

Nr handR	HandRijking:
	Organisatieniveau:
1	Teamontwerp
2	Functie inhoud
3	Flexibele werktijden
4	Werk en privé in balans
5	Gezond roosteren
6	Planning en control
7	Activiteitenanalyse
8	Werving & Selectie
9	Mobiliteit
10	Scholing
11	Werkplekomstandigheden
	Teamniveau:
12	Coachend leidinggeven
13	Teamontwikkeling
14	Teambuilding
15	Feedback
16	Werkdrukcultuur
17	Werkdruk in een team aanpakken
	Individueel niveau:
18	Persoonlijke effectiviteit vergroten
19	Reflectie op eigen handelen
20	Vitaliteit
21	Persoonlijk gesprek
22	Regelmogelijkheden benutten
23	Bedrijfsarts
24	Inzet deskundigen
25	Re-integratie bij uitval vanwege psychische klachten
26	Gedragscodes en gedragsregels ongewenst gedrag

Arbo handRIJKing 1	Teamontwerp
Beschrijving	<p><i>Welke taken hebben teams? Welke resultaten worden van hen verwacht?</i>  Hoe een organisatie zijn structuur inricht beïnvloedt de werkdruk van werknemers. Als werknemers niks te beslissen hebben en geen invloed hebben op dagelijkse problemen en verstoringen, kunnen zij een gevoel van hulpeloosheid en machteloosheid krijgen. Als werknemers in een team samenwerken aan een duidelijke taak en in hun werk gezamenlijk de uitdagingen die zij tegenkomen kunnen oplossen, kunnen ze hun verantwoordelijkheid nemen en pro-actief gedrag ontwikkelen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ga na in hoeverre het huidige teamontwerp voldoet met betrekking tot de gewenste resultaten: in hoeverre leveren teams de gewenste output? Hoe hoog is het ziekteverzuim? Werknemerstevredenheid?</li> <li>▪ Ga na in hoeverre de huidige teams gezond zijn ontworpen: In hoeverre werken teams aan een afgerond (deel van) het productieproces? Waarover kunnen teams intern afstemmen en waarover moeten ze met anderen overleggen? In hoeverre kunnen teams problemen en verstoringen die zij tegenkomen zelf oplossen of zijn ze van andere bedrijfsonderdelen afhankelijk?</li> <li>▪ Ga na welke mogelijkheden er rond teamontwerp zijn. Verdiep kennis en inzicht rond integrale en resultaatgerichte teams.</li> <li>▪ (Her)ontwerp indien zinvol de teams, denk bijvoorbeeld aan de samenstelling van het team, informatiestructuur, besluitvormingsstructuur. Besef dat een goede structuur een goede start kan vormen, maar dat teamontwikkeling vervolgens altijd van belang is.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die invloed hebben op de organisatiestructuur en teamontwerp. Met name voor leidinggevenden.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Gaat na of de gekozen organisatiestructuur naar wens functioneert .
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft aan zijn leidinggevende aan in hoeverre hij binnen het team zijn werk goed kan uitvoeren en waar hij knelpunten ervaart.
Beoogde effecten	Een teamontwerp dat een goede basis biedt voor een gezonde werkdrukbalans van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 2	Functie-inhoud
Beschrijving	<p><i>Wat moet een werknemer doen? In hoeverre zijn de taakeisen realistisch? Passen de functies bij degenen die ze uitoefenen?</i></p> <p>De functie-inhoud is het geheel aan taakeisen. Het vormt daarmee de kern van de belasting in iemands werk. Het is daarom belangrijk dat de functies gezond zijn ontworpen. Dat normen en verwachtingen duidelijk en realistisch zijn. Dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met elkaar in evenwicht zijn. Vaak wordt 'reclame' gemaakt met afwisselende en uitdagende functies. In het perspectief van werkdruk is ook de vraag relevant of de functie niet té uitdagend en té afwisselend is.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer in hoeverre functies gezond zijn ontworpen en passend zijn. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taakeisen ten aanzien van inhoud, kwaliteit en tempo, normen voldoende uitdagend en tegelijkertijd realistisch?</li> <li>○ Verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</li> <li>○ Recente of toekomstige veranderingen.</li> <li>○ Implicaties van de functie-inhoud voor benodigde competenties, kennis, vaardigheden en houding van werknemers;</li> <li>○ Fit tussen functie-inhoud en werknemer(s).</li> </ul> </li> <li>▪ Komen er knelpunten uit bovenstaande analyse? Herontwerp zo mogelijk de functie(s) en benut scholing voor de 'puntjes op de i'.</li> <li>▪ Ga na of van alle functies een duidelijke taakfunctieomschrijving beschikbaar is.</li> <li>▪ Beschrijf in de taakfunctieomschrijving duidelijk welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de functie horen. Richt de beschrijving van verantwoordelijkheden op de te behalen resultaten en de beschrijving van taken op de daarvoor benodigde inspanning. Beschrijf bij bevoegdheden wat in de functie mag.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie verantwoordelijk is voor het ontwerpen van functies. Van invloed op alle werknemers.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Stelt duidelijke taakfunctieomschrijvingen op en communiceert deze aan haar werknemers.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft zo nodig aan als de functie-inhoud, taakfunctieomschrijving, verwachtingen en/of normen niet duidelijk zijn, of als het niet lukt om er aan te voldoen.
Beoogde effecten	Gezonde functies die bij werknemers passen. Realistische normen en taakeisen. Begrenzing in wat wel en niet van werknemers wordt verwacht. Daarmee duidelijkheid en houvast.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 3	Flexibele werktijden
Beschrijving	<p><i>Hoeveel uren werken werknemers? Op welke tijden? Waar?</i></p> <p>Werktijden en locaties beïnvloeden de werkdruk die een werknemer ervaart. Wie bijvoorbeeld door een extra uurtje werken in een lange file komt of wie stipt op tijd moet vertrekken vanwege (mantel)zorgtaken, zal een hoge druk ervaren om zijn werk op tijd af te krijgen.</p> <p>De mogelijkheden tot flexibele aanvangs- en eindtijden en voor thuiswerk variëren. Bij het ene werkproces is meer mogelijk dan in het andere. Over het algemeen geldt dat werknemers met invloed op hun werktijden en locaties minder werkdruk zullen ervaren.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga na in hoeverre het werk ruimte voor flexibele werktijden en locaties biedt. Denk aan flexibele aanvangstijden en eindtijden, flexibiliteit in min-max weken en aan flexibiliteit door het jaar heen, via een jaarurensystematiek.</li> <li>• Ga na welke grenzen er voor flexibele werktijden zijn. Welke grenzen zijn er door het werkproces en de benodigde dienstverlening? Hoeveel onderling overleg en afstemming is noodzakelijk?</li> <li>• Flexibiliteit is op zich goed, maar kan doorschieten naar 'te' flexibel. Werknemers die eerder veel op kantoor overwerkten, werken dan thuis uren en uren door. En wie te veel thuis of in individuele functies op locaties buitenshuis werkt kan van zijn werk en collega's vervreemden.</li> <li>• Bevorder in het team openheid over werk in relatie tot privé-leven. Wie weet dat zijn collega mantelzorgtaken uitvoert zal meer begrip hebben voor een collega die op een vooraf aangegeven moment uit een vergadering loopt.</li> </ul>
Voor wie	<p>Voor leidinggevenden die met werknemers afspraken maken over werktijden en locaties.</p> <p>Voor alle werknemers die daarmee werk en privé goed op elkaar kunnen afstemmen.</p>
Verantwoordelijkheid werkgever	Benut, gegeven het werkproces, beschikbare mogelijkheden om werk en privé-leven van werknemers op elkaar af te stemmen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is open over ervaren werkdruk in relatie tot privéleven, denkt en werkt actief mee over/aan oplossingen om zowel op het werk, als in het privéleven optimaal te kunnen presteren.
Relatie met wet/regelgeving	
Beoogde effecten	Werknemers met invloed op hun werktijden en locaties zullen hun werk en privéleven beter op elkaar kunnen afstemmen en minder werkdruk ervaren.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 4	Werk- en privé in balans houden
Beschrijving	<p><i>Wat neemt een werknemer mee van zijn werk naar huis? En omgekeerd?</i>  Werk- en privéleven beïnvloeden elkaar. Soms op een positieve wijze. Wie op zijn werk vaardigheden ontwikkelt kan deze soms ook thuis goed benutten. Soms kan werk- en privé elkaar echter ook negatief beïnvloeden. Kan men zich thuis niet meer ontspannen doordat over werk gepiekerd wordt, of kan men zich op het werk niet concentreren door privé-zorgen.  Eenzijds is iemands privé-leven 'privé'. Anderzijds kan openheid belangrijk zijn om werk en privé in balans te houden, of om een negatieve spiraal te doorbreken.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke levensfase biedt andere uitdagingen en dilemma's. Wees je als leidinggevende bewust van de verschillende levensfasen van je werknemers en ga eens na welke uitdagingen en dilemma's je werknemers ervaren in het afstemmen van hun werk op privéleven.</li> <li>• Vraag je werknemers eens in hoeverre hun werk hun privéleven positief of negatief beïnvloedt.</li> <li>• Heeft een werknemer privé-problemen en/of is werknemer mantelzorg? Kies als leidinggevende bewust tot waar en op welke wijze je een werknemer ondersteunt. Voor sommige problemen is even een luisterend oor voldoende en doet begrip de werknemer goed. En soms heeft een werknemer meer aan praktische steun, en helpt het als een leidinggevende mogelijkheden en grenzen aangeeft van flexibiliteit in werk(tijden) en de diverse verlofregelingen.</li> <li>• Verwijs een werknemer zo nodig naar een deskundige, zoals een bedrijfsmaatschappelijk werker.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevendenden die werknemers ondersteunen om hun werk en privé in balans te houden of krijgen. Voor werknemers die hun werk en privéleven goed in balans willen hebben.
Verantwoordelijkheid werkgever	Realiseert zich dat werk en privé elkaar beïnvloeden. Toont begrip en interesse voor privé-leven van werknemers en denkt en werkt actief mee aan mogelijkheden om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is open over ervaren werkdruk in relatie tot privéleven, denkt en werkt actief mee over oplossingen om werk en privé goed op elkaar af te stemmen.
Relatie met wet/regelgeving	
Beoogde effecten	Werknemers die in moeilijke tijden begrip en steun ervaren zullen minder werkdruk ervaren.
Nadere informatie	Leidinggevendenden De Werkmaatschappij cluster Arbeid, Vitaliteit & Welzijn

Arbo handRIJKing 5	Gezonde roosterdiensten
Beschrijving	<p><i>Hoe zitten de roosters voor avond- en/of nachtdiensten in elkaar? Helpen ze om voor werknemers voldoende rust in te bouwen? En hoe ervaren werknemers de roosters?</i></p> <p>De meeste werknemers bij het Rijk werken overdag. Er zijn ook functies waarin 's avonds en 's nachts werken noodzakelijk is. Werken op deze tijden is extra belastend voor werknemers. Deze belasting is zowel lichamelijk als sociaal. Lichamelijk, omdat een lichaam zich net als bij een jet-lag steeds aan andere actieve en inactieve tijden moet aanpassen. Sociaal, omdat werken op avond- en nachtelijke uren gevolgen heeft voor mogelijke hobby's en sociale contacten. Uiteraard is er bij het roosteren aandacht voor het aantal benodigde werknemers ten opzichte van de gewenste bedrijfsvoering. Bij gezond roosteren bovendien aandacht geschonken aan lichamelijke en sociale aspecten. Gezond roosteren is belangrijk om werknemers bij afwijkende werktijden fysiek en mentaal in balans te houden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer in hoeverre de roosters en naar wens functioneren. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Toepassing van fysieke roosterregels (bijvoorbeeld voorwaarts roteren);</li> <li>○ Toepassing van sociale roosterregels (bijvoorbeeld een vaste avond vrij);</li> <li>○ In hoeverre roosters ver van te voren bekend zijn en nageleefd worden;</li> <li>○ In hoeverre bij de roosters rekening wordt gehouden met individuele wensen.</li> <li>○ In hoeverre de roosters passen bij de benodigde en gewenste bedrijfsvoering.</li> </ul> </li> <li>▪ Pas de roosters zo nodig aan. Betrek hier bij voorkeur de betreffende werknemers bij. Invloed op eigen werktijden is wellicht van even groot belang als de uiteindelijke mate van gezondheid van het rooster.</li> <li>▪ Bestudeer de literatuur rond gezond roosteren. Met name in de zorg is veel onderzoek gedaan. De wellicht bekendste gezonde roosterregel is 'voorwaarts roteren'. Dit betekent eerst vroege, dan late en tot slot nachtdiensten. Een lichaam past zich namelijk makkelijker aan het 'uitrekken' van de activiteit, dan aan het 'inperken' ervan.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie roosters ontwerpt en opstelt voor ploegendiensten en werkzaamheden in de avond en nacht. Daarmee van invloed op werknemers die op deze tijden werken.
Relatie met wet	Bij het roosteren worden de grenzen bepaald door de Arbeidstijdenwet.
Verantwoordelijkheid werkgever	Zorgt voor gezonde roosters. Houdt gegeven de bedrijfsvoering zo veel mogelijk rekening met gezondheidsaspecten, sociale aspecten en individuele werk-privé-balansen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid. Beseft het belang van herstel en neemt na werken op onregelmatige tijden voldoende rust.
Beoogde effecten	Gezonde roosters, waarmee werknemers fit blijven en met plezier hun werk doen.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 6	Planning en control
Beschrijving	<p><i>Welke taken moeten de komende periode uitgevoerd worden? Wat past binnen de beschikbare tijd? En hoe kan nagegaan worden of de uitvoering naar wens verloopt?</i></p> <p>Planning &amp; control betekent vooraf definiëren welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en hoe bijgestuurd kan worden om planning haalbaar te houden. De deadline en doelstellingen zijn uitkomst van een bestuurlijk proces. De wijze waarop binnen dit gestelde kader het werk gedaan wordt vergt van uitvoerenden dat zij goed overzicht hebben van de activiteiten en waar ze van afhankelijk zijn voor het behalen van de planning. Door vooraf goed te definiëren waar het eindresultaat aan moet voldoen en hoe de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten moet gebeuren ontstaan mogelijkheden om tussentijds bij te sturen. Binnen planning &amp; control zijn twee belangrijke onlosmakelijke processen met elkaar verbonden: plannen en beheersen.</p>
Aanpak	<p>Een heldere planning en control functie biedt op alle niveaus binnen de organisatie houvast om op een juiste wijze (bij)sturing te kunnen geven aan de (financiële) processen. De functie wordt in de praktijk vaak als volgt vormgegeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrekpunt voor de planning en control vormen de beleidsvoornemens zoals vastgelegd in de programmabegroting.</li> <li>• De beleidsvoornemens plus de going-concern activiteiten worden vertaald in een meerjarige planning van activiteiten. Dit geschiedt zowel op het niveau van elk onderdeel van de organisatie, als voor de organisatie als geheel.</li> <li>• Het bewaken van de uitvoering van activiteiten middels voortgangsrapportages zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering 'in control' (beheersbaar) blijft.</li> <li>• Dit kan leiden tot bijstelling van activiteiten en/of processen dan wel het heroverwegen en zo nodig aanpassen van voorgenomen beleid.</li> </ul> <p>Een gegeven is dat niet alles bij te sturen en te bewaken is met harde cijfers. Er dient daarom bij planning en control ook altijd ruimte te zijn voor een goede dialoog tussen betrokken partijen.</p>
Voor wie	Voor wie de planning en control-cyclus uitvoert. Voor alle werknemers van belang.
Relatie met wet	Geen
verantwoordelijkheid werkgever	Zorgt zoveel als mogelijk voor een goede en duidelijke planning, en verbetert de planning en control-cyclus naar aanleiding van opgedane ervaringen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft relevante informatie over de planning, uitvoering en beheersing aan zijn leidinggevende.
Beoogde effecten	Een duidelijke planning biedt houvast aan werknemers, duidelijkheid over wat er verwacht wordt en welke prioriteiten er zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 7	Activiteitenanalyse
Beschrijving	<p><i>Wie doet wat wanneer? Wat loopt goed? En bij welke activiteiten zitten knelpunten in het proces?</i></p> <p>Activiteitenanalyse is een methode om op een snelle manier inzicht te verkrijgen in de vele verschillende activiteiten op de werkvloer en concrete mogelijkheden om werkdruk aan te pakken.</p> <p>De activiteitenanalyse richt zich op het in kaart brengen van de activiteiten van de gehele organisatie, waarbij de benoemde activiteiten over de grenzen van afdelingen heen kunnen gaan. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de activiteiten van de uitvoerende afdeling (waar de primaire producten of diensten worden gemaakt) maar juist ook naar de activiteiten van de ondersteunende, opdrachtgevende en aanleverende afdelingen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrek medewerkers van een team, afdeling of meerdere disciplines bij de inventarisatie en analyse van de activiteiten.</li> <li>• Inventariseer de vaste activiteiten, maar ook activiteiten op basis van planning en/of functiebeschrijving en de frequentie en tijdsbesteding aan extra activiteiten in relatie tot (ervaren) werkdruk.</li> <li>• Onderzoek en analyseer kernthema's en knelpunten, inclusief de mogelijke oorzaken en gevolgen.</li> <li>• Voor de kernthema's worden mogelijke oplossingsrichtingen verzameld en uitgewerkt in concrete verbetervoorstellen. In de verbetervoorstellen wordt aandacht besteed aan; doelstelling, beoogd resultaat, verantwoordelijkheden, kernactiviteiten, planning, haalbaarheid en evaluatiemomenten.</li> <li>• De resultaten worden besproken met het managementteam en/of directie.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie een blik op werkdruk wil hebben vanuit de activiteiten in een team. Van belang voor wie werkdruk wil analyseren.
Relatie met wet	
verantwoordelijkheid werkgever	Gebruikt indien relevant een activiteitenanalyse als instrument om de werkdruk te analyseren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Werkt actief mee aan de activiteitenanalyse, geeft goede informatie.
Beoogde effecten	Een duidelijk beeld van wat er speelt.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 8	Werving & Selectie
Beschrijving	<p><i>In hoeverre zit de juiste werknemer op de juiste plek?</i></p> <p>De beste preventie van werkdruk begint bij de start van iemands loopbaan, bij de werving &amp; selectieprocedure. Werving &amp; selectie heeft altijd tot doel om tot een goede fit tussen functie en persoon te komen. Specifiek rond werkdruk geldt dat het belangrijk is om daarbij aandacht te schenken aan de fit tussen belasting in de functie en competenties van de werknemer.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formuleer functieprofielen waarin expliciet aandacht is voor de te verwachten belasting in de functie. Benoem vervolgens over welke specifieke competenties ten aanzien van werkdruk de werknemer ten minste zal moeten beschikken. Besteed ook aandacht aan de toekomst: welke veranderingen zijn er te verwachten?</li> <li>▪ Denk bij specifieke competenties ten aanzien van werkdruk bijvoorbeeld aan aanpassingsvermogen, plannen &amp; organiseren, helikopterview, relativeren, (omgevings)sensitiviteit, energie, zelfinzicht, leervermogen en stressbestendigheid.</li> <li>▪ Schenk eveneens aandacht aan het team waar de kandidaat zal gaan werken en de fase van teamontwikkeling. Gebruik bijvoorbeeld een analyse van teamrollen om na te gaan welke rol(len) binnen het team al voldoende aanwezig zijn en welke rollen nog gewenst worden.</li> <li>▪ Wees in de werving en selectie duidelijk over de verwachtingen ten aanzien van de werkdruk in de functie.</li> <li>▪ Vraag de kandidaten om expliciete voorbeelden waaruit hun competenties blijken, bijvoorbeeld met de STAR-methodiek. Hierbij wordt gevraagd naar de Situatie, Taak, Aanpak en het Resultaat.</li> <li>▪ Maak een afgewogen keuze tussen de mogelijke kandidaten. Besef dat het moeilijker is om competenties te ontwikkelen dan om kennis bij te leren.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie het beleid rond werving & selectie formuleert en uitvoert. Daarmee voor alle nieuwe werknemers en werknemers die van functie veranderen.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Kiest die kandidaten bij een functie die ook ten aanzien van werkdruk een zo goed mogelijke match tussen functie en persoon hebben.
Verantwoordelijkheid werknemer	Is open en eerlijk over beschikbare competenties.
Beoogde effecten	Werknemers die passen bij hun functie, hun werk goed doen en duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	HRM Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 9	Mobiliteit
Beschrijving	<p><i>Hoe kan het wisselen van functie bijdragen aan het ontwikkelen van competenties?</i></p> <p>Mobiliteit gaat over beweeglijkheid. Van de ene functie naar de andere gaan. Mobiliteitsbeleid past bij lerende organisaties. Regelmatig van functie veranderen kan preventief werken rond werkdruk. Werknemers houden hun aanpassings- en leervermogen bij regelmatige verandering scherp.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besteed in het mobiliteitsbeleid aandacht aan preventie van werkdruk. In hoeverre kan een andere functie een bijdrage leveren aan het ontwikkelen of op peil houden van competenties? Streef naar een optimum, niet te weinig, maar ook niet te vaak wisselen. Een team waar teamleden of leidinggevende te vaak wisselen, zal moeite hebben om tot een goede teamontwikkeling te komen.</li> <li>▪ Voorkom dat een werknemer naar een functie gaat die niet bij hem past. Besteed aandacht aan specifieke werkdrukcompetenties, zoals aanpassingsvermogen, plannen &amp; organiseren, helikopterview, relativeren, (omgevings)sensitiviteit, energie, zelfinzicht, leervermogen en stressbestendigheid. Zet zo nodig scholing in om de plaatsing in de volgende functie tot een succes te maken.</li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die het mobiliteitsbeleid formuleren en uitvoeren. Daarmee voor alle werknemers binnen het Rijk.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Voert een mobiliteitsbeleid dat preventief voor werkdruk werkt. Biedt werknemers de kans zichzelf te ontwikkelen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt de kans op een mooie loopbaan. Zoekt actief mee naar functies die bij hem passen en ontwikkelt zichzelf
Beoogde effecten	Werknemers die passen bij hun functie, hun werk goed doen en duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 10	Scholing
Beschrijving	<p><i>In hoeverre beschikken werknemers over benodigde competenties en actuele kennis?</i></p> <p>Organisaties veranderen. De belasting van functies ook. Scholingsbeleid is daarmee een belangrijk middel om ervoor te zorgen dat werknemers in balans kunnen blijven en hun waarde behouden blijft. Hun kennis en vaardigheden up to date kunnen houden en hun belastbaarheid kunnen vergroten. En scholing gaat verder. Werknemers die zich ontwikkelen groeien naar nieuwe functies en nieuwe uitdagingen toe. En zijn daarmee ook in de toekomst in balans.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nieuwe systemen en organisatiestructuren vragen veel van werknemers. Besteed in het scholingsbeleid pro-actief aandacht aan veranderingen. Neem bij veranderingen tijd en aandacht voor scholing en benodigde inwerktijd.</li> <li>▪ Maak een inschatting van beschikbare kennis, vaardigheden en competenties en vergelijk deze met de (in de toekomst) benodigde kennis, vaardigheden en competenties.</li> <li>▪ Stem het scholingsbeleid af op de hierboven genoemde inventarisatie, het beleid rond het vergroten van de belastbaarheid van werknemers en de voorlichtingen rond werkdruk.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie het scholingsbeleid formuleren en uitvoeren. Daarmee voor alle werknemers binnen het Rijk.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Benut scholing om de belastbaarheid van werknemers (zo veel als mogelijk en wenselijk) te vergroten en ervoor te zorgen dat beschikbare en benodigde (werkdruk)competenties in balans zijn.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt de kans om zichzelf te ontwikkelen.
Beoogde effecten	Werknemers die zich ontwikkelen en daarmee duurzaam in balans zijn.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 11	Werkplekomstandigheden
Beschrijving	<p><i>'Hard gewerkt voor een belangrijke deadline...en toen deed de mail het niet. De printer stuk. Of het papier in de kopieermachine op.'</i></p> <p>Bij goede werkplekomstandigheden kunnen werknemers een hoge belasting goed hanteren. Zijn de werkplekomstandigheden niet goed voor elkaar, dan kan de werkdruk al snel in een neerwaartse spiraal komen. Ook bij werkplekomstandigheden is het van belang dat een werknemer zelf invloed heeft. Belangrijk dus om afgewogen keuzes te maken over de werkplekomstandigheden en om de zaken goed op orde te hebben en te houden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denk bij werkplekomstandigheden aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geluid, temperatuur, daglicht, verlichting en frisse lucht;</li> <li>○ Werkplekontwerp, waaronder beschikbare ruimte op en om de werkplek heen en aantal werknemers in dezelfde ruimte;</li> <li>○ Faciliteiten zoals computers, email, printers en telefoons, koffie/thee</li> </ul> </li> <li>• Organiseer de werkplekomstandigheden goed. Zorg dat verstoringen snel verholpen kunnen worden.</li> <li>• Zorg bij het organiseren van de werkplekomstandigheden voor een goede balans tussen faciliteren en eigen invloed. Bij het faciliteren wordt ervoor gezorgd dat de zaken op orde zijn. De werknemer bevindt zich dan wat betreft de werkplekomstandigheden in een 'warm bad'. Bij eigen invloed hebben werknemers zelf de mogelijkheid om invloed op hun werkplekomstandigheden te hebben. Bijvoorbeeld de temperatuur of zonwering zelf kunnen regelen of zelf kleine technische storingen aan de apparaten kunnen verhelpen.</li> <li>• Zorg dat medewerkers weten wat ze zelf kunnen regelen.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie verantwoordelijk zijn voor het organiseren van de werkplekomstandigheden. En voor iedereen die zelf invloed op zijn werkplekomstandigheden ontdekt en gebruikt. Voor alle werknemers.
Relatie met wet	Arbowet artikel 3
Verantwoordelijkheid werkgever	Draagt zorg voor gezonde werkplekomstandigheden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft het aan als werkomstandigheden bij het uitoefenen van zijn functie een belemmering vormen. Zoekt actief mee naar oplossingen.
Beoogde effecten	Goede werkplekomstandigheden geven goede prestaties en een positief welbevinden van werknemers ten aanzien van hun werk.
Nadere informatie	Leidinggevend

Arbo handRIJKing 12	Coachend leidinggeven
Beschrijving	<p><i>Hoe worden werknemers goed begeleid?</i></p> <p>Leidinggevend en hebben veel invloed op de werkdruk van werknemers. Als basis is het belangrijk om eerlijk en duidelijk te zijn, en regelmatig complimenten te geven. Als werknemers werkdruk ervaren is het bovendien belangrijk om hen zodanig te begeleiden, dat zij de werkdrucksbalans op dat moment zelf herstellen én leren hoe ze in de toekomst ook in balans kunnen blijven.</p> <p>Als leidinggevend kun je geneigd zijn bij problemen snel zelf de oplossing te verzinnen en de acties zelf te ondernemen. Dit lijkt vaak sneller en geeft het gevoel dat je meer controle hebt over de uitkomst. Een coachende stijl van leidinggeven is zowel bij het voorkomen van werkdruk, als bij het begeleiden van werknemers die een onbalans ervaren op den duur meestal effectiever. Een coachend leidinggevend geeft duidelijke doelen, verwachtingen en kaders. Bovendien weet een coachend leidinggevend zodanige vragen te stellen, dat een werknemer zelf zijn invloed in het invullen van die kaders neemt. Werknemers nemen zo verantwoordelijkheid voor eigen acties en komen steviger in hun werkdruckschoenen te staan.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zorg door te coachen voor een goede balans tussen sturen en ondersteunen. Schep kaders en geef werknemers zelf invloed in hoe zij deze kaders invulling geven.</li> <li>▪ Gebruik in elk gesprek een coachingsmodel. Vraag bijvoorbeeld naar het doel, de huidige situatie, mogelijkheden om van huidig naar gewenst te gaan, eventuele belemmeringen en de uiteindelijke keuze. In de literatuur staat dit bekend als het 'GROW-model'.</li> <li>▪ Geef regelmatig op constructieve wijze feedback aan werknemers.</li> <li>▪ Vraag regelmatig feedback, van werknemers, andere leidinggevend en anderen die zicht hebben op het team of het leidinggeven.</li> <li>▪ Het ligt voor de hand: goed voorbeeld doet goed volgen. Hoe goed lukt het als leidinggevend om je eigen werkdruk in balans te houden? Planningen te halen? Afspraken na te komen? Fluitend naar en van je werk te gaan?</li> <li>▪ Wil je als leidinggevend je coachingsvaardigheden verder ontwikkelen? Denk eens aan boeken over coaching, een eigen coach, intervisie, supervisie en trainingen.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevend en op alle organisatieniveaus. En voor degenen die leidinggevend en bij het uitoefenen van hun functie willen ondersteunen.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Is duidelijk en consequent over doelen en verwachtingen. Coacht werknemers binnen de grenzen van het werk.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn verantwoordelijkheid en invloed bij het uitoefenen van zijn functie en staat open om te leren.
Beoogde effecten	Een stijl van leidinggeven die de werkdruk van werknemers voorkomt, en waar een onbalans ontstaat, de stijl van leidinggeven een bijdrage levert aan een duurzaam herstel van de balans.
Nadere informatie	Leidinggevend en

Arbo handRIJKing 13	Teamontwikkeling
Beschrijving	<p><i>Hoe verloopt de samenwerking? Welke ontwikkelmogelijkheden zijn er voor het team?</i></p> <p>Hoe werknemers met elkaar omgaan en samenwerken is van grote invloed op de ervaren werkdruk. Werknemers die elkaar ondersteunen bij moeilijke situaties kunnen elkaars werkdruk in balans houden, werknemers die samen steevast klagen, kunnen elkaar verder de put inpraten.</p> <p>Teamontwikkeling is een bewust leerproces. Door een goede samenwerking in een team te stimuleren kan een team tot optimale prestaties en een gezonde werkdruk komen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neem de tijd en aandacht om als team beter te leren samenwerken, duidelijk te communiceren en tot een gewenste (werkdruk)cultuur te komen.</li> <li>• Ga eens na op welke vlakken er mogelijkheden voor teamontwikkeling zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ In hoeverre weten teamleden wat er van hen verwacht wordt? In hoeverre worden gestelde doelen gehaald? Kwaliteiten optimaal benut? Afspraken nagekomen?</li> <li>○ In hoeverre hebben werknemers een goede relatie met of last van hun omgeving? Welke afhankelijkheden zijn er met andere afdelingen? Welke externe ontwikkelingen? Hoe wordt daarmee omgegaan? Is er initiatief in de groep om hiervoor (gezamenlijk) tot oplossingen te komen?</li> <li>○ In hoeverre geven werknemers hun eigen open mening en worden verschillen in het team gewaardeerd en benut?</li> <li>○ In hoeverre verliezen werknemers energie aan klagen, roddelen en conflicten?</li> </ul> </li> <li>• Ga eens na welke geschiedenis de betreffende groep werknemers met elkaar deelt, hoe de huidige samenwerking verloopt en welke wensen en verwachtingen er voor de toekomst zijn.</li> <li>• Ga eens na welke teamrollen de diverse teamleden vervullen, in hoeverre de aanwezige teamrollen onderling gewaardeerd en gerespecteerd worden en in hoeverre de teamrollen bij de opdracht van het team passen. In de literatuur worden bijvoorbeeld de teamrollen van Belbin uitgewerkt.</li> <li>• Benoem doelen voor de teamontwikkeling en maak activiteiten bewust om de doelen te behalen c.q. belemmeringen op te lossen. Onderneem bijvoorbeeld specifieke teambuildingsactiviteiten. Schakel zo nodig een professional in om de teamontwikkeling te begeleiden.</li> </ul>
Voor wie	<p>Voor wie verantwoordelijk zijn voor het (bege)leiden van groepen werknemers. Voor werknemers die in teamverband werken. Cruciaal in teams waar intensief wordt samengewerkt en waar teamleden onderling sterk van elkaars werk afhankelijk zijn.</p>
Relatie met wet	
verantwoordelijkheid werkgever	<p>Neemt tijd en aandacht om de samenwerking, communicatie en cultuur in een team te analyseren en bewust te ontwikkelen.</p>
Verantwoordelijkheid werknemer	<p>Benut zijn competenties om zo goed als mogelijk zijn werk te doen en samen te werken. Signaleert als discussies over problemen steeds weer terugkeren.</p>
Beoogde effecten	<p>Teams die zich voortdurend ontwikkelen en zodanig goed samenwerken dat de werkdruk van de individuele teamleden in evenwicht is en teamprestaties optimaal zijn.</p>
Nadere informatie	<p>Leidinggevenden</p>

Arbo handRIJKing 14	Teambuilding
Beschrijving	<p><i>Welke activiteiten zijn geschikt om de teamontwikkeling te stimuleren?</i></p> <p>Bij 'teambuilding' denken velen aan survivalprogramma's in de buitenlucht. Er zijn echter veel meer activiteiten mogelijk om de teamontwikkeling te bevorderen. Van theatersport tot simulaties en van spelvormen tot muziekvormen.</p> <p>Een goede keuze tussen de mogelijke samenwerkingsoefeningen is belangrijk. Zo kunnen de activiteiten de gewenste bijdrage aan de teamontwikkeling en een gezonde werkdruk leveren.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stem teambuildingsactiviteiten af op de teamontwikkeling. Benoem het doel van de teambuilding. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoe goed teamleden elkaar kennen;</li> <li>○ Welke vaardigheden bij de werkzaamheden van het team nu en in de toekomst van groot belang zijn en over welke vaardigheden werknemers beschikken;</li> <li>○ Welke algemene teamvaardigheden (zoals effectief communiceren, feedback geven, beslissingen nemen) aandacht kunnen gebruiken;</li> <li>○ Het verschil tussen de huidige en gewenste werkdrucultuur.</li> <li>○ Aanwezige en gewenste teamrollen</li> </ul> </li> <li>▪ Ga na welke activiteiten mogelijk zijn. Een speurtocht op internet of rondvraag in het eigen netwerk geeft al snel veel keuze.</li> <li>▪ Voer de activiteiten uit en evalueer ze.</li> </ul>
Voor wie	<p>Voor wie verantwoordelijk zijn voor het (bege)leiden van groepen werknemers. Voor werknemers die in teamverband werken.</p>
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	<p>Benut teambuilding waar zinvol om de teamontwikkeling te bevorderen.</p>
Verantwoordelijkheid werknemer	<p>Neemt actief deel.</p>
Beoogde effecten	<p>Leren door te doen. Door activiteiten uit te voeren vaardigheden oefenen die in de dagelijkse samenwerking nuttig zijn. Collega-teamleden ook in andere activiteiten goed leren kennen en daarmee goed op elkaar ingespeeld raken.</p>
Nadere informatie	<p>Leidinggevend</p>

Arbo handRIJKing 15	Feedback
Beschrijving	<p><i>'Was dit de bedoeling?</i></p> <p>Het is prettig om zinvol werk te doen dat gewaardeerd wordt. Positieve feedback kan helpen om in balans te blijven. Hard werken voor een goed en zinvol doel, waarvoor waardering bestaat, geeft mensen voldoening.</p> <p>Ook negatieve feedback kan vanuit het perspectief van werkdruk belangrijk zijn. Beter weten waar je aan toe bent, dan helemaal geen informatie. Dat geldt ook wanneer medewerkers zich in de omgang met anderen ongewenst gedragen. Het is altijd belangrijk dat feedback op een zorgvuldige wijze wordt gegeven. Zowel bij positieve als negatieve feedback is het belangrijk om te leren en er achter te komen wat er beter kan.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deel regelmatig complimenten uit. Positieve feedback en positieve energie zijn belangrijk.</li> <li>• Maak in een team afspraken over hoe feedback wordt gegeven en ontvangen. Oefen en experimenteer met deze afspraken. Oefening baart kunst en met het oefenen wordt het geleidelijk aan normaal om feedback te geven. Dat bevordert ook het aangeven van grenzen bij ongewenste omgangsvormen.</li> <li>• Een open sfeer waarin werknemers elkaar vertrouwen is voor feedback geven en ontvangen een belangrijke voorwaarde. Is feedback geven een beladen onderwerp in een team? Besteed dan ook aandacht aan de verdere teamontwikkeling.</li> </ul>
Voor wie	Alle werknemers binnen de sector Rijk, die vanuit welke functie dan ook met andere werknemers samenwerken en communiceren. Voor iedereen dus.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Geeft en ontvangt op constructieve wijze feedback.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft en ontvangt op constructieve wijze feedback.
Beoogde effecten	Dankzij feedback leren werknemers om hun werk (nóg) beter dan voorheen uit te voeren. Werknemers blijven dankzij positieve feedback en waardering voor hun prestaties beter in balans.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 16	Werkdrukcultuur
Beschrijving	<p><i>Zeg jij écht hoe druk je het hebt?</i></p> <p>Met werkdrukcultuur worden de normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen bedoeld die van invloed zijn op werkdruk. Als werknemers werkdruk als 'statussymbool' zien, als je om erbij te horen het ook 'druk, druk, druk' moet hebben, kan het lastig zijn om te vertellen dat het even niet zo goed gaat. Evengoed kunnen werknemers verstrikt raken in een patroon van elkaar negatief versterken..</p> <p>Belangrijke aspecten aan de werkdrukcultuur zijn de mate van openheid, onderlinge steun, waardering en constructieve feedback. Wie merkt dat de werkdrukcultuur de werkdruk eerder verhoogt dan vermindert, zal deze willen gaan beïnvloeden. Een vaak lastig proces, dat vraagt om een lange adem.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga na in hoeverre de werkdrukcultuur bevorderend of belemmerend werkt voor een gezonde werkdruk. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat roept de term 'werkdruk' op? Strijd over de definitie? Verschil van mening of het objectief of subjectief is? Of een goed gesprek?</li> <li>• In hoeverre heerst er een sfeer van onderling vertrouwen en respect? Luisteren werknemers naar elkaar?</li> <li>• In hoeverre zijn werknemers open naar elkaar over hun eigen werkdruk, hun eigen signalen van grenzen, en over wat zij als lastig in hun werk ervaren?</li> <li>• In hoeverre ondersteunen werknemers elkaar bij drukte? Praktisch en emotioneel?</li> <li>• Hoe wordt iemand die aangeeft last te hebben van werkdruk gezien? Als een zwakkeling? Een klager? Een harde werker die zijn eigen grenzen even heeft vergeten?</li> </ul> </li> <li>• Als de werkdrukcultuur kleine verbeteringen kan gebruiken, bespreek het onderwerp dan eens in een werkoverleg. Benoem samen met werknemers verbeterpunten en/of stel rond werkdruk een lijst met 'zo doen wij dat hier'-gedragsregels op.</li> <li>• Heeft de werkdrukcultuur ingrijpende verbeteringen nodig? Zorg dan voor voldoende inzicht in groepsdynamiek en organisatieverandering en een deskundige procesbegeleider om tot ander gedrag in het team te komen!</li> </ul>
Voor wie	Voor wie groepen werknemers rond werkdruk (bege)leidt. Voor wie baat of last heeft van de geldende werkdrukcultuur. Voor alle werknemers.
Relatie met wet	
verantwoordelijkheid werkgever	Is zich bewust van de invloed van cultuur op ervaren werkdruk. Zet zich in om bij een belemmerende werkdrukcultuur deze tot een gewenste cultuur te ontwikkelen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Draagt bij aan een gezonde werkdrukcultuur.
Beoogde effecten	Een gezonde werkdrukcultuur, met onderlinge steun en voldoende openheid, vertrouwen en respect. Een cultuur waarin werknemers goed kunnen presteren en prettig kunnen werken.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 17	Werkdruk in een team aanpakken
Beschrijving	<p><i>'Hoe kunnen we de werkdruk in ons team zo goed mogelijk aanpakken?'</i></p> <p>Bij het aanpakken van werkdruk zijn diverse stappen te onderscheiden. Van signaleren, naar analyseren en vervolgens maatregelen bedenken, uitvoeren en evalueren. Voor alle stappen geldt dat zowel inhoud als proces belangrijk zijn. Een goede analyse bijvoorbeeld van de factoren die vanuit de belasting of belastbaarheid invloed hebben op de balans is van belang. En ook een goede analyse van de groepsdynamiek en werkdrukcultuur. Dus nagaan in hoeverre de communicatie van werknemers onderling en met de leidinggevende tot meer of juist minder werkdruk leidt.</p> <p>In het proces gaat het erom de juiste personen op het juiste moment te betrekken. Duidelijk te zijn naar werknemers over hoe de aanpak er in de tijd uit zal zien. Draagvlak en betrokkenheid van het hogere management weten te organiseren. Een goede aanpak schenkt aandacht aan inhoud én proces. En weet zo de werkdruk effectief aan te pakken en de balans in het team duurzaam te herstellen.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereid de aanpak goed voor en maak bewuste keuzes rondom de aspecten die in de Arboafpraak Werkdruk Aanpakken worden genoemd. Vorm een interne projectgroep waarin het managementteam, middenkader en werknemers vertegenwoordigd zijn. Hiermee ontstaat draagvlak en slagkracht op alle organisatieniveaus.</li> <li>▪ Draag zorg voor voldoende deskundigheid in de projectgroep en bij de procesbegeleiding van het team/ de teams, qua kennis en vaardigheden ten aanzien van werkdruk, groepsprocessen, verandermanagement en communicatie.</li> <li>▪ Geef extra aandacht aan de procesbegeleiding als de werkdrukcultuur niet optimaal is, en/of als het team recente negatieve ervaringen met veranderen heeft.</li> <li>▪ Voer de aanpak van begin tot en met het eind uit. Het verdiepen van het inzicht in de factoren die tot onbalans hebben geleid, maar vervolgens maandenlang geen actie ondernemen, doet meer kwaad dan goed.</li> <li>▪ Lever regelmatig en goede informatie aan. Koppel uitgevoerde maatregelen en evaluaties altijd terug aan betrokken werknemers.</li> <li>▪ Zorg voor een sfeer waarin geëxperimenteerd mag worden. Ander gedrag leer je door te doen...en na vallen komt opstaan.</li> <li>▪ Kies een aanpak waarbij werknemers weer 'van de tribune in het speelveld komen', leren om vicieuze cirkels te doorbreken en regelmogelijkheden weten te herkennen en te benutten. Betrek werknemers daarom in de aanpak.</li> <li>▪ Creëer korte termijn successen en vier ze!</li> <li>▪ Besef dat het werken aan werkdruk veel inzet en doorzettingsvermogen vraagt...en zeer de moeite waard kan zijn!</li> </ul>
Voor wie	Voor wie de aanpak van werkdruk in groepen voorbereiden en uitvoeren. Van invloed op alle werknemers waar werkdruk aangepakt wordt.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Maakt zo goed mogelijke keuzes in de manier waarop werkdruk aangepakt wordt. Geeft betrokken personen voldoende tijd en ruimte om de aanpak uit te voeren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt actief deel aan de aanpak. Zet zijn beste beentje voor om een positieve bijdrage aan zijn eigen balans en die van collega's te leveren.
Beoogde effecten	Een effectieve aanpak van werkdruk. Die de werkdrukbalans in een team weer in evenwicht brengt en waarbij een team werknemers leert om deze duurzaam in balans te houden.
Nadere informatie	Leidinggevend

Arbo handRIJKing 18	Persoonlijke effectiviteit vergroten
Beschrijving	<i>'Hoe goed doe ik wat ik wil doen? En hoe kan dat beter?'</i> Iemand met een hoge persoonlijke effectiviteit bereikt de resultaten die hij wil en die bij hem passen. Wie een onbalans in zijn eigen werkdruk (h)erkent zal hier niet volledig aan voldoen. Door de eigen effectiviteit te vergroten kan ook de belastbaarheid van een persoon toenemen.
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voor het vergroten van de eigen persoonlijke effectiviteit zijn er meerdere activiteiten mogelijk. Te denken valt bijvoorbeeld aan coaching, intervisie en trainingen.</li> <li>▪ Denk bij trainingen in het kader van werkdruk bijvoorbeeld aan time-management, assertiviteit, creatief denken, trainingen in 'positief' denken en trainingen in ontspanning en meditatie.</li> <li>▪ Een oriëntatie op de mogelijkheden en eerste stappen in het vergroten van de persoonlijke effectiviteit kan ook met behulp van 'zelfhulpboeken' en online-cursussen op internet.</li> <li>▪ In gesprek met de leidinggevende en/of HR-adviseur gaat de medewerker na welke mogelijkheid het beste past en in hoeverre het departement in tijd en geld de ontwikkeling wil en kan faciliteren.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie effectiever gedrag wil leren.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Faciliteert werknemers die hun persoonlijke effectiviteit willen vergroten.
Verantwoordelijkheid werknemer	Herkent zijn ontwikkelmogelijkheden en staat open om te leren.
Beoogde effecten	Het vergroten van kennis en vaardigheden en daarmee de persoonlijke effectiviteit. Betere prestaties en hogere tevredenheid bij werknemers. Eveneens een hogere belastbaarheid van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 19	Reflectie op eigen handelen
Beschrijving	<p><i>'Welk effect heeft mijn gedrag? Doe ik wat ik wil? Wat bij me past?'</i></p> <p>Reflectie betekent letterlijk weerkaatsen. Binnen de organisatiecontext gaat het erover om na te denken over jezelf. Reflecteren is belangrijk voor wie wil leren. Reflecteren gaat verder dan evalueren. Evalueren betekent nagaan in hoeverre een gewenst eindresultaat is behaald. Wie reflecteert, onderzoekt ook zijn eigen emoties, overtuigingen en drijfveren. Wie dit systematisch aanpakt, leert te kiezen voor de zaken waar het echt om gaat. Dit geeft veel meer mogelijkheden dan je vaak beseft. Hiermee blijf je jezelf goed ontwikkelen en daarmee, ten aanzien van werkdruk, leren om (beter) in balans te blijven.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leun eens rustig achterover. Neem de tijd om de volgende vragen te beantwoorden: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wanneer kreeg ik recent energie van mijn werk? Wanneer kostte het mij energie? Welke emoties kwam ik recent tegen in mijn werk? Kies één van de voorbeelden uit en ga vervolgens na: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wat was de situatie? Wat gebeurde er in de omgeving?</li> <li>○ Wat wilde ik? Wat dacht ik? Wat deed ik? Wat voelde ik?</li> <li>○ Wat was het effect op mezelf? Qua emoties? Qua energie?</li> <li>○ Wat was het effect daarvan op anderen?</li> <li>○ Waarom deed ik wat ik deed? Wat zegt het over mij? Over mijn overtuigingen? Over mijn motivatie? Over mijn vaardigheden?</li> <li>○ Wat zou ik een volgende keer anders willen?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Wees nieuwsgierig naar jezelf en stel je oordeel nog even uit.</li> <li>▪ Stel deze én andere vragen regelmatig aan jezelf, neem bijvoorbeeld elke week een half uur de tijd om op een goede én minder goede ervaring te reflecteren.</li> <li>▪ Wil je echt tijd en diepgang met je reflectie bereiken? Koppel je reflectie dan aan een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) waarin je ook je competenties uitwerkt. En schakel een begeleider in. Iemand die je een spiegel voor houdt en juist die vragen stelt, waardoor je tot inzicht komt.</li> </ul>
Voor wie	Zelf reflectie is voor iedereen
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Stimuleert werknemers tot (zelf)reflectie. Faciliteert werknemers bij Persoonlijke ontwikkelplannen.
Verantwoordelijkheid werknemer	Staat open om te leren.
Beoogde effecten	Werknemers die leren. Zich voortdurend ontwikkelen. Daarmee goed in balans blijven.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 20	Vitaliteit
Beschrijving	<p><i>'Hoe vitaal zijn de werknemers?</i></p> <p>Vitaliteit betekent 'levenskracht'. Wie vitaal is heeft voldoende energie om te ondernemen, om proactief en gemotiveerd aan het werk te zijn. Dit veronderstelt dat iemand lichamelijk en geestelijk in balans is. Een vitale werknemer is weinig ziek, is flexibel en weerbaar.</p> <p>Wie in het kader van werkdruk kiest voor een aanpak met een vitaliteitprogramma, kiest voor een positieve aanpak. Een aanpak die de belastbaarheid van werknemers vergroot. Wel is van belang om oog te hebben voor de specifieke doelgroep van het programma. Omdat de meeste vitaliteitprogramma's van vrijwillige deelname uitgaan, is het de kunst om juist de werknemers met gebrek aan vitaliteit tot deelname te verleiden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benoem het doel en de doelgroep voor het vitaliteitprogramma. Stem het doel af op de teamontwikkeling. Denk aan aspecten als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De huidige gezondheid en weerbaarheid van werknemers;</li> <li>○ De huidige gedragspatronen rond gezondheid en weerbaarheid van werknemers;</li> <li>○ Interesses en hobby's van werknemers: op welke wijze kan het vitaliteitprogramma bij wensen aansluiten?</li> </ul> </li> <li>▪ Voer het programma uit en evalueer het.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie op positieve wijze de belastbaarheid van werknemers wil vergroten.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Kiest bewust of en op welke wijze hij een vitaliteitprogramma inzet.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn verantwoordelijkheid voor de eigen gezondheid en vitaliteit. Kiest bewust hoe het vitaliteitprogramma in zijn eigen ontwikkeling past, staat open voor deelname en leren.
Beoogde effecten	Vitale werknemers. Het vergroten van de fysieke en mentale weerbaarheid van werknemers.
Nadere informatie	Leidinggevenden De Werkmaatschappij cluster Arbeid, Vitaliteit & Welzijn

Arbo handRIJKing 21	Persoonlijk gesprek
Beschrijving	<p><i>'Hoe gaat het met je?'</i></p> <p>Een goed gesprek kan een werknemer helpen om een onbalans in werkdruk te (h)erkennen en om inzicht te krijgen in de factoren die tot de onbalans leiden. Dit kan ook aan de orde zijn wanneer er in de onderlinge omgang verstoringen lijken te zijn (bijvoorbeeld medewerkers die genegeerd worden, elkaar ontwijken of agressief naar elkaar zijn). Ook daarna, bij het herstellen van de balans, kunnen gesprekken zinvol zijn. Oog, aandacht en begrip voor elkaar helpt om lastige situaties goed te doorstaan!</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laat een werknemer signalen van werkdruk of moeilijkheden in de omgang met anderen zien? Kies dan een goed moment met rust en ruimte. Benoem wat je is opgevallen zonder daar meteen interpretatie en conclusies aan te verbinden, zoek eerst naar herkenning welke signalen zichtbaar zijn. Vraag bij een eerste 'het gaat goed, er is niets aan de hand' nog even door, laat merken dat je de signalen vindt afwijken van wat je gewend bent. Geeft een werknemer aan het er niet (met jou) over te willen hebben? Respecteer dan, zoveel als mogelijk, diens grenzen en vraag met wie hij/zij er dan wel over in gesprek zal gaan. Wijs op de mogelijkheden van BMW en vertrouwenspersonen en spreek af dat je de vrijheid neemt er later op terug te komen.</li> <li>▪ Als de werknemer wel het gesprek aangaat, dan is de volgende stap in het gesprek om na te gaan waar de onbalans vandaan komt. Neem deze stap pas als de werknemer zijn onbalans (h)erkent. Een gesprek hierover roept weerstand op als er geen probleem wordt ervaren.</li> <li>▪ Is het inzicht duidelijk en compleet? Dan is de derde logische stap om na te gaan wat er mogelijk zou zijn om de balans te herstellen. Bedenk samen zo veel mogelijk opties en laat vooral de werknemer 'het werk doen'. Het is namelijk belangrijk dat de medewerker de controle hervindt. Een eerste idee kan inspireren tot een volgend idee. En juist het zicht op meerdere mogelijkheden kan helpen bij werkdruk.</li> <li>▪ Rond het gesprek af met de keuze van de werknemer. Maak vervolgspraken en houd een vinger aan de werkdruppel.</li> <li>▪ Er zijn situaties waarin een werknemer zijn signalen niet (h)erkent en er toch actie ondernomen moet worden. Bijvoorbeeld als de veiligheid van de werknemer of zijn collega's in het geding is, of de werknemer inmiddels slecht functioneert. Overleg bij twijfel met een leidinggevende of deskundige binnen het departement en neem actie.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevenden en anderen die persoonlijke gesprekken voeren met werknemers die een onbalans ervaren. Bijvoorbeeld collega's en/of stafmedewerkers P&O en Arbo.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Faciliteert en stimuleert open en persoonlijke gesprekken voor werknemers die een onbalans in werkdruk ervaren.
Verantwoordelijkheid werknemer	Staat open voor goede gesprekken en doet zijn best om de werkdruppelbalans te herstellen.
Beoogde effecten	Eén of meerdere goede gesprekken kunnen helpen om zicht te krijgen op de eigen situatie en eigen regelmogelijkheden. Een goed gesprek lucht op en geeft duidelijkheid en inzicht. Ontwikkelpunten kunnen ontdekt worden en bij het werken aan de ontwikkelpunten kunnen gesprekken helpen om het oefenen aan te scherpen en vol te houden.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 22	Regelmogelijkheden benutten
Beschrijving	<p><i>'Wat kan en mag je zelf oplossen?'</i></p> <p>De regelmogelijkheden in een functie gaan over de invloed die een werknemer op zijn werk heeft. Bijvoorbeeld of een werknemer zelf zijn tempo mag bepalen. Zelf problemen mag oplossen. Of zelf invloed heeft op deadlines.</p> <p>Om werknemers in balans te houden is het belangrijk dat er voldoende regelmogelijkheden in het werk zijn. Maar wie eenmaal een onbalans in werkdruk ervaart, kan zowel een tekort als een teveel aan regelmogelijkheden ervaren. Ze niet meer herkennen of ze niet meer weten te benutten. Het herkennen van de eigen invloed in plaats van het gevoel te hebben dat de problemen iemand machteloos 'overkomen' is cruciaal bij het herstel van de werkdrubalans.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ga na welke regelmogelijkheden er per functie beschikbaar zijn. In hoeverre is er invloed op de input? Op hoe het werk wordt uitgevoerd? Op hoe snel? Hoe goed? Hoe veel? In hoeverre is er invloed op de normen voor output? Op de arbeidsomstandigheden? Op de werk-privébalans?</li> <li>▪ Vraag eens in werkoverleg aan werknemers in hoeverre zij regelmogelijkheden ervaren. Vraag bijvoorbeeld 'wat kunnen we hier eigenlijk kiezen, waar hebben we invloed op?' En ook 'wat overkomt ons, waar is geen invloed op waar we wel last van hebben'.</li> <li>▪ Bedenk samen mogelijke keuzes voor de items waar tot nu toe geen invloed op is. Lukt dat niet, bedenk dan hoe tot acceptatie van een kennelijk niet ideale realiteit gekomen kan worden. Gebruik hierbij het gedachtegoed rond de cirkel van invloed en betrokkenheid van S. Covey.</li> <li>▪ Zijn er weinig regelmogelijkheden doordat de werknemer voor zijn taken afhankelijk is van andere afdelingen en of andere functionarissen? Overweeg een andere organisatie-inrichting of andere taakverdeling. Ook het scholen van werknemers richting multi-inzetbaarheid is een optie.</li> </ul>
Voor wie	Voor leidinggevenden en werknemers die willen ontdekken wat er te kiezen valt en hun mogelijke keuzes willen benutten.
Relatie met wet	
Verantwoordelijkheid werkgever	Ontwerpt zo gezond mogelijke functies met voldoende regelmogelijkheden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Geeft aan in hoeverre hij te weinig of te veel regelmogelijkheden ervaart. Benut regelmogelijkheden waar zinvol.
Beoogde effecten	Werknemers die hun regelmogelijkheden herkennen en benutten.
Nadere informatie	Leidinggevenden

Arbo handRIJKing 23	Bedrijfsarts
Beschrijving	<p><i>Wat kan de bedrijfsarts doen?</i></p> <p>Een bedrijfsarts heeft verstand van gezondheidsklachten die met het werk te maken hebben. Dat kunnen lichamelijke klachten zijn, maar ook geestelijke of emotionele klachten. Een bedrijfsarts is neutraal en kan belangrijke adviezen aan werknemer én werkgever geven. Zowel preventief, als een werknemer uit balans is, als curatief, als de werknemer vanwege werkdruk verzuimt. Het is belangrijk om als werkgever goede afspraken met de bedrijfsarts te maken. Wie doet wat bij (dreigend) verzuim? Goede afspraken voorkomen onduidelijkheid bij werknemers (als verschillende personen verschillende adviezen geven) en kunnen helpen om werknemers bij een goede en spoedige werkhervatting te begeleiden.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga als werkgever na welke rol van de bedrijfsarts het beste bij het departement past rond het voorkomen, herkennen en begeleiden van verzuim vanwege psychische klachten. Leg deze rol vast in het verzuimbeleid..</li> <li>• Zorg ervoor dat bedrijfsarts, leidinggevende en andere mogelijk betrokkenen goed met elkaar samenwerken, van elkaar weten wie wat doet en eenzelfde belang hechten aan een spoedige werkhervatting.</li> <li>• Geef werknemers aan wat de bedrijfsarts wanneer voor hen kan betekenen.</li> </ul>
Voor wie	Voor wie het beleid rond uitval vanwege werkdruk formuleert en uitvoert. Voor werknemers die verzuimen vanwege psychische klachten.
Relatie met wet	Arbowet artikel 14
verantwoordelijkheid werkgever	Spreekt met de bedrijfsarts af hoe de samenwerking en advisering rond (dreigend) uitval vanwege psychische klachten vormgegeven zal worden.
Verantwoordelijkheid werknemer	Neemt zijn kansen in begeleiding door de bedrijfsarts. Werkt actief mee aan zijn herstel.
Beoogde effecten	Het herstel van de werkdrukbalans. Een spoedige én duurzame werkhervatting.
Nadere informatie	Leidinggevenden



Arbo handRIJKing 24	Inzet deskundigen
Beschrijving	<p><i>'Wie kan bij het herstel van de werkdrukbalans ondersteunen?'</i></p> <p>Als een werknemer door werkdruk uitvalt, kan het belangrijk zijn om deskundigen in te schakelen. Een coach bijvoorbeeld, een bedrijfsmaatschappelijk werker, of een psycholoog. Ze kunnen helpen om inzicht te krijgen in hoe de onbalans ontstond en welke mogelijkheden er zijn om de balans te herstellen. Bovendien kunnen ze helpen om aan die mogelijkheden te werken.</p> <p>Soms vindt een werknemer zelf zijn weg richting deskundige. En soms kan een bedrijfsarts of leidinggevende doorverwijzen. Afspraken vanuit het departement met de deskundigen zorgen voor een soepele toegang tot de deskundige.</p>
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoem in het verzuimbeleid welke deskundigen bij werkdrukgerelateerd verzuim ingeschakeld kunnen worden. Spreek af op welke wijze de werknemer zelf met de deskundigen contact kan opnemen of naar de deskundige verwezen kan worden.</li> <li>• Maak met de deskundigen afspraken over hoe snel en op welke wijze werknemers ondersteund kunnen worden.</li> <li>• Meestal vindt vergoeding van de behandeling plaats via de ziektekosten verzekering van de werknemer.</li> <li>• Maak als werkgever afspraken over wanneer wel of niet een interventietraject gefinancierd zal worden. Overweeg hierbij de volgende aspecten: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Worden de kosten van het voorgestelde interventietraject gedekt door de zorgverzekering?</li> <li>○ Zijn er andere mogelijkheden voor financiering van de kosten van het voorgestelde interventietraject?</li> <li>○ Is de aard van de problematiek met name werk – of privé gerelateerd?</li> <li>○ Wat levert het voorgestelde interventietraject op? Denk daarbij aan tijdsduur arbeidsongeschiktheid.</li> <li>○ Wat is de financiële winst bij eerdere terugkeer/re-integratie of bij niet uitvallen?</li> <li>○ Wat is de winst in motivatie als het interventietraject wordt bekostigd?</li> <li>○ Staat het interventietraject in verhouding met de arbeidsduur van de medewerker?</li> <li>○ Wat is de aard van het interventietraject?</li> <li>○ Zijn er alternatieven voorhanden?</li> </ul> </li> </ul>
Voor wie	Voor degenen die het verzuimbeleid opstellen, monitoren en evalueren. Ook voor wie het verzuimbeleid uitvoeren, zoals leidinggevendenden, casemanagers en re-integratiemanagers.
Relatie met wet	Arbowet artikel 14-14a
Verantwoordelijkheid werkgever	Werkt actief aan het duurzaam herstel van de werkdrukbalans van betrokken werknemer. Maakt concrete afspraken over inzet van interventies.
Verantwoordelijkheid werknemer	Werkt actief mee aan activiteiten gericht op zijn herstel
Beoogde effecten	Een duurzaam herstel van de werkdrukbalans
Nadere informatie	Leidinggevende

Arbo HandRIJKing 25	Re-integratie bij uitval vanwege psychische klachten.
Beschrijving	<p><i>Wat past beter bij psychische klachten? Met rust laten of weer gaan werken?</i></p> <p>Als een werknemer uitvalt vanwege psychische klachten, vaak overspannen of burn-out genoemd, denkt de leidinggevende vaak dat hij of zij niet mag gaan praten over werkhervatting omdat dat de belasting nog groter maakt. Afwachten en het overlaten aan de huisarts is dan vaak de strategie die gekozen wordt en die kan veel onnodige schade aanrichten. Juist bij psychische problemen is snel actie gewenst en dus zal hier in het verzuimbeleid extra aandacht aan besteed moeten worden. Immers, een groot deel van het verzuim is in de sector Rijk verbonden met uitval wegens psychische problematiek.</p> <p>Uiteraard is er ook bij dit type uitval een grote variëteit aan problematiek en aan mogelijkheden die de persoon in kwestie wel of niet heeft om deze problemen de baas te worden. Meestal spelen verschillende factoren een rol. Een snel en goed zicht op deze factoren (vanuit de belasting op het werk en privé en vanuit de belastbaarheid) is van groot belang.</p> <p>Vervolgens kan de werknemer begeleid worden om de controle over deze factoren en daarmee de balans te herstellen. Dit vraagt om een goed samenspel tussen leidinggevende en werknemer en degenen die dit proces ondersteunen.</p> <p>Als uitgangspunt geldt dat om herstel te bevorderen de werkzaamheden snel, maar in overleg, worden hervat. Daarbij is het ook belangrijk dat de collega's betrokken worden.</p>
Aanpak	<p>In het verzuimbeleid wordt specifiek aandacht besteed aan uitval wegens psychische klachten.</p> <p>Maak duidelijk wat geen <i>verzuim</i> door psychische klachten is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (sluimerende) Arbeidsconflicten met baas of collega's horen niet in verzuim. Benader zo nodig een vertrouwenspersoon of P&amp;O-adviseur voor advies.</li> <li>- Verstoorde verhoudingen met collega's veroorzaakt door ongewenst gedrag (agressie, pesten, seksuele intimidatie, discriminatie) horen ook niet thuis in verzuim. Maak het bespreekbaar met de leidinggevende. Maak zo nodig gebruik van een vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werk.</li> <li>- Privé omstandigheden die in conflict komen met het werk worden niet door verzuim maar door andere verlofsoorten of werkindeling opgelost. Raadpleeg de leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werk of bedrijfsarts.</li> </ul> <p>Maak duidelijk welke acties door werknemer en leidinggevende genomen worden bij verzuim wegens psychische klachten, met de volgende uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geef als werknemer duidelijk aan dat er sprake is van psychische overbelasting;</li> <li>- Binnen twee weken het werk gedeeltelijk hervatten of als hier medisch twijfel over is, de bedrijfsarts inschakelen.</li> <li>- Voorkom medicalisering: hulp inschakelen die de medewerker helpt om zelf controle over de situatie te herwinnen (coachend). Dit kan de leidinggevende zijn, maar ook de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk of een psycholoog.</li> <li>- Frequentie van contact tussen leidinggevende minimaal 1x per 2 weken.</li> <li>- Wijze van communiceren met collega's.</li> </ul> <p>Evalueer of de maatregelen en middelen, die in het verzuimbeleid beschikbaar zijn voor re-integratie bij uitval wegens psychische klachten, doeltreffend zijn.</p>

Voor wie	Voor degenen die het verzuimbeleid opstellen, monitoren en evalueren. Ook voor wie het verzuimbeleid uitvoeren, zoals leidinggevenden, casemanagers en re-integratiemanagers.
Verantwoordelijkheid werkgever	De werkgever stelt het verzuimbeleid op en evalueert dit iedere drie jaar. Hij zorgt ervoor dat ondersteuning en begeleiding beschikbaar is voor werknemer en leidinggevende.
Verantwoordelijkheid werknemer	Actieve medewerking om tot spoedige en duurzame werkhervatting te komen.
Relatie met wet/regelgeving	Wet Verbetering Poortwachter
Doel	Optimale samenwerking tussen organisatie en werknemer gericht op een snelle én duurzame werkhervatting na uitval door werkdruk/psychische klachten.
Nadere informatie	Leidinggevende. <b>NVAB-richtlijn psychische problemen Werk en Psychische klachten (NIP)</b>

Arbo HandRIJKing 26	Gedragscodes en gedragsregels ongewenst gedrag
Beschrijving	<p><i>Wanneer is gedrag ongewenst? Waar ligt de grens?</i></p> <p>De grens ligt voor iedereen anders en dat maakt ongewenst gedrag een ingewikkeld thema. Juist daarom is het belangrijk dat de organisatie een duidelijke aanwijzing geeft over wat wel en niet gewenst is. Op de eerste plaats om veiligheid te creëren voor medewerkers die zich bedreigd voelen door het ongewenst gedrag. Maar ook voor de rest: ben je nog veilig als je een goedbedoeld grapje maakt, een compliment geeft of je arm om iemand heen slaat?</p> <p>Soms is de werknemer zich niet bewust van het effect van zijn of haar gedrag of opstelling. Om gewenste houding en gedrag bij de werknemers te bevorderen worden gedragscodes en gedragsregels gehanteerd.</p> <p>Gedragscodes beschrijven algemene waarden, zoals “open”, “eerlijk” en “respectvol”. Ze maken duidelijk dat de organisatie een veilig klimaat wil scheppen en zal ingrijpen wanneer zich gedrag voordoet dat ten koste gaat van dat klimaat. Deze gedragscodes zijn nog vrij algemeen en laten veel ruimte voor interpretatieverschillen. Gedragscodes worden daarom uitgewerkt in gedragsregels. Gedragsregels zijn concreet en afhankelijk van de aard van de werkzaamheden.</p> <p>De gedragscode en gedragsregels werken pas goed als iedereen ze kent en ook werkelijk de betekenis er van snapt. Vaak is het daarvoor nodig om de medewerkers te laten bespreken wat er volgens hem of haar bedoeld wordt. Zo kunnen de algemene gedragscodes die bedrijfsbreed zijn opgesteld door de afdeling worden toegesneden op hun situatie.</p>
Voor wie	Alle werknemers
Aanpak	<p>Stel als organisatie een gedragscode op (in overleg met de medezeggenschap) voor werknemers. Gebruik als basis het ARAR. De gedragscode is een onderdeel van het totale beleid met betrekking tot sociale veiligheid. Zorg dus voor een samenhangend geheel.</p> <p>Neem in de gedragscode op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De definitie van ongewenst gedrag.</li> <li>• Het doel en het belang van de code</li> <li>• De status en reikwijdte.</li> <li>• Wat van bedrijfsonderdelen verwacht wordt in het uitwerken van de code tot concrete gedragsregels.</li> <li>• Wat de organisatie doet als medewerkers de code respectievelijk gedragsregels niet naleeft.</li> <li>• Verwijzing naar de overige onderdelen van het beleid inzake sociale veiligheid (w.o. hulp vertrouwenspersoon en klachtenprocedure).</li> </ul> <p>Het is natuurlijk ook denkbaar dat er centraal al een set van concrete gedragsregels wordt opgesteld, maar dat kan ook aan de afdelingen worden overgelaten.</p>
Relatie met wet en regelgeving	ARAR artikel 50 en 80.
Verantwoordelijkheden werkgever	<p>Stelt (in overleg met de medezeggenschap) gedragscodes vast. Geeft opdracht aan alle eenheden gedragsregels op te stellen en jaarlijks te evalueren en waar nodig bij te stellen.</p> <p>Draagt indien nodig zorg voor training en opleiding om gewenst gedrag te oefenen.</p> <p>Draagt er zorg voor dat in teamoverleg of in andere overlegvormen regelmatig aandacht wordt besteed aan het gewenste gedrag en problemen of</p>

	risicosituaties die zich hebben voorgedaan, zodat gedragsregels levend blijven.
Verantwoordelijkheden werknemer	Zich te gedragen conform de gedragsregels, en in situaties waarin deze niet voorzien, als een goed ambtenaar. Voorlichting en instructie volgen.
Beoogde effecten	Helderheid scheppen voor werknemers over gewenst gedrag en stellen van heldere grenzen aan het gedrag. Voorkomen van ongewenst gedrag tussen medewerkers. Scheppen van een klimaat waarin medewerkers zich veilig voelen.
Nadere informatie	Leidinggevende