het ook lastig om hier maatregelen aan te koppelen.

PSA bij organisaties in de sector waterschappen

Door middel van medewerkersonderzoeken (MO's) kan een beeld worden verkregen van de ervaringen op het gebied van PSA bij medewerkers. Uit het medewerkersonderzoek sector waterschappen 2021, blijkt dat 35% van de respondenten werkdruk als (veel) te hoog ervaart. Verder blijkt uit dit onderzoek een hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie en een goede score op bevlogenheid. Intern heerst er in het algemeen een sociaal veilig werkklimaat binnen organisaties.

2.2 Model PSA

Er zijn verschillende modellen die PSA beschrijven. In onderstaande tabel zijn deze modellen beknopt weergegeven. In de meeste modellen ligt de focus op werkdruk. In enkele modellen wordt ook aandacht besteed aan arbeidsverhoudingen/ongewenst gedrag.

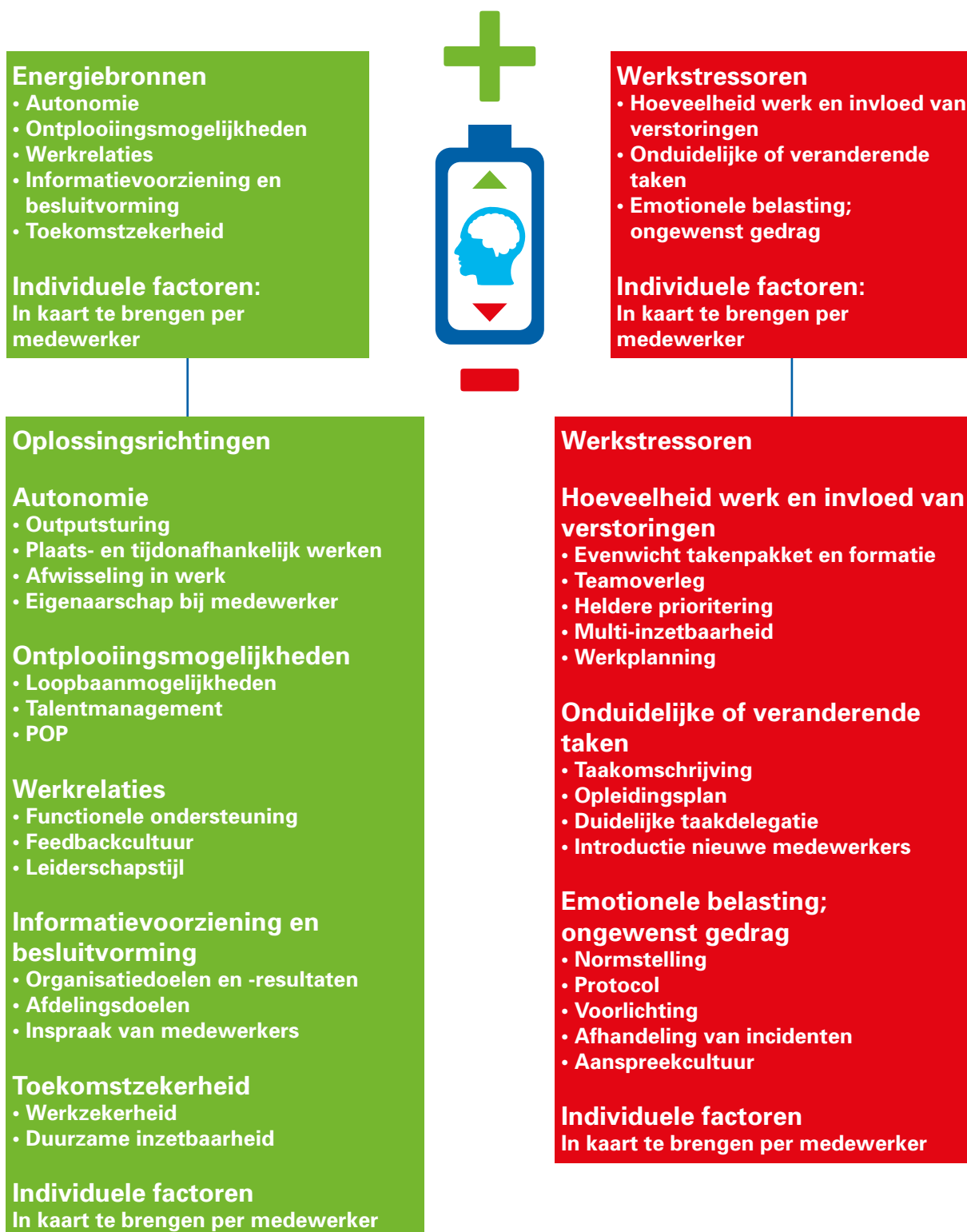
Model	Beknopte beschrijving
Karasek-model	Dit model gaat ervan uit dat er een goede balans moet zijn tussen taakeisen en regelmogelijkheden en is de basis voor veel, later ontwikkelde, werkdrukmodellen.
Michigan Stressmodel	Volgens dit model hebben objectieve werkstressoren een negatieve invloed op de gezondheid via subjectieve waarnemingen van de werkomgeving en de stressreactie die dit oproept.
Effort-Reward Imbalance (ERI) Model	Een verstoorde relatie tussen de organisatie en de medewerker staat bij dit model centraal. De medewerkers voelen een onbalans als de beloning niet in verhouding is met de inspanning; een dergelijke onbalans blijkt gecorreleerd met het risico op blootstelling aan pesten op de werkplek.
Werkdrukmodel (TNO)	Dit model geeft inzicht in taakeisen en regelmogelijkheden, individuele factoren bij medewerkers, gevolgen in de vorm van werkstress en aangrijpingspunten om werkstress te voorkomen.

Werkstressoren en Energie-Bronnenmodel WEB-model (Bakker & Demerouti, 2007)	Dit model wordt ook wel Job Demands-Resources (JD-R) genoemd. Het gaat er van uit dat werkstressoren en energiebronnen leiden tot werkstress en werkplezier. In dit model kan ongewenst gedrag ook een stressor zijn.
DIX (Duurzame Inzetbaarheids-index (TNO))	Maakt inzichtelijk wat de belangrijkste aangrijpingspunten zijn voor duurzame inzetbaarheid en is een hulpmiddel bij het voeren van een dialoog over duurzame inzetbaarheid.
Model Duurzaam werken (A&O fonds Waterschappen)	Dit model benoemt 5 pijlers waarin gewerkt kan worden om te sturen op duurzaam werken.

TABEL 2-1 BEKNOPT BESCHRIJVINGEN VAN MODELLEN WAARIN PSA VOORKOMT

De toepasbaarheid van de modellen hangt af van de specifieke eigenschappen van de organisatie en de afdelingen. In deze arbocatalogus rubriceren we de thema's van psychosociale arbeidsbelasting en de daarbij behorende oplossingen op basis van een model dat in grote lijnen is afgeleid van het JDR-model. Op onderstaande pagina is het model samengevat.

Balans tussen energiebronnen en werkstressoren



FIGUUR 2-1 MODEL BALANS TUSSEN ENERGIEBRONNEN EN WERKSTRESSOREN (GEBASEERD OP JD-R MODEL)

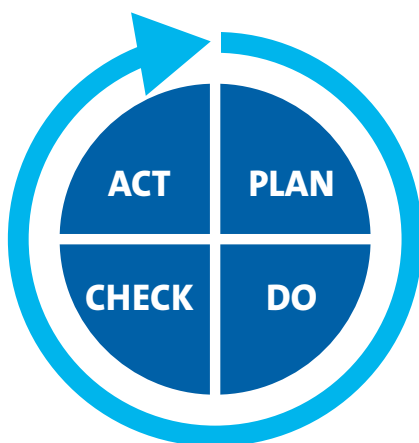
3 OPLOSSINGENBOEK

Het doel van een arbocatalogus is het aanreiken van oplossingen voor een bepaald risico, in dit geval Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). Oplossingen zijn gekozen volgens de arbeidshygiënische strategie.

Het oplossingenboek start met de uitleg over hoe de beleidscyclus voor PSA zou kunnen functioneren. Vervolgens wordt uitgelegd hoe geïnventariseerd kan worden of en in welke mate PSA aanwezig is binnen de organisatie en op de verschillende afdelingen. In paragrafen 3.3 tot en met 3.6 worden oplossingen voorgedragen. Hierbij gaat paragraaf 3.3 in op de werkstressoren en paragraaf 3.4 op de energiebronnen. Paragraaf 3.5 en 3.6 gaan in op de invloed van individuele factoren bij de medewerker en de aanpak ervan.

3.1 De beleidscyclus

Conform Arbowet artikel 3, lid 2 dient een organisatie een beleid te voeren ten aanzien van PSA. Voor het uitvoeren van een effectief beleid is het noodzakelijk de Plan Do Check Act cyclus te volgen.



FIGUUR 3-1 PDCA-CYCLUS

De PDCA-cyclus voor PSA houdt in:

- Plan: PSA inventariseren en een plan van aanpak opstellen;
- Do: het uitvoeren van het plan van aanpak;
- Check: controleren of het PSA-beleid goed functioneert;
- Act: verbetermaatregelen opstellen.

De Nederlandse Arbeidsinspectie hanteert bij het toetsen van het beleid/de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting eveneens een cyclische aanpak. Daarin wordt gewerkt vanuit de indeling:

- Inventariseren (RI&E);
- Maatregelen opstellen en implementeren: plan van aanpak en uitvoering;
- Evalueren (van maatregelen en beleid).

In veel gevallen wordt bekeken of maatregelen nodig zijn op basis van een inventarisatie van de situatie. Binnen PSA neemt het thema ongewenst gedrag in deze een bijzondere plaats in. Intern ongewenst gedrag is een risico dat in iedere organisatie kan voorkomen. Daarom dienen werkgevers in hun beleid standaard de volgende elementen te hebben opgenomen:

- (Verplichtende) gedragsregels voor de onderlinge communicatie en omgang tussen collega's en de wijze waarop deze worden uitgedragen. Duidelijke definities van de begrippen pesten, seksuele intimidatie en discriminatie dienen hierin opgenomen te zijn. In bijlage 5 is een voorbeeld opgenomen van een protocol ongewenste omgangsvormen;

- Een informele klachtstructuur, waarin incidenten kunnen worden besproken en opgelost;
- Een aangestelde, onafhankelijk functionerende, toegankelijke en bekwame vertrouwenspersoon voor medewerkers;
- Een formele klachtstructuur voor medewerkers om een klacht in te dienen, te laten onderzoeken en te voorzien van een uitspraak;
- Het trainen of instrueren van leidinggevenden in het kader van intern ongewenst gedrag;
- Periodiek voorlichting geven aan vaste en tijdelijke medewerkers over de risico's van ongewenst gedrag en de getroffen maatregelen en voorzieningen;
- Periodieke evaluatie van de aanpak.

In deze arbocatalogus wordt met name ingegaan op het concreet invullen van de eerste twee stappen van de PDCA-cyclus. Periodiek zal een organisatie daarnaast moeten nagaan of het beleid nog goed functioneert (evaluatie) en zal, indien nodig, bijsturing moeten plaatsvinden. Een belangrijk hulpmiddel hiervoor is het gemaakte plan van aanpak op basis van bijvoorbeeld de RI&E, waarin de al dan niet succesvolle afhandeling van gekozen maatregelen kan worden gevolgd. Ook ziekteverzuimcijfers of cijfers over psychosociale arbeidsbelasting uit bijvoorbeeld een medewerkersonderzoek kunnen een hulpmiddel zijn om het succes van de aanpak te meten. Ook jaarrapportages van bedrijfsarts en van (interne of externe) vertrouwenspersonen geven in deze relevante informatie. Naast het kwantitatief meten van de effecten kan het proces van een gekozen aanpak worden geëvalueerd, bijvoorbeeld door in een teamoverleg de kwaliteit van de aanpak te evalueren.

3.2 Inventariseren van PSA

Het inventariseren van PSA dient op verschillende niveaus plaats te vinden:

- Organisatieniveau;
- Afdelingsniveau;
- Individueel niveau.

3.2.1 Inventariseren van PSA op organisatieniveau

OPLOSSINGEN:

- Gebruik metingen, onderzoeken en analyses om een beeld te krijgen van PSA.
- Besteed bij metingen aandacht aan:
 - De voorbereiding van de meting. Zorg voor commitment van topmanagement;
 - De vragenlijst. Er zijn meerdere bruikbare vragenlijsten die kunnen worden toegepast binnen de organisatie;
 - Het analyseren van de informatie van de meting. Selecteer vragen / onderwerpen die opvallend positief of negatief zijn beantwoord. Ga na hoe deze de PSA beïnvloeden.
- Gebruik ook andere bronnen om PSA te inventariseren. Deze bronnen kunnen zijn:
 - Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO / Preventief Medisch Onderzoek (PMO));
 - Het medewerkersonderzoek (MO);
 - Interviews die in teams of functiegroepen kunnen worden gehouden;
 - Verzuimgegevens en contact met de bedrijfsarts;
 - Jaarrapportage van de (interne en/of externe) vertrouwenspersonen;
 - Het sociaal jaarverslag;
 - Scan Vitaal in je werk;
 - Klanttevredenheidsonderzoeken.

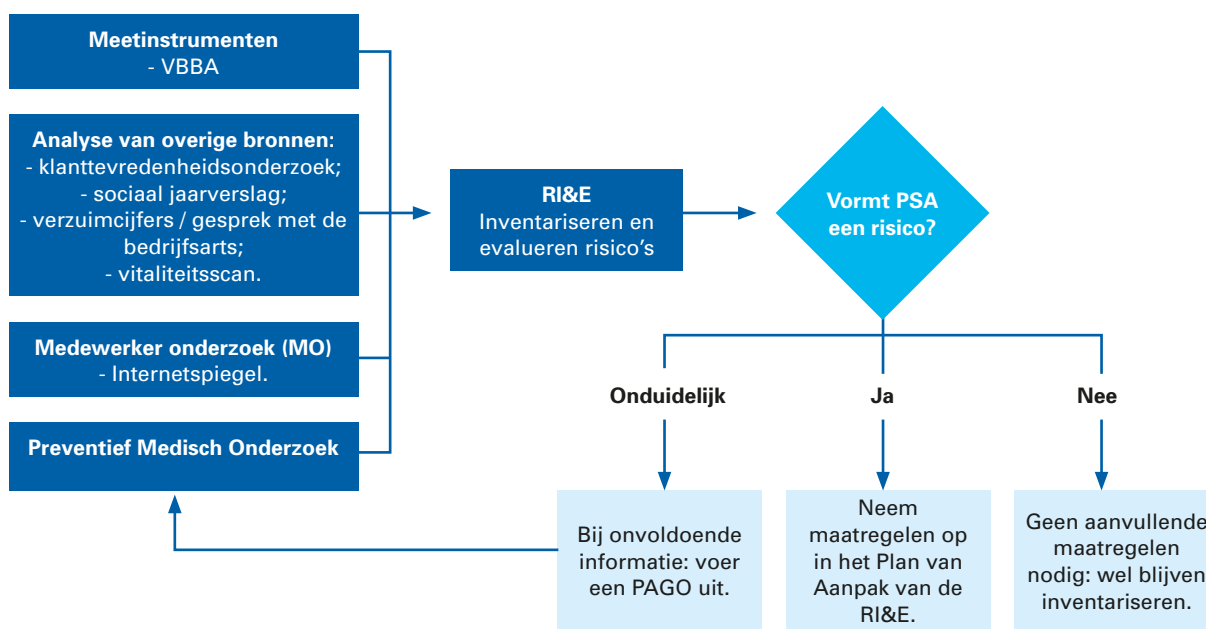
Een organisatie in de sector waterschappen is, conform Arbowet artikel 5 en Arbobesluit artikel 2.15, verplicht om in de RI&E PSA te inventariseren en evalueren. Als uit de RI&E blijkt dat (elementen van) PSA een reëel risico zijn dan dient een verdiepend onderzoek te worden uitgevoerd voor de hele organisatie, of voor de organisatieonderdelen waarin deze risico's verhoogd aanwezig blijken te zijn.

Ten aanzien van ongewenst gedrag dienen risicoverhogende factoren voor het ontstaan van interne agressie, pesten, seksuele intimidatie of discriminatie in ieder geval in beeld te zijn gebracht en vertaald in maatregelen. Het gaat om de volgende risicoverhogende factoren¹:

- Verhouding man/vrouw (kwetsbaar zijn organisaties met 10-20% vrouwen);
- Jonge vrouwen (15-30 jaar) in het personeelsbestand;
- Weinig autonomie in combinatie met hoge werkdruk;
- Onduidelijkheid bij reorganisatie;
- Uitbestede werk (bijvoorbeeld schoonmaak);
- Aanwezigheid van oproep- en invalkrachten;
- Aanwezigheid van medewerkers vanuit de Participatiewet;
- Agressie door externen (zie Arbocatalogus deel 1: Publieksagressie).

Een RI&E wordt periodiek uitgevoerd (vaak om de drie tot vier jaar) en is een momentopname. In de tussentijdse periode is het van belang dat een organisatie alert blijft op signalen van PSA en hierop reageert indien dit nodig is. Op deze wijze wordt een PSA-beleid een actief en dynamisch geheel.

Verschillende metingen, onderzoeken en analyses kunnen bijdragen om een beeld te krijgen van PSA. In onderstaand figuur zijn de relaties weergegeven tussen de metingen, analyses en onderzoeken.



FIGUUR 3-2 RELATIE TUSSEN RI&E, MEETINSTRUMENTEN, ANALYSES, MEDEWERKER ONDERZOEK EN PAGO

Het PAGO (wettelijk verplicht) kan onderdeel zijn van een (breder) preventief medisch onderzoek (niet wettelijk verplicht)².

Metten van PSA

Op organisatie- en afdelingsniveau zijn meetinstrumenten van groot belang om PSA in kaart te brengen. De meeste instrumenten hebben de vorm van een vragenlijst. De meetinstrumenten verschillen van medewerkersonderzoeken omdat ze tot doel hebben de specifieke PSA-risico's in beeld te brengen. Medewerkersonderzoeken richten zich vaak meer op de organisatiedoelstellingen en minder op de specifieke PSA-risico's.

Het is belangrijk om de inzet van een meetinstrument weloverwogen voor te bereiden, in te zetten en op te volgen. Als vragenlijsten worden uitgezet betekent dit ook een commitment om eventuele PSA-knelpunten op te lossen. Verder blijkt uit de praktijk dat medewerkers de vragenlijsten soms gebruiken om ongenoegen of frustraties te uiten maar moeite hebben met het bedenken van oplossingen. Het is dan ook van belang om met een begeleid en gestructureerd proces tot verbetermaatregelen te komen.

1 Bron: BasisInspectieModule Intern Ongewenst Gedrag, september 2020; website de Nederlandse Arbeidsinspectie.

2 Op de website van A&O fonds Waterschappen is informatie te vinden over verschillende medische onderzoeken.

Bij het meten van PSA kunnen onderstaande stappen worden onderscheiden:

Stap	Taken
1 Voorbereiding	- Vaststellen van het doel van de meting; - Vaststellen van het organisatiedeel waar de meting wordt uitgevoerd; - Inventariseren van verbeterpunten uit de vorige meting.
2 Vragenlijst kiezen / samenstellen	Vragenlijst kiezen.
3 Organisatie informeren	- Medewerkers informeren over het doel van de vragenlijst; - Tijdsbesteding voor invullen van vragenlijst aangeven.
4 Meting uitvoeren	- Vragenlijst beschikbaar stellen; - Medewerkers aansporen de vragenlijsten in te vullen.
5 Analyse van de resultaten (voor de organisatie of afdeling)	- Selecteren van onderwerpen met afwijkende scores (positief of negatief); - Structureren van onderwerpen door ze in te delen in werkstressoren en energiebronnen; - Interventies voorstellen. Bij een meting op afdelingsniveau na een overleg met de afdeling/het team.
6 Resultaten presenteren	- Nadenken over aan wie de resultaten gepresenteerd worden; - Nadenken over gewenste inspraak / participatie.
7 Monitoring en borging	Borgen van afspraken.

TABEL 3-1 STAPPENPLAN VOOR HET METEN VAN PSA

Hieronder worden de volgende stappen verder uitgewerkt:

- Stap 1: Voorbereiding;
- Stap 2: Vragenlijst kiezen / samenstellen;
- Stap 5: Analyse van de resultaten.

Stap 1: Voorbereiding

De eerste stap is dat de organisatie (tot op het hoogste niveau) de toegevoegde waarde ziet van het in kaart brengen van PSA. Vervolgens is het verstandig om de scope van de meting vast te stellen. Afspraken die hierbij worden gemaakt zijn:

- Aan wie wordt de vragenlijst aangeboden;
- In welke periode wordt de vragenlijst aangeboden;
- Wie ontvangt de ingevulde vragenlijsten;
- Hoe is de vertrouwelijkheid van de meting gewaarborgd;
- Borging van toegang tot digitale vragenlijsten en gegevens.

Bij het aanbieden van de vragenlijsten is het gebruikelijk om deze bij iedereen van de organisatie / afdeling uit te zetten.

Verder is het belangrijk om een eventuele vorige meting te evalueren. Het is mogelijk dat hierbij leer- of verbeterpunten naar voren zijn gekomen die toegepast kunnen worden bij deze nieuwe meting. Om een goede nameting te kunnen doen is het belangrijk dat bij een herhaalde meting dezelfde vragenlijst wordt gebruikt.

Stap 2: Vragenlijst kiezen / samenstellen

Er is een breed scala aan instrumenten dat kan worden toegepast. Hieronder is een korte beschrijving gegeven van drie betrouwbare vragenlijsten. Het is mogelijk om als organisatie ook zelf een vragenlijst op te stellen. Als hiervoor gekozen wordt, is het van belang dat goed nagegaan wordt of de vragenlijst meet wat je wilt meten (valide en betrouwbaar). Een A&O-deskundige kan hierbij helpen. De vragenlijst die wordt uitgezet moet voldoen aan de eisen die de Arboret stelt aan het meten van psychosociale arbeidsbelasting.

Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid

De VBBA vragenlijst is de meest bekende en goed gevalideerde vragenlijst voor het meten van PSA en werkbeleving in Nederland. Door middel van vragen en kengetallen kunnen risicogroepen worden geïdentificeerd met een verhoogde kans op uitval of beperkingen. Het is daarbij mogelijk de resultaten uit te splitsen naar werkstressoren, energiebronnen en eventuele (stress)gevolgen.

Internetspiegel

Een selectie van vragen uit de Internetspiegel vragenlijst wordt gebruikt in de vragenlijst van het periodieke sectoraal medewerkersonderzoek waterschappen. Het betreft hier ook enkele vragen met betrekking tot PSA. Aanvullende vragen(modules) over PSA zijn mogelijk. De Internetspiegel geeft hiermee een algemeen beeld over PSA bij de organisatie. Als uit de Internetspiegel blijkt dat PSA een risico vormt binnen de organisatie, is een verdiepend onderzoek nodig. Hiervoor kan bijvoorbeeld de VBBA vragenlijst worden gebruikt.

Vragenlijst PSA TNO

Deze (relatief korte) vragenlijst brengt factoren van werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag in kaart. De resultaten worden teruggekoppeld op organisatie- en (eventueel) groepsniveau. Deelnemende medewerkers krijgen hun scores daarnaast teruggekoppeld in een persoonlijk dashboard. Er wordt in deze vragenlijst gewerkt met normscores die gebaseerd zijn op de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).

Stap 5: Analyseren van de resultaten

De informatie uit de ingevulde vragenlijsten moet worden geanalyseerd om ze bruikbaar te maken. Hiervoor kunnen onderstaande stappen worden genomen:

1. Selecteren van thema's/vragen die afwijkend zijn beantwoord (positief/negatief);
2. Structureren van deze informatie;
3. Interventies (maatregelen) formuleren.

Het is verstandig om de resultaten in teamverband te analyseren. Een A&O-deskundige en een leidinggeven-de dienen ten minste deel uit te maken van dit team.

Selecteren van thema's/vragen die afwijkend zijn beantwoord

De output van de meeste vragenlijsten zijn tabellen, grafieken of (staaf)diagrammen waarbij vaak direct zichtbaar is welke schalen/vragen afwijkend scoren ten opzichte van een referentiegroep en/of een vorige meting. Bij het analyseren van deze output kunnen onderwerpen worden geïdentificeerd die afwijkend scoren. Deze analyse kan worden uitgevoerd op organisatie-, afdelings- of teamniveau.

Het is belangrijk om uit het grote scala aan PSA gerelateerde thema's, een aantal onderwerpen te kiezen die verder worden uitgediept. Om deze selectie te maken kan onderstaande tabel worden gebruikt voor het bepalen van de prioriteit.

Veel invloed	Overwegen onderwerp aan te pakken	Onderwerp aanpakken
Weinig invloed	Geen energie aan besteden	Overwegen onderwerp aan te pakken
	Weinig effect	Veel effect

TABEL 3-2 TABEL OM PRIORITEIT TE BEPALEN OP BASIS VAN INVLOED EN EFFECT

Interventies formuleren

Op basis van de verkregen informatie kunnen interventies oftewel maatregelen worden geformuleerd. Bij het formuleren van deze interventies dienen onderstaande aspecten te worden beoordeeld:

- Het doel van de interventie;
- Concretiseren van de inhoudelijke interventie/stappenplan;
- Het formuleren van de actiehouders;
- Nagaan of de actiehouders voldoende middelen heeft (tijd, capaciteiten en geld) om de actie uit te voeren;
- Afhandeltermijn;
- Borging van de afspraken.

Bij het formuleren van de interventies kunnen de oplossingen uit deze arbocatalogus worden toegepast. Van belang is dat de acties gemonitord worden en dat PSA op de agenda gehouden wordt.

Bepaal de termijn voor vervolgonderzoek en leg dit vast in bijvoorbeeld het Plan van Aanpak van de RI&E en Arbobeleidsplan.

GEBRUIK VAN OVERIGE BRONNEN OM PSA TE INVENTARISEREN

Naast meetinstrumenten kunnen ook andere bronnen worden gebruikt om PSA te inventariseren. Deze bronnen kunnen zijn:

- Het Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO). Tegenwoordig is het wettelijk verplichte PAGO vaak geïntegreerd in een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) (zoals ook beschreven in de cao Werken voor waterschappen);
- Het Medewerker Onderzoek (MO);
- Verzuimgegevens;
- Contact met de bedrijfsarts;
- Jaarrapportage van arbodienst;
- Jaarrapportage van vertrouwenspersonen;
- Sociaal medisch team;
- Andere bronnen zoals vitaliteitsscans, exitgesprekken en klanttevredenheidsonderzoeken.

Het uitvoeren en analyseren van een PAGO

Als de organisatie een oppervlakkige RI&E uitvoert op het gebied van PSA, dan kan een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) worden uitgevoerd om het risico van PSA verder te inventariseren. Onder een oppervlakkige RI&E wordt verstaan dat globale vragen worden gesteld zoals 'Is er sprake van werkdruk' of 'Is er sprake van ongewenste omgangsvormen', die alleen een indicatie geven of PSA een knelpunt is.

Medewerkersonderzoek (MO)

Veel organisaties in de sector waterschappen nemen deel aan het periodiek sectoraal medewerkersonderzoek (MO) georganiseerd door A&O fonds Waterschappen, of voeren deze zelf uit. Deze MO's, zoals de Internetspiegel, kunnen belangrijke informatie bevatten over PSA. Het is belangrijk om te beseffen dat een MO de algemene beleving van medewerkers weergeeft, het is onvoldoende om op basis van een MO te inventariseren of er sprake is van PSA. Om PSA te meten dient een gevalideerde vragenlijst toegepast te worden (bijvoorbeeld de VBBA-vragenlijst).

Bij het opstellen van vragenlijsten voor MO's, is het verstandig dat de scope en vragen zo gekozen worden dat deze als input kunnen dienen voor de RI&E. Om deze reden is het raadzaam om een arbeids- en organisatieskundige bij dit proces te betrekken.

Verzuimgegevens en contact met de bedrijfsarts

Verzuimgegevens kunnen een beeld geven van de frequentie en aard van verzuim. Het is belangrijk dat in de verzuimgegevens is aangegeven of sprake is van werkgerelateerd en PSA-gerelateerd verzuim. Het kan in dit kader verstandig zijn een gesprek te hebben met de bedrijfsarts die medewerkers begeleidt die PSA-gerelateerde klachten hebben.

Beleids sociaal medisch team

Jaarlijks geeft de bedrijfsarts terugkoppeling over de trends in inzetbaarheid en arbeidsongeschiktheid in een jaarrapportage. Deze beleidsmatige informatie geeft de organisatie inzicht in belangrijke aandachtspunten en/of effecten van interventies. In een overleg over deze jaarrapportage worden geen individuele medewerkers besproken. Het gaat om de algemene lijn. In dit overleg kunnen ook de ondernemingsraad en de preventiemedewerker(s) worden betrokken.

Jaarrapportage vertrouwenspersonen

(Interne en/of externe) vertrouwenspersonen maken jaarlijks een rapportage. Hierin geven ze aan of ze geraadpleegd zijn, hoe vaak en wat de thema's waren waarvoor medewerkers zich hebben gemeld (zonder dat gegevens herleidbaar zijn naar medewerkers). Ook deze informatie geeft inzicht in de stand van zaken in de organisatie en is ook geschikt om te delen met ondernemingsraad en preventiemedewerker(s).

Gebruik van andere bronnen

Er zijn nog andere bronnen die een beeld kunnen geven of PSA een risico vormt bij een organisatie. Het

is belangrijk om bij de analyse van deze bronnen een arbeids- en organisatiedeskundige te betrekken. Voorbeelden van bronnen die gebruikt kunnen worden voor het analyseren van PSA, zijn:

- Het sociaal jaarverslag als dit wordt opgesteld³. Onderstaande onderwerpen uit het sociaal jaarverslag kunnen informatie geven over PSA:
 - Verloop van medewerkers;
 - Verzuimgegevens;
 - Samenvatting arbeidsomstandigheden;
 - Binnengekomen klachten.
- Scan Vitaal in je werk: deze scan geeft door middel van een vragenlijst inzicht in het werkvermogen en de werkbeleving van de medewerkers. De scan is voor medewerkers in de sector kosteloos beschikbaar via de website van A&O fonds Waterschappen;
- Klanttevredenheidsonderzoeken; deze onderzoeken kunnen onder andere inzicht geven in wachttijden, service, nakomen van afspraken en externe communicatie. Door het analyseren van dergelijke onderzoeken, kan een beeld worden gevormd van mogelijke oorzaken van PSA.

HET GEBRUIK VAN HET BRANCHE RI&E-INSTRUMENT

PSA is een verplicht onderdeel van een RI&E. De sector waterschappen heeft een branche RI&E-instrument opgesteld waarmee PSA globaal in kaart kan worden gebracht. Het branche RI&E-instrument geeft daarmee een eerste inventarisatie van PSA bij een organisatie of een afdeling. De resultaten hiervan moeten als input worden gezien voor verder onderzoek (bijvoorbeeld een vragenlijstmeting).

3.2.2 Inventariseren van PSA op afdelingsniveau

Naast het inventariseren van PSA op organisatieniveau is het ook mogelijk om PSA op afdelingsniveau in kaart te brengen. Mogelijke aanleidingen hiervoor kunnen de organisatie brede PSA inventarisatie, een RI&E of verzuimgegevens zijn.

OPLOSSINGEN:

Inventariseer PSA op afdelingsniveau door:

- PSA te meten;
- Signalen waar te nemen die kunnen duiden op PSA;
- PSA te inventariseren tijdens een werkoverleg;
- Intervisie op te starten waarbij PSA kan worden besproken.

TIPS:

Gebruik bijlage 2 om PSA-signalen binnen de afdeling waar te nemen.

Metten van PSA

Zie paragraaf 3.2.1 voor het meten van PSA, het analyseren van informatie, het formuleren van interventies, etc.

Inventariseer PSA tijdens een werkoverleg

Om PSA te inventariseren kan een werkoverleg worden gehouden waarbij PSA centraal staat. Tips bij het houden van dit werkoverleg zijn:

- Reserveer voldoende tijd voor het overleg en bereid het goed voor. Houd de bijeenkomst op een externe locatie als de kans groot is dat medewerkers worden weggeroepen voor werk;
- Structureer de bespreking door bijvoorbeeld de afdelingsresultaten van een uitgevoerde PSA vragenlijstmeting als uitgangspunt te nemen;
- Geef duidelijk aan wat het doel van het overleg is. Maak afspraken over de spelregels tijdens het overleg (bijvoorbeeld laten uitpraten en vertrouwelijkheid);
- Geef aan wat er met de resultaten van het overleg gaat gebeuren.

³ Een organisatie in de sector waterschappen is niet verplicht een sociaal jaarverslag op te stellen. Wel heeft een organisatie de wettelijke verplichting om schriftelijk sociale informatie te verschaffen aan de ondernemingsraad (artikel 31b WOR). In dat artikel staat echter niet dat dit in de vorm van een sociaal jaarverslag moet.

Verder is het belangrijk dat de leidinggevende zich realiseert dat hijzelf ook een oorzaak kan zijn van PSA. Als dit mogelijk het geval is, kan een onafhankelijke procesbegeleider (bijvoorbeeld stafmedewerker, interne coach, HR-adviseur) worden ingeschakeld. Met behulp van de resultaten van het overleg kan een afdelings-specifiek verbeterplan worden opgesteld. Het is wederom verstandig om hier een deskundig persoon op het gebied van PSA bij te betrekken.

Intervisie

Op afdelingsniveau of in groepen waarbij afdelingen zijn gemengd kan intervisie worden toegepast. Bij intervisie bespreken medewerkers in groepsverband onderwerpen waar ze in hun werk tegenaan lopen. Eén van deze onderwerpen kan PSA zijn. Door middel van deze methodiek leert men van elkaar en geeft men elkaar adviezen. Een kenmerk van intervisie is dat de deelnemers geen hiërarchische positie ten opzichte van elkaar innemen. De HR-afdeling kan bij het opstarten van intervisie een ondersteunende rol spelen.

3.2.3 Inventariseren van PSA op individueel niveau

Het laagste organisatieniveau waarop PSA kan worden geïnventariseerd is op individueel (medewerkers) niveau.

OPLOSSINGEN:

Inventariseer PSA op individueel niveau door:

- PSA te bespreken tijdens de periodieke gesprekken tussen medewerker en leidinggevende (gesprekscyclus);
- Zelf alert te zijn op signalen van PSA.

TIPS:

- Gebruik bijlage 3 of de sneltest werkdruk om zelf te inventariseren of sprake is van PSA (<http://www.fnvsneltestwerkdruk.nl/>).

Dialoog tussen leidinggevende en medewerker

Een belangrijk doel van het voeren van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker is het zicht krijgen op wat er speelt bij de medewerker. Leidinggevende en medewerker kunnen beiden het initiatief nemen voor gesprekken, die een informeel of meer formeel karakter kunnen hebben.

In de cao Werken voor waterschappen is vastgesteld dat leidinggevend en medewerker elkaar meerdere keren per jaar spreken over planning, voortgang en evaluatie van het functioneren en het werk (gesprekscyclus). Beiden kunnen het initiatief hiervoor nemen. Deze gesprekken stellen de werknemer in staat regie te voeren over zijn/haar werk. In de gesprekken komen ontwikkeling, loopbaan, mobiliteit, vitaliteit, opleiding, arbeidsomstandigheden, integriteit en tijd- en plaatsafhankelijk werken aan de orde. Daardoor kan de werknemer zo veel mogelijk zelf regie voeren over ontwikkeling en (duurzame) inzetbaarheid.

De cao geeft verder aan dat de gesprekken kunnen worden uitgebreid met gesprekken over de loopbaan, het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP), of het afnemen van een Loopbaanscan. Een onderwerp dat in deze gesprekken tussen leidinggevende en medewerker bijvoorbeeld ook aan bod kan komen is de balans werk en privé. Gezonde werktijden zijn van belang, Sinds de coronacrisis wordt substantieel meer thuisgewerkt. Dat heeft een aantal voordelen (bijvoorbeeld het terugbrengen van reistijd), maar ook een aantal nadelen. Zo geven medewerkers aan dat de grenzen tussen werk en privé vervagen en worden sociale contacten op het werk gemist.

Ook het herkennen en aanpakken van signalen van PSA is een belangrijk thema in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Om tijdens deze gesprekken PSA te inventariseren dient er een open cultuur te zijn waarbij men eerlijk naar elkaar kan zijn. Bovendien dienen de leidinggevend en getraind te zijn in het signaleren van PSA en het geven van een adequate reactie hierop.

Zelf inventariseren of sprake is van PSA

Een medewerker kan ook zelf nagaan of er signalen zijn van PSA. Hierbij kunnen de checklists uit bijlage 3 gebruikt worden. Een ander instrument is bijvoorbeeld de sneltest van FNV bondgenoten (<http://www.fnvsneltestwerkdruk.nl/>). Voor de leidinggevende is het van belang de medewerker te stimuleren dit te doen en vervolgens een gesprek hierover te voeren met de medewerker. In dit gesprek kunnen ervaren oorzaken van PSA worden besproken, wordt de medewerker aan het denken gezet om te komen tot een persoonlijk plan van aanpak en faciliteert de leidinggevende waar nodig.

Daarnaast kan een medewerker een afspraak maken met de bedrijfsarts op het arbeidsomstandigheden-sprekuur, of de vertrouwenspersoon om te praten over PSA.

3.3 Werken aan duurzame inzetbaarheid

Sturen op het beperken of voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting, zoals beschreven in deze arbocatalogus levert een belangrijke bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is een beleidsterrein op zich, dat we in deze arbocatalogus niet concreet uitwerken. Onderstaand geven we wel in grote lijnen aan wat duurzame inzetbaarheid is en hoe aan duurzame inzetbaarheid gewerkt kan worden.

Duurzame inzetbaarheid (DI) houdt in dat werkenden niet alleen hier en nu inzetbaar zijn, maar dat ze ook op de langere termijn kunnen en willen blijven werken (TNO). Zowel de organisatie als de medewerker zelf heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid. Onderstaand wordt omschreven wat vanuit het perspectief van de organisatie, leidinggevende en medewerker kan bijdragen ook het werken aan duurzame inzetbaarheid. Een aantal van de genoemde elementen worden in deze arbocatalogus verder uitgewerkt omdat ze gerelateerd zijn aan psychosociale arbeidsbelasting.

Organisatie

- Het formuleren en implementeren van beleid 'duurzaam werken';
- Flexibele structurering en besturing van de organisatie (werkprocessen, functielandschap, strategisch personeelsplanning);
- Vormgeving van intersectoraal loopbaanbeleid in overleg met sociale partners (stimuleren van publieke en private samenwerking);
- Pas de principes van plaats- en tijdsonafhankelijk werken toe;
- Zorg voor een opleidingsplan.

Leidinggevende

- Coach en breng personen met elkaar in contact;
- Draag zorg voor een continue dialoog met medewerkers;
- Zet de scan Vitaal in je werk of de Loopbaanscan uit om inzicht te krijgen in vitaliteit en handvatten voor activerend personeelsbeleid (beschikbaar via website van het A&O fonds);
- Bespreek de opleidingsmogelijkheden (bijvoorbeeld door middel van stages, detachering, jobrotation, maar ook de reguliere opleidingsmogelijkheden zoals training en studie), de functiemogelijkheden en loopbaanpaden met de medewerker.

Medewerker

Stimuleer medewerkers om actief aan de slag te gaan met de eigen inzetbaarheid door ze te wijzen op:

- Interne vacatures;
- Het bespreekbaar maken van persoonlijke ambities met de leidinggevende;
- De mogelijkheid om de scan Vitaal in je werk of de Loopbaanscan in te vullen;
- Het Individueel Keuze Budget (IKB) en/of Persoonsgebonden Basis Budget (PBB) te gebruiken om ook in de toekomst inzetbaar te zijn.

3.4 De aanpak van werkstressoren en het sturen op energiebronnen

Zoals beschreven is de aanpak van PSA erop gericht werkstressoren te verminderen of voorkomen en energiebronnen zoveel mogelijk aan te spreken of versterken. Hieraan werken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De werkgever moet beleid voeren om het risico op PSA zoveel als mogelijk te voorkomen en te verkleinen. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor een goede balans tussen werkstressoren en energiebronnen in de persoonlijke situatie (privésfeer). De werkgever creëert de randvoorwaarden, coacht en spiegelt waar nodig.

Onderstaand wordt een aantal veel voorkomende werkstressoren uitgewerkt en voorzien van oplossingsrichtingen. Datzelfde geldt voor een aantal energiebronnen.

3.4.1 Werkstressoren

Onder taakeisen verstaan we alle aspecten van het werk die fysieke en/of psychologische inspanning vragen. Als deze inspanning te hoog en/of te langdurig wordt, dan kunnen fysiologische en/of psychologische effecten ontstaan. We hebben het dan over werkstress.

We onderscheiden in grote lijnen de volgende taakeisen waar een werkgever in PSA beleid op kan sturen:

- Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd);
- Invloed van verstoringen in het werk;
- Onduidelijke of veranderende taken;
- Emotionele belasting; de invloed van ongewenst gedrag.

Onderstaand volgen voor de benoemde onderwerpen oplossingsrichtingen, zowel voor de organisatie, het team, als gericht op een individuele medewerker. Meer inhoudelijk uitgewerkte informatie hierover kan worden gevonden in de bijlage 4.

3.4.1.1 Hoeveelheid werk en invloed van verstoringen in het werk

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Zorg ervoor dat de leidinggevende PSA herkent en een open gesprek met zijn medewerkers hierover kan voeren.

Gericht op de leidinggevende:

- Krijg beter inzicht in de werklast en capaciteit;
- Zorg ervoor dat het aanbod van werk en de bezetting in evenwicht zijn;
- Specificeer werkopdrachten in tijd en eisen;
- Vergelijk de taken met de doelstellingen en prioriteiten van de afdeling;
- Bevorder de multi-inzetbaarheid;
- Zorg voor duidelijke taakafbakening en stimuleer projectmatig werken;
- Stimuleer samenwerkingsverbanden met andere organisaties in de sector voor schaarse specialismen.

Gericht op de medewerker:

- Stimuleer het maken van een werkplanning.

3.4.1.2 Onduidelijke of veranderende taken

OPLOSSINGEN:**Gericht op de organisatie:**

- Zorg voor duidelijke rolomschrijvingen;
- Stel opleidingsplannen vast.

Gericht op de leidinggevende:

- Communiceer bij het delegeren van taken duidelijk de verwachte resultaten;
- Breng met de medewerker in kaart in welke tijd en met welke hulpmiddelen de resultaten bereikt kunnen worden en evalueer hierop;
- Organiseer een goede balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Besteed aandacht aan de PSA-risico's bij introductie van nieuwe medewerkers.

Gericht op de medewerker:

- Stimuleer de dialoog over verwachtingen ten aanzien van inhoud, tijd en kwaliteit.

3.4.1.3 Emotionele belasting; de invloed van ongewenst gedrag

OPLOSSINGEN:**Gericht op de organisatie:**

- Formuleer duidelijk wat wordt verstaan onder ongewenst gedrag; bepaal de norm en communiceer die met medewerkers;
- Maak duidelijk dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd binnen de organisatie;
- Wijs een vertrouwenspersoon aan;
- Stel een protocol ongewenste omgangsvormen op (eventueel als onderdeel van het integriteitsbeleid);
- Geef voorlichting over het signaleren van ongewenst gedrag en het omgaan hiermee.

Gericht op de leidinggevende:

- Creëer een veilige werkomgeving om te melden en neem meldingen serieus;
- Bied medewerkers de gelegenheid om te praten met een vertrouwenspersoon;
- Bied mediation aan;
- Treed op als ongewenst gedrag zich voordoet.

Gericht op de medewerker:

- Stimuleer onderling aanspreekgedrag;
- Stimuleer het melden van incidenten;
- Maak gebruik van de vertrouwenspersoon.

3.4.2 Energiebronnen

Om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te beperken is het enerzijds van belang om werkstressoren te beperken en anderzijds de energiebronnen te vergroten/versterken. Deze energiebronnen kunnen ervoor zorgen dat werkplezier toeneemt. Algemene energiebronnen kunnen voor een individuele medewerker ook een energielek zijn. In een dergelijk geval zal het werkplezier afnemen en kan er een disbalans ontstaan tussen werkstressoren en werkplezier. Het is dan ook van belang om altijd aandacht te houden voor individuele verschillen en hier de dialoog over te voeren.

In deze paragraaf worden de volgende energiebronnen uitgewerkt:

- Autonomie;
- Ontplooiingsmogelijkheden;
- Werkrelaties;
- Informatievoorziening en besluitvorming;
- Toekomstzekerheid.

Onderstaand volgen voor de benoemde onderwerpen oplossingsrichtingen, zowel voor de organisatie en gericht op de leidinggevende. Meer inhoudelijk uitgewerkte informatie hierover is opgenomen in bijlage 4.

3.4.2.1 Autonomie

Autonomie heeft betrekking op het zelf kunnen indelen en organiseren van werkzaamheden door medewerkers. Het ervaren van autonomie geeft een medewerker de gelegenheid om invloed te kunnen uitoefenen en dat is van groot belang bij het vergroten van werkplezier en/of het voorkomen en/of reduceren van werkstressoren.

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Werk met outputsturing: stel duidelijke doelen op en geef de medewerkers de gelegenheid om binnen het eigen domein te werken aan oplossingen voor gestelde doelen;
- Pas de principes van plaats- en tijdonafhankelijk werken toe waar dit kan; maak op een basis van vertrouwen afspraken met medewerkers over te behalen resultaten in een bepaalde periode en geef binnen deze kaders de ruimte aan de medewerker om te bepalen waar en wanneer het werk wordt gedaan.

Gericht op de leidinggevende:

- Zorg voor afwisseling van werk qua inhoud en moeilijkheidsgraad;
- Stimuleer persoonlijk eigenaarschap bij de medewerker.

3.4.2.2 Ontplooiingsmogelijkheden

Met ontplooiingsmogelijkheden wordt bedoeld de kansen die een medewerker heeft zichzelf te ontwikkelen in het werk, binnen en/of buiten de organisatie.

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Stel loopbaanpaden vast;
- Maak tijdelijke klussen kenbaar binnen de organisatie.

Gericht op de leidinggevende:

- Zet medewerkers in op hun talenten;
- Stimuleer ontwikkeling van de medewerker.

3.4.2.3 Werkrelaties

Ook autonoom functionerende medewerkers komen vraagstukken in het werk tegen die ze niet zelfstandig kunnen oplossen. Het is daarom belangrijk dat medewerkers zowel bij leidinggevend en als bij collega's terecht kunnen met werkgerelateerde vragen. Een teamsamenstelling waarin collega's elkaar aanvullen, feedback geven en ontvangen, waardoor volwassen sparring en een lerende omgeving ontstaat, stimuleert de autonomie in het werk en geeft veel energie.

Er wordt steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt. Als collega's en leidinggevend en elkaar minder feitelijk treffen op de werkvloer, is het van groter belang om goede afspraken te maken over overleg, zowel in het hele team, als ook één-op-één tussen leidinggevende en medewerker.

OPLOSSINGEN:**Gericht op de leidinggevende:**

- Zorg dat je bereikbaar en aanspreekbaar bent;
- Stimuleer feedback geven, vragen en ontvangen in het team;
- Sta zelf open voor feedback.

3.4.2.4 Informatievoorziening en besluitvorming

Informatie over de toekomst van de organisatie, ontwikkelingen in het team, de doelstellingen van taken, is een belangrijke energiebron. Dat geldt ook voor de betrokkenheid van medewerkers bij besluitvorming gerelateerd aan het eigen werk en dat van de afdeling.

OPLOSSINGEN:**Gericht op de organisatie:**

- Communiceer over doelen en plannen voor de (nabije) toekomst;
- Bevorder de dialoog hierover met leidinggevend en medewerkers.

Gericht op de leidinggevende:

- Communiceer duidelijk over de doelstellingen van de afdeling;
- Geef ruimte aan medewerkers voor inbreng en reactie;
- Ga na over welke onderwerpen medewerkers worden geïnformeerd en waarover medewerkers meebeslissen;
- Stimuleer de medewerkers om zelf met voorstellen te komen.

3.4.2.5 Toekomstzekerheid

Zekerheid over het behoud van de baan, is voor een aantal medewerkers in de praktijk een energiebron. Tegelijk is dat niet voor alle medewerkers per definitie aan de orde.

Verschillende generaties medewerkers in verschillende levensfasen hebben in deze verschillende opvattingen en wensen.

OPLOSSINGEN:**Gericht op de leidinggevende:**

- Breng met de medewerker in kaart welke toekomstplannen deze heeft;
- Ondersteun ontwikkeling binnen de organisatie die past bij het toekomstperspectief;
- Maak ook afscheid nemen van elkaar een concreet gespreksonderwerp;
- Stimuleer de medewerker om ontplooiingsmogelijkheden en -wensen actief in kaart te brengen;
- Stimuleer de medewerker bij het in kaart brengen van loopbaanplannen (binnen en buiten de organisatie).

3.5 Individuele factoren

Naast de aandacht voor de werkstressoren en energiebronnen, blijft het van belang dat leidinggevende en medewerker oog hebben voor de meer persoonlijke omstandigheden van de medewerker, die van invloed kunnen zijn op het ontstaan van werkstress. De medewerker is hiervan zelf de regisseur; de leidinggevende kan een ondersteunende rol vervullen en kan de medewerker ook stimuleren zoveel als mogelijk zelf de regie te nemen.

Als het gaat over de meer persoonlijke omstandigheden van de medewerker, denk dan bijvoorbeeld aan de lichamelijke en geestelijke belastbaarheid, die per medewerker erg kan verschillen en bepaald kan worden door gezondheidsaspecten, persoonlijkheid, competentieniveau en dergelijke.

Per medewerker is het ook van belang de werk-privé balans onderdeel van gesprek te laten zijn. Steeds meer medewerkers hebben bijvoorbeeld te maken met mantelzorg, wat een extra belasting met zich meebrengt. Door het toegenomen thuiswerk kunnen de grenzen tussen werk en privé meer worden vervaagd. Het is van belang te onderzoeken hoe een medewerker hierin een gezonde balans houdt.

3.6 Terug in balans

In voorgaande paragrafen is aangegeven wat de organisatie, de leidinggevende en de medewerker zelf kunnen doen om de werkstressoren te verminderen en het werkplezier te verhogen. Toch is het mogelijk dat er een disbalans optreedt. Als een medewerker lang en/of sterk uit balans is, kan dit uiteindelijk tot uitval leiden. Het is belangrijk om goed zicht te hebben op de PSA-factoren (werkstressoren en energiebronnen) die bij deze medewerker spelen. Op deze wijze kan de medewerker zelf sturen op een balans tussen belasting en belastbaarheid en kan de organisatie daarbij begeleiden. Een optimale samenwerking tussen de organisatie en de medewerker is de basis voor een snelle en duurzame werkhervatting. Deze paragraaf gaat in op het terug in balans brengen van de medewerker in de oorspronkelijke functie en het eventueel aanpassen van de functie.

3.6.1 Terug in balans; wat kan de organisatie doen

In Arbowet artikel 3, lid 1 onder c is opgenomen dat de werkgever de arbeid (arbeidsinhoud en arbeidsmiddelen) zoveel mogelijk aanpast aan de eigenschappen van de medewerker. In Arbowet artikel 4 is opgenomen dat de werkgever het werk aanpast als de medewerker ongeschikt is vanwege ziekte om het werk uit te voeren (onder andere ook vastgelegd in het verzuim-/inzetbaarheidsbeleid van de organisatie). Bovenstaande betekent dat de werkgever bij een disbalans van PSA het werk dient aan te passen aan de medewerker.

3.6.2 Terug in balans; wat kan de leidinggevende doen

De leidinggevende kan vanuit zijn rol onderstaande acties nemen:

- Contact houden met de medewerker;
- Stimuleer dat de medewerker de werkstressoren en energiebronnen zelf in kaart brengt en ondersteun hierbij waar nodig;
- Wijs de medewerker op mogelijke vormen van ondersteuning:
 - De HR-adviseur;
 - Vertrouwenspersoon;
 - De bedrijfsarts;
 - Bedrijfsmaatschappelijk werk;
 - De re-integratiedeskundige;
 - Buddy.

- Verzuim- en inzetbaarheidsgesprekken voeren, conform het verzuim-/inzetbaarheidsbeleid;
- Contact houden met de bedrijfsarts;
- Afspraken maken met de medewerker over wat de medewerker doet als signalen van een disbalans weer optreden;
- Afspraken maken over de toegankelijkheid en beschikbaarheid van de leidinggevende zelf, de bedrijfsarts of andere arboprofessionals.

3.6.3 Terug in balans; wat kan de medewerker doen

Uiteindelijk is het doel dat de belasting en de belastbaarheid van de medewerker weer in balans komen.

In de vorige paragrafen zijn verschillende vormen van ondersteuning beschreven die de medewerker kan benutten om weer in balans te komen. Deze vormen van ondersteuning zijn erop gericht de medewerker duurzaam terug te laten keren in de werkomgeving. Voor deze terugkeer is het belangrijk dat de medewerker zelf onderzoekt welke ondersteuning hij nodig heeft, bij het herstellen van de balans voor nu en in de toekomst. De medewerker kan dit vervolgens bespreken met de leidinggevende en bedrijfsarts.

4 WIJZIGINGENOVERZICHT

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de inhoudelijke wijzigingen die zijn gemaakt ten opzichte van de vorige versie (2014) van deze arbocatalogus.

Gewijzigd in 2022	
Paragraaf	Wijziging
Algemeen	Beschreven dat dit over agressie en geweld in deze catalogus over interne agressie en geweld gaat. Arbocatalogus deel 1: Publieksagressie gaat over externe agressie en geweld.
1	Focus op eigen regie van de medewerker en op dialoog met de leidinggevende gelegd
1.1	In de begripsomschrijving is aangegeven dat de mate waarin PSA tot problemen leidt, kan verschillen. Rol van de werkgever is benoemd. Werkgever moet beleid voeren om PSA te voorkomen en te verkleinen.
1.1	Bij 'toepassing' wordt uitgelegd welke thema's in deze arbocatalogus vallen en wordt uitgelegd dat de aanpak om een gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerker en werkgever vraagt.
1.2	Wettelijke definitie van PSA is hier toegevoegd.
1.2	Tabel: wetteksten zijn letterlijk opgenomen.
1.2	In plaats van naar SAW wordt naar cao Werken voor waterschappen verwezen.
1.2	Verwezen wordt naar bijlage 1: toetskader van de Nederlandse Arbeidsinspectie.
1.4	Tabel integrale aanpak is aangevuld met overzicht doelvoorschriften Arboret en Arboretbesluit. Titel tabel toegevoegd: (werkdruk, werkstress en ongewenst gedrag) om aan te geven dat deze arbocatalogus niet over publieksagressie gaat.
2	Toegevoegd is de positieve invloed op werkbeleving en PSA van het goed regelen van inhoud en organisatie van het werk, de werksfeer en het aansluiten bij talenten van medewerkers.
2.1	Cijfers ten aanzien van de blootstelling aan PSA zijn geactualiseerd.
2.2	Overzicht van modellen om PSA te beschrijven is aangepast. DISC model is verwijderd, werkdrukmodel TNO is toegevoegd, DIX is toegevoegd, model Duurzaam werken van A&O fonds waterschappen is toegevoegd.
2.2	WEB-model is vereenvoudigd en samengevat als een balans tussen energiebronnen en werkstressoren. Oplossingsrichtingen voor het versterken van energiebronnen en het terugdringen van werkstressoren zijn samenvattend in het model toegevoegd.
3.	Tertiaire preventie vervangen door de invloed van individuele factoren.
3.1	Cyclische aanpak uit de BasisInspectieModule is toegevoegd.
3.1	Toegevoegd is welke hulpmiddelen (RI&E, resultaten medewerkersonderzoek, verzuimcijfers) kunnen worden gebruikt als input voor de evaluatie van beleid.
3.2.1	Bij 'oplossingen' is de expliciete koppeling met het WEB model weggelaten. Als bronnen van informatie zijn toegevoegd PMO, interviews, jaarrapportage vertrouwenspersoon.
3.2.1	Toegevoegd: maatregelen op basis van de BasisInspectieModule Intern ongewenst gedrag.
3.2.1	In figuur 3-1 is de Arbomonitor 2.0 als instrument verwijderd; periodiek medisch onderzoek is vervangen door preventief medisch onderzoek.
3.2.1	Toegelicht is onder figuur 3-1 wat het verschil is tussen PAGO en PMO.
3.2.1	Bij het meten van PSA is de link naar het WEB model verwijderd.
3.2.1	In tabel 3-1 is in stap 5 toegevoegd: positief of negatief. PSA model is vervangen door werkstressoren en energiebronnen. Bij het komen tot interventies wordt het aandeel van de afdeling/het team benoemd.

Paragraaf	Wijziging
3.2.1	Bij stap 1. Voorbereiding, is 'anonimiteit' vervangen door 'vertrouwelijkheid'. Toegevoegd is 'borging van toegang tot digitale vragenlijsten en gegevens'. Verwijderd is het uitvoeren van random metingen en het maken van een voorselectie uit deelnemers. Toegevoegd is het belang van het gebruik van dezelfde vragenlijst bij nameting.
3.2.1	Stap 2: verwijzing naar Arbokennisdossier Werkdruk is verwijderd. Link tussen VBBA en WEB model is verwijderd. Vragenlijst Arbomonitor 2.0 is verwijderd en vervangen door Vragenlijst PSA TNO.
3.2.1	Bij Stap 5 is bij 'selecteren vragen die afwijkend zijn beantwoord toegevoegd: positief of negatief. PSA-deskundige is vervangen door A&O-deskundige. Vergelijken met nulgroep is vervangen door referentiegroep.
3.2.1	Alinea structureren van informatie WEB model is verwijderd.
3.2.1	Bij interventies formuleren is toegevoegd 'concretiseren van de inhoudelijke interventies/stappenplan. Verwijzing naar literatuur over verandermanagement is verwijderd.
3.2.1	Verwijderd: alinea herhalen van werkdrukmetingen.
3.2.1	Bij PAGO toegevoegd: zoals ook beschreven in de cao Werken voor waterschappen Jaarrapportage van arbodienst toegevoegd. Jaarrapportage van vertrouwenspersonen toegevoegd.
3.2.1	Bij 'uitvoeren en analyseren van een PAGO arbeidsgeneeskundig' vervangen door arbeidsgezondheidskundig. Formulering bij 'oppervlakkige RI&E vervangen door: Onder een oppervlakkige RI&E wordt verstaan dat globale vragen worden gesteld zoals 'Is er sprake van werkdruk' of 'Is er sprake van ongewenste omgangsvormen', die alleen een indicatie geven of PSA een knelpunt is.
	Sociaal medisch team vervangen door Beleids Sociaal medisch team: <u>Beleids Sociaal medisch team</u> Jaarlijks geeft de bedrijfsarts terugkoppeling over de trends in inzetbaarheid en arbeidsongeschiktheid in een jaarrapportage. Deze beleidsmatige informatie Toegevoegd geeft de organisatie inzicht in belangrijke aandachtspunten en/of effecten van interventies. In een overleg over deze jaarrapportage worden geen individuele medewerkers besproken. Het gaat om de algemene lijn. In dit overleg kunnen ook de ondernemingsraad en de preventiemedewerker(s) worden betrokken. <u>Jaarrapportage vertrouwenspersonen</u> (Interne en/of externe) vertrouwenspersonen maken jaarlijks een rapportage. Hierin geven ze aan of ze geraadpleegd zijn, hoe vaak en wat de thema's waren waarvoor medewerkers zich hebben gemeld (zonder dat gegevens herleidbaar zijn naar medewerkers). Ook deze informatie geeft inzicht in de stand van zaken in de organisatie en is ook geschikt om te delen met ondernemingsraad en preventiemedewerker(s).
3.2.1	Bij Branche RI&E toegevoegd dat deze een globale inventarisatie geeft. Verdere informatie hierover verwijderd.
3.2.2	Tekst bij Waarnemen van signalen die kunnen duiden op PSA verwijderd.
3.2.3	Tips aangepast als onderstaand: • Gebruik bijlage 2 of de sneltest werkdruk om zelf te inventariseren of sprake is van PSA.

Paragraaf	Wijziging
3.2.3	Nieuwe tekst over dialoog tussen leidinggevende en medewerker: <i>Dialoog tussen leidinggevende en medewerker</i> Een belangrijk doel van het voeren van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker is het zicht krijgen op wat er speelt bij de medewerker. Leidinggevende en medewerker kunnen beiden het initiatief nemen voor gesprekken, die een informeel of meer formeel karakter kunnen hebben. In de cao Werken voor waterschappen is vastgesteld dat leidinggevend en medewerker elkaar meerdere keren per jaar spreken over planning, voortgang en evaluatie van het functioneren en het werk (gesprekscyclus). Beiden kunnen het initiatief hiervoor nemen. Deze gesprekken stellen de werknemer in staat regie te voeren over zijn/haar werk. In de gesprekken komen ontwikkeling, loopbaan, mobiliteit, vitaliteit, opleiding, arbeidsomstandigheden, integriteit en tijd- en plaatsafhankelijk werken aan de orde. Daardoor kan de werknemer zo veel mogelijk zelf regie voeren over ontwikkeling en (duurzame) inzetbaarheid. De cao geeft verder aan dat de gesprekken kunnen worden uitgebreid met gesprekken over de loopbaan, het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP), of het afnemen van een Loopbaanscan. Een onderwerp dat in deze gesprekken tussen leidinggevende en medewerker bijvoorbeeld ook aan bod kan komen is de balans werk en privé. Gezonde werktijden zijn van belang. Sinds de coronacrisis wordt substantieel meer thuisgewerkt. Dat heeft een aantal voordelen (bijvoorbeeld het terugbrengen van reistijd), maar ook een aantal nadelen. Zo geven medewerkers aan dat de grenzen tussen werk en privé vervagen en worden sociale contacten op het werk gemist. Ook het herkennen en aanpakken van signalen van PSA is een belangrijk thema in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker (gesprekscyclus). Om tijdens deze gesprekken PSA te inventariseren dient er een open cultuur te zijn waarbij men eerlijk naar elkaar kan zijn. Bovendien dienen de leidinggevend getraind te zijn in het signaleren van PSA en het geven van een adequate reactie hierop.
3.2.3	Bij Zelf inventariseren van PSA verwijzing naar Check je werkstress verwijderd. Aandacht voor het stimuleren van de medewerker door de leidinggevende.
3.2.3	Kopje 'de wijze van omgaan met PSA' verwijderd.
3.3	Paragraaf ingevoegd over duurzame inzetbaarheid.
3.4	Paragraaf gewijzigd in aanpak van werkstressoren en het sturen op energiebronnen.
3.4.1	Werkstressoren ingedeeld in taakeisen (hoeveelheid werk, verstoringen, onduidelijke of veranderende taken, emotionele belasting). In de uitwerking hier beperkt tot het benoemen van oplossingen. Verdere uitwerking is opgenomen in bijlage 4. De oplossingen voor de medewerker zijn omgeschreven naar tips voor leidinggevend gericht op het stimuleren of coachen van medewerkers.
3.4.2	Energiebronnen uitgewerkt. Daarbij aangegeven dat een energiebron voor een medewerker ook een energielek kan zijn. De uitwerking hier beperkt tot het benoemen van oplossingen. Verdere uitwerking is opgenomen in bijlage 4. De oplossingen voor de medewerkers zijn omgeschreven naar tips voor leidinggevend gericht op het stimuleren of coachen van medewerkers.
3.5	Tekst toegevoegd: Individuele factoren. Rol van de medewerker en de leidinggevende zijn toegelicht en werk-privé balans is hier beschreven.
3.6	Terug in balans: aangepaste tekst: Op deze wijze kan de medewerker zelf sturen op een balans tussen belasting en belastbaarheid en kan het waterschap daarbij begeleiden.
3.6.1	Toegevoegd: onder andere ook vastgelegd in het verzuim-/inzetbaarheidsbeleid van de organisatie. Verwijderd: In de praktijk blijkt dat zowel de medewerker als werkgever vaak moeite hebben met een minder belastende functie. Tekst over afspraken over verzuim, begeleiding, arbeidsdeskundige, terugvalpreventie, meer informatie: verwijderd.
3.6.2	Tekst ingekort. Focus ligt nu op wat de leidinggevende concreet kan doen onder andere om de medewerker te stimuleren en welke hulpkanalen kunnen worden ingezet.
3.6.3	Tekst is herschreven gericht op de leidinggevende (niet rechtstreeks op de medewerker). Benoemd wordt vooral dat de medewerker zelf in de regie is en dat de leidinggevende ondersteunt.

Paragraaf	Wijziging
Bijlage 1	Toegevoegd: toetskader van de Nederlandse Arbeidsinspectie werkdruk en ongewenst gedrag. Bijlage 1 was in de vorige versie: CHECKLIST SIGNALLEN PSA ORGANISATIE EN AFDELING. Dat is in deze versie bijlage 2 geworden.
Bijlage 2	Checklist signalen PSA iets aangepast. Toegevoegd: bij veranderende besluitvorming: mensen worden subassertiever en passiever en laten de leider de beslissingen nemen. Toegevoegd bij: Veranderde aanwezigheid: Toename van lang verzuim door bijvoorbeeld spanningsklachten en burnout. Gewijzigd: verloop neemt toe. Bijlage 2 was in de vorige versie: CHECKLIST SIGNALLEN PSA MEDEWERKER. Dat is in deze versie bijlage 3 geworden.
Bijlage 3	Toegevoegd bij inleiding: Met deze checklist kun je signalen van te hoge werkdruk en stress bij jezelf herkennen. Geef aan welke van de onderstaande klachten op jezelf van toepassing zijn. Maak jij je zorgen over een collega? Dan kun je deze checklist ook gebruiken. Beantwoord dan in hoeverre je de signalen bij deze collega herkent of vul deze lijst samen met je collega in. Toegevoegd/gewijzigd bij signalen van ongezonde werkdruk: Te veel moeten doen; Te moeilijke situaties voor je kiezen krijgen; Steeds bezig met brandjes blussen en fouten repareren, Anders, namelijk Toegevoegd bij stress-signalen: Slecht inslapen/doorslapen Veel zweten, steeds koud zijn Anders, namelijk Toegevoegd bij stress-signalen psychisch/emotioneel: Vreselijk vermoeid Anders, namelijk Toegevoegd bij stress-signalen gedragsmatig Van een mug een olifant maken Anders, namelijk
Bijlage 4	Toegevoegd: in deze bijlage zijn de in de hoofdttekst op hoofdlijnen benoemde oplossingsrichtingen bij werkstressoren en energiebronnen inhoudelijk verder uitgewerkt.
Bijlage 5	Voorbeeld protocol ongewenste omgangsvormen was in de vorige versie bijlage 4 Gewijzigd: • Toegevoegd: (Interne vormen van) agressie en geweld. • Toegevoegd bij pesten: Het gaat om herhaaldelijk gedrag waartegen iemand zich niet kan weren of verzetten. • Aangepast bij discriminatie: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst, levensbeschouwing • Toegevoegd bij intimidatie: en is een vorm van agressie en geweld Toegevoegd: de vertrouwenspersoon. Toegevoegd: Bijvoorbeeld als je niet bij je leidinggevende terecht kan of als de leidinggevende de pleger is van het ervaren ongewenst gedrag.
Verwijderde bijlagen	Checklist 2 Ontwikkeling van PSA Bijlage 3: Voorbeeld individuele werkplanning Bijlage 5: Belbin methode Bijlage 6: Algemene checklist werkgebonden psychische klachten

BIJLAGE 1 TOETSKADER NEDERLANDSE ARBEIDSINSPECTIE WERKDruk EN ONGEWENST GEDRAG

Bij het toetsen op het risico van werkdruk hanteert de Nederlandse Arbeidsinspectie de volgende inspectievragen:

1. Is er een actuele, deugdelijke en volledige RI&E over werkdruk?
2. Als werkdruk uit de RI&E blijkt als reëel risico, is er dan een deugdelijk, actueel en verdiepend onderzoek uitgevoerd voor de hele organisatie of voor de organisatieonderdelen en/of functies waar de werkdruk hoog is?
3. Is er een plan van aanpak waarin doeltreffende maatregelen en afhandeltermijnen zijn opgenomen om geconstateerde werkdrukbronnen te verminderen of energiebronnen te verhogen?
4. Zijn maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning en kwalitatief goed uitgevoerd?
5. Heeft een evaluatie van getroffen maatregelen plaatsgevonden? Is de totale aanpak geëvalueerd? Wordt de cyclus opnieuw doorlopen als er nog openstaande knelpunten zijn?
6. Krijgen medewerkers en leidinggevenden die met hoge werkdruk te maken (kunnen) krijgen passende voorlichting en instructie over de risico's en de maatregelen om te hoge werkdruk te voorkomen of beperken?

Bron: Website van de Nederlandse Arbeidsinspectie: BasisInspectieModule Werkdruk

Bij het toetsen op het risico van ongewenst gedrag hanteert de Nederlandse Arbeidsinspectie de volgende inspectievragen:

1. Is er een actuele, deugdelijke en volledige RI&E aanwezig ten aanzien van ongewenst gedrag?
2. Is er op basis van de RI&E een plan van aanpak opgesteld met maatregelen om het risico afdoende te beheersen?
3. Zijn er doeltreffende gedragsregels voor de onderlinge communicatie en omgang tussen medewerkers opgesteld, waaraan alle medewerker zich moeten houden en worden deze actief uitgedragen?
4. Heeft de werkgever een informele klachtstructuur, waarbij incidenten in informele sfeer door de leidinggevende opgelost kunnen worden?
5. Is er een onafhankelijke, toegankelijke, bekwame, bevoegde, toegeruste en bekende vertrouwenspersoon aangesteld, waartoe personeelsleden zich kunnen wenden, als zij in hun werk met ongewenst gedrag worden geconfronteerd?
6. Is er een formele klachtstructuur voor medewerkers om een klacht rondom intern ongewenst gedrag in te dienen en te laten onderzoeken en hier een uitspraak over te laten doen?
7. Worden leidinggevenden getraind dan wel geïnstrueerd in het kader van intern ongewenst gedrag?
8. Wordt er periodiek voldoende voorlichting gegeven aan zowel vaste als tijdelijke medewerkers over de risico's van intern ongewenst gedrag en over de maatregelen en voorzieningen die in dit verband zijn getroffen?
9. Wordt de effectiviteit van de aanpak van het risico intern ongewenst gedrag, met het bijbehorende pakket van beheersmaatregelen periodiek geëvalueerd?

Bron: Website van de Nederlandse Arbeidsinspectie: BasisInspectieModule Intern ongewenst gedrag

BIJLAGE 2 CHECKLIST SIGNALEN PSA ORGANISATIE EN AFDELING

Onderstaande signalen kunnen mogelijk wijzen op PSA. De ondergenoemde signalen zijn niet expliciet toe te wijzen als een signaal van te hoge werkdruk of van de confrontatie met ongewenst gedrag. Als je onderstaande signalen herkent is het verstandig om in gesprek te gaan met het team over wat de mogelijke oorzaken zijn en of PSA hier onderdeel van is⁴.

Onderwerp	Van toepassing
Veranderende communicatie	
Minder open communicatie	
Gejaagd gedrag / geïrriteerd gedrag	
Slechter naar elkaar luisteren	
Frequent klaaggedrag, cynisme	
Gebruik van sterk emotioneel geladen woorden	
Weinig deelname aan discussie tijdens overleggen	
Veranderende besluitvorming	
Beslissingen worden te snel en niet doordacht genomen	
Er wordt te lang gewacht met het nemen van beslissingen	
Er worden geen beslissingen meer genomen	
Ideeën worden van tafel geveegd nog voordat iemand is uitgesproken	
Mensen willen niet meer meedenken over nieuwe initiatieven	
Mensen worden subassertiever en passiever, en laten de leider beslissingen nemen	
Veranderde opstelling naar collega's	
Afnemende interesse in collega's	
Nauwelijks nog aandacht voor de problemen van collega's	
Ieder gaat meer voor zich werken, geeft geen hulp meer aan collega's	
Bepaalde collega's worden ontlopen	
Tolerantie en geduld jegens collega's neemt af, er ontstaan conflicten	
Overmatige reacties op fouten van collega's	
Veranderde prestaties	
Werktempo lager	
Beduidend mindere prestaties dan vroeger	
Minder aanpassingsvermogen: problemen lijken groter dan voorheen	
Frequenter om hulp vragen	
Veel uitzendkrachten ingehuurd	
Meer fouten en klachten	
Veranderde aanwezigheid	
Toename van kort, frequent ziekteverzuim	
Toename van lang verzuim door bijvoorbeeld spanningsklachten en burnout	
Teamleden komen vaker te laat of gaan eerder weg	
Collega's vallen kort na elkaar uit: als de een hersteld is, valt de volgende uit omdat het werk van de collega moest worden opgevangen (domino-effect)	
Er wordt geen verlof meer opgenomen, er ontstaan 'verlofstuwmeren'	
Verloof neemt toe	

⁴ Checklist signalen PSA organisatie en afdeling zijn overgenomen van: <https://www.gezondeneiligwerken.nl/wp-content/uploads/2018/03/Checklist-signalen-van-werkdruk-op-team-en-organisatieniveau.pdf>

BIJLAGE 3 CHECKLIST SIGNALEN PSA MEDEWERKER

Checklist Signalen van ongezonde werkdruk en stress⁵

Met deze checklist kun je signalen van te hoge werkdruk en stress bij jezelf herkennen. Geef aan welke van de onderstaande klachten op jezelf van toepassing zijn. Maak jij je zorgen over een collega? Dan kun je deze checklist ook gebruiken. Beantwoord dan in hoeverre je de signalen bij deze collega herkent of vul deze lijst samen met je collega in.

Signalen van ongezonde werkdruk

- ☐ Te snel en gehaast werken
- ☐ Te veel moeten doen
- ☐ Te moeilijke situaties voor je kiezen krijgen
- ☐ Steeds bezig met brandjes blussen en fouten repareren
- ☐ Meer fouten maken
- ☐ Kwaliteitsverlies
- ☐ Toename van klachten
- ☐ Afnemende motivatie
- ☐ Toename van irritaties en conflicten
- ☐ Veranderingsmoeheid
- ☐ Anders, namelijk.....

Stresssignalen

Lichamelijk

- ☐ Hoofdpijn
- ☐ Hartkloppingen / steken in de borst
- ☐ Slecht inslapen / doorslapen
- ☐ Nek- /schouderklachten
- ☐ Rugpijn
- ☐ Veel zweten / steeds koud zijn
- ☐ Anders, namelijk.....

Psychisch/emotioneel

- ☐ Lusteloos gevoel
- ☐ Vreselijk vermoeid
- ☐ Prikkelbaar, snel geïrriteerd, cynisch gevoel
- ☐ Machteloos gevoel, controleverlies
- ☐ Stemningswisselingen
- ☐ Rusteloos, opgejaagd, ongeduldig
- ☐ Je minder waard voelen dan anderen
- ☐ Anders, namelijk.....

Gedragmatig

- ☐ Meer/minder roken/drinken/eten
- ☐ Moeite met concentreren
- ☐ Piekeren
- ☐ Van een mug een olifant maken
- ☐ Moeilijk kunnen genieten van plezierige gebeurtenissen
- ☐ Ontevreden over prestaties
- ☐ Anders, namelijk.....

Interpretatie

Niet elke persoon heeft dezelfde stresssignalen en niet elk signaal duidt per definitie op stress. Cruciaal bij het interpreteren van deze signalen is 'ander gedrag dan anders'. Als je je anders voelt of gedraagt dan anders, kan dat een aanwijzing zijn dat je met stress te maken hebt. Ook wanneer je weinig signalen hebt aangekruist, kan dit een aanwijzing zijn.

⁵ Onderstaande signalen zijn overgenomen van: <https://www.gezondeneiligwerken.nl/wp-content/uploads/2018/03/Checklist-signalen-van-werkdruk-en-stress-bij-een-medewerker.pdf>

BIJLAGE 4 UITWERKING VAN OPLOSSINGSRICHTINGEN WERKSTRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN

Alle hieronder uitgewerkte thema's kunnen input zijn voor een gesprek tussen leidinggevende en medewerker. De dialoog tussen leidinggevende en medewerker is de kern van de aanpak.

WERKSTRESSOREN HOEVEELHEID WERK EN INVLOED VAN VERSTORINGEN IN HET WERK

OPLOSSINGEN:

GERICHT OP DE ORGANISATIE:

- Zorg ervoor dat de leidinggevende PSA herkent en een open gesprek met zijn medewerkers hierover kan voeren.

GERICHT OP DE LEIDINGGEVENDE:

- Krijg beter inzicht in de werklast en capaciteit;
- Zorg ervoor dat het aanbod van werk en de bezetting in evenwicht zijn;
- Specificeer werkopdrachten in tijd en eisen;
- Vergelijk de taken met de doelstellingen en prioriteiten van de afdeling;
- Bevorder de multi-inzetbaarheid;
- Zorg voor duidelijke taakafbakening en stimuleer projectmatig werken;
- Stimuleer samenwerkingsverbanden met andere organisaties in de sector voor schaarse specialismen.

GERICHT OP DE MEDEWERKER:

- Stimuleer het maken van een werkplanning.

ORGANISATIELEVELAU

Zorg ervoor dat de leidinggevend PSA herkennen en een open gesprek met medewerkers hierover kunnen voeren. Een workshop voor leidinggevend gericht op het herkennen van signalen van PSA in het team en bij teamleden, alsmede een training in gesprekstechnieken kunnen helpen.

LEIDINGGEVENDEN

Breng het aanbod van werk en de formatie met elkaar in evenwicht:

- Vergelijk de benodigde formatie van de afdeling met de werklast. Bouw ruimte in voor onverwachte werkzaamheden. Voor deze vergelijking kan ondersteuning worden gevraagd van de HR-adviseur;
- Zorg ervoor dat de taken passend verdeeld worden onder de medewerkers. Door periodiek overleg waarbij de werkplanning wordt besproken, krijgen medewerkers meer inzicht in elkaars werkcapaciteit. Dit kan ertoe leiden dat men werk van elkaar overneemt zodat de werkhoeveelheid meer evenredig wordt verdeeld;
- Geef duidelijkheid over de taken die prioriteit hebben;
- Indien sprake is van tijdelijke ondercapaciteit dan kan gekeken worden of tijdelijk personen uit andere afdelingen kunnen worden ingezet of inhuur van medewerkers mogelijk is.

Vergelijk taken met de doelstellingen en prioriteiten van de afdeling

Onderstaande oplossingen kunnen de leidinggevende helpen bij het stellen van prioriteiten binnen de afdeling:

- Het taken/opdrachtenpakket moet aansluiten bij doelstellingen en prioriteiten van de afdeling. Indien er te veel aanbod van werk is, kunnen er gemotiveerde keuzes worden gemaakt waarom bepaalde taken worden uitgesteld en/of de afdelingsplanning wordt aangepast;
- Werk aan continu verbeteren van de werkprocessen. Procesinnovatie kan leiden tot efficiënter werken. Maak daarbij onderscheid tussen activiteiten die wel en die geen waarde toevoegen. Medewerkers kunnen zich zo richten op essentiële zaken en dat leidt er voor de meeste medewerkers toe dat het welbevinden in het werk toeneemt.

Bevorder multi-inzetbaarheid

Door het bevorderen van de multi-inzetbaarheid is de afdeling minder kwetsbaar bij uitval, ziekte of vertrek van medewerkers. Mogelijkheden om de multi-inzetbaarheid te verbeteren, zijn:

- Werk in vaste duo's;
- Stel competentiegebieden vast en zorg ervoor dat alle competenties 'dubbel' bezet zijn;
- Het opstellen van generieke functieprofielen. Dit geeft de organisatie en de medewerker meer flexibiliteit.

Zorg voor duidelijke taakafbakening en stimuleer projectmatig werken

- Zorg voor duidelijke taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden. De medewerker krijgt hierdoor beter inzicht in zijn taken, werklast en de prioriteiten;
- Projectmatig werken. Hierdoor wordt grip gehouden op de uitvoering van projecten. Met deze werkwijze houdt de medewerker steeds zicht op de werklast en de benodigde tijd die voortvloeit uit projecten / werkzaamheden. Andere kenmerken van projectmatig werken zijn duidelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, vaststellen scope en activiteiten en afspraken over de op te leveren producten.

Stimuleer samenwerkingsverbanden met andere organisaties in de sector voor schaarse specialismen

Indien er in een afdeling één of enkele specialisten aanwezig zijn, bestaat het risico dat er een groot aanbod ontstaat waarbij de beschikbaarheid slechts beperkt is. In een dergelijke situatie kan het verstandig zijn om contact te leggen met andere organisaties over het interregionaal inzetten van de betreffende deskundigheid.

MEDEWERKER

Stimuleer vanuit de organisatie dat medewerkers een werkplanning maken. Het is van belang dat hierin wordt uitgewerkt:

- Afstemming op de afdelings- of jaarplanning;
- Aantal taken in combinatie met verwachte tijdsbesteding;
- Tijd gereserveerd voor onvoorziene zaken;
- Hoe vaak in overleg met wie de werkplanning wordt geëvalueerd en waar nodig herzien.

ONDUIDELIJKE OF VERANDERENDE TAKEN

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Zorg voor duidelijke rolomschrijvingen;
- Stel opleidingsplannen vast.

Gericht op de leidinggevende:

- Communiceer bij het delegeren van taken duidelijk de verwachte resultaten;
- Breng met de medewerker in kaart in welke tijd en met welke hulpmiddelen de resultaten bereikt kunnen worden en evalueer hierop;
- Organiseer een goede balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Besteed aandacht aan de PSA-risico's bij introductie van nieuwe medewerkers.

Gericht op de medewerker:

- Stimuleer de dialoog over verwachtingen ten aanzien van inhoud, tijd en kwaliteit.

ORGANISATIE

Generieke functies/rolomschrijving

Zorg voor helderheid over rollen, taken en de opleiding, vaardigheden en competenties. In het gesprek tussen leidinggevende en medewerker kan bovenstaande behandeld worden.

Opleidingsplan

Een opleidingsbeleid kan helpen de kennis en vaardigheden van de organisatie en haar medewerkers op peil te brengen en te houden. Onderstaande stappen kunnen worden doorlopen bij het opstellen van een dergelijk plan:

1. Vaststellen van opleidingsnoodzaak (vanuit de organisatiedoelen en eventuele veranderingen in de toekomst);
2. Vaststellen van opleidingsbehoefte uit de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker;
3. Opleidingsplan maken.

LEIDINGGEVENDEN

Besteed aandacht aan de PSA-risico's bij introductie van nieuwe medewerkers

De leidinggevende dient bij de introductie van nieuwe medewerkers stil te staan bij PSA. Onderwerpen die de leidinggevende tijdens het gesprek over PSA kan bespreken, zijn:

- Wat PSA is;
- Welke stressoren er voorkomen;
- Situaties waar PSA op kan treden;
- Hoe een medewerker op PSA kan reageren;
- Met wie een medewerker contact op kan nemen als de medewerker vragen heeft over PSA.
- Uit de (locatiespecifieke) RI&E kan bovenstaande informatie door de leidinggevende worden verkregen.

Communicatie en vastleggen van verwachtingen bij het delegeren van taken

Bij het delegeren van taken is het belangrijk dat onderstaande wordt gecommuniceerd c.q. vastgelegd:

- Het verwachte eindresultaat;
- De deadline;
- Voorwaarden voor het uitvoeren van de taken. Hieronder wordt onder andere verstaan tijdsbesteding, benodigde competenties, commitment van de organisatie zelf.

Organiseer een goede balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In veel gevallen zijn de eisen aan een functie begrijpelijk maar heeft de medewerker ze niet allemaal zelf in de hand. In een dergelijke situatie kan sprake zijn van een onevenwichtig functieprofiel waarbij er wel verantwoordelijkheden zijn maar onvoldoende bevoegdheden en middelen. Door een functie kritisch te beoordelen op de verantwoordelijkheden en bevoegdheden kunnen leemtes worden geïdentificeerd en een plan van aanpak worden opgesteld. Het is verstandig om de HR-afdeling bij een dergelijk project te betrekken.

MEDEWERKER

Stimuleer vanuit de organisatie dat medewerkers de dialoog voeren met hun leidinggevende over:

- Verwachte resultaten in het werk, de tijdsbesteding en deadlines;
- Prioritering van taken;
- Persoonlijke ontwikkeling/opleiding om de juiste competenties voor de taak te verwerven of te behouden.

EMOTIONELE BELASTING; DE INVLOED VAN ONGEWENST GEDRAG

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Maak duidelijk dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd binnen het waterschap;
- Wijs een vertrouwenspersoon aan;
- Stel een protocol ongewenste omgangsvormen op (eventueel als onderdeel van het integriteitsbeleid);
- Geef voorlichting over het signaleren van ongewenst gedrag en het omgaan hiermee.

Gericht op de leidinggevende:

- Creëer een veilige werkomgeving om te melden en neem meldingen serieus;
- Bied medewerkers de gelegenheid om te praten met een vertrouwenspersoon;
- Bied mediation aan;
- Treed op als ongewenst gedrag zich voordoet.

Gericht op de medewerker:

- Stimuleer onderling aanspreekgedrag;
- Stimuleer het melden van incidenten;
- Maak gebruik van de vertrouwenspersoon.

ORGANISATIE

Maak duidelijk dat ongewenst gedrag niet wordt getolereerd binnen de organisatie

De organisatie dient een beleid te hebben waarin duidelijk is aangegeven dat ongewenst gedrag niet geaccepteerd wordt, maatregelen zijn genomen om ongewenst gedrag te voorkomen en de organisatie optreedt als ongewenst gedrag toch voorkomt. Afhankelijk van de aard van het incident heeft de medewerker altijd de mogelijkheid om aangifte te doen.

Wijs een vertrouwenspersoon aan

Elke organisatie dient een vertrouwenspersoon aan te wijzen. De vertrouwenspersoon kan de medewerker ondersteunen en adviseren bij situaties van ongewenst gedrag. Bij vervolgstappen (officiële klacht, aangifte) heeft de vertrouwenspersoon vaak een begeleidende en/of ondersteunende rol. De vertrouwenspersoon dient duidelijk kenbaar gemaakt te worden binnen de organisatie.

Stel een protocol ongewenste omgangsvormen op

In het protocol moet duidelijk worden gemaakt welke stappen genomen moeten worden als sprake is van

ongewenste omgangsvormen. Onderdelen van het protocol zijn;

- Vormen van ongewenst gedrag (inclusief definitie);
- Taken en functies van bijvoorbeeld de leidinggevende, HR-afdeling, vertrouwenspersoon, klachtencommissie, bedrijfsarts, politie;
- Het melden van ongewenste omgangsvormen;
- Interne en externe vervolgstappen bij ongewenste omgangsvormen en de rol die iedereen hierbij heeft.

In bijlage 5 is een voorbeeld protocol ongewenste omgangsvormen opgenomen.

Geef voorlichting over het herkennen en hoe om te gaan met ongewenst gedrag

Iedere medewerker die vanuit zijn functie te maken kan krijgen met ongewenst gedrag moet ongewenst gedrag kunnen herkennen en vaardigheden bezitten om daar mee om te gaan. Dit dient naar voren te komen uit de RI&E.

LEIDINGGEVENDEN

Creëer een veilige omgeving om te melden en neem meldingen serieus

De leidinggevende dient alert te zijn op vormen van ongewenst gedrag binnen zijn afdeling.

Acties die de leidinggevende kan nemen zijn:

- Maak het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend en bespreekbaar in de afdeling;
- Vertoon voorbeeldgedrag;
- Zorg ervoor dat de medewerkers zich veilig voelen om een melding te maken. Het is belangrijk om hierbij een atmosfeer te creëren waarbij medewerkers durven te melden;
- Ben alert op de werksfeer:
 - Vraag bijvoorbeeld bij de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker of tijdens werkoverleg naar de werksfeer;
 - Let op “grapjes” waarbij vaak één persoon onderwerp van de grap is.

Bied medewerkers de gelegenheid om te praten met een vertrouwenspersoon

Informeer medewerkers over de rol van de (interne en/of externe) vertrouwenspersoon en dat ze bij deze vertrouwenspersoon terecht kunnen als ze ergens mee zitten.

Bied mediation aan

Als de medewerker zelf niet meer het geschil kan oplossen maar een formele stap naar een klachtencommissie (vooralsnog) te escalerend is, kan mediation een oplossing bieden. Bij mediation houdt de medewerker nog zelf de regie zonder dat er een formele, juridische procedure wordt gestart. De organisatie kan een aantal mediators opleiden of contact zoeken met een extern onafhankelijk bureau.

Treed op als ongewenst gedrag zich voordoet of een medewerker ongewenst gedrag ervaart

Als een medewerker ongewenst gedrag vertoont:

- Maak duidelijk welk gedrag niet wordt getolereerd. Laat in een dergelijk geval direct zichtbaar merken dat het ongewenst en niet te tolereren gedrag is waarmee de norm is overschreden;
- Treed altijd en adequaat op tegen ongewenst gedrag;
- Spreek de medewerker aan op het gedrag en maak duidelijk dat het gedrag gevolgen heeft;
- Maak concrete afspraken over de verbetering van het gedrag;
- Zorg voor een goed dossier: leg afspraken, tijdspad en evaluatie schriftelijk vast en laat het door de betrokkene tekenen voor gezien, voeg dit toe aan het personeelsdossier;
- Gebruik de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker om het gedrag opnieuw te evalueren;
- Vraag eventueel een HR-adviseur, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werker om advies;
- Overleg met de HR-adviseur als het nodig is om disciplinaire maatregelen te nemen als overplaatsing, schorsing en ontslag. Leg de tijdstappen vast samen met HR-adviseur.

Als een medewerker zich meldt met een klacht over ongewenst gedrag:

- Het is goed te realiseren dat de medewerker een grote drempel heeft genomen en neem de melding serieus;
- Vraag wat de medewerker wil met de melding;
- Verzamel alle informatie;
- Pas hoor en wederhoor toe;
- Kies geen partij;
- Ga op feiten af en niet op emoties;
- Wees alert op verschillen in het verhaal en/of de beleving van de partijen;
- Betrek, indien nodig, de HR-afdeling, de vertrouwenspersoon, mediators, etc..

MEDEWERKER**Stimuleer vanuit de organisatie dat:**

- Medewerkers elkaar aanspreken op ongewenst gedrag. Dat is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers;
- Medewerkers melding maken van incidenten. Ook al kan dat lastig zijn voor een individuele medewerker, het melden van incidenten is cruciaal.

ENERGIEBRONNEN**AUTONOMIE****OPLOSSINGEN:****Gericht op de organisatie:**

- Werk met outputsturing: stel duidelijke doelen op en geef de medewerkers de gelegenheid om binnen het eigen domein te werken aan oplossingen voor gestelde doelen;
- Pas de principes van plaats- en tijdonafhankelijk werken toe waar dit kan; maak op een basis van vertrouwen afspraken met medewerkers over te behalen resultaten in een bepaalde periode en geef binnen deze kaders de ruimte aan de medewerker om te bepalen waar en wanneer het werk wordt gedaan.

Gericht op de leidinggevende:

- Zorg voor afwisseling van werk qua inhoud en moeilijkheidsgraad;
- Stimuleer persoonlijk eigenaarschap bij de medewerker.

ORGANISATIE

- Werk met outputsturing: stel duidelijke doelen op en geef de medewerkers de gelegenheid om binnen het eigen domein te werken aan oplossingen voor gestelde doelen;
- Pas de principes van plaats- en tijdonafhankelijk werken toe: maak op een basis van vertrouwen afspraken met medewerkers over te behalen resultaten in een bepaalde periode en geef binnen deze kaders de ruimte aan de medewerker om te bepalen waar en wanneer het werk wordt gedaan.

LEIDINGGEVENDE**Afwisseling van werk**

Te lang dezelfde werkzaamheden uitvoeren kan leiden tot inefficiëntie en werkdruk, maar ook tot een gebrek aan uitdaging en onderbelasting. Het is om die reden verstandig om de werkzaamheden af te wisselen, zowel qua inhoud als qua moeilijkheidsgraad, zodat een balans ontstaat tussen taken met uitdaging en taken met meer routine.

De leidinggevende kan samen met medewerkers bepalen in welke mate medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen op de taken die zij uitvoeren. Medewerkers kunnen dan zelf aangeven wat voor hen een optimale mix zou zijn. Per medewerker kan deze balans er anders uit zien en zal met de leidinggevende besproken moeten worden. De leidinggevende kan vervolgens aangeven of dit past binnen de taakstelling van zijn afdeling.

Stimuleer eigenaarschap

Het stimuleren van eigenaarschap geeft medewerkers niet alleen verantwoordelijkheid maar ook vaak energie. Uiteraard dient de leidinggevende in stijl en aanpak wel aan te sluiten bij de mate van taakvolwassenheid van de medewerker (situationeel leiderschap).

ONTPLOOIINGSMOGELIJKHEDEN

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Stel loopbaanpaden vast;
- Maak tijdelijke klussen kenbaar binnen de organisatie.

Gericht op de leidinggevende:

- Zet medewerkers in op hun talenten;
- Stimuleer ontwikkeling van de medewerker

ORGANISATIE

Stel loopbaanpaden vast

De HR-afdeling kan loopbaanpaden vastleggen. Op basis van vakgebied, werkgebied en opleidingsniveau kunnen loopbaanmogelijkheden worden vastgesteld.

Maak tijdelijke klussen kenbaar binnen de organisatie

Een aantal organisaties in de sector waterschappen heeft positieve ervaringen opgedaan met het aanbieden van tijdelijke klussen aan haar medewerkers. Dit vond bijvoorbeeld plaats door middel van het oprichten van een klussenbank. In de klussenbank zijn onder andere interne en externe detacheringen en korte opdrachten opgenomen waarop de medewerkers kunnen inschrijven. Voordelen van een klussenbank zijn:

- Medewerkers ontwikkelen mogelijk nieuwe vaardigheden en kennis;
- Opdrachten / taken waar binnen de afdeling geen tijd voor is, kunnen toch worden uitgevoerd;
- Bij een tekort aan werk is een medewerker toch nuttig bezig.

LEIDINGGEVENDEN

Zet medewerkers in op talenten

Medewerkers die ingezet worden op hun talenten krijgen energie. Het is van belang dat de leidinggevende zicht heeft op de talenten van de medewerkers. Dat kan in dialoog met de medewerker, eventueel ondersteund door de afdeling HR.

Stimuleer ontwikkeling van de medewerker

De leidinggevende kan de persoonlijke en professionele groei van de medewerker stimuleren door de medewerker te helpen inzicht te krijgen in de eigen drijfveren, competenties, waarden en ambities. De medewerker is zelf de eigenaar van een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP). Verder kan een medewerker contact opnemen met de HR-afdeling voor ontwikkelinstrumenten (bijvoorbeeld de loopbaanscan).

WERKRELATIES

OPLOSSINGEN:

Gericht op de leidinggevende:

- Zorg dat je bereikbaar en aanspreekbaar bent;
- Stimuleer feedback geven, vragen en ontvangen in het team;
- Sta zelf open voor feedback.

LEIDINGGEVENDE

Zorg dat je bereikbaar en aanspreekbaar bent.

Maak tijd en ruimte voor vragen van medewerkers. Onderzoek goed wat de vraag van je medewerker is.

Stimuleer feedback vragen, geven en ontvangen in het team

Door middel van het vragen, geven en ontvangen van feedback krijgen de medewerkers en leidinggevende informatie over elkaars functioneren en wordt onderlinge openheid gestimuleerd. Feedback en openheid zijn belangrijke instrumenten om te leren van elkaar.

Een belangrijke taak van de leidinggevende is het geven van feedback aan medewerkers. Dit kan plaatsvinden tijdens de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker maar vooral ook in de dagelijkse omgang (bijvoorbeeld werkoverleg of projectbespreking).

INFORMATIEVOORZIENING EN BESLUITVORMING

OPLOSSINGEN:

Gericht op de organisatie:

- Communiceer over doelen en plannen voor de (nabije) toekomst;
- Bevorder de dialoog hierover met leidinggevend en medewerkers.

Gericht op de leidinggevende:

- Communiceer duidelijk over de doelstellingen van de afdeling;
- Geef ruimte aan medewerkers voor inbreng en reactie;
- Ga na over welke onderwerpen medewerkers worden geïnformeerd en waarover medewerkers meebeslissen;
- Stimuleer de medewerkers om zelf met voorstellen te komen.

ORGANISATIE

Het is belangrijk dat de organisatie met regelmaat communiceert over doelen en plannen voor de toekomst en ook stil staat bij behaalde resultaten. Het is daarbij belangrijk om:

- Informatie toegankelijk te maken;
- De interactie met medewerkers hierover te bevorderen, zodat zij goed geïnformeerd zijn.

LEIDINGGEVENDE

De leidinggevende communiceert de doelstellingen van de afdeling duidelijk en geeft daarbij ruimte voor inbreng en reactie van de medewerkers. Op deze manier worden medewerkers betrokken bij de besluitvorming en dat vergroot het gevoel van eigenaarschap. Om de verwachtingen over inspraak bij besluitvorming goed te managen is het voor de leidinggevende van belang:

- Na te denken over welke onderwerpen hij/zij de medewerkers wil informeren en over welke onderwerpen hij wil dat de medewerkers kunnen meebeslissen;

- Medewerkers zelf naar oplossingen te laten zoeken voor onderwerpen waarover ze kunnen meebeslissen. Vervolgens kunnen de voorgestelde oplossingen worden besproken in een werkoverleg.

In de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker maken zij afspraken over de bijdrage die een individuele medewerker gaat leveren aan het bereiken van de afdelingsdoelen.

MEDEWERKER

Stimuleer medewerkers om mee te denken over de invulling van afdelingsdoelen en over de eigen rol hierin. Afstemming hierover vindt plaats in een gesprek met de leidinggevende. Dat gesprek kan onderdeel zijn van de periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

TOEKOMSTZEKERHEID

LEIDINGGEVENDE

- Onderzoek met de medewerker hoe het toekomstperspectief eruit ziet, zowel vanuit de organisatie als vanuit de medewerker;
- Pas de inhoud van de gesprekken met de medewerker aan op het toekomstplan van de medewerker; is een medewerker bijvoorbeeld van plan voor langere tijd bij de organisatie te blijven, of wil de medewerker zich ontwikkelen naar een volgende functie buiten de organisatie;
- Ondersteun ontwikkeling binnen de organisatie die past bij het toekomstperspectief;
- Maak ook afscheid nemen van elkaar een concreet gespreksonderwerp;
- Denk tijdig na over overdracht van werkzaamheden als een medewerker de organisatie of de functie gaat verlaten.

MEDEWERKER

- Stimuleer de medewerker om ontplooiingsmogelijkheden en -wensen actief in kaart te brengen;
- Stimuleer de medewerker bij het in kaart brengen van loopbaanplannen (binnen en buiten de organisatie).

BIJLAGE 5 VOORBEELD PROTOCOL ONGEWENSTE OMGANGS- VORMEN

Inleiding

Ongewenste omgangsvormen kunnen ervoor zorgen dat iemand zich niet langer veilig voelt op de werkplek. Dat geldt niet alleen voor het slachtoffer, ongewenste omgangsvormen zijn ook van invloed op de dader, op de mensen die er getuige van zijn en de cultuur van de organisatie. Ongewenste omgangsvormen veroorzaken stress in de arbeidssituatie en kunnen leiden tot ernstige lichamelijke of psychische klachten. Het zijn vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Uiteindelijk kunnen ongewenste omgangsvormen leiden tot productieverlies, groot verloop en een hoog ziekteverzuim.

Binnen <NAAM ORGANISATIE> wordt iedereen met respect behandeld. Het belang van een veilige werkomgeving voor iedereen wordt vanuit het management met klem onderschreven. Alle vormen van ongewenst gedrag zijn onacceptabel.

Het doel van dit protocol is om aan te geven wat onder ongewenst gedrag wordt verstaan en wat de medewerker kan doen als hij hiermee te maken krijgt. Ook is aangegeven wat de rol van de leidinggevende is en wat je van een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen kunt verwachten. Dit protocol sluit aan bij Arbocatalogus deel 6: Psychosociale arbeidsbelasting sector waterschappen en heeft betrekking op ongewenste omgangsvormen door collega('s). In het protocol Publieksagressie wordt specifiek ingegaan op ongewenst gedrag door derden.

Definitie

Onder ongewenste omgangsvormen wordt binnen <NAAM ORGANISATIE> verstaan alles in de omgang of communicatie wat als ongewenst of kwetsend wordt ervaren en tot doel of gevolg heeft dat de medewerker zich niet langer veilig voelt op de werkplek. Om te bepalen of er sprake is van ongewenste omgangsvormen wordt niet uitgegaan van de bedoelingen van de veroorzaker, maar hoe het overkomt bij de persoon die het ondergaat. Mensen hebben het recht om zelf hun grenzen te trekken in de omgang met elkaar.

Vormen van ongewenste omgang zijn:

Seksuele intimidatie

Seksuele intimidatie is ongewenst gedrag van seksuele aard dat afbreuk doet aan de waardigheid van de persoon op het werk. Hieronder valt lichamelijk, verbaal, non-verbaal of fysiek, opzettelijk of onopzettelijk gedrag dat door de persoon die het ondergaat als ongewenst of gedwongen wordt ervaren.

(Interne vormen van) agressie en geweld

Als er gesproken wordt over agressie en geweld, dan gaat het om voorvallen waarbij een medewerker psychisch en/of fysiek, verbaal of non-verbaal wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.

Pesten

Bij pesten gaat het om vijandig, vernederend of intimiderend gedrag, dat steeds gericht is op dezelfde persoon. Het gaat om herhaaldelijk gedrag waartegen iemand zich niet kan weren of verzetten.

Discriminatie

Onder discriminatie wordt verstaan: elke vorm van onderscheid, uitsluiting, beperking of voorkeur op grond van afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst, levensbeschouwing die tot doel of gevolg heeft de gelijke behandeling van medewerkers aan te tasten of teniet te doen.

Intimidatie

Intimidatie is op een negatieve manier macht uitoefenen op een ander en is een vorm van agressie en geweld. Het gaat gepaard met machtsmisbruik en beïnvloeding. Intimiderend gedrag is bedoeld om de ander schade toe te brengen.

Beleid

<NAAM ORGANISATIE> zorgt voor veilige en gezonde werkomstandigheden. Uitgangspunten voor het beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen zijn:

- Iedere medewerker moet in een gezonde en veilige omgeving kunnen werken;
- Verbaal en non-verbaal gedrag dat door collega's als ongewenst wordt ervaren wordt niet getolereerd;
- Indien nodig volgen disciplinaire maatregelen.

<NAAM ORGANISATIE> hecht grote waarde aan omgangsvormen waarin medewerkers met respect met elkaar omgaan. Iedere vorm van ongewenst gedrag als seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en/of discriminatie wordt op geen enkele wijze getolereerd. <NAAM ORGANISATIE> heeft de voorwaarden gecreëerd die ervoor moeten zorgen dat ongewenst gedrag wordt voorkomen en als het zich voordoet medewerkers de mogelijkheid hebben om ongewenst gedrag te melden. <NAAM ORGANISATIE> neemt iedere klacht van ongewenst gedrag serieus en laat de klacht toetsen door een klachtencommissie. <NAAM ORGANISATIE> houdt een klachtenregistratie bij en rapporteert daar jaarlijks over aan de Ondernemingsraad.

Handelen als je te maken krijgt met ongewenst gedrag

Belangrijk is dat zo vroeg mogelijk het ongewenste gedrag wordt gestopt. Hierbij is het niet altijd nodig om een klacht in te dienen of aangifte te doen bij de politie. Afhankelijk van de ernst van het gedrag kan een, voor de melder, bevredigende oplossing ook mogelijk zijn zonder tussenkomst van een klachtencommissie. Handel zo snel mogelijk als je het slachtoffer bent van ongewenst gedrag om te voorkomen dat het erger wordt. Maak het in ieder geval bespreekbaar. De vertrouwenspersoon kun je benaderen om jou te ondersteunen, bij de stappen die je daarbij neemt (daar zijn ze voor).

Onderling een oplossing te zoeken

Probeer problemen, bij voorkeur, samen op te lossen. Het komt vaak voor dat iemand niet beseft dat zijn gedrag als ongewenst ervaren wordt. Als diegene rechtstreeks op zijn gedrag wordt aangesproken, is dat vaak al voldoende om aan het gedrag een einde te maken.

Bespreken met je leidinggevende of de leidinggevende van de "pleger"

Wanneer je de situatie niet met de pleger kunt of wilt bespreken, als het niet lukt samen tot een oplossing te komen of wanneer het gedrag zich herhaalt: bespreek de situatie dan met je leidinggevende. Je kunt het ook met de leidinggevende van de pleger bespreken.

Bespreken met de vertrouwenspersoon, HR-adviseur, bedrijfsarts of bij Bureau Slachtofferhulp

Afhankelijk van de situatie kun je ook een gesprek aangaan met de vertrouwenspersoon, HR-adviseur, bedrijfsarts en Bureau slachtofferhulp. Bijvoorbeeld als je niet bij je leidinggevende terecht kan of als de leidinggevende de pleger is van het ervaren ongewenst gedrag.

Klacht indienen bij de klachtencommissie

Als het ongewenste gedrag aanhoudt en/of ernstig is, kan dit aanleiding zijn voor het indienen van een klacht. De medewerker dient de klacht in bij de klachtencommissie. De keuze om al dan niet een klacht in te dienen, ligt bij de melder. Ook als eerder een bevredigende oplossing lijkt te zijn gevonden, behoudt de betrokken medewerker altijd het recht alsnog een officiële klacht in te dienen.

Aangifte bij de politie

Wanneer er sprake is van een strafbaar feit kan ook aangifte gedaan worden bij de politie. Het is ook mogelijk om alleen een melding te doen bij de politie om een dossier op te bouwen.

Klachtenprocedure

Klachtencommissie

Er is een klachtencommissie bestaande uit drie leden, waarvan tenminste één man en tenminste één een vrouw. De klachtencommissie wordt als volgt samengesteld:

- Eén lid aan te wijzen door de ondernemingsraad;
- Eén lid aan te wijzen door de directeur;
- Eén lid aan te wijzen door beide bovengenoemde leden gezamenlijk;

De leden van de klachtencommissie hebben zitting voor een periode van vier jaar. Na de zittingsperiode treden zij af en zijn terstond herbenoembaar. De commissie beraadslaagt in voltalligheid en in beslotenheid. Over haar bevindingen verstrekt noch de commissie noch haar leden afzonderlijk informatie.

Indienen van een klacht

Voor het indienen van een klacht geldt het volgende:

- Een klacht wordt ingediend bij de klachtencommissie;
- Indienen van een klacht dient schriftelijk te gebeuren en bevat in ieder geval:
 - De omschrijving van het als ongewenst ervaren gedrag;
 - De naam van de klager;
 - De naam/namen van de aangeklaagde(n);
 - Het tijdsvak waarin het ongewenste gedrag is voorgekomen.
- De klager ontvangt binnen een week een schriftelijke ontvangstbevestiging;
- Anonieme klachten worden niet in behandeling genomen;
- Als de aangeklaagde geen medewerker van <NAAM ORGANISATIE> is, zal in overleg met de klager aangifte worden gedaan bij de politie. Zie hiervoor ook het protocol Publieksagressie.

Afhandeling van een klacht

Afhandeling van een klacht door de klachtencommissie:

- De commissie stelt de klager, de aangeklaagde, en ook eventuele getuigen in de gelegenheid zo snel mogelijk te worden gehoord, uiterlijk twee weken nadat de klacht bij de commissie is ingediend;
- De klager en de aangeklaagde kunnen zich laten bijstaan door een derde;
- De commissie brengt, binnen drie weken na het horen, een schriftelijk rapport uit van haar bevindingen aan de secretaris-directeur en ook aan de klager en de aangeklaagde;
- De commissie geeft in haar rapport een gemotiveerd oordeel over de klacht. Ook brengt zij advies uit over de zonodig te treffen disciplinaire of andere maatregelen.

Binnen drie weken na ontvangst van het rapport van de klachtencommissie neemt de secretaris-directeur een gemotiveerd besluit ter zake. Als een klacht ten onrechte naar de klachtencommissie is verwezen, voorziet de directeur op verzoek van en in overleg met de aangeklaagde in een voor deze passende rehabilitatie.

Bevoegdheden klachtencommissie

- De klachtencommissie is bevoegd informatie in te winnen bij de klager en ook de aangeklaagde, evenals bij getuigen en anderen, voor zover de uitvoering van de taken daartoe noodzaakt. Hierbij wordt de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht genomen ter bescherming van de privacy van de betrokkenen;
- De klachtencommissie houdt van de behandelde klachten een archief bij. Ten aanzien van gegevensverzameling en ook privacybescherming wordt de Wet Persoonsregistratie in acht genomen.

Vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen

Door <NAAM ORGANISATIE> zijn twee vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen aangewezen. De belangrijkste taken van deze vertrouwenspersonen zijn:

- Opvang:
 - Naar het slachtoffer luisteren, hem/haar steunen, eventueel doorverwijzen en adviseren over mogelijke interventies.

- Interventie:
 - Samen met het slachtoffer nagaan of, en zo ja welke, interventie wenselijk is;
 - Ondersteunen en begeleiden van het slachtoffer tijdens de interventie.
- Registratie en rapportage:
 - Vastleggen van de meldingen en klachten en de wijze waarop deze zijn afgehandeld;
 - Gegevens geanonimiseerd aanbieden ten behoeve van het sociaal jaarverslag of de risico-inventarisatie en evaluatie.
- Communicatie:
 - Zorgen voor een vertrouwelijke, toegankelijke en laagdrempelige mogelijkheid voor het melden van ongewenst gedrag;
 - Zorgen voor eigen bekendheid in de organisatie door informatie over de eigen functie te verstrekken.

De vertrouwenspersoon is voor de uitvoering van de taken alleen verantwoording verschuldigd aan de secretaris-directeur.

Contact met een vertrouwenspersoon

Op elk gewenst moment kan een medewerker contact opnemen met een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen. Deze lost een probleem niet op, maar is er in de eerste plaats om de medewerker op te vangen, te adviseren, te begeleiden en te ondersteunen. De vertrouwenspersoon houdt daarbij alleen rekening met de belangen van de betreffende medewerker. De vertrouwenspersoon doet niets zonder toestemming van de medewerker en gaat vertrouwelijk met de informatie om. Na de eerste opvang van de medewerker kan de vertrouwenspersoon:

- Samen met de medewerker analyseren wat er precies aan de hand is, wat de medewerker al ondernomen heeft en verder nog kan doen;
- Zoeken naar een oplossing bijvoorbeeld via bemiddeling;
- Adviseren over het indienen van een klacht en de medewerker begeleiden in deze fase;
- Eventueel verwijzen naar professionele hulpverlening;
- Nazorg geven.

Leidinggevende

De leidinggevende heeft een voorbeeldfunctie als het gaat om ongewenste omgangsvormen en zorgt voor draagvlak voor het geformuleerde beleid en maakt omgangsvormen bespreekbaar binnen de eigen afdeling of team. De leidinggevende kan de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen raadplegen voor advies en ondersteuning daarbij.

De leidinggevende kent zijn/haar medewerkers en is alert op de werksfeer en mogelijke signalen over ongewenst gedrag binnen de afdeling of het team. Wanneer een leidinggevende het vermoeden heeft dat een medewerker last heeft van ongewenst gedrag, dan is het belangrijk dat hij/zij hierover met deze medewerker in gesprek gaat.

Een medewerker, die te maken krijgt met ongewenst gedrag, kan altijd bij zijn leidinggevende terecht. De leidinggevende handelt adequaat naar aanleiding van een melding of constatering van ongewenst gedrag. In een vroeg stadium is het vaak makkelijker om gedrag te corrigeren dan wanneer het uit de hand is gelopen. De leidinggevende kan bemiddelen en het gesprek aangaan met zowel het slachtoffer als de dader. De medewerker die ongewenst gedrag vertoont, wordt daarop direct aangesproken door zijn/haar leidinggevende en zo nodig worden disciplinaire maatregelen genomen. De leidinggevende krijgt hierbij ondersteuning van de HR-adviseur.

Rapportage

De vertrouwenspersonen brengen elk kalenderjaar schriftelijk verslag uit aan de secretaris-directeur over de werkzaamheden die in het kader van dit protocol zijn uitgevoerd. In dit verslag zijn de gegevens geanonimiseerd, dus niet herleidbaar naar personen. Indien nodig past <NAAM ORGANISATIE> het beleid en de maatregelen aan.

De klachtencommissie rapporteert schriftelijk direct na behandeling van de klacht aan de secretaris-directeur, de klager en de aangeklaagde.

COLOFON

Opdrachtgever

A&O fonds Waterschappen

Projectmanager

Bart de Zwart | A&O fonds Waterschappen

Concept, tekst en realisatie

Werkgroep Arbocatalogus Publieksagressie

Eindredactie

Melvin de Mello | Royal HaskoningDHV
Monique van Limpt | Habilis

Fotografie omslag

Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen, Kees Winkelman

Vormgeving

Meester Ontwerpers

Uitgave

A&O fonds Waterschappen
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
Telefoon: 070 – 763 0020
E-mail: info@aenowaterschappen.nl
Website: www.aenowaterschappen.nl



© A&O fonds Waterschappen, Den Haag, 2022

