

# **Arbocatalogus**

## **Sector Sociale Werkvoorziening**

### **Deelcatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting**

Deze deelcatalogus is op 17 november 2009 getoetst door de Inspectie SZW en vervolgens op 1 april 2017 aangepast aan de gewijzigde wet- en regelgeving alsmede de stand van de techniek en de ontwikkelingen in de wetenschap.

## Inhoud

<b>HOOFDSTUK 1 INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>HOOFDSTUK 2 DE SOCIALE WERKVOORZIENING.....</b>	<b>6</b>
<b>HOOFDSTUK 3 TOETSINGSCRITERIA VOOR DE ARBOCATALOGUS SECTOR SW ...</b>	<b>8</b>
<b>HOOFDSTUK 4 BEGRIPPENKADER: PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING IN DE SW-SECTOR .....</b>	<b>9</b>
4.1 Begrip psychosociale arbeidsbelasting .....	9
4.2 Begrip werkdruk.....	9
4.3 Begrip ongewenst gedrag .....	9
4.4 Begrip agressie en geweld .....	9
4.5 Begrip seksuele intimidatie .....	9
4.6 Begrip pesten .....	9
4.7 Begrip discriminatie .....	10
4.8 Kerntaak .....	10
4.9 Veranderende arbeidsomstandigheden in relatie tot PSA .....	10
4.10 Aandacht voor medewerkers, leidinggevend en begeleiding .....	10
<b>HOOFDSTUK 5 HET WETTELIJK KADER .....</b>	<b>12</b>
5.1 De Arbowetgeving over PSA.....	12
5.2 Doelvoorschriften .....	13
5.3 Procesnormen en de aanpak van PSA .....	13
<b>HOOFDSTUK 6 WERKDruk .....</b>	<b>15</b>
6.1 Werkdruk in de SW-sector .....	15
6.2 Begrippen Werkdruk, belastbaarheid en verzuim. ....	15
6.3 Oorzaken van te hoge werkdruk .....	16
6.4 Gevolgen van te hoge werkdruk .....	16
6.5 De aanpak van te hoge werkdruk in de SW sector .....	17
6.6 Toelichting op de aanpak van te hoge werkdruk in de SW-sector .....	20
6.6.1 Risico's in kaart brengen (1 t/m 2) .....	20
6.6.2 Voorkomen en beperken van overbelasting door werkdruk (3 t/m 13) .....	20
6.6.3 Afhandelen of het treffen van corrigerende maatregelen (14 t/m 17) .....	22
6.6.4 Beleidsmatige inbedding (18 t/m 21) .....	22
<b>HOOFDSTUK 7 ONGEWENST GEDRAG .....</b>	<b>23</b>
7.1 Inleiding.....	23
7.2 Seksuele Intimidatie (SI) .....	23
7.3 Pesten. ....	23
7.4 Discriminatie.....	24
7.5 De aanpak van ongewenst gedrag in de SW-sector.....	24
7.6 Toelichting op de aanpak van ongewenst gedrag in de SW sector .....	26
7.6.1 In kaart brengen van de risico's (1) .....	26
7.6.2 Het voorkomen van ongewenst gedrag (2 t/m 6).....	27
7.6.3 Het beperken van het risico op ongewenst gedrag (7 t/m 10) .....	27
7.6.4 Afhandeling van gevallen van ongewenst gedrag (11 t/m 13) .....	27
7.6.5 Beleidsmatig inbedden van het voorkomen van ongewenst gedrag (14 t/m 17) .....	28
.....	28
<b>HOOFDSTUK 8 PRAKTIJKVOORBEEDEN EN TIPS .....</b>	<b>29</b>
Voorbeeld meldingsformulier PSA.....	33
Voorbeeld Sanctiekader .....	34
Voorbeeld tools werkdruk en ongewenst gedrag .....	36

## Hoofdstuk 1 Inleiding

In januari 2007 is de Arbowet gewijzigd. Eén van de opvallendste veranderingen daarin is dat de Arbobeleidsregels in de jaren daarna grotendeels kunnen vervallen. De bedoeling is dat deze worden vervangen door afspraken die door werkgevers en werknemers op het niveau van de branche vastgelegd worden in een Arbocatalogus.

Werkgevers, werknemers en overheid hebben alle drie belang bij goede arbeidsomstandigheden. Goed arbobeleid is een belangrijke factor bij het terugdringen van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Daarnaast draagt het bij aan een hogere arbeidsproductiviteit. In de nieuwe Arbowet wordt de verantwoordelijkheid voor goed arbobeleid meer bij de werkgevers en werknemers gelegd. De overheid is namelijk van mening (mede door de vraag van de werkgevers en werknemers om minder regeldruk) dat arbobeleid niet op gedetailleerd niveau door de overheid moet worden opgelegd. Het moet juist zoveel mogelijk tot stand komen binnen de bedrijven en de branches zélf, omdat dat zorgt voor maatwerk. In een Arbocatalogus beschrijven werkgevers en werknemers hoe ze voldoen aan doelvoorschriften van de overheid voor veilig en gezond werken. Die doelvoorschriften staan beschreven in de Arbowet, het Arbobesluit en de Arboregeling.

Alle doelvoorschriften krijgen - waar dat kan - gezondheidskundige of veiligheidskundige grenswaarden. Zijn deze niet mogelijk? Dan worden er procesnormen geformuleerd. Het gaat daarbij om onderwerpen, waarvoor de werkgevers of de branche nog beleid moeten ontwikkelen.

In de Arbowetgeving zijn ook middelvoorschriften opgenomen. Werkgevers en werknemers moeten zich hier aan houden.

### ***Rol sociale partners en Inspectie SZW***

De sociale partners - dat wil zeggen de werkgevers- en werknemersorganisaties - zijn samen verantwoordelijk voor de manier waarop de doelvoorschriften worden ingevuld. Daarover leggen ze afspraken vast in een Arbocatalogus. In een Arbocatalogus staan ook de middelen waaruit de bedrijven kunnen kiezen om de door de Arbowet gestelde doelen te bereiken.

Omdat een Arbocatalogus een privaatrechtelijke afspraak is tussen werkgevers en werknemers, maakt hij formeel geen onderdeel uit van de Arbowet. Bedrijven moeten zich wel houden aan de afspraken die erin staan. Doen ze dat niet, dan moeten ze kunnen aantonen dat ze op een andere manier voldoen aan de doelvoorschriften uit de Arbowet.

Als de sociale partners een Arbocatalogus hebben opgesteld, wordt deze eerst getoetst door de Inspectie SZW. Als hulpmiddel gebruikt de Inspectie SZW daarbij de branchebrochure, waarin de belangrijkste risico's voor een bepaalde branche worden benoemd. Na goedkeuring van de Arbocatalogus zal de Inspectie SZW minder vaak en minder intensief gaan controleren, mits de individuele bedrijven zich conformeren aan de inhoud. En als er wordt gecontroleerd, geldt de Arbocatalogus als referentiekader.

### ***Rol werkgever***

Iedere werkgever is verplicht om zijn werknemers voor te lichten over de risico's die het werk met zich meebrengt. En ook om hen voor te lichten over de maatregelen die deze risico's helpen beperken of wegnemen. Daarnaast moet de werkgever er op toezien dat de instructies en voorschriften worden nageleefd.

### ***Rol werknemer***

Ook de werknemer is medeverantwoordelijk voor zijn eigen veiligheid en gezondheid. En voor die van zijn collega's. Dat betekent dat werknemers aangesproken kunnen worden op hun gedrag. Veilig en gezond werken doe je met elkaar: de werkgever schept de randvoorwaarden, zoals veilige machines, een goede organisatie, Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's) en goede voorlichting, instructie en toezicht. De werknemer moet zich daarnaast gedragen zoals in de instructie en regels is afgesproken.

De risico's op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn in de SW-sector vooral persoonsgebonden, omdat de medewerkers in de SW-sector vaak één of meerdere beperkingen hebben. Dat is een groot verschil met reguliere organisaties, waar de risico's vooral functiegericht zijn.

### ***Branchebrochure Inspectie SZW***

De Inspectie SZW heeft zich gerealiseerd, dat de regels op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid door werkgevers vaak als "lastig en moeilijk" worden ervaren. Daarom is ze al in 2006

gestart met het uitgeven van "Arbo-branchebrochures". Daarin worden de belangrijkste brancherisico's toegelicht, maar ook de regels waaraan een werkgever moet voldoen en de manier waarop de Inspectie SZW inspecteert. De branchebrochure over de sociale werkvoorziening<sup>1</sup> geeft de belangrijkste arbeidsrisico's voor de sociale werkvoorziening aan. Deze Arbocatalogus is hierop afgestemd.

### **Inhoud en ambitieniveau van deze catalogus**

In 2007 ontstond binnen de sector Sociale Werkvoorziening draagvlak voor het ontwikkelen van een algemene Arbocatalogus Sociale Werkvoorziening. Gezien de breedte van de werksoorten én de specifieke kenmerken van de doelgroepen heeft deze catalogus een algemeen karakter. Dat wil zeggen dat de catalogus een aanvulling vormt op de rol die individuele bedrijven hebben bij het specifiek invullen van het arbobeleid, de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) en het daarbij behorende plan van aanpak. In de Arbocatalogus SW komen alleen de algemene risico's van- en de bijbehorende oplossingen voor- de hele sector aan de orde. De risico's, die met het uitvoeren van een bepaald soort werkzaamheden te maken hebben, staan beschreven in de RI&E van de individuele bedrijven.

De in de Arbocatalogus SW genoemde oplossingen en voorbeelden zijn *richtinggevend* om de betreffende arbeidsrisico's aan te pakken. Het staat werkgevers vrij om eigen oplossingen voor de in hun bedrijf voorkomende risico's te bedenken. Zij zullen in dat geval moeten aantonen, dat 'hun' oplossing tenminste zo goed is als de oplossing in de arbocatalogus.

De totale Arbocatalogus SW gaat in op de volgende thema's:

1. Agressie & Geweld (A&G)
2. Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)
3. Lawaai
4. Machineveiligheid
5. Detachering
6. Gevaarlijke Stoffen
7. Fysieke belasting

Deze arbocatalogus richt zich op een integrale aanpak Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) in SW-organisaties. De branchepartners hebben besloten om aan Agressie en Geweld een aparte deelcatalogus te wijden. De redenen zijn beschreven in de aparte catalogus Agressie en Geweld.

In deze deelcatalogus staat wat tenminste van SW-bedrijven wordt verwacht bij de aanpak van Psychosociale Arbeidsbelasting, waar nodig wordt verwezen naar de aparte catalogus Agressie en Geweld. Er worden maatregelen genoemd ter voorkoming, beperking en afhandeling bij Psychosociale Arbeidsbelasting. SW-bedrijven kunnen het bestaande beleid evalueren en nagaan waar eventuele witte vlekken en tekortkomingen zijn om vervolgens nieuwe maatregelen te nemen. Het staat werkgevers te allen tijde vrij om eigen oplossingen voor de in hun bedrijf voorkomende risico's te bedenken. Zij zullen uiteraard steeds moeten aantonen, dat "hun" oplossing tenminste zo goed is als de oplossing in de arbocatalogus. De Arbocatalogus SW is opgezet voor medewerkers en leidinggevenden werkzaam in de SW sector. In de catalogus wordt per thema ingegaan op het wettelijk kader, de doel- en middelvoorschriften, de procesnormen, de aanpak van risico's (in algemene zin). Waar dit wenselijk is worden richtinggevende afspraken gemaakt over de maatregelen en middelen die binnen alle SW-bedrijven ingezet worden om een voldoende beschermingsniveau te bereiken. Deze afspraken hebben een bindend karakter en worden 'Oplossing' genoemd.

---

<sup>1</sup> De branchebrochure van de Inspectie SZW over de Sociale Werkvoorziening is te vinden op de website van de Arbocatalogus SW.

Voorts zullen in de komende jaren door de interactie met gebruikers via de website van de Arbocatalogus nog meer goede voorbeelden en instrumenten beschikbaar komen door de expertise die al in de sector aanwezig is. De website [www.arbocatalogussw.nl](http://www.arbocatalogussw.nl) zal door SBCM regelmatig van updates worden voorzien.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van een aantal kenmerken van de Sociale Werkvoorziening. In hoofdstuk 3 worden de toetsingscriteria beschreven. In hoofdstuk 4 wordt een inleiding gegeven over het begrip PSA en welke aandachtspunten er rondom dit thema zijn. Hoofdstuk 5 is de kern van deze deelcatalogus. Het beschrijft het wettelijk kader, dat wil zeggen welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbowet om tot een aanpak van PSA te komen. In hoofdstuk 6 wordt de aanpak van Werkdruk beschreven en in hoofdstuk 7 de aanpak van Ongewenst gedrag. In hoofdstuk 8 zijn praktijkvoorbeelden en tips opgenomen.

## Hoofdstuk 2 De Sociale Werkvoorziening

De sociale werkvoorziening wordt gekenmerkt door drie belangrijke elementen, die de opzet en inhoud van deze Arbocatalogus bepalen:

- Een breed pakket aan producten en dienstverlening
- Doelgroepen die te maken hebben met fysieke, psychische of verstandelijke handicaps
- Het bieden van passende arbeid

### **Producten en diensten**

De sociale werkvoorziening biedt passende arbeid aan mensen met een WSW-indicatie. Dat betekent dat de uitvoeringsorganisaties van de WSW zorgen voor diverse werkzaamheden voor een brede doelgroep, zowel binnen als buiten hun muren. Binnen de SW sector worden veel verschillende soorten werkzaamheden uitgevoerd. Het type dienstverlening en het soort productiewerkzaamheden verschilt per uitvoeringsorganisatie en de omvang van de bedrijven en bedrijfsonderdelen varieert enorm. Ook is er steeds meer aandacht voor detachering en begeleid werken, waardoor de breedte van de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren, nog meer groeit.

### **Doelgroep**

Werknemers met een WSW-indicatie kenmerken zich vooral door een fysieke, psychische of verstandelijke beperking. De mate waarin ze zelfstandig zijn of behoefte hebben aan begeleiding varieert sterk. De doelstelling van de sociale werkvoorziening is vastgelegd in de Wet Sociale Werkvoorziening (het bieden van passend werk en het streven om deze groep mensen zo regulier mogelijk te laten werken). De nadruk is daarbij steeds meer komen te liggen op arbeidsontwikkeling, plaatsing bij externe werkgevers en een combinatie van leren en werken. Voor een deel van de doelgroep zal het werken op een vaste locatie of in de beschutte sfeer van het SW-bedrijf echter noodzakelijk blijven.

Behalve mensen met een WSW-indicatie zijn er ook steeds vaker andere doelgroepen werkzaam bij een deel van de uitvoeringsorganisaties. Het gaat hierbij om mensen die via een re-integratietraject of via andere trajecten gebruik maken van de combinatie ontwikkelen, leren en werken zoals bedoeld in de Participatiewet die vanaf 2015 leidend zal zijn. Deze uitbreiding van de doelgroep zorgt ook voor een uitbreiding van de doelgroepkenmerken, onder andere op het gebied van psychosociale problematiek. Dat vraagt soms om verschillende vormen van aanpak van de uitvoeringsorganisaties.

Naast de verschillende beperkingen van de doelgroepen hebben de uitvoeringsorganisaties ook te maken met een hoge mate van laaggeletterdheid; naast aanpassingen op het gebied van werkzaamheden moet ook rekening worden gehouden met de manier waarop bijvoorbeeld werkinstructies gegeven worden.

### **Passend werk**

Dankzij het brede aanbod van werkzaamheden en werkplekken kan voor de medewerkers arbeid worden gezocht die past bij hun fysieke, psychische en verstandelijke mogelijkheden. Daarbij geldt dat er regelmatig (bijvoorbeeld in het jaarlijkse functioneringsgesprek) aan de orde moet komen of die werkzaamheden nog steeds passend zijn, zowel wat betreft belasting als ook qua arbeidsomstandigheden en ontwikkelmogelijkheden. Zo moet regelmatig het belastingprofiel van de medewerker worden geëvalueerd om zijn of haar (rest)capaciteit te kunnen bepalen. Ook moet worden bepaald voor welke functies of taken iemand in aanmerking komt gezien zijn of haar mogelijkheden.

Hiervoor zijn door de sector de afgelopen jaren verschillende instrumenten ontwikkeld, zoals functioneringsgesprekken, POP/IOP plannen en de instrumenten uit het Arboconvenant.

Passend werk in het kader van de sociale werkvoorziening vraagt om:

- Kennis en kunde over de fysieke en psychische belastbaarheid van de doelgroep;
- Een goede en blijvende balans tussen fysieke en psychische belastbaarheid enerzijds en werkbelasting anderzijds;
- Werken met audio- en visuele informatie (gezien de hoge mate van laaggeletterdheid);
- Regelmatige herhaling van de instructie;
- Voorlichting op maat;
- Begeleiding en toezicht op maat.

Een intake bij binnenkomst is van essentieel belang. Tijdens die intake ontstaat een beeld van de toekomstige medewerker op het gebied van:

- Belastbaarheid; hoe is het gesteld met de fysieke en psychische belastbaarheid van de medewerker?
- Motivatie; wat wil de medewerker en wat denkt hij te kunnen?
- Ontwikkelmogelijkheden; wat zijn de ontwikkelmogelijkheden en leerwijze van de medewerker?
- Zelfstandigheid; wat kan iemand zelf (leren) doen en in hoeverre is voorlichting, instructie, begeleiding en toezicht nodig?
- Competenties; wat zijn de ingeschatte arbeidscompetenties en vakcompetenties van de medewerker en hoe zullen die zich waarschijnlijk ontwikkelen?

### ***Beleid op het gebied van Arbeidsomstandigheden.***

Iedere werkgever moet een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid voeren. Dat betekent dat het werk zodanig wordt georganiseerd dat het geen nadelige invloed heeft op de veiligheid of de gezondheid van de medewerkers. De eindverantwoordelijkheid voor het voeren van het arbeidsomstandighedenbeleid ligt bij de werkgever en wordt gedragen door de leidinggevenden in het bedrijf. Daarnaast speelt de ondernemingsraad van een bedrijf een belangrijke rol bij de zorg voor goede arbeidsomstandigheden en veiligheid. Die rol is vastgelegd in de Arbowet en in de Wet op de ondernemingsraden. Bij bijna alle onderwerpen op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid heeft de OR instemming- of adviesrecht.

Een werkgever in de sociale werkvoorziening moet zich net zo gedragen als iedere andere werkgever. Om die verantwoordelijkheid goed in te kunnen vullen, moet er veel aandacht zijn voor de kenmerken van de doelgroep en de doelstelling van de sociale werkvoorziening. Niet iedere medewerker van een SW-bedrijf is immers in staat om zijn werknemersverantwoordelijkheid volledig op zich te nemen. Afstemming op zijn of haar specifieke mogelijkheden en extra begeleiding zijn dan noodzakelijk.

## Hoofdstuk 3 Toetsingscriteria voor de Arbocatalogus sector SW

### ***De werkingssfeer***

Deze Arbocatalogus is bedoeld voor alle werknemers die werkzaam zijn binnen een SW-organisatie.

### ***De vertegenwoordiging***

De sociale partners in de sector SW hebben een Stuurgroep ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van de werkgevers en gemeenten enerzijds en van de vakorganisaties ABVAKABO/FNV en CNV Publieke Zaak anderzijds. De praktische uitvoering is gedaan door een werkgroep, waarin zowel deskundigen/medewerkers van de SW-organisaties als vertegenwoordigers van de medezeggenschap en vakorganisaties zitting hebben genomen. Ter ondersteuning van hun gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt de aanbiedingsbrief voor de toets door de Inspectie SZW van alle deelcatalogi door de sociale partners ondertekend.

### ***Openbaarheid en toegankelijkheid***

De toegankelijkheid van de Arbocatalogus zal worden gewaarborgd door plaatsing op de website [www.arbocatalogussw.nl](http://www.arbocatalogussw.nl) die door iedereen te benaderen is. De deelcatalogi en de praktijkoplossingen kunnen afzonderlijk worden gedownload. SBCM zal als Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds voor de sector Sociale Werkvoorziening zorgen voor het up-to-date houden van de inhoud en het plaatsen van de nieuwste praktijkvoorbeelden op de website.



## **HOOFDSTUK 4 Begrippenkader: Psychosociale arbeidsbelasting in de SW-sector**

### **4.1 Begrip psychosociale arbeidsbelasting**

Onder het begrip vallen alle factoren die stress veroorzaken en/of een stressbeleving bij medewerkers oproepen, zoals werkdruk, agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie.

Werkstress is een synoniem voor psychosociale belasting. Bij stress spelen emoties van mensen altijd een rol. Oorzaken van stress die voortkomen uit de werksituatie noemen we stressoren. Mensen verschillen onderling sterk in hun vermogen om te gaan met stressoren. Bij werkstress kunnen de oorzaken gelegen zijn in het werk zelf, maar bijvoorbeeld ook in het dagelijks contact met collega's.

### **4.2 Begrip werkdruk**

Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen (kwantitatief en kwalitatief). Taakeisen zijn de eisen die gesteld worden aan het werk; ze kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo.

Bij een te hoge werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden (d.w.z. beperkte zeggenschap over het werk), vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers.

### **4.3 Begrip ongewenst gedrag**

Bij ongewenst gedrag gaat dit om gedrag in onderlinge verhoudingen/contacten tussen mensen op de werkvloer. Er is sprake van ongewenst gedrag zodra één van de betrokkenen het zo ervaart.

Het kan daarbij gaan om

- Agressie en geweld
- Seksuele intimidatie
- Pesten
- Discriminatie

### **4.4 Begrip agressie en geweld**

Onder agressie en geweld op het werk wordt verstaan een situatie waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die verband houden met het verrichten van arbeid.

Het gaat om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en/of fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen worden). Het kan ook gaan om psychisch geweld: bedreigen, intimideren, onder druk zetten, het bedreigen van de thuissituatie en het beschadigen van eigendommen. Over deze vorm van PSA is een aparte Arbocatalogus verschenen.

### **4.5 Begrip seksuele intimidatie**

Onder seksuele intimidatie op het werk wordt verstaan enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele (bij)bedoeling. Dit gedrag heeft als doel of gevolg dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, en een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.

### **4.6 Begrip pesten**

Onder pesten wordt verstaan elke vorm van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van één of meer werknemer(s) (collega's, leidinggevend(en)) tegen één of een groep andere medewerker(s). Het gaat om herhaald gedrag en niet om eenmalige gedragingen.

Het gedrag kan zich op verschillende manieren uiten: door woorden, gebaren, handelingen, bedreigingen e.d.

#### **4.7 Begrip discriminatie**

Hieronder verstaan we het onderscheid maken en daarmee het ongelijk behandelen, achterstellen of uitsluiten van tussen mensen wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele gerichtheid, transseksualiteit, leeftijd, handicap of chronische ziekte, burgerlijke staat, arbeidsduur of soort contract (12 gronden) of op welke grond dan ook als bedoeld in artikel 1 van de Grondwet

#### **4.8 Kerntaak**

Psychosociale arbeidsbelasting heeft ruime aandacht binnen de SW-sector. De sector kent een grote groep kwetsbare medewerkers met een lage psychosociale belastbaarheid. Deze groep kan (nog) niet blootgesteld worden aan de psychosociale arbeidsbelasting van de reguliere arbeidsmarkt. Het is de opdracht van de SW-organisaties om het delicaat evenwicht tussen belastbaarheid en belasting te waarborgen en mensen met een arbeidshandicap aangepast werk te bieden. Dat brengt met zich mee dat deze bedrijven vanzelfsprekend aandacht hebben voor belastende factoren die het soort werk met zich mee brengt en de belasting die de medewerker aan kan.

Al bij de indicatiestelling en intake van medewerkers wordt gekeken naar de psychosociale belastbaarheid: bijvoorbeeld naar het werktempo dat iemand aankan, naar de mate waarin iemand kan samenwerken met collega's of naar de behoefte aan begeleiding op de werkplek. Op basis van een goede intake wordt de juiste werkplek gevonden.

SW-bedrijven zijn zich de laatste jaren meer en meer in de richting van zogenoemde "mensontwikkelbedrijven" gaan ontwikkelen. De opdracht die bedrijven zich stellen is om aan arbeidsontwikkeling van de medewerkers te werken. Hen uitdagen om een stapje extra te zetten richting uitplaatsing naar de reguliere arbeidsmarkt. Dat betekent dat er steeds opnieuw gezocht moet worden naar een balans tussen veranderingen in de belasting enerzijds en veranderingen van de individuele belastbaarheid van de medewerkers anderzijds. Daarbij moet het SW-bedrijf constant rekening houden met de mogelijkheden van de medewerkers.

#### **4.9 Veranderende arbeidsomstandigheden in relatie tot PSA**

Ondanks de zorgvuldigheid voor plaatsing hebben SW bedrijven net als andere bedrijven te maken met situaties waarin medewerkers onderhevig zijn aan wisselende arbeidsomstandigheden. Deze omstandigheden kunnen van invloed zijn op de werkstress beleving van medewerkers.

Specifieke bedrijfsomstandigheden zijn bijvoorbeeld:

- Instroom van nieuwe doelgroepen.
- Nieuwe werksoorten of werksoorten die worden opgeheven.
- Leegloop
- Uitplaatsing of detachering
- Werkdruk door specifieke productieafspraken of reorganisatie

Ook factoren gelegen buiten het bedrijf kunnen van invloed zijn. Denk bijvoorbeeld aan verhoging van stress wanneer agressie en geweld en intimidatie toeneemt veroorzaakt door maatschappelijke of sociaal economische factoren.

Deze veranderende omstandigheden maken het noodzakelijk de psychosociale arbeidsbelasting te volgen met daarvoor geschikte instrumenten.

Veranderende arbeidsomstandigheden vragen om continue en aangepaste monitoring van de arbeidsomstandigheden.

#### **4.10 Aandacht voor medewerkers, leidinggevenden en begeleiding**

Psychosociale arbeidsbelasting verdient aandacht voor alle medewerkers die werkzaam zijn binnen de SW-sector. Dit geldt dus zowel voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt als voor de leidinggevenden en begeleiders.

De laatste jaren stromen steeds meer mensen met een beperkte psychische belastbaarheid in het SW-bedrijf in. Mensen voor wie werken een opstap kan zijn naar meer structuur in hun leven. Maar ook mensen die een andersoortige begeleiding nodig hebben dan 'traditionele' medewerker (de verstandelijk en lichamelijk gehandicapten). Het goed kunnen managen van de verschillende doelgroepen, invulling geven aan arbeidsontwikkeling en een gezonde bedrijfsvoering

vraagt heel wat van hen die hier dagelijks mee belast zijn: de werkleiders, de productieiders, trajectbegeleiders en managers. Ook al zal normaliter de psychosociale belastbaarheid van deze functionarissen hoger zijn en mag er van uit gegaan worden dat zij de juiste competenties hebben voor hun functie, langdurend blootstaan aan verzwarende omstandigheden kan ook voor hen de gezondheidsrisico's vergroten.

Kortom: psychosociale belasting speelt zich af op alle niveaus in het SW-bedrijf en kan op allerlei manieren invloed uitoefenen op de organisatie.

De gezondheidsrisico's voor een medewerker kunnen vele malen hoger zijn wanneer er sprake is van een combinatie van werkstress, ongewenst gedrag en sociaal-medische factoren, met alle negatieve gevolgen voor het individu en het team.

Kortom: door de veelzijdigheid van groepen werkzaam binnen de SW organisatie moet het bedrijf maatwerk leveren om de risico's voor deze groepen aan te pakken.

## HOOFDSTUK 5 Het wettelijk kader

Dit hoofdstuk beschrijft welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbowetgeving om tot een aanpak van PSA te komen. Er wordt ingegaan op de wetgeving, de doelvoorschriften, de procesnormen en de aanpak.

### **5.1 De Arbowetgeving over PSA**

De Arbowet verplicht werkgevers om binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, beleid te voeren om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en indien dat niet mogelijk is zo veel mogelijk te beperken (beleid, Artikel 3, tweede lid Arbowet).

Beoordeling van de risico's op PSA moet in de RIE beschreven worden. Maatregelen ter voorkoming of beperking van PSA horen thuis in het Plan van Aanpak.

Het Burgerlijk Wetboek (artikel 7:611) stelt dat een werkgever zich moet houden aan "het beginsel van goed werkgeverschap". Een werkgever heeft op grond van art. 7:658 BW een zorgplicht voor zijn medewerkers. Deze invulling van deze zorgplicht is nader omschreven in hoofdstuk 2 van de Arbowet (de artikelen 3 t/m 10 Arbowet).

In het kader van PSA gaat de zorgplicht niet alleen over het voorkomen en beperken van (de negatieve gevolgen van) psychosociale arbeidsbelasting en incidenten naar aanleiding van ongewenst gedrag. De zorgplicht houdt ook in het op een goede manier opvangen van medewerkers na incidenten om schade voor die medewerkers zoveel mogelijk te beperken. Het beleid moet in overeenstemming zijn met de stand der wetenschap en de professionele dienstverlening. Dit houdt in dat werkgevers regelmatig het beleid moeten evalueren en toetsen aan de laatste stand der techniek.

Zowel voor werkgevers als werknemers gelden wettelijke verplichtingen bij het tegengaan van PSA. De Arbowet geeft in artikel 1 derde lid onder e een definitie van PSA. Verder kent de Arbowet beleidsopdrachten voor de werkgever en geeft art. 2.15 Arbobesluit nadere bepalingen over (het voorkomen van) PSA. De werkgever maakt beleid en de werknemer dient zich te houden aan de instructie van de werkgever.

De Arbowet hanteert de volgende uitgangspunten:

- Het werk moet zodanig georganiseerd worden dat er geen nadelige invloed wordt uitgeoefend op de gezondheid van werknemers (artikel 3, eerste lid onder a)
- Gevaren worden bij de bron aangepakt (artikel 3, eerste lid onder b)
- Er moet rekening gehouden worden met de persoonlijke eigenschappen van werknemers (artikel 3, eerste lid onder c)
- Doeltreffende maatregelen moeten worden genomen op het gebied van eerste hulp bij ongelukken (artikel 3, eerste lid onder e)
- Bij ernstig of onmiddellijk gevaar moet elke werknemer zelfstandig de nodige maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen (artikel 3, eerste lid onder f).

## 5.2 Doelvoorschriften

De Arbowet en het Arbobesluit leiden voor PSA tot acht doelvoorschriften:

Artikel nr.	Doelvoorschriften in de Arbowetgeving
1. Artikel 3. lid 1.	De werkgever voert beleid gericht op goede arbeidsomstandigheden.
2. Artikel 3. lid 2.	De werkgever moet binnen het algemene beleid risico's op het gebied van PSA voorkomen en indien dat niet mogelijk is, deze risico's beperken.
3. Artikel 3. lid 3.	De werkgever ziet toe op een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waarbij rekening wordt gehouden met de bekwaamheden van de werknemers.
4. Artikel 4	Aanpassing arbeidsplaats werknemer met structurele functionele beperking.
5. Artikel 5	De werkgever inventariseert en evalueert de risico's en stelt een plan van aanpak op.
6. Artikel 8	De werkgever zorgt voor voorlichting, instructie en training aan medewerkers.
7. Arbobesluit Artikel 2.15 lid 1	Indien medewerkers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA worden de risico's beoordeeld en op basis van het plan van aanpak maatregelen vastgesteld om PSA te voorkomen en/of te beperken.
8. Arbobesluit Artikel 2.15 lid 2	Indien medewerkers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA, wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's en maatregelen om PSA te voorkomen en/of te beperken.

Deze voorschriften zijn richtinggevend voor de verdere opzet van deze deelcatalogus. Zowel voor werkgevers als werknemers gelden wettelijke verplichtingen als het gaat om het tegengaan van PSA. De werkgever maakt (in overleg met de OR) beleid en de werknemer dient zich te houden aan de instructie van de werkgever. Daarbij volgt de werkgever de arbeidshygiënische strategie, dat wil zeggen, dat hij primair maatregelen neemt om het risico te voorkomen. Is dat niet mogelijk, dan neemt hij maatregelen om het risico te beperken en de effecten van het risico te beheersen.

## 5.3 Procesnormen en de aanpak van PSA

Het beleid met betrekking tot PSA moet onderdeel zijn van het algemeen beleid in de organisatie. Een verplicht onderdeel van het arbobeleid is de uitvoering van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Dit houdt in de eerste plaats in dat de mogelijke risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn worden geïnventariseerd. In de tweede plaats dient de omvang van de risico's te worden vastgesteld en zullen maatregelen genomen moeten worden om deze risico's te beperken.

De Arbowet bepaalt dat de werkgever zorg draagt voor adequaat beleid, rekening houdend met in de RI&E gesignaleerde risico's. Een aanpak van PSA bevat meerdere elementen: preventieve maatregelen om PSA te voorkomen, maatregelen om adequaat te kunnen reageren op PSA, een goede afhandeling van psychosociale problematiek en een beleidsmatige aanpak.

Ten aanzien van de aanpak van PSA onderscheiden we 5 procesnormen waaraan naleving van de doelvoorschriften wordt getoetst.

1. Risico's in kaart brengen
2. Voorkomen van PSA
3. Beperken van PSA
4. Afhandelen van de psychosociale problematiek
5. Beleidsmatig inbedden.

In deze deelcatalogus wordt niet inhoudelijk ingegaan op de thema's agressie en geweld, omdat deze onderwerpen in de afzonderlijke deelcatalogus Agressie en Geweld worden behandeld. In deze deelcatalogus (PSA) wordt dieper ingegaan op de overige onderwerpen, te weten werkdruk en ongewenst gedrag: Seksuele intimidatie, pesten en discriminatie. Beschreven wordt wat er komt kijken bij een plan van aanpak, waaraan de aanpak moet voldoen en welke maatregelen hierbij genomen kunnen worden. Sommige maatregelen zijn verplicht voor de SW-organisaties, andere zijn optioneel. Hierbij baseren we ons naast de wet- en regelgeving ook op Cao-afspraken, inzicht van deskundigen en goede praktijken.

De wijze waarop iedere SW-organisatie de onderwerpen uitwerkt en welke maatregelen zij expliciet neemt, is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren. Deze worden in hoofdzaak bepaald door de uitkomsten van de RI&E in de betrokken organisatie.

## HOOFDSTUK 6 Werkdruk

### 6.1 Werkdruk in de SW-sector

Het is de corebusiness van de Sociale Werkvoorziening om passende arbeid te vinden bij de mogelijkheden van de SW- medewerker. Niet alleen wordt de verwerving van opdrachten gericht op de mogelijkheden van de populatie. Ook worden de werkzaamheden ingericht met in achtname van mogelijke handicaps.

Al bij de intake van een nieuwe medewerker, wordt rekening gehouden met de mogelijkheden van de medewerker. Deze bijzondere aandacht strekt zich vervolgens uit over de voor veel SW - bedrijven gangbare introductie en/of testmethodiek en speciale aandacht van de leidinggevenden. Daarnaast kent de SW-organisatie een veelal geprofessionaliseerde ziekteverzuimbegeleiding met Sociaal Medische Teams die er over waken dat de medewerker niet ten gevolge van overbelasting uitvalt. Het re-integratieproces, waarbij de medewerker zo ver mogelijk richting arbeidsmarkt wordt geholpen maakt omgaan met de eisen van een werkplek, dus ook het omgaan met werkdruk, tot leerdoel.

Het goed kunnen managen van de verschillende doelgroepen, en het begeleiden van de medewerkers stelt hoge eisen aan hen die hier dagelijks mee belast zijn: de werkleiders, de productieleiders, trajectbegeleiders en managers. Daarnaast dragen zij immers verantwoordelijkheid voor de normale productie voor klanten van het bedrijf. Normaliter is de psychosociale belastbaarheid van deze leidinggevenden hoger en mag er van uit gegaan worden dat zij de juiste competenties hebben om aan hun taakeisen en tijdsdruk te voldoen. Wanneer leidinggevenden stelselmatig niet of met moeite kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld aan het werk en er geen mogelijkheden kunnen of mogen benut worden om problemen op te lossen is er sprake van werkdruk. Omdat langdurig blootstaan aan verzwarende omstandigheden, zoals werkdruk, tot overbelasting kan leiden, dient de organisatie hierop alert te zijn.

Als in de loop van 2017 de wijzigingen in de Arbowet van kracht worden, krijgen de bedrijfsarts en de preventiemedewerker een belangrijker rol bij de preventie en advisering. Zij kunnen deskundige ondersteuning bieden op het gebied van gezondheid en duurzame inzetbaarheid, zoals werkdruk.

### 6.2 Begrippen Werkdruk, belastbaarheid en verzuim.

In de definitie van Werkdruk vormen "taakeisen" en "tijdsdruk" de belangrijkste componenten. Druk werk hoeft op zich geen probleem te zijn. Sterker nog, veel mensen vinden een zekere druk prettig en hebben deze nodig om tot prestaties te komen. Als er echter een onbalans ontstaat, deze te groot wordt en/of te lang duurt, dan neemt de kans op negatieve gevolgen voor organisatie en werknemer toe. Er ontstaat dan werkstress.

De onbalans wordt objectief waargenomen (bijvoorbeeld als stapels werk zichtbaar hoger worden) en/ of wordt subjectief ervaren (bijvoorbeeld of werknemers deze stapels wel of niet vervelend vinden). Overigens hoeft de objectieve vaststelling dat er op een afdeling altijd achterstand bestaat niet te betekenen dat de taakeisen en de tijdsdruk te hoog is. Het kan evengoed betekenen dat er inefficiënt gewerkt wordt.

Te grote of te langdurige onbalans en werkstress kan leiden tot individueel verzuim, maar dit hoeft niet zo te zijn. De individuele beleving speelt hierbij een rol.

Meten is weten, maar analyse en vaststelling van oorzaken is begrijpen. Er is geen norm voor een maximale (of minimale) werkdruk. Vergelijkenderwijs kunnen we tot aanwijzingen komen. De vergelijking van bijvoorbeeld ziekteverzuim zal dan gemaakt moeten worden tussen afdelingen, bedrijfsdelen, type functionarissen en/of SW-bedrijven onderling.

Werkdruk kan te maken hebben met de belastbaarheid, maar ook met andere factoren zoals bijvoorbeeld sociale factoren specifiek voor de SW-geïndiceerde en andere doelgroepen die een traject volgen. Herintreden of een werkritme aanleren, gaat niet een ieder gemakkelijk af. Het zal misschien moeilijker zijn om hier het begrip "werkdruk" als in de definitie te hanteren dan bijvoorbeeld "de druk om te (leren) werken".

De werkdruk onder leidinggevendenden kan ook te maken hebben met andere specifieke factoren. Denk bijvoorbeeld aan de landelijke ontwikkelingen voor de Sociale Werkvoorzieningen, die gevolgen hebben voor de werkzaamheden en werklust van deze functionarissen binnen het SW-bedrijf. Wanneer de onbalans van belasting en belastbaarheid voor deze groep te lang aanhoudt en men zelf geen mogelijkheden heeft oplossingen aan te dragen, zullen andere organisatorische oplossingen gezocht moeten worden om uitval te voorkomen.

Het is vaak lastig oorzaken en gevolgen van te hoge werkdruk te onderkennen. Er zijn evenwel een aantal symptomen, dat ons op het juiste spoor kunnen zetten.

### **6.3 Oorzaken van te hoge werkdruk**

De oorzaken van een te hoge werkdruk kunnen divers zijn zoals:

- Er is gewoon te veel werk.
- Er zijn pieken en dalen in het werk.
- Er is weinig ondersteuning.
- Een werknemer slaagt er niet in het werk goed te plannen.
- Een werknemer heeft te weinig vakinhoudelijke kennis en vaardigheden of te weinig sociale vaardigheden.
- Werknemers doen te veel dingen die niet per sé gedaan hoeven te worden.
- Een werknemer kan geen 'nee' zeggen.
- Een werknemer is perfectionistisch, onzeker, angstig over het oordeel van anderen of heeft een zeer hoog verantwoordelijkheidsgevoel voor het werk.
- Er zijn problemen in de privésfeer of met de gezondheid waardoor een werknemer (tijdelijk) minder belastbaar is.
- Er zijn organisatorische veranderingen, die hogere en andere eisen aan het personeel stellen.
- 

### **6.4 Gevolgen van te hoge werkdruk**

Werkdruk is niet altijd schadelijk; enige druk werkt voor een heleboel mensen zelfs stimulerend. Echter aanhoudende stress door werkdruk kan zowel individuele als organisatorische gevolgen hebben.

Bij individuele gevolgen kunnen we denken aan:

- gezondheidsproblemen,
- ziekteverzuim,
- gedragsverandering (stresssignalen) en conflicten.

Gevolgen voor de organisatie zijn bijvoorbeeld:

- veelvuldige achterstanden in taken maar ook bijvoorbeeld regelmatig te late leveringen,
- een slechtere sfeer op de werkvloer, conflicten tussen collega's onderling en leidinggevendenden,
- verminderde motivatie en betrokkenheid,
- meer fouten zoals hoge productie - uitval en vergissingen.

Men kan op verschillende manieren naar de symptomen of gevolgen van overbelasting kijken. Bijvoorbeeld door het ziekteverzuim te vergelijken bij in werkdruk vergelijkbare medewerkers of bedrijfsdelen. Indien beschikbaar kan men informatie halen uit Periodiek Medische Onderzoeken (PMO) en Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken (MTO), waarin aspecten zoals tevredenheid, motivatie of gezondheidsklachten gemeten worden. In 2017 krijgt de bedrijfsarts bovendien de gelegenheid om iedere arbeidsplaats in het bedrijf te bezoeken, waardoor beter inzicht kan ontstaan in de werkzaamheden en arbeidsplaats. Informatie over organisatorische gevolgen zijn te halen uit managementinformatie. Bijvoorbeeld informatie over veelvuldig late leveringen en uitval van productie op de werkvloer. Tenslotte dient vermeld te worden dat de gevolgen van overmatige werkdruk niet altijd tijdig gesignaleerd worden. Bijvoorbeeld omdat de medewerker zijn stressbeleving verzwijgt omdat hij zich niet wil laten kennen.



### 6.5 De aanpak van te hoge werkdruk in de SW sector

De integrale aanpak van werkdruk vraagt om een gezonde bedrijfsvoering. Ten eerste wordt werkdruk als "belastbaarheid" in de intake en werkbegeleiding meegenomen. Ten tweede is werkdruk al een aandachtspunt bij de orderverwerving en de taaktoedeling op de werkvloer. Een werkvoorziening is hiermee derhalve zeer preventief. Ten derde kan werkdruk ook beschouwd worden als "druk om te werken" onder voor de medewerker al verzwarende omstandigheden, zoals een arbeidsbeperking of langdurige afwezigheid uit het arbeidsproces. Dit verdient een goede begeleiding. Ten vierde is er ook aandacht voor de werkdruk van leidinggevenden die naast de verantwoordelijkheid voor productie, tot zijn/haar taak heeft de juiste dosering van arbeid onder de mensen aan te brengen.

De aanpak van werkdruk van leidinggevenden komt overeen met de aanpak van werkdruk in een reguliere arbeidsorganisatie. Er wordt van uit gegaan dat de individuele functionaris is aangesteld met de juiste competenties en normaliter aan de taakeisen en tijdsdruk kan voldoen. De manager dient alert te zijn op de individuele (stress)signalen en die van de groepen functionarissen als zodanig om te hoge werkdruk te beperken.

Vanuit de Arbowet is de SW-organisatie verplicht om tot een aanpak van PSA te komen, waarvan werkdruk een onderdeel is. In hoofdstuk 5 is beschreven welke verplichtingen dit zijn. In deze paragraaf gaan we aan de hand van de eerder beschreven doelvoorschriften en de vijf procesnormen specifiek in op de aanpak van werkdruk. Deze gelden zowel voor de doelgroepen als voor overige medewerkers werkzaam binnen het SW bedrijf. Bij de lijst van procesnormen treft u een lijst van mogelijke maatregelen aan. Indien nodig worden maatregelen voor een specifieke groep genoemd. Per onderwerp is aangegeven of deze vanuit de Arbowet geïnterpreteerd kan worden als zijnde verplicht. Bij onderwerpen die niet verplicht zijn vanuit de Arbowet wordt aangegeven of ze verplicht zijn binnen de SW-sector. Dit laatste betreft de afspraken die de sociale partners hierover hebben gemaakt bij het opstellen van deze arbocatalogus.

Procesnorm 1: Risico's in kaart brengen

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht Arbocatalogus SW
<b>Risico's inventariseren, Art. 5 lid 1 Arbowet</b>	<b>Risico's in kaart brengen</b>	1. Risico's op overbelasting door werkdruk in kaart brengen	Ja	<b>Ja</b>
<b>Art. 5. lid 1 Arbowet</b>	<b>Risico's voor bijzondere categorieën van werknemers</b>	2. Onderscheiden van doelgroepen en leidinggevenden	Ja	<b>Ja</b>

Procesnorm 2: Voorkomen van overbelasting t.g.v. werkdruk

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht Arbocatalogus SW
<b>Risico's voorkomen, art. 3. lid 2 Arbowet.</b>	<b>Voorkomen van overbelasting</b>	3. Intake procedure gericht op belastbaarheid van medewerkers	Nee	Ja

<b>Toe zien op goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rekening houdend met de bekwaamheden Artikel 3. lid 3.</b>  <b>Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen, art. 8 Arbowet art 2.15 lid 2, Arbobesluit</b>	<b>door werkdruk</b>	4. Aandacht voor - taakhoud, - functieprofiel/omschrijving, - stress signalen- het houden van beoordelingsgesprekken en - het voeren van werkoverleg	Ja	Ja
		5. Personeel voorlichten, trainen en instrueren (bijv. over maatregelen en voor werkleiding het omgaan met psychosociale handicaps.)	Ja	Ja
		6. Verzuimprotocol, sociaal medisch team en bedrijfsarts	Ja	Ja
		7. Organisatie van het werk in overeenstemming met de capaciteiten van de doelgroepen.	Nee	Gewenst

Procesnorm 3: Beperken

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht Arbocatalogus SW
<b>Risico's beperken, art. 3.lid 2 Arbowet.</b>	<b>Beperken van overbelasting door werkdruk</b>	8. Het hanteren pauze en rusttijden	Ja	Ja
		9. Het bieden van regelmogelijkheden en de juiste beslissingsbevoegdheid	Ja	Ja
		10. Scholing in Leiderschap	Nee	Gewenst
		11. Zorg dragen voor adequate communicatie en informatie op de werkvloer	Ja	Ja
		12. Zorg dragen voor een goede werksfeer en onderlinge verhoudingen	Ja	Ja

		13. Zorg dragen voor toezicht op hoeveelheid werk, werktempo en taakeisen	Ja	Ja
--	--	---	----	----

Procesnorm 4: Afhandelen

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
<b>Afhandelen</b> <b>Art. 9 Arbowet</b> <b>Artikel 7:658a</b> <b>Burgerlijk Wetboek</b> <b>Artikel 76 e Ziektewet</b>	<b>Afhandelen of het treffen van corrigerende maatregelen</b>	14. Registeren van verzuimoorzaken	Ja	Ja
		15. Analyse van verzuimoorzaken	Ja	Ja
		16. Implementeren en volgen van corrigerende maatregelen	Ja	Ja
		17. Verzuimbegeleiding en re-integratie	Ja	Ja

Procesnorm 5: Beleidsmatig inbedden

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
<b>Beleidsmatige aanpak, art. 3. Arbowet</b> <b>Uitvoeren RI&amp;E, art. 5.lid 1. Arbowet;</b> <b>Artikel 2.15 lid 1 Arbobesluit</b> <b>Opstellen plan van aanpak, art. 5.lid 3 Arbowet.</b> <b>Artikel 2.15 lid 1 Arbobesluit</b> <b>evalueren en bijstellen, art. 3.lid 4. Arbowet</b>	<b>Beleidsmatig inbedden</b>	18. Visie t.a.v. werkdruk in het SW – bedrijf formuleren	Ja	Ja
		19. Beleidscyclus opzetten	Ja	Ja
		20. Taken en verantwoordelijkheden toewijzen	Ja	Ja
		21. Toezien op implementatie en naleving	Ja	Ja

De onder de aanpak genoemde onderwerpen worden in hoofdstuk 5.6 aan de hand van procesnormen toegelicht. Welke specifieke maatregelen de individuele SW - organisatie neemt is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren en gebaseerd op de uitkomsten van de RI&E.

## **6.6 Toelichting op de aanpak van te hoge werkdruk in de SW-sector**

### **6.6.1 Risico's in kaart brengen (1 t/m 2)**

Risico's op overbelasting door werkdruk in kaart brengen (1)

Met behulp van een RI&E moet volgens de Arbowet het risico worden geïnventariseerd of werkdruk leidt tot gezondheidsproblemen. Dat risico zal aanwezig zijn wanneer een of meerdere van de in 5.2 genoemde oorzaken en de in 5.3 genoemde gevolgen of symptomen kunnen worden opgemerkt. Om de juiste bevindingen te verkrijgen waarop de analyse en aanpak zullen moeten worden gebaseerd is onderzoek nodig. Dit onderzoek betreft de noodzakelijke voorinformatie. Verkrijging van die voorinformatie maakt onderdeel uit van de RI&E. De voorinformatie komt voort uit diverse bronnen waarbij zoveel mogelijk recente gegevens, ook die betreffende het preventieve beleid, moeten worden betrokken.

Vervolgens zullen door zowel de leidinggevenden als de medewerkers vragen moeten worden beantwoord over:

- Hoeveelheid werk
- Werktempo
- Taakeisen
- Regelmogelijkheden en zelfstandigheid
- Onderlinge verhoudingen
- Communicatie en informatie
- Werktijden

In de RI&E worden de feitelijke vragen vastgesteld bij elk van de onderwerpen. In de evaluatie zal vervolgens de mate van het risico worden vastgesteld en kunnen preventieve dan wel corrigerende (beperkende of afhandelende) maatregelen worden geformuleerd ten behoeve van een plan van aanpak van werkdruk.

Onderscheiden van doelgroepen en leidinggevenden, staf (2)

Waar noodzakelijk proberen onderscheid te maken tussen de diverse doelgroepen en de leidinggevenden/staf. Enerzijds houdt u daardoor rekening met de doelgroepen in voor hen bijzondere omstandigheden. Anderzijds heeft u oog voor de zwaarte van de taak van de leidinggevende die zowel moet produceren als begeleiden.

### **6.6.2 Voorkomen en beperken van overbelasting door werkdruk (3 t/m 13)**

Bij het voorkomen van overmatige werkdruk zal een goede inschatting moeten worden gemaakt van de belastbaarheid van afdelingen en medewerkers. Voor de SW-organisatie is dit reeds ingebed in haar basisactiviteit bestaande uit een goede intake en procesbegeleiding voor de doelgroepen (3). Voor het opnemen van medewerkers op een afdeling of in een productielijn is een goede taakindeling essentieel (4). Elk niveau in de organisatie kent een eigen aanpak maar van belang is altijd de wijze waarop een medewerker is voorbereid op zijn of haar taak, er terugkoppeling plaatsvindt en er aanvullende instructies gegeven worden (4). Preventief beleid voor zowel de doelgroepen als de leidinggevenden/staf richt zich dus op taakinhoud, taakeisen en de zwaarte van het werk (4) en het toezicht daarop (13). De taakinhoud komt bovendien tot uitdrukking in een functieprofiel/omschrijving.

Daarnaast dient aandacht gegeven te worden aan het houden van beoordelingsgesprekken en het voeren van werkoverleg. Het werkoverleg heeft tot doel signalen en andere aspecten van werkdruk van de afdeling op te vangen. Het werkoverleg is ook een plaats om gezamenlijk verbetermaatregelen te bespreken om overbelasting te voorkomen en te beperken (4).

Men dient het personeel voor te lichten, te trainen en te instrueren. Leidinggeven hebben invloed op de werkdruk van hun medewerkers. Duidelijk zijn over verwachtingen, heldere prioriteiten stellen en afspraken maken en regelmatig positieve feedback geven helpt om de werkdruk gezond te houden. Denk bij training ook aan instructies voor de werkleiding hoe om te gaan met psychosociale handicaps zodat zij medewerkers optimaal kunnen begeleiden (5).

Een belangrijk element in de preventie en beperking van hoge werkdruk is de hantering van een verzuimprotocol (6). Het verzuimprotocol is met name geschikt om kortdurend verzuim aan te

pakken en in een vroeg stadium eventuele bijzondere oorzaken van verzuim te achterhalen. Voor langdurig of frequent verzuim kan een Sociaal Medisch Team of de bedrijfsarts betrokken worden in de analyse van arbeid gerelateerd verzuim (dus ook verzuim t.g.v. werkdruk) (6).

Het is gewenst om bij opkomende werkdruk de organisatie van het werk zo veel mogelijk in overeenstemming te brengen met de capaciteiten van de verschillende doelgroepen en/of groepen medewerkers (7). Het is voor de organisatie belangrijk met name in bijzondere omstandigheden ook de werk en rusttijden aan te passen (8). Bijzondere omstandigheden kunnen ontstaan bij sterke orderdruk, maar ook tijdens perioden van extreme warmte (8). Voor de leidinggevende is het van belang dat het management bij werkdruk prioriteiten aangeeft en wie welke beslissingsbevoegdheid bezit (9). Het blijkt dat verhoging van de eigen regelmogelijkheden in een functie een gunstige invloed heeft op het omgaan met werkdruk. Ook in teamverband verbetermaatregelen bespreken en doorvoeren heeft een positief effect (9). Door de leidinggevende te scholen in bijvoorbeeld coachend leiderschap wordt een "baas" door zijn medewerker ook anders beoordeeld, met positieve gevolgen voor de ervaren arbeidsbelasting (10). De organisatie moet vormgeven aan adequate communicatie en medewerkers voorzien van voldoende informatie om het werk goed te kunnen doen(11).

Men kan denken aan informatiebulletins, een uitgave van de huisregels en/of het gebruik van intranet. Deze maatregelen zullen er mede toe bijdragen dat er een goede werksfeer en onderlinge verstandhouding bestaat (12).

### **6.6.3 Afhandelen of het treffen van corrigerende maatregelen (14 t/m 17)**

Wanneer de RI&E het risico op overbelasting aangeeft is er nog tijd voor preventieve maatregelen. Wanneer evenwel bestaand ziekteverzuim moet worden toegeschreven aan overbelasting door werkdruk komt preventie in elk geval voor de zieke medewerker te laat. Om dit te kunnen onderzoeken dient het bedrijf er een registratie via de Arbodienst (14) en analyse van verzuimoorzaken op na te houden (15).

Noodzakelijke corrigerende maatregelen in het plan van aanpak richten zich op de bestaande situatie van overbelasting en zijn er op gericht de schade te herstellen en de oorzaken weg te nemen. Wanneer bijvoorbeeld achterstanden of veelvuldige fouten op de werkvloer al hun tol hebben geëist of dat dreigen te doen, zal een herstructurering van de afdeling of een andere aansturing noodzakelijk blijken. Het is noodzakelijk om de implementatie en effectiviteit van een corrigerende maatregel nader te volgen (16).

In het geval van reeds bestaand verzuim ten gevolge van overmatige werkdruk dient de re-integratie van een medewerker zorgvuldig begeleid te worden (17).

### **6.6.4 Beleidsmatige inbedding (18 t/m 21)**

De visie die het bedrijf ontwikkelt t.a.v. werkdruk zal afhangen van de ervaringen met de eigen medewerkers en de uitkomsten van een RI&E (18). Werkdruk als risico dient deel uit te maken van de beleidscyclus, dat wil zeggen dat periodiek de RI&E is uitgevoerd en alle daarin naar voren gekomen risico's naar prioriteit hun plaats krijgen in het beleidsplan voor de arbeidsomstandigheden (19). De RI&E dient ook te toetsen of een dergelijk beleid al aanwezig en effectief is. Met name wordt getoetst of de taken en verantwoordelijkheden in de organisatie die kritisch zijn voor de beheersing van werkdruk naar behoren zijn uitgevoerd (20) en of er toezicht bestaat op het doorvoeren van maatregelen en de naleving van afspraken (21). Het kunnen aantonen, dat dit toezicht daadwerkelijk is uitgeoefend, kan vooral van belang zijn bij een eventuele civiele vordering.

In de praktijk zal men dan bezien of bijvoorbeeld;

- werk- en rusttijden worden nageleefd,
- er een beoordeling is van taakzwaarte
- herhaald verzuim voldoende werd begeleid.
- medewerkers en leidinggevenden adequate scholing hebben ontvangen
- er sprake is van afdoende communicatie
- er een prettige werksfeer bestaat

## HOOFDSTUK 7 Ongewenst gedrag

### 7.1 Inleiding

Tot ongewenst gedrag behoren agressie en geweld, seksuele intimidatie (SI), pesten en discriminatie. Bij de aanpak van agressie en geweld beschreven in de deelcatalogus Agressie en Geweld, ligt het zwaartepunt op hantering en de-escalatie. Bij SI, pesten en discriminatie kan er sprake zijn van verborgen langdurig en niet opgemerkt gedrag (behalve door het slachtoffer). Het zwaartepunt hoort dan eerder te liggen bij "herkenning" door de omgeving en "verlaging van de drempel" voor een slachtoffer om een voorval te melden.

Pesten, seksuele intimidatie en discriminatie behoren al veel langer tot de "erkende" psychosociale risico's op de werkvloer. In dit hoofdstuk geven we aan wat op grond van de Arbowet verplicht is en wat redelijkerwijs kan worden verwacht van een SW-organisatie bij de aanpak van seksuele intimidatie, pesten en discriminatie.

Als in de loop van 2017 de wijzigingen in de Arbowet van kracht worden, krijgen de bedrijfsarts en de preventiemedewerker een belangrijkere rol. Zij kunnen deskundige ondersteuning bieden op het gebied van ongewenst gedrag en een rol spelen bij de preventie van opvang en nazorg.

### 7.2 Seksuele Intimidatie (SI)

Wanneer we een definitie formuleren voor SI komt er wel een belangrijk verschil met bijvoorbeeld agressie of ander ongewenst gedrag naar voren.

*Definitie: "Onder seksuele intimidatie wordt verstaan enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele (bij)bedoeling dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd."*

Een belangrijk verschil met agressie is dat agressie zich zichtbaar voor omstanders en collega's manifesteert. SI is minder zichtbaar en kan naderhand gemakkelijk ontkend worden. Een dergelijk verschil kan de opsporing en aantoonbaarheid van het ongewenste gedrag zo danig bemoeilijken dat een medewerk(st)er er voor terugschrikt daarvan melding te maken. Het gevolg van dan langdurig bestaande situaties geeft bijgevolg de typische klachten van langdurige stress.

Een verschil met andere vormen van ongewenst gedrag zou kunnen zijn de brede wijze waarop SI zich kan manifesteren in een bedrijf. Inmiddels is het voor veel bedrijven al "not done" om aan de muur in het magazijn de centerfolds van Playboy op te hangen.

We kunnen diverse gedragsvormen bij SI aangeven:

- kijken, ongepast naar lichaamsdelen
- gebaren, ongepaste interesse tonen
- verbaal, ongepaste grappen, geseksualiseerde opmerkingen
- aanraken, doelbewust, zgn. per ongeluk
- misleiding, een vertrouwensrelatie opbouwen
- verleiden
- belonen of omkopen
- overrompelen
- dwang en geweld
- machtsmisbruik

Wanneer een dader wordt aangesproken op dergelijk gedrag vindt een scala aan rationalisaties plaats, van ontkenning en verdraaiing tot "blaming the victim".

### 7.3 Pesten.

We kunnen Pesten definiëren als:

*"alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van één of meer werknemer(s) (collega's, leidinggevenden) tegen één of een groep andere medewerker(s) die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag"*

Het gaat hierbij om herhaald gedrag en niet om eenmalige gedragingen. Ook hier, wanneer sprake is van fysiek, escalerend geweld bij het pesten, zal zonder meer de beleidslijn van agressie en geweld (zie het betreffende deel van de Arbocatalogus) gevolgd kunnen worden. Wanneer evenwel sprake is van een verborgen vorm geldt wat geldt voor SI. Er zal dan oog moeten zijn voor de niet gemakkelijk waarneembare gevolgen.

Er zijn verschillende vormen van pesten. We kunnen onderscheiden

- werken onaangenaam maken, nare klusjes geven
- bespotten
- roddelen
- bedreigen

Pesten kan de vorm aannemen van discriminatie of zelfs van seksuele intimidatie. Pesten kan verschillende oorzaken hebben, maar degene die pest doet het zonder twijfel om er voordeel mee te behalen. Het verhogen van de eigen status of het uiting geven aan frustratie kan zo'n voordeel zijn. Dat mensen meedoen met een dader zal door hun groepsbesef worden ingegeven. Enerzijds is het de macht van de dader, anderzijds de zwakte van het slachtoffer, en er is weinig inleving in wat men de ander aandoet. Sterker nog de rollen van dader en slachtoffer lijken er voor groepsleden op te wijzen dat het slachtoffer niet anders verdient.

Het zal duidelijk zijn dat de wijze van aanpak van deze vorm van ongewenst gedrag moet verhinderen dat de dader beloond wordt en moet bevorderen dat zwakkeren zich gesterkt weten door de leiding en het bedrijfsbeleid.

#### **7.4 Discriminatie**

We praten over arbeidsdiscriminatie als sommige werknemers, cliënten of sollicitanten anders worden behandeld dan anderen, op grond van één of meer van de volgende factoren:

- afkomst
- geslacht
- seksuele geaardheid
- leeftijd
- handicap of chronische aandoening
- politieke gezindheid
- arbeidsrelatie (fulltime of parttime)
- arbeidscontract (vast of tijdelijk contract)
- burgerlijke staat
- nationaliteit
- godsdienst
- levensbeschouwing

Discrimineren bestaat in allerlei vormen. Bijvoorbeeld in de omgang tussen collega's: in de vorm van pesten, maar ook het niet willen samenwerken met of het negeren van een collega. Bij discriminatie vanwege geslacht kan discriminatie leiden tot seksuele intimidatie.

Arbeidsdiscriminatie kan ook voorkomen wanneer twee collega's die hetzelfde presteren verschillend beoordeeld en beloond worden. Arbeidsdiscriminatie kan overigens bewust en onbewust plaatsvinden.

#### **7.5 De aanpak van ongewenst gedrag in de SW-sector**

In hoofdstuk 4 is beschreven welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbowet om tot een aanpak van PSA te komen. Beschreven is de wetgeving over PSA, de doelvoorschriften, de procesnormen. In deze paragraaf gaan we aan de hand van de doelvoorschriften en de 5 procesnormen in op de aanpak van ongewenst gedrag. Bij de lijst van procesnormen treft u een lijst van mogelijke maatregelen aan. Per onderwerp is aangegeven of deze vanuit de Arbowet geïnterpreteerd kan worden als zijnde verplicht. Bij onderwerpen die niet verplicht zijn vanuit de Arbowet wordt aangegeven of ze verplicht zijn binnen de SW-sector. Dit laatste betreft onder meer de afspraken die de sociale partners hierover hebben gemaakt bij het opstellen van deze arbocatalogus.



Procesnorm 1: Risico's in kaart brengen

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
<b>Risico's inventariseren, art. 5</b>	<b>Risico's m.b.t. ongewenst gedrag in kaart brengen</b>	1. Risico's in kaart brengen	Ja	<b>Ja</b>

Procesnorm 2: Voorkomen van ongewenst gedrag

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
<b>Risico's voorkomen, art. 3. lid 2 Arbowet, Artikel 2.15 lid 2 Arbobesluit.  Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen, art. 8</b>	<b>Voorkomen van ongewenst gedrag</b>	2. Huisregels	Nee	Ja
		3. Gedragscodes opstellen	Nee	Ja
		4. Personeel voorlichten, trainen en instrueren	Ja	Ja
		5. Aanpassing van de werkomgeving	Ja	Ja
		6. Opzetten van een incidentenregister	Nee	Ja

Procesnorm 3: Beperken

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbo catalogus SW
<b>Risico's beperken, art. 3.lid 2, Arbowet Art 2.15 lid 1, Arbobesluit</b>	<b>Beperken van (het risico op) ongewenst gedrag</b>	7. Instellen van een klachtenprocedure	Nee	Ja
		8. Aanwijzen van een vertrouwenspersoon	Ja <sup>2</sup>	Ja
		9. Instellen van een bemiddelings-procedure	Nee	Gewenst
		10. Medewerkers voorlichten en instrueren.	Ja	Ja

Procesnorm 4: Afhandelen

<sup>2</sup> Gelet op de toelichting bij het desbetreffende artikel van het Arbobesluit en het feit dat jurisprudentie hierover helder is, kan gesteld worden dat hier sprake is van een wettelijke verplichting.

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
Melden en registreren Art. 9. Arbowet Art.2.15 eerste lid Arbobesluit	Afhandelen van gevallen van ongewenst gedrag	11. Registeren van incidenten	Ja	Ja
		12. Inschakelen van vertrouwenspersoon	Ja	Ja
		13. Volgen van vastgestelde procedures	Nee	Ja

Procesnorm 5: Beleidsmatig inbedden

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
Beleidsmatige aanpak, art. 3 Arbowet. Art.2.15 lid 1 Arbobesluit Uitvoeren RI&E, art. 5.lid 1 Arbowet.; Opstellen plan van aanpak, art. 5.lid 3. evalueren en bijstellen, art. 3.lid 4.	Beleidsmatig inbedden	14. Visie formuleren t.a.v. ongewenst gedrag	Ja	Ja
		15. Ongewenst gedrag deel doen uitmaken van beleidscyclus	Ja	Ja
		16. Taken en verantwoordelijkheden toewijzen t.a.v. afhandeling en toetsing	Ja	Ja
		17. Toezien op implementatie en naleving	Ja	Ja

De onder de aanpak genoemde onderwerpen worden in hoofdstuk 6.6 toegelicht. Welke specifieke maatregelen de individuele SW-organisatie neemt is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren en gebaseerd op de uitkomsten van de RI&E.

## 7.6 Toelichting op de aanpak van ongewenst gedrag in de SW sector

### 7.6.1 In kaart brengen van de risico's (1)

U brengt de risico's met betrekking tot ongewenst gedrag in kaart. Bij het in kaart brengen van de risico's op ongewenst gedrag moet rekening worden gehouden met de terughoudendheid van slachtoffers en daders om mededelingen te doen over deze onderwerpen. Aanwijzingen voor dergelijk ongewenst gedrag vindt men mogelijk indirect door vragen m.b.t. de werksfeer (1). Met behulp van een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of verzuimanalyse kunnen afdelingen, bedrijfsdelen of werkprocessen meer of minder risicovol blijken te zijn. Een belangrijk element in de vragenlijsten die kunnen worden gebruikt is de mate waarin medewerkers zich veilig voelen. Tevens kan er op basis van de eerste analyse nader onderzoek worden gedaan naar een of meerdere aspecten van ongewenst gedrag.

### **7.6.2 Het voorkomen van ongewenst gedrag (2 t/m 6)**

Het opstellen van huisregels (2) en een gedragscode (3) behoren tot de maatregelen die het bedrijf treft ter voorkoming dan wel beperking van het risico op ongewenste omgangsvormen. Het is van belang duidelijk te maken welk gedrag nog wel en welk gedrag niet wordt geaccepteerd. Daarnaast kan een dergelijk reglement de wijze van sanctioneren aangeven. Zie verder deelcatalogus Agressie en Geweld, hoofdstuk 6.

Het aanbieden van voorlichting en onderricht (4) vormt de werkwijze om de medewerkers op de hoogte te stellen van het risico dat men loopt om in een bedrijf slachtoffer te worden van ongewenst gedrag en de maatregelen die het bedrijf neemt ter voorkoming dan wel beperking van dat risico.

Zie verder deelcatalogus Agressie en Geweld, hoofdstuk 6.

Het aanpassen van de werkomgeving (5) vormt een van de maatregelen ter voorkoming van ongewenst gedrag. Een voorbeeld is het verbod op en de verwijdering van pornografische kalenders e.d.

Het incidentenregister (6) vormt een onderdeel van een maatregelenpakket ter voorkoming of beperking van ongewenst gedrag en dient ter verificatie van de gevolgde werkwijze en de evaluatie van het resultaat ervan. In zekere zin maakt het de specifieke aandacht voor deze vorm van psychosociale arbeidsbelasting aantoonbaar.

### **7.6.3 Het beperken van het risico op ongewenst gedrag (7 t/m 10)**

Voor het beperken van het risico op ongewenst gedrag is het zinvol vooraf de organisatie met betrekking tot klachten en afhandeling hiervan, in te richten. Maatregelen zijn allereerst het hebben van een heldere en voor iedere medewerker vindbare klachtenprocedure (7). Wanneer is vastgesteld dat een klacht ontvankelijk is, kan een klachtencommissie, voorzien van een adequaat klachtenprotocol, zich buigen over de klacht. Deze commissie heeft een duidelijke omschrijving van taken en bevoegdheden en zij handelt in de geest van hoor- en wederhoor. De klachtencommissie legt haar bevindingen vast in een adviesrapport t.b.v. van de klachtafhandelaar. Deze klachtafhandelaar zal een medewerker moeten zijn die onafhankelijk is van de betrokkenen. Hij/zij is noch de vertrouwenspersoon, nog een lid van de klachtencommissie.

De rol van een onafhankelijke vertrouwenspersoon (8) heeft als voornaamste functie de drempel te verlagen voor medewerkers met klachten over ongewenst gedrag van collega's of derden en te zorgen voor de opvang. De bij de aanpak van agressie geschetste rol van Collegiale Opvang is vergelijkbaar en kan natuurlijk uit dezelfde personen bestaan.

De vertrouwenspersoon heeft een belangrijk rol bij het afhandelen van de klacht en kan als zodanig eigenaar zijn van de klachten procedure. Een vertrouwenspersoon dient een goed omschreven pakket van taken en bevoegdheden te hebben en de onafhankelijkheid dient te worden gewaarborgd. Op enig moment wordt bepaald dat een klacht reëel is. Op dat moment wordt overgegaan op de klachtafhandeling. Bemiddeling (9) is een van de zachtere wijzen van klachtafhandeling. Het kan voordelig zijn zo'n bemiddelingsprocedure te volgen doordat het laagdrempelig is, escalatie voorkomt, kleine zaken ook klein kan houden en bijvoorbeeld een hoge acceptatiegraad door collega's kan hebben. Er zijn natuurlijk voorwaarden voor zo'n bemiddelingsprocedure. Een klacht mag niet sanctionabel (agressie is dat vrijwel altijd) zijn en de misdraging moet niet een herhaling betreffen.

Voorlichting en onderricht (10) ten behoeve van het beperken van het risico op ongewenst gedrag zal zich hier enerzijds richten op maatregelen en sancties, anderzijds op het bestaan van vertrouwenspersonen en klachtenprocedure.

### **7.6.4 Afhandeling van gevallen van ongewenst gedrag (11 t/m 13)**

Het afhandelen van klachten t.a.v. ongewenst gedrag vereist een zorgvuldige aanpak waarbij men diverse stappen kan onderscheiden. Doel moet in elk geval zijn een lage drempel om een incident te melden en het juist hanteren van een bedrijfsnorm t.a.v. ongewenst gedrag. Tenslotte is een zorgvuldige afweging van feiten van het grootste belang.

Het registreren van incidenten (11) is volgens de Arbowet verplicht. Voor de verdere afhandeling kan worden gebruik gemaakt van de eerder beschreven vertrouwenspersoon (12) en van een vast te stellen procedure (13). Er zijn verschillende procedures mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan een klachtenprocedure en een bemiddelingsprocedure.

In een sanctioneringsprocedure kan een correctiegesprek gevoerd worden door een werkleider. Dit gesprek heeft tot doel het ongewenste gedrag te doen eindigen. Er is bij een correctiegesprek sprake van lichte en niet sanctioneerbare gedragingen. Wanneer er sprake is van een sanctie kan een disciplinair gesprek met een hoger leidinggevende worden gevoerd. In alle gevallen is schriftelijke vastlegging en dossieropbouw geregeld.

De ernst van een klacht kan aanleiding geven tot een intern onderzoek. Men volgt dan bijvoorbeeld een onderzoeksprocedure. Voorwaarden voor het overgaan tot een dergelijk onderzoek moeten helder zijn vastgelegd en onafhankelijkheid moet zijn gewaarborgd. Een klager kan bijvoorbeeld kiezen voor een formele klacht en afhandeling als bovengeschetst. In een grotere organisatie kan

- de formele klacht dan door de klachtencommissie worden afgehandeld
- het interne onderzoek door een speciaal aangestelde onderzoekscommissie worden afgehandeld.

#### **7.6.5 Beleidsmatig inbedden van het voorkomen van ongewenst gedrag (14 t/m 17)**

Omdat het verstandig is te kiezen voor een integrale aanpak van ongewenst gedrag kan in grote lijnen de aanpak worden gevolgd zoals is omschreven in de deelcatalogus "Agressie en Geweld". De Arboret vereist niet dat het SW –bedrijf een visie (14) heeft op ongewenst gedrag. Wel moet het beleid t.a.v. ongewenst gedrag deel uitmaken van de beleidscyclus (15). Bovendien moeten er taken en verantwoordelijkheden zijn toegewezen t.b.v. de afhandeling van incidenten en hun effectiviteit dient te worden getoetst (16). Tenslotte moet toezicht zijn georganiseerd om de implementatie en naleving van afspraken te borgen (17).

## HOOFDSTUK 8 Praktijkvoorbeelden en tips

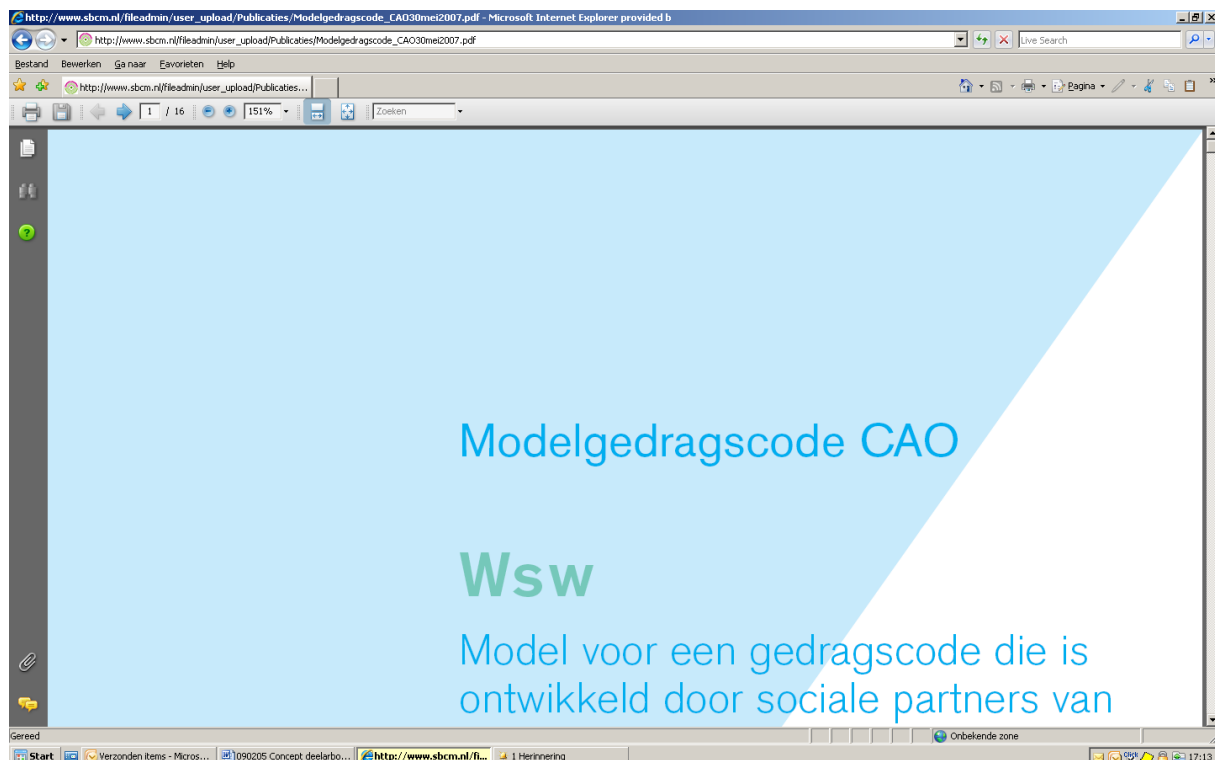
### Ter inleiding

Onderstaande voorbeelden hebben niet de status van absolute norm voor de afzonderlijke SW-organisaties, tenzij onderdeel uitmakend van de Cao-afspraken in de sector Sociale Werkvoorziening. De gegeven voorbeelden zijn vooral bedoeld om werkgevers en werknemers binnen een SW-organisatie een handreiking te bieden bij het invullen geven aan het arbobeleid op het thema Psychosociale Arbeidsbelasting. De meeste voorbeelden kunnen, al dan niet in aangepaste vorm, ook worden gebruikt bij het thema Agressie & Geweld. Voor de eenvoud wordt in de voorbeelden hierna veelal de verzamelterm "ongewenst gedrag" gebruikt. Voorts worden tips gegeven om bepaalde onderwerpen verder uit te diepen. De website van de arbocatalogus zal te zijner tijd regelmatig worden aangevuld met nieuwe voorbeelden.

Een goed voorbeeld is de toolbox pesten van SBCM:

<https://www.sbcm.nl/producten/gezond-en-veilig-werken/producten/toolbox-aanpak-digitaal-pesten.html>

### Voorbeelden Gedragscode en MTO



## Voorbeeld inrichting incidentenregister

### *Registreren van incidenten die een uiting zijn van ongewenst gedrag*

Het incidenten register is de basis voor het beleid. Het geeft inzicht in de aard en omvang van de agressie en het vormt de basis voor het nemen van preventieve maatregelen. Het melden van incidenten is ook belangrijk om eventuele opvang en ondersteuning van slachtoffers te kunnen starten. En als laatste kan op basis van de melding een eventuele sanctie (of aangifte) worden overwogen

### *Welke informatie moet u vastleggen?*

Te denken valt aan de volgende informatie:

- De aanleiding tot het incident en de melding
- De middelen die de dader gebruikte
- (Vermoedelijke) doelwit van de dader
- Consequenties voor het slachtoffer
- Acties die ondernomen zijn om de acties van de dader te stoppen
- Tijdstip en locatie waarop het incident zich voor deed
- Naam van de (vermoedelijke) dader (eventueel initialen en/of kenteken van het voertuig)
- Naam van slachtoffer (eventueel initialen)

### *Wat registreren?*

Registreer alle incidenten dus ook de kleinere voorvallen. Houdt hierbij wel rekening met de eisen vanuit de privacy wetgeving. Door aandacht te besteden aan de kleinere incidenten kan mogelijke escalatie in de toekomst worden voorkomen. Meldt en registreer het incident als de medewerker vindt dat er sprake is van ongewenst gedrag. Ga nooit in discussie met een slachtoffer over de vraag of een bepaald voorval wel of niet onder de definitie valt. Tijdens de analyse en nabespreking met slachtoffer en verantwoordelijk leidinggevendend kunt u aandacht besteden aan het ontwikkelen van een gezamenlijke definitie van ongewenst gedrag.

### *De meldingsprocedure*

Het is te overwegen om ongewenst gedrag op een centraal punt bij de vertrouwenspersoon of preventiemedewerker te laten melden. Als het gaat om incidenten die binnen de organisatie gevoelig liggen, zoals seksuele intimidatie en agressie tussen collega's onderling hebben zij een vertrouwensrol, maar zij kunnen ook agressie-incidenten van derden bijhouden. Belangrijk is, dat het slachtoffer zijn verhaal kan doen bij een onafhankelijke medewerker. Deze kan er ook voor zorgen dat het incident, voorzien van een rapportage, aan het eindverantwoordelijk management wordt gemeld. Zij worden geacht actie te ondernemen. De meldingsdiscipline zal namelijk snel achteruit hollen als blijkt dat er met de meldingen weinig wordt gedaan. Het is daarom van belang dat duidelijk wordt vastgelegd wie er acties ondernemen, dat er binnen afgesproken termijnen wordt gereageerd en op een consistente eenduidige manier. Bij grotere organisaties zal dit veel nadrukkelijker vragen om duidelijke procedures en schriftelijke afspraken dan in de kleinere. En tot slot komt het melden van incidenten slecht dan op gang als er binnen de organisatie een voldoende veilig klimaat bestaat waarbinnen medewerkers zich gesteund weten door hun leidinggevende en het management.

### *Analyseren en bespreken van incidenten*

Incidenten worden geregistreerd om vast te kunnen stellen welke preventieve maatregelen gewenst zijn en hoe dergelijke situaties in de toekomst (waar mogelijk) zijn te voorkomen. Welke maatregelen in de situatie gepast zijn is sterk afhankelijk van het soort organisatie, type werk, de locatie en cliënt. Het analyseren van de situatie en kiezen van de juiste maatregelen kan daarom het best gedaan worden door of samen met direct leidinggevendend. Zij kunnen daarbij bijvoorbeeld ondersteund worden door een gedragskundige, Arbo coördinator, P&O medewerker, preventiemedewerker en/of kwaliteitsmanager. In de praktijk blijkt dat het analyseren van incidenten een lastige klus is. Dat probleem kunt u op verschillende manieren ondervangen. U kunt bijvoorbeeld een incidententeam instellen. In dit multidisciplinaire team worden alle incidenten van de organisatie besproken. Het zorgt voor een eerste analyse, stelt rapportages op en koppelt terug naar het management.

### *Interview met de dader*

Nadat een incident heeft plaats gevonden, kunnen zowel slachtoffer als dader de behoefte hebben om terug te komen op wat er gebeurde. Het slachtoffer kan blijven zitten met vragen als: "Waarom is mij dit overkomen?" of 'Had ik dit incident kunnen zien aankomen?' Ook bij de (vermoedelijke)

dader zelf kan behoefte hebben om op zijn of haar gedrag terug te komen. Hij of zij kan zich schamen over verlies aan controle, voelt zich schuldig of is bang dat het incident verdere hem of haar ook in de toekomst blijft achtervolgen. Door de nabespreking via een vaste structuur uit te voeren, kan echter meer geleerd worden over de oorzaken van dergelijke incidenten. Ook de dader kan door nabespreking leren van zijn of haar eerder gedrag. Het centrale thema van een evaluatiegesprek tussen dader en slachtoffer is dan in feite: wat kunnen we van dit incident leren en hoe kunnen we voorkomen dat dergelijke voorvallen zich in de toekomst opnieuw voordoen?

Het nabespreken is natuurlijk alleen zinvol als de betrokken dader volledig gekalmeerd is en in staat is van gedachten te wisselen over het voorval. Nabespreken wordt uiteraard niet uitgevoerd als negatieve gevolgen of hernieuwde incidenten kunnen worden verwacht.

Een werkgever is verplicht om bij ernstige incidenten de Inspectie SZW te waarschuwen, uiterlijk binnen 24 uur na het ongeval. Er is sprake van een ernstig incident als:

- Het slachtoffer aan de gevolgen overlijdt
- Het slachtoffer ernstig lichamelijk of geestelijk letsel oploopt
- Het slachtoffer in een ziekenhuis moet worden opgenomen
- Het slachtoffer blijvende schade aan de gezondheid oploopt (of bij een redelijk medisch vermoeden hierover)

*Informatie over het melden van een ernstig incident vindt u op de website van de Inspectie SZW.*

## Checklist

Met behulp van de onderstaande vragen kunt u meer in detail nagaan of het beleid binnen uw organisatie voldoet aan de eis "registreren en analyseren van incidenten". Als u alle vragen met ja beantwoord voldoet u aan de verplichtingen die in de Arboret t.a.v. het thema Psychosociale Arbeidsbelasting gesteld worden.

Checklist: registreren en analyseren

Worden alle incidenten geregistreerd en geanalyseerd? (ja, deels of nee antwoorden)

1. Alle incidenten worden geregistreerd.
2. Medewerkers weten hoe en waar ze agressie incidenten kunnen melden en registreren.
3. Ernstige incidenten worden gemeld bij de Inspectie SZW.
4. De medewerkers maken gebruik van het vaste meldings- en registratieformulier
5. De organisatie heeft een functionaris (bijv. vertrouwenspersoon of preventie-medewerker) aangewezen die de meldingen verzamelt, registreert en analyseert.
6. Deze maakt 1 maal per jaar een overzicht van alle meldingen. Daarvan maakt hij een analyse en bespreekt deze met de directie.
7. De direct leidinggevende en het slachtoffer zijn betrokken bij de incident analyse.
8. Het incidentenoverzicht en de analyse worden met de OR besproken.
9. Op basis van de analyse worden streefcijfers opgesteld voor het aantal incidenten per jaar / medewerker
10. De incidenten analyse vormt de basis voor het evalueren - en eventueel bijstellen -



## Voorbeeld meldingsformulier PSA

Elk incident dat door een medewerker wordt ervaren als een vorm van ongewenst gedrag, kan worden vastgelegd op dit meldingsformulier. Dit geldt voor alle medewerkers ongeacht waar en de vorm waarin het incident heeft plaatsgevonden. Het formulier moet duidelijk zijn en vindbaar voor iedereen.

<b>Naam melder</b>	<Naam van de melder>
<b>Telefoon</b>	<Telefoonnummer>
<b>Getroffene(n)</b>	
<b>Naam betrokkene(n)</b>	<Voor en achternaam>
<b>De betrokkene is</b>	s.v.p. aanvinken <input type="checkbox"/> werknemer <input type="checkbox"/> gedetacheerde <input type="checkbox"/> vrijwilliger <input type="checkbox"/> uitzendkracht <input type="checkbox"/> stagiair <input type="checkbox"/> overig
<b>Omstandigheden:</b>	
<b>Datum en/of tijdstip</b>	<Datum en tijdstip van het incident>
<b>Plaats: kantoor/balie</b>	<Plaats>
<b>Indien het incident elders plaatsvond</b>	<Naam bedrijf> (voor zover van toepassing) <Adres> <Postcode en woonplaats>
<b>Uitingsvorm van de daad</b>	< Wat deed of zei de dader precies en op welke manier (bijvoorbeeld briefje of mailtje)>
<b>Wat was de direct voorafgaande situatie/aanleiding/oorzaak?</b>	<Voorafgaande situatie/aanleiding/oorzaak>
<b>Dader/betrokkene(n) en/of getuigen</b>	<(Vermoedelijke) dader> <Zijn er andere betrokkene(n)?> <Zo ja , wie?> <Zijn er getuigen?> <Zo ja , wie?>
<b>Overige opmerkingen /toelichting</b>	
<b>Datum ontvangst bij preventiemedewerker</b>	

## Voorbeeld Sanctiekader

Het is vaak een kwestie van wikken over de gevolgen van een straf en wegen van de ernst van de het ongewenste gedrag. Het is niet noodzakelijk, maar wel verstandig een sanctiekader vast te stellen, zodat betrokkenen vooraf weten wat de consequenties kunnen zijn van dit gedrag. De genoemde sancties zijn uitsluitend gericht op medewerkers. Ten aanzien van ongewenst gedrag door derden heeft een directie slechts beperkte mogelijkheden zoals ontzegging van de toegang tot het bedrijf en aangifte doen bij de politie dan wel een schadevordering instellen. In de CAO voor de Sociale Werkvoorziening zijn afspraken gemaakt over disciplinaire maatregelen die de werkgever kan nemen indien een werknemer zich misdraagt. Naast deze maatregelen kan de werkgever overgaan tot schorsing of non-actiefstelling.

### Tips:

- De maatregel (ook schorsing en non-actiefstelling) aan de werknemer bekend maken in de vorm van een aangetekende brief.
- Het niet acceptabele gedrag in de brief benoemen en vermelden dat de maatregel in het dossier zal worden opgenomen.
- Opnemen in de brief dat herhaling van het niet acceptabele gedrag kan leiden tot ontslag.
- Maak duidelijk dat de organisatie streeft naar veiligheid en respect en dat daar wellicht veranderingen voor nodig zijn op het gebied van cultuur en omgang met elkaar en met derden.
- Besteedt aandacht aan cultuur, bijvoorbeeld door gedragscodes en huisregels te hanteren en handhaven, openheid in gesprekken over agressie en geweld te betrachten en hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid van te maken en met de medewerkers hier afspraken over te maken.
- Overweeg om bijvoorbeeld in het beleid op te nemen dat bij agressie aangifte wordt gedaan bij de politie.

Volledigheidshalve zijn de sanctiebepalingen bepalingen uit de geldende CAO-SW hieronder vermeld:

### **Artikel 10.1 Disciplinaire maatregelen**

1. De werkgever kan de medewerker, die zich in verband met zijn dienstbetrekking misdraagt, één van volgende maatregelen opleggen:
  - a. schriftelijke berisping
  - b. vermindering van verlof voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende formele arbeidsduur per week
  - c. geldboete tot ten hoogste 1% van het bedrag van het jaarloon, het bepaalde in artikel 7:650 lid 6 van het Burgerlijk Wetboek geldt in deze onverkort
  - d. het onthouden van de jaarlijkse verhoging van de voor de werknemer vastgestelde loon, tot het naast hogere bedrag in de betreffende loonschaal
  - e. vermindering van het loon met ten hoogste het bedrag van de laatste twee periodieke verhogingen, een en ander voor de tijd van niet langer dan twee jaren
  - f. plaatsing in een andere functie voor bepaalde of onbepaalde tijd en met of zonder vermindering van loon
  - g. schorsing voor een bepaalde tijd zonder of met gedeeltelijk genot van loon, voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende gemiddelde werktijd per week
  - h. al dan niet onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding
2. Bij het opleggen van een straf kan worden bepaald, dat zij niet ten uitvoer zal worden gelegd, indien de betrokken werknemer zich gedurende de bij het opleggen van de straf te bepalen termijn niet schuldig maakt aan soortgelijke misdrijvingen als waarvoor de bestraffing plaatsvindt, noch aan enig ander ernstig misdrijving en zich houdt aan bij het opleggen van de straf eventueel te

stellen bijzondere voorwaarden. De werkgever gaat niet over tot het opleggen van een straf dan nadat hij de werknemer hierover heeft gehoord.

### **Artikel 10.2 Non-Actiefstelling**

1. de werkgever kan de werknemer voor een periode van ten hoogste vier weken op non-actief stellen, indien de voortgang van de werkzaamheden – door welke oorzaak dan ook- ernstig wordt belemmerd. Deze termijn kan éénmaal met twee weken worden verlengd
2. het besluit tot non-actiefstelling, alsmede het besluit tot verlenging hiervan, wordt door de werkgever zo spoedig mogelijk aan de werknemer verteld, onder vermelding van de redenen waarom de voortgang van de werkzaamheden deze maatregel vereist
3. na het verstrijken van de in lid 1 bedoelde periode van 4 respectievelijk twee weken, is de werknemer gerechtigd zijn werkzaamheden te hervatten, tenzij de werkgever zich tot het CWI heeft gewend met het verzoek om advies inzake opzegging van de arbeidsverhouding, dan wel zich tot de Kantonrechter heeft gewend met het verzoek de arbeidsverhouding te ontbinden. In dat geval kan de werkgever, gehoord hebbende de werknemer, de periode van non-actiefstelling telkens met een door de werkgever te bepalen termijn verlengen, zulks tot het tijdstip waarop de arbeidsverhouding eindigt, dan wel de hiervoor bedoelde procedures zijn beëindigd.
4. de non-actief stelling geschiedt steeds met behoud van loon
5. de werkgever is gehouden gedurende de in lid 1 bedoelde periode(n) van non-actiefstelling die voorzieningen te treffen, die mogelijk zijn om de werkzaamheden wederom voortgang te doen vinden
6. de non-actiefstelling kan niet bij wijze van strafmaatregel worden gebruikt

### **Artikel 10.3 Schorsing**

1. de werkgever kan de werknemer schorsen met behoud van loon, teneinde onderzoek en/of beraad mogelijk te maken, indien het vermoeden, dan wel de zekerheid bestaat dat hij zich aan zodanig laakbare daden of gedragingen schuldig heeft gemaakt, dat ontslag door onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding ex artikel 7:677 en artikel 7:678 van het Burgerlijk Wetboek wordt overwogen
2. de in lid 1 genoemde schorsing wordt schriftelijk meegedeeld onder vermelding van de redenen.

## Voorbeelden tools werkdruk en ongewenst gedrag

Het ministerie van SZW heeft op [www.zelfinspectie.nl](http://www.zelfinspectie.nl) een aantal tools ontwikkeld. Eén daarvan gaat over het voorkomen van werkdruk en ongewenst gedrag, waaronder ook discriminatie valt.

TNO Innovation for life heeft een aantal tools ontwikkeld voor Veilig en Gezond Werken. Er is heel veel informatie te vinden op de site van TNO, onder andere over werkdruk en ongewenst gedrag. Speciaal voor de arbocatalogus SW heeft TNO een document samengesteld, waarin alle beschikbare instrumenten worden toegelicht en waarin de links naar alle sites zijn te vinden. Het document is te vinden op de website [www.arbocatalogussw.nl](http://www.arbocatalogussw.nl)

Een instrument dat specifiek ingaat om ongewenst gedrag is de wegwijzer van TNO [Http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/Contentpagina/1661/124646/Wegwijzer-ongewenst-gedrag.html](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/Contentpagina/1661/124646/Wegwijzer-ongewenst-gedrag.html)

### **Tot slot nog een aantal algemene tips**

#### *Interne communicatie*

Een succesvolle implementatie van het PSA beleid wordt zeker geholpen door een goed communicatieplan. Hier worden nog enkele tips genoemd.

- Laat de directie het voortouw nemen. Zij staan voor het beleid.
- Communiceer met alle medewerkers van uw organisatie en de OR. Vertrouw niet alleen op het cascade model, dat alle informatie uiteindelijk overal in de organisatie terecht komt.
- Verzorg mailingen, maak folders, hang posters op in de gangen, op mededelingen borden en op de werkplekken. Wees daar niet zuinig mee.
- Zorg er voor dat communicatiemateriaal in de introductiemap van uw organisatie wordt opgenomen.

#### *Onderhoud van het beleid*

- Onderhoud de vaardigheden van leidinggevenden.
- Besteed in het onderhoudsprogramma aandacht aan eigen emoties en frustraties van de leidinggevenden.
- Maak de agressietraining onderdeel van het introductieprogramma.
- Communiceer regelmatig vorderingen en acties naar de medewerkers.
- Maak afspraken en beloftes waar. Kom bijvoorbeeld terug op een toezegging dat in de loop van het jaar het een en ander geregeld zal zijn.
- Oefen het agressieprotocol aan de hand van praktijksimulaties in zijn geheel op de werkvloer.
- Laat de politie een keer informatie verstrekken over de mogelijkheden die zij hebben.