



Arbocatalogus

Sector Sociale Werkvoorziening

Deelcatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting
In opdracht van SBCM



SBCM

Gezond & veilig werken

SBCM/09.00374
M.0550

Arbocatalogus

Sector Sociale Werkvoorziening

Deelcatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting

Getekend te Arnhem d.d. 19 november 2009,

Namens de werkgevers
Vereniging Nederlandse Gemeenten

Namens de vakorganisaties
ABVAKABO/FNV CNV Publieke Zaak

A. Otten

J. Meijer

E.C.M. Smits

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	3
Hoofdstuk 2 Begrippenkader	5
Hoofdstuk 3 Psychosociale arbeidsbelasting in de SW-sector	6
Hoofdstuk 4 Het wettelijk kader	8
Hoofdstuk 5 Werkdruk	11
Hoofdstuk 6 Seksuele intimidatie en pesten	19
Hoofdstuk 7 Praktijkvoorbeelden en tips	24

HOOFDSTUK 1 Inleiding

De deelcatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting is één van de deelcatalogi van de sector Sociale Werkvoorziening (SW).

In 2007 is in de nieuwe Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) het begrip "psychosociale arbeidsbelasting" (PSA) geïntroduceerd. Onder het begrip vallen alle factoren zoals agressie en geweld, werkdruk, direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie en pesten, die stress veroorzaken en/of een stressbeleving bij medewerkers oproepen (definitie, art.1.3e Arbowet).

1.1 Psychosociale arbeidsbelasting, een breed begrip

Onder psychosociale arbeidsbelasting vallen uiteenlopende omstandigheden, zoals ongewenst en ongepast gedrag op de werkvloer, ingrijpende gebeurtenissen, problemen in de organisatie van het werk, met de werkinhoud of arbeidsovereenkomst.

Niet iedereen hoeft hiervan gestrest te raken. Het meeste risico lopen werknemers met een verlaagde belastbaarheid en mensen die naast de belastende omstandigheden op het werk, nog andere moeilijkheden ervaren. Wanneer deze belastende arbeidsomstandigheden op het werk samen gaan met een slechte gezondheid, het gevoel niet op de juiste werkplek te zitten of problemen thuis, dan wordt het voor de medewerker veel zwaarder. Risicovolle situaties zijn dus situaties waarbij verschillende problemen tegelijkertijd een rol spelen. Wanneer medische, sociale, organisatorische en /of functionele factoren door elkaar heel gaan lopen.

1.2 De gevolgen van te hoge psychosociale arbeidsbelasting

PSA kan niet alleen stressbeleving oproepen, maar ook lichamelijke en sociale gevolgen hebben. Het kan psychische aandoeningen veroorzaken, zoals een burn-out, overspanning, depressie of posttraumatische stressstoornis. Mensen die regelmatig te maken hebben met agressie en geweld, werkdruk, intimidatie of pestgedrag kunnen ongewenste (psychische) reacties gaan vertonen. De gevolgen kunnen zijn dat zij minder goed functioneren en zich ziekmelden. Naast de gevolgen voor de individuele medewerker zijn er ook gevolgen voor het werkklimaat en de kwaliteit van het product of dienstverlening.

1.3 Doelgroep in de SW

Tot de doelgroep van de SW behoren juist ook mensen met een lage psychosociale belastbaarheid, die de arbeidsbelasting op de reguliere arbeidsmarkt onvoldoende aankunnen. Voor de een kan werken in de SW een opstap zijn naar meer structuur in zijn leven. De ander is juist bij de SW gaan werken omdat de reguliere arbeidsmarkt een té hoge psychosociale arbeidsbelasting gaf. Naast de lage belastbaarheid spelen er vaak op persoonlijk vlak nog andere medische, sociale en gedragsmatige aspecten mee die, voor deze doelgroep, de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt vergroten.

Het is de core-business van de Sociale Werkvoorziening om een juiste arbeidsplaats voor deze medewerker te creëren en er op toe te zien dat de belastbaarheid van de medewerker in evenwicht is met de belasting van de aangeboden functie. Dit stelt hoge eisen aan de organisatie van het SW-bedrijf. Meer dan een regulier bedrijf heeft het SW-bedrijf aandacht

voor de psychosociale belasting en het terugdringen van ziekteverzuim en zo hun medewerkers optimaal te laten functioneren op het werk.

1.4 Deelcatalogus Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

De problematiek van psychosociale arbeidsbelasting op zichzelf is niet nieuw voor de SW-organisatie; wel is de expliciete verankering in de Arbowet nieuw. De branchepartners zien PSA als een serieus arbeidsrisico binnen de SW sector en daarom is besloten PSA op te nemen in de arbocatalogus. Dit heeft geleid tot de deelcatalogus Psychosociale arbeidsbelasting die voor u ligt. We geven bij PSA invulling aan de thema's agressie en geweld, werkdruk, seksuele intimidatie en pesten. De branchepartners hebben echter besloten om aan agressie en geweld een aparte deelcatalogus te wijden. De redenen zijn:

- Agressie en geweld zijn de laatste 10 jaar in onze maatschappij sterk toegenomen
- De laatste jaren is er een gevarieerdere doelgroep binnen getreden in de SW-organisaties. Met de komst van een grotere groep medewerkers met psychosociale beperkingen is de kans op het plegen van agressie en geweld vergroot. Ook kunnen de negatieve gevolgen van agressie voor slachtoffers met een lage psychosociale belastbaarheid groter zijn.
- De veranderingen in de sociale zekerheid legt meer druk op de sector om mensen aan werk te krijgen. Het verplichtende karakter heeft zowel invloed op de zittende als op de nieuw komende medewerkers en hun begeleiders
- De aanpak van agressie en geweld vraagt om een aanpak die verschilt van die van de overige PSA factoren.

Deze deelcatalogus is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 staat het begrippenkader. Hoofdstuk 3 beschrijft de Psychosociale arbeidsbelasting in de SW-sector en welke aandachtspunten er rondom dit thema zijn. Hoofdstuk 4 is de kern van deze deelcatalogus. Het beschrijft welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbo-wet om tot een aanpak van PSA te komen. Er wordt ingegaan op de arbowetgeving, de doelvoorschriften en procesnormen. In hoofdstuk 5 wordt de aanpak van werkdruk en de te nemen maatregelen uitgewerkt en in hoofdstuk 6 komt seksuele intimidatie en pesten aan de orde. Voor de uitwerking van Agressie en Geweld verwijzen we naar de deelcatalogus Agressie en Geweld.

HOOFDSTUK 2 Begrippenkader

Begrip psychosociale arbeidsbelasting

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

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.

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.

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.

Begrip pesten

Onder pesten wordt verstaan elke vorm van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van één of meer werknemer(s) (collega's, leidinggevenden) 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.

HOOFDSTUK 3 Psychosociale Arbeidsbelasting in de SW- sector

3.1 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. Het uitdagen om een stapje extra te laten 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.

3.2 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

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.

3.3 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 leidinggevend 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 4 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.

4.1 De Arbowetgeving over PSA

De Arbo-wet 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 Arbo-wet 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).

4.2 Doelvoorschriften

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

Artikel nr.	Doelvoorschriften in de Arbo-wetgeving
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.

4.3 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 Arbo-wet 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, seksuele intimidatie en pesten. 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 5 Werkdruk

5.1 Werkdruk in de SW-sector

Het is de core-business 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 achtneming 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 functionarissen hoger en mag er van uit gegaan worden dat zij de juiste competenties hebben om aan hun taakeisen en tijdsdruk te voldoen. Omdat langdurig blootstaan aan verzwarende omstandigheden, zoals werkdruk, tot overbelasting kan leiden, dient de organisatie hierop alert te zijn.

5.2 Begrippen Werkdruk, belastbaarheid en verzuim.

In de definitie van Werkdruk vormen “ taakeisen” en “ tijdsdruk “ de belangrijkste componenten. De objectieve vaststelling dat er op een afdeling altijd achterstand bestaat kan evengoed betekenen dat men er niets uitvoert. Altijd maar druk in de weer zijn kan een pose zijn of inefficiëntie. Verzuim kan wel of niet een gevolg zijn van hoge werkdruk. Het is niet voor een ieder even gemakkelijk zich in te leven in de beleving van de ander en rekening te houden met het in hoofdstuk 3 genoemde “ delicate evenwicht” tussen belasting en belastbaarheid. Er zijn in SW-bedrijven ook situaties waar bij tijden te weinig werk is. Verder zullen we ons realiseren dat er een samenhang bestaat tussen de verschillende psychosociale factoren. Een overigens prettige omgeving zal de belastbaarheid ongetwijfeld ten goede komen.

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 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 “.

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

5.3 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.

5.4 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 leidinggevenden,
- 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 afdelingen. Indien beschikbaar kan men informatie halen uit Periodiek Medische Onderzoeken (PMO) en Medewerkers Tevredenheidsonderzoeken (MTO), waarin aspecten zoals tevredenheid, motivatie of gezondheidsklachten gemeten worden. 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.

5.5 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 leidinggevendenden die naast de verantwoordelijkheid voor productie, tot zijn/haar taak heeft de juiste dosering van arbeid onder de mensen aan te brengen.

Vanuit de Arbo-wet is de SW-organisatie verplicht om tot een aanpak van PSA te komen, waarvan werkdruk een onderdeel is. In hoofdstuk 4 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. Bij de lijst van procesnormen treft u een lijst van mogelijke maatregelen aan. Per onderwerp is aangegeven of deze vanuit de Arbo-wet geïnterpreteerd kan worden als zijnde verplicht. Bij onderwerpen die niet verplicht zijn vanuit de Arbo-wet 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 Arbo-wet	Verplicht Arbocatalogus SW
Risico's inventariseren, Art. 5 lid 1 Arbowet	Risico's in kaart brengen	1. Risico's op overbelasting door werkdruk in kaart brengen	Ja	Ja
Art. 5. lid 1 Arbowet	Risico's voor bijzondere categorieën van werknemers	2. Onderscheiden van doelgroepen en leidinggevendenden	Ja	Ja

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

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbo-wet	Verplicht Arbocatalogus SW
Risico's voorkomen, art. 3. lid 2 Arbowet. Toezien op goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, rekening houdend met de bekwaamheden Artikel 3. lid 3. Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen, art. 8 Arbowet art 2.15 lid 2, Arbobesluit	Voorkomen van overbelasting door werkdruk	3. Intake procedure gericht op belastbaarheid van medewerkers	Nee	Ja
		4. Aandacht voor - taakinhoud, - functieprofiel/omschrijving, - 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. Hantering verzuimprotocol en sociaal medisch team	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 Arbo-wet	Verplicht Arbocatalogus SW
Risico's beperken, art. 3.lid 2 Arbowet.	Beperken van overbelasting door werkdruk	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
Afhandelen Art. 9 Arbowet Artikel 7:658a Burgerlijk Wetboek Artikel 76 e Ziektewet	Afhandelen of het treffen van corrigerende maatregelen	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
Beleidsmatige aanpak, art. 3. Arbowet Uitvoeren RI&E, art. 5.lid 1. Arbowet; Artikel 2.15 lid 1 Arbobesluit Opstellen plan van aanpak, rt. 53 Arbowet. Artikel 2.15 lid 1 Arbobesluit evalueren en bijstellen, art. 3.lid 4. Arbowet	Beleidsmatig inbedden	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.

5.6 Toelichting op de aanpak van te hoge werkdruk in de SW-sector

5.6.1 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 Arbo-wet het risico worden geïnventariseerd dat 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 wij onze analyse en aanpak zullen moeten baseren is onderzoek nodig. Dit onderzoek betreft de noodzakelijke voorinformatie. Verrijking 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 leidinggevendenden 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 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 leidinggevendenden (2)

Waar noodzakelijk proberen we onderscheid te maken tussen de diverse doelgroepen en de leidinggevendenden. Enerzijds houden we daardoor rekening met de doelgroepen in voor hen bijzondere omstandigheden. Anderzijds hebben we oog voor de zwaarte van de taak van de leidinggevende die zowel moet produceren als begeleiden.

5.6.2 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. We zagen dat dit voor de SW-organisatie reeds is ingebed in haar basisactiviteit bestaande uit een goede intake en procesbegeleiding (3). Voor het opnemen van medewerkers op een afdeling of in een productielijn is een goede taakindeling essentieel (4). Elk nivo 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 de medewerker zowel als de leidinggevende 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(4).

Men dient het personeel voor te lichten, te trainen en te instrueren. Denk hierbij ook aan instructies voor de werkleiding hoe om te gaan met psychosociale handicaps (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 betrokken worden in de analyse van arbeidsgerelateerd 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 (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 de leidinggevende en medewerker 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).

5.6.3 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 SW – bedrijf er een registratie (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).

5.6.4 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 leidinggevendenden adequate scholing hebben ontvangen
- er sprake is van afdoende communicatie
- er een prettige werksfeer bestaat

HOOFDSTUK 6 Seksuele Intimidatie en Pesten

6.1 Inleiding

Tot de ongewenste omgangsvormen behoren agressie en geweld, seksuele intimidatie (SI) en pesten. Bij de aanpak van Agressie en Geweld beschreven in de deelcatalogus Agressie en Geweld, ligt het zwaartepunt bij hantering en de-escalatie. Bij SI en Pesten 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 en seksuele intimidatie, maar ook discriminatie en vernieling 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 en Pesten.

6.2 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” 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”.

6.3 *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 de meer coverte of 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.

6.4 *De aanpak van Seksuele Intimidatie en Pesten 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 seksuele intimidatie en pesten. 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 ondermeer 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
Risico's inventariseren, art. 5	Risico's m.b.t. SI en pesten in kaart brengen	1. Risico's in kaart brengen	Ja	Ja

Procesnorm 2: Voorkomen van SI en Pesten

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbowet	Verplicht volgens Arbocatalogus SW
Risico's voorkomen, art. 3. lid 2 Arbowet, Artikel 2.15 lid 2 Arbobesluit. Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen, art. 8	Voorkomen van SI en Pesten	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 Arbocatalogus SW
Risico's beperken, art. 3.lid 2, Arbowet	Beperken van (het risico op) SI en Pesten	7. Instellen van een klachtenprocedure	Nee	Ja
Art 2.15 lid 1, Arbobesluit		8. Aanwijzen van een vertrouwenspersoon	Ja ⁴	Ja
		9. Instellen van een bemiddelingsprocedure	Nee	Gewenst
		10. Medewerkers voorlichten en instrueren.	Ja	Ja

Procesnorm 4: Afhandelen

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

⁴ 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.

Procesnorm 5: Beleidsmatig inbedden

Doelvoorschriften	Procesnorm	Aanpak	Verplicht volgens Arbo-wet	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 6.5 toegelicht. Welke specifieke maatregelen de individuele SW-organisatie neemt is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren en gebaseerd op de uitkomsten van de RI&E.

6.5 Toelichting op de aanpak van seksuele intimidatie en pesten in de SW sector

6.5.1 In kaart brengen van de risico's (1)

Bij het in kaart brengen van de risico's op SI en Pesten 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.

6.5.2 Het voorkomen van SI en Pesten (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 SI en Pesten. 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 4.

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 SI en de maatregelen die het bedrijf neemt ter voorkoming dan wel beperking van dat risico. Zie verder deelcatalogus Agressie en Geweld, hoofdstuk 4.

Het aanpassen van de werkomgeving (5) vormt een van de maatregelen ter voorkoming van SI. 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 SI 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.

6.5.3 Het beperken van het risico op SI en Pesten (7 t/m 10)

Voor het beperken van het risico op SI en Pesten is het zinvol vooraf de organisatie met betrekking tot klachten en afhandeling hiervan, in te richten. Maatregelen zijn:

De 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 vertrouwenspersoon (8)

De rol van een vertrouwenspersoon 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 of collegiale opvang dient een goed omschreven pakket van taken en bevoegdheden te hebben.

Op enig moment wordt bepaald dat een klacht reëel is. Op dat moment wordt overgegaan op de klachtafhandeling.

De bemiddelingsprocedure (9)

Bemiddeling 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)

Voorlichting en onderricht ten behoeve van het beperken van het risico op SI en Pesten zal zich hier enerzijds richten op maatregelen en sancties, anderzijds op het bestaan van vertrouwenspersonen en klachtenprocedure.

6.5.4 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 Arbo-wet 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 sanctioneringprocedure 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.

6.5.5 Beleidsmatig inbedden van het voorkomen van SI en Pesten (14 t/m 17)

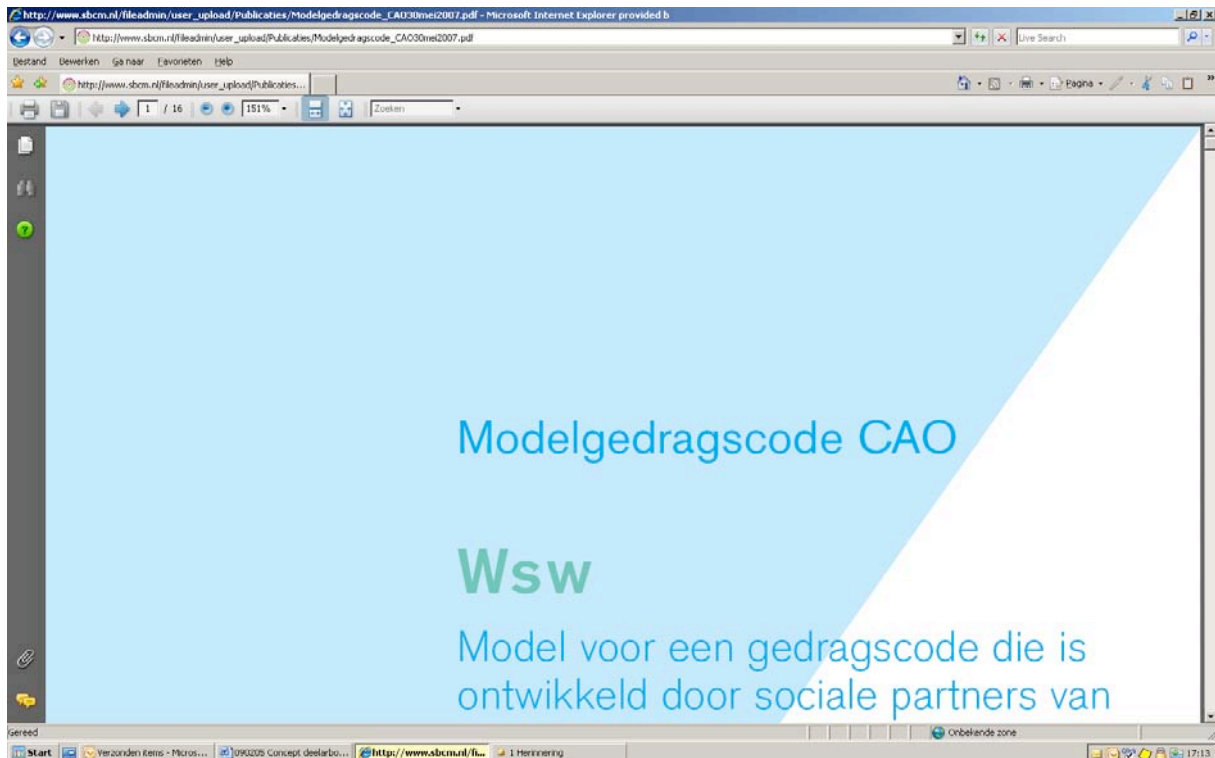
Omdat het verstandig is te kiezen voor een integrale aanpak van ongewenst gedrag kan in grote lijnen de aanpak worden gevolgd zoals is omschreven in de deelcatalogus “Agressie en Geweld”. De Arbo-wet vereist niet dat het SW –bedrijf een visie (14) heeft op ongewenst gedrag. Wel moet het beleid t.a.v. 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 7 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 invulling 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. Eenvoudigheidshalve 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.

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. 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 leidinggevendenden. Zij kunnen daarbij bijvoorbeeld ondersteund worden door een gedragskundige, arbocoördinator, P&O'er 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. Arbeidsinspectie waarschuwen!

Een werkgever is verplicht om bij ernstige incidenten de Arbeidsinspectie 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 Arbeidsinspectie.

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 Arbowet '98 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 Arbeidsinspectie
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.

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

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 CAO-SW hieronder vermeld:

Disciplinaire maatregelen (artikel 48):

De werkgever kan de medewerker, die zich in verband met zijn dienstbetrekking misdraagt, één van volgende maatregelen opleggen:

- schriftelijke berisping
- vermindering van verlof voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende formele arbeidsduur per week
- 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
- het onthouden van de jaarlijkse verhoging van de voor de werknemer vastgestelde loon, tot het naast hogere bedrag in de betreffende loonschaal
- 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
- plaatsing in een andere functie voor bepaalde of onbepaalde tijd en met of zonder vermindering van loon

- 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
- al dan niet onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding

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.

Schorsing (artikel 49):

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.

Non-Actiefstelling (artikel 50):

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 het eerste lid 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

Tot slot nog een aantal algemene tips

Interne communicatie

Een succesvolle implementatie van het agressiebeleid 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 mailings, 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 leidinggevendenden.
- Besteed in het onderhoudsprogramma aandacht aan eigen emoties en frustraties van de leidinggevendenden.
- 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.

Aan de totstandkoming van deze Arbocatalogus hebben meegewerkt:

De Stuurgroep

D. Voortman (voorzitter), J. Meijer, H. Wiselius en J. Bergman

De Werkgroep

A. v. Dijk (voorzitter), P. v.d. Berg, G. de Bruijn, Th. Hindriks, M. Hundepool, P. Lucardie (projectcoördinator), L. Menu, A. Pieterse, G. Veldhuis, H. Visser en W. Visser



Colofon

SBCM is het A&O- fonds sociale werkvoorziening.

Het wordt bestuurd door de landelijke vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers van de sector.

SBCM is het kennis- en expertisecentrum voor arbeidsontwikkeling, gezond en veilig werken en arbeidsmarkt in de SW-sector.



SBCM

A&O-fonds sociale werkvoorziening