

Risico- inventarisatie & Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting

Provincie Gelderland

Vertrouwelijk

Datum: 22 december 2023

Onderwerp: Risico-inventarisatie en – Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)

Ons kenmerk: RAP23 RI&E PSA Provincie Gelderland

Naam uitvoerders: [REDACTED], strategisch arbeids- en organisatieadviseur; [REDACTED] arbeids- en organisatieadviseur

Inhoudsopgave

1	Algemene gegevens	3
2	Managementsamenvatting	4
2.1	Belangrijkste risico's en energiebronnen.	4
3	Onderzoeksbevindingen	
3.1	Bevindingen analyse beleidsdocumenten:	8
4	Uitkomsten en analyse vragenlijstonderzoek	12
4.1	Respons	12
4.2	Werkeisen	13
4.2.1	Sociale bejegening	15
4.3	De energie- en hulpbronnen	17
4.4	Effecten, het leiderschap, betrokkenheid en verloopintentie	19
4.5	Benchmark resultaten per afdeling	21
4.6	Prioriteiten voor verbeteracties	24
Bijlagen.		
1	Risico's per functiegroep	25
2	Opzet en werkwijze	27
2.1	Status Rapport	28
2.2	PMO/PAGO-advies	28
3	Onderzoeksverloop	29
3.1	Documentstudie	29
3.2	Vooronderzoek met stakeholders	30
3.3	Vragenlijstonderzoek	30
3.4	Interviews	30
3.5	Wijze van rapportage	31
3.6	Onderzoekmodel Job Demands & Resourcesmodel.	31
3.7	Plan van aanpak opstellen	33
3.8	Definities	34

1 Algemene gegevens

Naam organisatie	Provincie Gelderland
Naam contactpersoon	
Naam opdrachtgever	Frederik van Ardenne, algemeen directeur a.i.
Adres locatie	Markt 11
Postcode en plaats	6811 CG Arnhem
Naam uitvoerder(s) RI&E	, strategisch arbeids- en organisatiedeskundige; , arbeids- en organisatiedeskundige
Arbokerndeskundige	, gecertificeerd arbeids- en organisatiedeskundige cert# AKD-17
Rol arbokerndeskundige	Supervisie en toetsing Plan van Aanpak
Datum	22 december 2023
Versie	
Handtekening	

Disclaimer

Arbo Unie staat in voor de kwaliteit van dit onderzoek en het rapport. Deze RI&E-uitvoering is met grote zorgvuldigheid uitgevoerd om te komen tot een zo actueel, volledig en accuraat mogelijk advies. Arbo Unie aanvaardt echter geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is of voortvloeit uit onjuiste of onvolledige informatie die door of namens de opdrachtgever is verstrekt en die gebruikt is bij het opstellen van dit rapport.

2 Managementsamenvatting

In deze rapportage wordt de Psychosociale ArbeidsBelasting (PSA) van de medewerkers van de Provincie Gelderland in kaart gebracht. PSA betreft de blootstelling aan werkdruk, agressie/geweld, pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en arbeidstijden. Deze factoren zijn gemeten in het huidige onderzoek. Voor de kaders, exacte opdracht, procesgang en verdere duiding van deze Risico-Inventarisatie en -Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (RI&E PSA) verwijzen wij naar hoofdstukken 2 en 3 van de Bijlagen.

In dit hoofdstuk bieden wij u de managementsamenvatting met daarin de belangrijkste bevindingen, de daarmee samenhangende grondoorzaken en oplossingsrichtingen. Tevens geven we duiding welke afdelingen positief scoren en bij welke afdelingen verbeteracties genomen moeten worden.

De beleidsanalyse is beschreven in hoofdstuk 3 en de uitgebreide analyse van de vragenlijsten en interviews zijn beschreven in hoofdstuk 4. Daarin is ook een benchmark van de afdelingen met meer dan 15 deelnemers opgenomen.

2.1 Belangrijkste risico's en energiebronnen.

Het vragenlijstonderzoek is met een responspercentage van 67% en een respons per afdeling van allemaal meer dan 50% als representatief te zien voor de gehele organisatie. Van belang is dat bij de inventarisatie gezocht wordt naar onderliggende grondoorzaken van risico's, de zogenaamde basisrisicofactoren. Naast het vragenlijstonderzoek hebben interviews plaats gevonden met werknemers, leidinggevendenden, preventiemedewerkers, vertrouwenspersonen, en ondernemingsraad.

We hebben de beschikbare beleidsdocumenten bestudeerd. De analyse daarvan staat in hoofdstuk 3. De beleidsdocumenten zijn voor het overgrote deel aanwezig en op orde. Een beperkt aantal zullen geactualiseerd moeten worden. Wel constateren we best veel verschillen tussen het beschreven beleid en de werkelijkheid. Dit op zich is natuurlijk ook een bekend gegeven. Het verbeteren van de psychosociale arbeidsbelasting is minder afhankelijk van beschreven beleid maar veel meer van de praktische uitwerking.

De belangrijkste energiebronnen zijn:

- In interviews werd vaak genoemd dat Provincie Gelderland een **prettige werkgever is met veel mogelijkheden**, goede arbeidsvoorwaarden en veel regelmogelijkheden. De lichamelijke belasting van het werk is doorgaans gering, en men ervaart doorgaans veel **zekerheid in het werk** en een **goed loopbaanperspectief**.
- Het **werk is passend**. De grote meerderheid van deelnemers aan de vragenlijst ervaart dat het werk goed aansluit bij de wensen en capaciteiten.
- Ervaren **steun van collega's**. De overgrote meerderheid van deelnemers aan de vragenlijst heeft prettige onderlinge contacten met collega's. Men kan elkaar om hulp vragen en steunt elkaar waar nodig. De bevindingen uit interviews ondersteunen dit beeld.
- De score voor het algemene **welzijn van medewerkers** is breed in de organisatie positief.
- Uit de interviews komt ook duidelijk naar voren dat het middels **het werk van betekenis** kunnen zijn op **maatschappelijke vraagstukken** als belangrijke energiebron wordt ervaren.

- 60% ervaart geen nadrukkelijke werkdruk. 40% van de deelnemers ervaart werkdruk waarvan slechts 4% deze te hoog vindt. Dit is minder dan in de referentie. Deelnemers geven hiermee aan dat voor 96% van hen de werkdruk niet één van de kernproblemen is.

De belangrijkste risico's zijn:

- **Rol(on)duidelijkheid (basisrisicofactor).**
 - Het is lang niet altijd duidelijk wat iemands functie inhoudt, wat de precieze taken en verantwoordelijkheden zijn, en wat de verwachtingen zijn.
 - Dit bleek ook uit de interviews met werknemers: het is lang niet altijd duidelijk wat leidinggevende van werknemer verwacht. Verwachtingen op opdrachtniveau blijven vaak impliciet, en worden niet altijd duidelijk genoeg omschreven. Uit de interviews blijkt daarnaast dat het niet in alle gevallen duidelijk is waar een leidinggevende precies leiding op geeft. Is dit op een medewerker, op een project of op een klus?
- **Feedbackprocessen (basisrisicofactor) die gebrekkig zijn** of ontbreken met onveiligheid tot gevolg.
 - 'Het goede gesprek' wordt op enkele afdelingen consequent gevoerd, maar niet overal. Feedback geven en krijgen is nog geen goed ontwikkelde vaardigheid binnen de Provincie. Er zijn gevallen bekend van werknemers die overvallen worden door een negatief oordeel over hun functioneren, zonder dat zij naar hun beleving op de hoogte waren van eventueel disfunctioneren. Dit creëert bij 'omstanders' een gevoel van onveiligheid ('wat als het mij nu gebeurt?').
 - Werknemers hebben meer behoefte aan waardering vanuit leiding.
- **Ongewenst gedrag.**
 - Zowel uit de vragenlijsten als uit interviews blijkt dat ongewenste omgangsvormen bovengemiddeld veel voorkomen binnen Provincie Gelderland, vergeleken met referentie. Dit geldt over de gehele linie van de organisatie en is niet geheel afdelingsspecifiek.
 - Ongewenst gedrag komt meer voor binnen de interne organisatie dan met derden. In feite komen de verschillende vormen van ongewenst gedrag voor. Pesten, mondelinge agressie en intimidatie door leiding/collega is het meest voorkomend.
 - Op signalen van ongewenst gedrag wordt, naar beleving van de melder, niet altijd adequaat ingegrepen door de lijnorganisatie.
- **P&O heeft geen sterke positie** binnen de organisatie.
 - P&O wordt in weinig bedrijfsprocessen genoemd of gezien als helpend/ondersteunend. P&O heeft op dit moment geen eigen manager.
- Er is **meer behoefte aan leiderschap (basisrisicofactor).**
 - Juist met de grote hoeveelheid autonomie die medewerkers ervaren, is er behoefte aan heldere kaders en aansturing vanuit leiding.
 - Leiderschap in het feedback geven op prestatie en verwachtingen
 - Op grond van signalen komen tot een adequaat opvolging.
 - Het is niet voor iedereen duidelijk waar een leidinggevende leiding aan geeft. Is dit aan een medewerker, een project of een klus?
- **Toenemende individuele werkwijze (basisrisicofactor)** waarbij de groep minder ervaren wordt.
 - Bij een aantal specifieke afdelingen zien we een sterke individualisering waarbij iedereen individueel verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen taken, en er geen sprake is van een gezamenlijk (afdelings)doel. Het gaat daarnaast vaak om medewerkers die

geen duidelijke opdracht hebben. Deze twee factoren creëren een gevoel van onveiligheid.

- **Mentale belasting (basisrisicofactor)** i.r.t. psychische klachten.
 - De mentale belasting valt niet significant hoger uit dan referentie, maar de scores zijn wel zodanig dat ze niet genegeerd kunnen worden. In veel functies is wel degelijk sprake van een hoge mentale belasting (70% van de respondenten ervaart een hoge mentale belasting). Dit leidt bij een kleine groep werknemers tot psychische klachten. 10% is met een verhoogde herstelbehoefte *at risk* voor uitval.
- **Aandacht voor specifieke afdelingen.**
 - De benchmark van deze resultaten hebben we zichtbaar gemaakt in hoofdstuk 4.5. Daarbij hebben we zowel voor de werkeisen als de hulp- en energiebronnen de afwijkingen ten opzichte van de referentie helder in kaart gebracht. Daarbij zijn er positieve aspecten voor elke afdeling en natuurlijk ook een aantal aandachtspunten voor elke afdeling. Daarbij vallen er wel een aantal afdelingen op met een zorgwekkende hoeveelheid aandachtspunten. Bijvoorbeeld [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Er zijn echter ook afdelingen waar nadrukkelijk positieve uitkomsten te zien zijn. Het gaat voornamelijk om [REDACTED] Juist deze laatste zijn interessant als het gaat om voorbeelden van een effectieve aanpak

Een aantal suggesties voor oplossingsrichtingen:

De bevindingen vragen om een heldere prioritering van acties, opstellen van een Plan van Aanpak en hierover duidelijk communiceren met werknemers.

1. Investeer op **feedbackprocessen én -gedrag**
 - a. Het verduidelijken en formaliseren van feedbackprocessen binnen de organisatie. Daarbij moet de focus enerzijds liggen op het toezien dat het gesprek gevoerd wordt, en anderzijds ook op de kwaliteit van dit gesprek (wat wordt hier besproken?).
 - b. Anderzijds aan de slag met het feedbackgedrag van leiding en medewerkers onderling. Met andere woorden, hoe kun je vanuit eigen professioneel handelen snel en adequaat de dialoog starten om tot een oplossing te komen?
 - c. Als specifiek onderwerp om feedbackvaardigheden te vergroten is de dialoog over verwachtingen, rolduidelijkheid en opdrachten waarmee gewerkt wordt. Deze processen zijn nu vaak impliciet.
2. Investeer op **sociale veiligheid**
 - a. Het enerzijds ontwerpen van een aanpak ter voorkoming van sociale onveiligheid en zorgen voor duidelijke opvolging/acties wanneer sociale onveiligheid/ongewenste omgangsvormen gemeld worden. Ons advies daarbij is om de rol van vertrouwenspersoon extern te beleggen.
 - b. Ga anderzijds aan de slag met het bespreken van het relevante gedrag in teams in de relatie tussen leiding en medewerker en in de bejegening binnen managementteams. Daarbij hoort ook het gesprek over onveiligheid of ongemak. Met andere woorden, geef voldoende aandacht aan het gewenste gedrag en het voorkomen van formele escalaties daar waar dat voorkomen kan worden. Als principe gaan wij ervan uit dat ongewenst gedrag en onveiligheid zo veel als mogelijk in het dagdagelijkse

professionele handelen moet worden opgepakt. En daar waar deze middelen zijn uitgeput zal er een formele escalatie moeten plaatsvinden.

3. Gezien de belangrijke verbeterthema's die op de agenda staan is het van belang de positie van **P&O te herijken en te versterken**.
4. Verbeter de **verbinding** tussen medewerkers en daarnaast tussen medewerkers en de organisatie van de provincie Gelderland. Zorg ervoor dat opdrachten herleidbaar zijn naar beleid en kaders en dat groeps- en teamdoelen weer als steun ervaren kunnen worden.
5. **Versterk het leidinggevend kader** in de wijze waarop signalen van onveiligheid of werkstress herkend en opgepakt kunnen worden en tot handelen leiden.
6. **Ondersteun teams en medewerkers** in hun vaardigheden om mentaal in balans te blijven. Zie dit niet alleen als aanbod als het nodig is maar maak het ook tot ontwikkelvraagstuk waar elke medewerker continu op investeert.

3 **Beleid**

In het kader van de RI&E werden diverse Arbobeidsstukken doorgenomen, zijn jaarrapportages van arbozorgprofessionals geanalyseerd en zijn de uitkomsten van het vragenlijstonderzoek geanalyseerd.

3.1 **Bevindingen analyse beleidsdocumenten:**

De volgende documenten zijn beoordeeld:

- Arbobeidsplan
- Protocol verzuim en re-integratie
- Beleid bijzondere groepen
- Protocol agressie en geweld
- Beleid werk- en rusttijden
- Arbojaarverslag

Met het voeren van een Arbobeleid worden risico's zoveel mogelijk beheerst. Hoe vollediger het beleid, hoe beter de maatregelen zijn geborgd om te kunnen voorkomen dat medewerkers gezondheidsklachten krijgen als gevolg van het werk of werkbeleving. Naast het borgen van structuren wordt met beleid de hulpbronnen georganiseerd om ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld werkdruk niet leidt tot werkstress.

	Huidige situatie	Bedreiging	X nog niet voldoende ingevoerd of aanwezig √ Aanwezig/ Geïmplementeerd – n.v.t.	
				Risico klasse
Arbobeleid	Er is een op schrift gesteld arbobeleid. In dit beleidsdocument zijn meerdere preventieve maatregelen beschreven over hoe de Provincie arbeidsverzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting wil voorkomen. Veel van de beschreven maatregelen zijn nog symptomatisch van aard.	Risico op arbeidsverzuim als gevolg van psychische klachten, volgt uit de RI&E.	√	

	Huidige situatie	Bedreiging	X nog niet voldoende ingevoerd of aanwezig ✓ Aanwezig/ Geïmplementeerd – n.v.t.	
				Risico klasse
Verzuimbeleid	<p>Er is een verzuimbeleid aanwezig. Verschillende rollen in verzuimproces worden duidelijk uitgelegd.</p> <p>Beschreven is wat leidinggevende wel en niet mag vragen aan werknemer in termen van AVG.</p> <p>Sanctiebeleid wanneer medewerker protocol niet volgt is aanwezig.</p> <p>Bijgevoegd is ook een instemmingsverzoek voor het verzuimbeleid gericht aan Ondernemingsraad.</p>		✓	

	Huidige situatie	Bedreiging	X nog niet voldoende ingevoerd of aanwezig √ Aanwezig/ Geïmplementeerd – n.v.t.	
				Risico klasse
Beleid ongewenst gedrag.	<p>Er is een protocol aanwezig ten aanzien van agressie en geweld.</p> <p>Dit beleidsdocument dateert uit 2012. Advies is om deze te actualiseren en uit te breiden naar ongewenste omgangsvormen waar ook discriminatie, pesten, (seksuele) intimidatie bij horen.</p> <p>Niet is beschreven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat het protocol is ten aanzien van ongewenste omgangsvormen in brede zin (discriminatie, (seksuele) intimidatie, pesten) • Of er een interne of externe vertrouwenspersoon is en hoe deze te benaderen is; • Als er een interne vertrouwenspersoon (VP) is: hoe is de onafhankelijkheid van deze persoon geborgd? • Hoe wordt de VP toegerust voor zijn/haar taak? Hoe kan hij/zij de preventieve taak vervullen en hoe wordt hij/zij daarvoor voorzien in benodigde middelen (bv tijd)? 	Verhoogd risico op stress, verzuim en verloop.	x	B
Beleid arbeidstijden	Het Arbobeleidsdocument noemt dat de Provincie de Arbeidstijdenwet en Arbeidstijdenbesluit volgt. Specificatie is bijgevoegd voor bijzondere groepen: jongeren, ingehuurd personeel en zwangeren.		√	
Beleid bijzondere groepen	Beleid is aanwezig voor jongeren, ingehuurd personeel en zwangeren. Hier staan specifieke risico's beschreven en maatregelen om deze risico's te beperken.		√	

11/35

Provincie Gelderland Risico-inventarisatie en – Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)

Risicoklasse	Omschrijving	actie
BELEID		
W	Wettelijke overtreding	Actie noodzakelijk
B	Beleid onvolledig/ ontbreekt	Actie gewenst

Aanbevelingen:


- Breid het protocol 'agressie en geweld' uit naar 'ongewenste omgangsvormen' en includeer hier ook pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie bij. Beschrijf hier ook duidelijk de rol van interne/externe Vertrouwenspersonen.
- Zorg dat actualiseren van beleid goed geborgd is binnen de organisatie. Wanneer gebeurt dit en door wie?
- Zorg dat beleidsstukken goed vindbaar zijn voor werknemers, bijvoorbeeld op intranet.

4 Uitkomsten en analyse vragenlijstonderzoek

In deze paragraaf gaan wij dieper in op de resultaten van het vragenlijstonderzoek.

4.1 Respons

De vragenlijst is in twee fases uitgezet onder alle medewerkers van de Provincie Gelderland. In beide gevallen zijn er twee reminders gestuurd. De totale respons is uitgekomen op 67%. Binnen alle afdelingen is de respons boven de 50% uitgekomen. Gezien de spreiding van de respons beschouwen wij de resultaten als representatief. Er zijn 4 afdelingen waarbij het aantal respondenten te gering is om deze resultaten (in verband met vertrouwelijkheid en statistische relevantie) zichtbaar te maken in de opgenomen benchmark. Deze gegevens zijn natuurlijk wel in het geheel opgenomen.








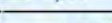








<i>Bedrijfsonderdelen</i>	Aantal deelnemers	Respons
	10	91%
	124	74%
	55	86%
	66	70%
	14	56%
	56	57%
	53	69%
	62	52%
	7	58%
	28	61%
	47	78%
	352	65%
	4	100%
	65	73%
	104	67%
	73	64%
<u>Provincie Gelderland</u>	<u>1120</u>	<u>67%</u>

* te weinig deelnemers voor statistische terugkoppeling

Tabel: Respons per organisatieonderdeel

4.2 Werkeisen

In het model dat we hanteren zijn de werkeisen de aspecten van het werk die belastend kunnen zijn voor de medewerker. De mate waarin medewerkers belast worden valt af te lezen uit de absolute score (tussen 1 en 5, waarbij 1 gunstig is en 5 ongunstig) en de mate waarin de score ten positieve of negatieve afwijkt van de referentie.

Thema	Score tussen 1 en 5 1=goed - 5= slecht	Afwijking tov referentie
Werkeisen		
thuiswerk	 1,81	2%
Mentale belasting	 3,80	7%
Lichamelijke belasting	 1,48	18%
Werk te moeilijk	 1,59	10%
Werk te makkelijk	 2,13	8%
Ongewenst gedrag	 1,51	-17%
Conflicten	 1,33	1%
Rolconflict	 1,79	13%
Veranderingen	 2,26	0%
Werkdruk	 2,80	5%
Oordeel werkdruk	 2,29	9%
Onderbelasting	 1,33	6%
Zekerheid	 1,54	17%
Bereikbaarheid	 2,36	-5%
Last apparatuur/ICT	 2,27	3%
Werk en rusttijden	 1,83	6%

Legenda:

- Zie tabel 1 voor organisatieonderdelen
- **Groen/ (+):** relevante gunstig
- **Oranje/ (-):** relevant ongunstig
- **Licht blauw:** vergelijkbaar met referentie

Leeswijzer

De vergelijking met de referentie mag niet verward worden met een 'norm'. Als voorbeeld, de Mentale belasting wijkt positief af van de referentie. De absolute score is echter met 3,8 op een schaal tot 5 nog steeds erg hoog. Dit blijft dus een aandachtspunt.

Interpretatie gegevens, ook vanuit de interviews:

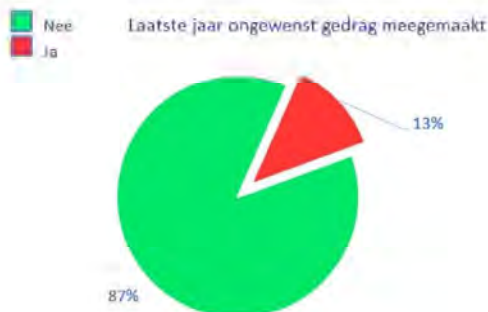
Het eerste dat opvalt is dat de scores op de werkeisen doorgaans beter zijn dan in de referentiegroep. Dat is wel degelijk een gunstig beeld.

- Doorgaans ervaren veel medewerkers zekerheid in hun werk. De absolute score is met 1,54 op een schaal van 5 erg gunstig en ook de vergelijking met de referentie scoort gunstig (+17%);
- De lichamelijke belasting is gering. De absolute score is met 1,48 op een schaal van 5 erg gunstig en ook de vergelijking met de referentie scoort gunstig (+18%);
- Er is werkdruk maar voor een gering aantal medewerkers wordt het als een probleem ervaren.
- Binnen de werkeisen binnen Provincie Gelderland als geheel, zien we ongunstige scores op ongewenst gedrag, bereikbaarheid maar ook op mentale belasting. Deze laatsten scoren weliswaar beter dan de referentie maar de absolute score laat wel degelijk een hoge mentale belasting zien. Op het thema 'ongewenst gedrag' gaan we dieper in op de volgende paragraaf.

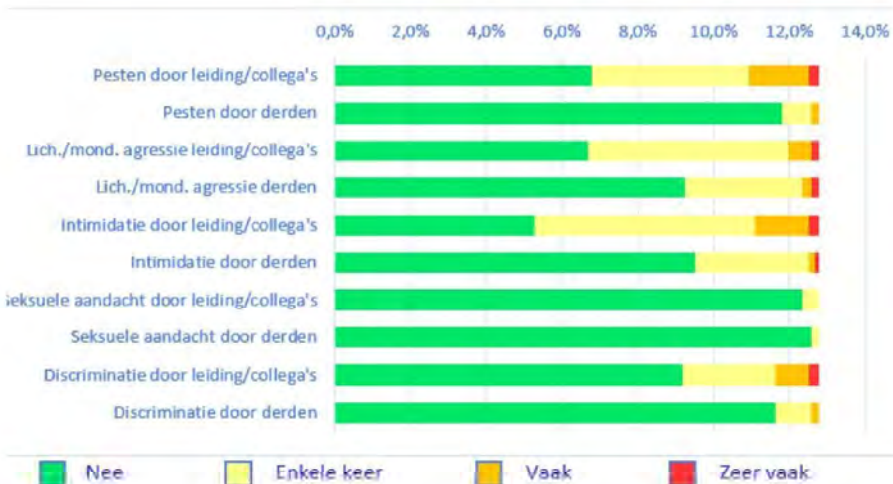
Een gemiddelde over de gehele organisatie is echter geneigd om sterk afwijkende scores te dempen. In de benchmark van deze scores per afdeling zien we nadrukkelijke verschillen en veel meer uitschieters. Het is dus met name ook belangrijk om naar de scores in de benchmark te kijken.

4.2.1 Sociale bejegening

De wijze waarop je als persoon de bejegening ervaart is van grote invloed op het tot zijn recht laten komen van je potentieel. Het is dus een belangrijke voorwaarde om je ten volle te kunnen ontplooiën als medewerker en mens.



In gunstige zin zien we dat veruit de meerderheid (87% van de respondenten) in de laatste 12 maanden geen ongewenst gedrag heeft meegemaakt. 13% heeft hier wel te maken mee gehad. Dit zijn 147 deelnemers. We zien in de benchmark (paragraaf 4.5) dat het breed in de organisatie een onderwerp is.



Ongewenst gedrag komt meer voor binnen de interne organisatie dan met derden. In feite komen de verschillende vormen van ongewenst gedrag voor. Pesten, mondelinge agressie en intimidatie door leiding/collega is het meest voorkomend. Daarbij geven 22 deelnemers aan dat het hen vaak (tot altijd) overkomt.

16/35

Provincie Gelderland Risico-inventarisatie en – Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA)





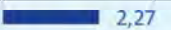

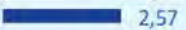

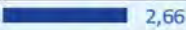





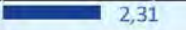


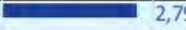
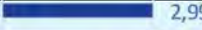
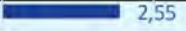
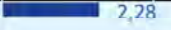
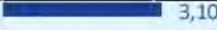
Er zijn wezenlijke verbeterpunten te zien voor de opvang van deze medewerkers. Met name bereikbaarheid Leiding/HR (P&O) en bekendheid met beleid wijken ongunstig af ten opzichte van de referentie. Alle bovenstaande aspecten moeten verbeteren.

We leggen in dit verband ook de relatie met hetgeen we in interviews opgehaald hebben rond de soms gebrekkige feedbackloops in de werkprocessen. Dit op zich geeft veel onveiligheidsgevoel. Het onvoldoende snel goed met elkaar in gesprek zijn over prestaties en verwachtingen is een bron van onveiligheid (de mens lijdt het meest door het lijden dat men vreest).

Daarnaast zien we ook dat begrippen als (on)veiligheid en ongemak door elkaar lopen. Beiden zijn een realiteit maar vragen beide om een andere reactie. In een verbeterplan is dit een belangrijk onderdeel. Beschouw het thema veiligheid en ongewenst gedrag ook als iets dat gaat over snel professioneel en volwassen handelen in plaats van een thema over escalatie en dwingende procedures.

4.3 De energie- en hulpbronnen

In het model dat we hanteren zijn energie- en hulpbronnen de aspecten van het werk die niet alleen helpen om werk aan te kunnen maar ook nog energie leveren voor de persoon. De mate waarin medewerkers energie halen uit het werk, valt af te lezen uit de absolute score (tussen 1 en 5, waarbij 1 gunstig is en 5 ongunstig) en de mate waarin de score ten positieve of negatieve afwijkt van de referentie. De energie- en hulpbronnen zijn de belangrijkste instrumenten om een balans te creëren in de psychosociale arbeidsbelasting.

Thema	Score tussen 1 en 5 1=goed - 5= slecht	Afwijking tov referentie
Hulpbronnen		
<i>Afwisseling in werk</i>	 2,24	-7%
<i>Werk is passend</i>	 2,09	-2%
<i>Gebruik vaardigheden</i>	 2,27	0%
<i>Regelmogelijkheden</i>	 2,65	-2%
<i>Rolduidelijkheid</i>	 2,57	-5%
<i>Ontwikkelmog.</i>	 2,38	2%
<i>Inspraak</i>	 2,66	0%
<i>Sociale veiligheid</i>	 2,09	-2%
<i>Ervaren steun</i>	 1,93	3%
<i>Onderlinge sfeer</i>	 1,95	-8%
<i>Waardering</i>	 2,45	-3%
<i>Zinvol werk</i>	 1,91	3%
<i>Rechtvaardigheid</i>	 2,31	0%
<i>Loopbaanperspectief</i>	 2,93	8%
<i>Prestatie feedback</i>	 3,17	-9%
<i>Samenwerking</i>	 2,79	-1%
<i>Communicatie</i>	 2,99	0%
<i>Helderheid beleid</i>	 2,55	-12%
<i>Welzijn</i>	 2,28	2%
<i>Preventie werkdruk</i>	 3,10	-6%

Bevindingen:

Om te beginnen zien we dat de volgende energiebronnen voldoende aanwezig zijn binnen de Provincie Gelderland:

- Passendheid van het werk: 82% van de deelnemers heeft een baan die momenteel (zeer) goed bij hem/haar past.

- Ervaren steun van collega's (sociale steun) is een energiebron voor werknemers: 81% van de deelnemers kan vaak/altijd hulp vragen aan collega's. In de meeste gevallen voelt men zich op zijn/haar gemak binnen het team (76% vaak/altijd).
- Zinvol werk: de overgrote meerderheid van deelnemers ervaart het werk als zinvol (84%), en als dienend voor een groter doel (83%).

Over het geheel zien we nog veel onbenut verbeterpotentieel door het gering aanwezig zijn van een aantal belangrijke energie- en hulpbronnen.

- De meest verhoogde (ongunstige) scores zien we op **prestatiefeedback**. 41% krijgt 'soms' feedback van leidinggevende, 9% nooit. Feedback geven en krijgen is geen '*common practice*' binnen de organisatie. Uit interviews met medewerkers blijkt dat 'het goede gesprek' op sommige afdelingen consequent gevoerd wordt, maar op andere afdelingen nauwelijks of niet. Werknemers kunnen daarmee overvallen worden door een negatief oordeel over hun functioneren dat zij onvoldoende helder in beeld hadden. Deze situaties komen ook concreet voor. Dat heeft ook effect op 'omstanders': het creëert bij hen de beleving dat dit hen elk moment kan gebeuren en creëert een onveiligheidsgevoel. De gevoelde onveiligheid leidt in sommige gevallen tot vermoeden van machts spellen en vriendjespolitiek. Wij hebben daar geen concrete aanwijzingen voor gevonden, maar het vermoeden alleen al heeft een effect op de verbinding van medewerkers.
- **Rolduidelijkheid** is een aandachtspunt. 26% geeft in onze vragenlijst aan dat er 'soms' duidelijk is vastgelegd wat er gedaan moet worden, 4% nooit. Het is daarnaast niet voor iedereen duidelijk wat er van hem/haar verwacht wordt en waar hij/zij voor verantwoordelijk is. Dit bleek ook uit de interviews met werknemers: het is lang niet altijd duidelijk wat leidinggevende van werknemer verwacht. Verwachtingen op opdrachtniveau blijven vaak impliciet, en worden niet altijd duidelijk genoeg omschreven. Uit de interviews blijkt daarnaast dat het niet in alle gevallen duidelijk is waar een leidinggevende precies leiding op geeft. Is dit op een medewerker, op een project of op een klus?
- Als het gaat om helderheid van beleid, geeft 51% aan bekend te zijn met het beleid van de organisatie, 37% is neutraal en 13% is onbekend met beleid van de organisatie. 36% van deelnemers heeft (volledig) vertrouwen in de koers van de organisatie, 46% is neutraal en 18% heeft weinig/geen vertrouwen in de koers van de organisatie. Dat is ongunstiger dan referentie.
- Bij 'communicatie' zien we dat 32% van de deelnemers van mening is, dat management niet of onvoldoende op de hoogte is van wat zich op de werkvloer afspeelt. Ook dit komt naar voren in de interviews.
- Werknemers zijn verdeeld over acties ten aanzien van **preventie van werkdruk en ongewenst gedrag**. 39% ziet 'soms' acties van werkgever voor preventie van werkdruk, 6% nooit. 30% ziet 'soms' acties van werkgever voor preventie van ongewenst gedrag, 5% nooit. Uit de interviews blijkt dat het beeld bij meerdere werknemers is, dat er niet adequaat genoeg ingegrepen wordt (door leiding, hoger management, P&O) op concrete signalen van werkdruk en/of ongewenst gedrag.













Belangrijke oorzaken:

- Onvoldoende functionele feedbackloops. Uit interviews met medewerkers blijkt dat 'het goede gesprek' op enkele afdelingen heel consequent wordt gevoerd, maar op een aantal afdelingen ook nauwelijks of niet. Juist op die afdelingen waar geen structurele/consequente feedback wordt gegeven, wordt men gevoelsmatig overvallen door een negatief oordeel over functioneren. Het is

daarnaast niet duidelijk (vastgelegd) wie controleert of het goede gesprek plaatsvindt, en wat de consequentie is als dit niet gebeurt.

- Onvoldoende helderheid over verwachtingen. Dat geldt enerzijds voor werknemer (Wat houdt mijn rol precies in? Wat wordt er van mij verwacht in deze functie? Waar word ik op beoordeeld?) maar ook voor leidinggevende (waar stuur ik op, stuur ik op een project, op een medewerker of op een klus?). Het is niet altijd duidelijk wat de verwachtingen zijn op opdrachtniveau, deze blijven vaak impliciet.
- Onderliggend risico is daarnaast de relatief zwakke positie van P&O binnen de organisatie. De rol van P&O wordt zelden tot nooit genoemd in bedrijfsprocessen, en P&O wordt zelden als ondersteunend/helpend genoemd in interviews.

4.4 Effecten, het leiderschap, betrokkenheid en verloopintentie

Thema	Score tussen 1 en 5 1=goed - 5= slecht	Afwijking tov referentie
Effecten werk		
Herstelbehoefte	 2,24	-2%
Werktevreedenheid	 2,10	3%
Bevlogenheid	 2,57	-3%
Effecten persoon		
Slaapklachten	 2,42	0%
Spanningsklachten	 2,11	0%
Vermoeidheid	 2,24	8%
Burnout kenmerken	 1,94	5%
Leiderschap		
Inspirerend	 2,47	-3%
Steun in leiderschap	 1,95	8%
Vertrouwen	 2,49	-5%
Betrokkenheid/verloop		
Betrokkenheid	 2,31	-1%
Verloopintentie	 2,11	3%

Uitleg model:

Volgens ons model zijn werkeisen de aspecten van het werk die belastend kunnen zijn voor werknemers. Energiebronnen daarentegen zijn factoren die energie leveren en mensen helpen om het werk aan te kunnen. De interactie van werkeisen enerzijds en hulpbronnen anderzijds zorgt voor bovenstaande uitkomstmaten of effecten. Zijn de eisen in balans met de energiebronnen dan zien we positieve effecten (hoge werktevreedenheid, bevlogenheid betrokkenheid). Andersom zien we negatieve effecten (verloopintentie, spanningsklachten, verhoogde herstelbehoefte) wanneer de eisen

niet in balans zijn met de energiebronnen. Ook hier geldt weer dat een lage score gunstig is, en een hoge score ongunstig.

Bevindingen op basis van bovenstaande resultaten:

- Er is sprake van een licht verhoogde herstelbehoefte. 15% van deelnemers kan in zijn/haar vrije tijd moeilijk afstand nemen van het werk, 25% is neutraal en 60% kan in zijn/haar vrije tijd wel afstand nemen van het werk. 6% kan in zijn/haar vrije tijd moeilijk ontspannen, 20% is neutraal, en 74% kan goed ontspannen in de vrije tijd. Deze resultaten zijn in vergelijking met de referentie niet direct verontrustend. Voor de 15% met een verhoogde herstelbehoefte is het wel zaak in beweging te komen. Deze personen zijn wel degelijk *at risk*.
- Werktevreedenheid is gunstig: 78% is tevreden over zijn/haar werk, 16% is neutraal en 6% is ontevreden. Dat is iets gunstiger dan referentie. 3 afdelingen scoren daar zorgwekkend op. (zie 4.5 voor de benchmark).
- Bij de persoons-effecten zien we licht verhoogde scores op slaapklachten: 19% van de deelnemers heeft in de afgelopen maand (zeer) slecht geslapen. Bij spanningsklachten zien we 13% met (zeer) veel spanningsklachten in de afgelopen maand, dit wijkt niet af van referentie. Op vermoeidheid en burn-outklachten zien we dat de scores van de respondenten van de provincie Gelderland enigszins beter zijn dan de referentie.
- Bij leiderschap zien we verbeterpotentieel als het gaat om **vertrouwen in leiderschap**: 23% is het oneens met de vraag of men vertrouwen heeft in hoe de organisatie geleid wordt, 5% is het hier geheel mee oneens. Men is **positief te spreken over steun van direct leidinggevende**: 74% kan vaak/altijd bij leidinggevende terecht met een hulpvraag. 71% vindt leidinggevende vaak/altijd toegankelijk als het gaat om privé/zakelijke kwesties.
- Bij organisatiebetrokkenheid zien we gemiddelde scores: 63% voelt zich (heel erg) betrokken bij de organisatie, 31% voelt zich enigszins betrokken, en 6% (heel erg) weinig betrokken.
- Verloopintentie laat gemiddelde scores zien ten opzichte van referentie, er is echter ruimte voor verbetering. 65% is (helemaal) niet van plan om van baan te veranderen, 23% is neutraal, en 11% is (heel erg) voornemens om van baan te veranderen.

4.5 Benchmark resultaten per afdeling

Om inzicht te geven in de resultaten per afdeling en thema in vergelijking met de referentie, hebben we een benchmark opgenomen. Zoals eerder is benoemd is de vergelijking met een referentie een hulpmiddel en geen norm.

Afdelingen												
Werkeisen												
thuiswerk	-4%	7%	8%	-6%	12%	-2%	10%	1%	5%	-1%	0%	-3%
Mentale belasting	8%	1%	6%	6%	9%	11%	1%	13%	8%	7%	6%	5%
Lichamelijke belasting	-5%	27%	22%	-24%	29%	30%	24%	29%	24%	30%	11%	15%
Werk te moeilijk	8%	14%	13%	7%	13%	7%	11%	14%	8%	8%	12%	6%
Werk te makkelijk	7%	19%	3%	12%	10%	-3%	11%	1%	11%	4%	3%	8%
Ongewenst gedrag	-17%	0%	-19%	-31%	-17%	-11%	12%	-87%	-16%	14%	-18%	-15%
Conflicten	-1%	5%	2%	-1%	-3%	5%	-1%	-10%	1%	3%	-1%	8%
Rolconflict	15%	23%	15%	19%	20%	16%	14%	2%	9%	25%	14%	3%
Veranderingen	8%	14%	-1%	19%	5%	1%	6%	-8%	-6%	-3%	17%	-26%
Werkdruk	11%	1%	2%	13%	12%	15%	10%	7%	-1%	12%	7%	-10%
Oordeel werkdruk	17%	16%	25%	26%	14%	29%	26%	4%	-4%	31%	18%	-26%
Onderbelasting	10%	5%	11%	12%	5%	-6%	7%	-1%	9%	-3%	-2%	16%
Zekerheid	17%	24%	17%	23%	22%	22%	13%	0%	16%	15%	23%	13%
Bereikbaarheid	-9%	-4%	-2%	-10%	11%	10%	15%	-5%	-9%	11%	-15%	-8%
Last apparatuur/ICT	1%	-6%	-5%	13%	4%	-1%	6%	11%	10%	-2%	0%	-22%
Werk en rusttijden	3%	1%	1%	5%	9%	15%	9%	7%	5%	14%	7%	6%
Hulpbronnen												
Afwisseling in werk	-3%	1%	-8%	-8%	-14%	-16%	-10%	-13%	-2%	-24%	-11%	-13%
Werk is passend	-2%	1%	3%	8%	-1%	-6%	-2%	-14%	0%	-11%	1%	-12%
Gebruik vaardigheden	1%	2%	1%	10%	-1%	-11%	2%	-17%	3%	-8%	-1%	-4%
Regelmogelijkheden	1%	-14%	-17%	-10%	-3%	-1%	0%	-1%	3%	-6%	-2%	-7%
Rolduidelijkheid	3%	6%	1%	20%	5%	-8%	-8%	-24%	-13%	1%	4%	-14%
Ontwikkelmog.	1%	1%	3%	7%	-4%	-2%	-5%	-10%	5%	3%	4%	-7%
Inspraak	-7%	0%	4%	7%	-3%	4%	6%	-13%	1%	3%	4%	-10%
Sociale veiligheid	-4%	1%	1%	3%	0%	6%	-16%	-12%	-2%	1%	-2%	2%
Ervaren steun	5%	19%	16%	14%	-6%	4%	7%	-9%	-1%	10%	-4%	-2%
Onderlinge sfeer	-5%	-1%	3%	3%	-14%	5%	-26%	-33%	-8%	1%	-15%	-16%
Waardering	0%	-1%	-2%	6%	-3%	0%	-14%	-17%	-2%	-1%	-7%	-11%
Zinvol werk	8%	-3%	-3%	6%	-6%	-5%	2%	-11%	7%	-1%	13%	-5%
Rechtvaardigheid	-4%	5%	-3%	-1%	-4%	7%	-12%	-15%	1%	7%	3%	-5%
Loopbaanperspectief	7%	11%	9%	8%	4%	7%	1%	1%	10%	8%	8%	8%
Prestatie feedback	-10%	-11%	-8%	-8%	-8%	-5%	-16%	-13%	-8%	-12%	-11%	-11%
Samenwerking	-5%	7%	2%	9%	9%	0%	-7%	-1%	-4%	-5%	2%	-15%
Communicatie	-3%	4%	-1%	13%	4%	5%	-9%	0%	-4%	5%	7%	-6%
Helderheid beleid	-16%	-10%	-15%	-4%	-13%	-11%	-24%	-16%	-13%	-8%	-8%	-21%
Welzijn	0%	7%	8%	8%	-2%	9%	-1%	2%	0%	-1%	-2%	0%
Preventie werkdruk	-1%	-3%	-4%	4%	-10%	4%	-14%	-14%	-11%	-3%	-5%	-8%

De **werkeisen** van de verschillende afdelingen komen ten opzichte van de referentie gunstig naar voren. Uitzondering is het thema 'ongewenst gedrag' dat voor vrijwel alle afdelingen een aandachtspunt is. De score van de medewerkers van [REDACTED] is uitzonderlijk te noemen op dit thema. De afdelingen [REDACTED] zijn de enige afdelingen waar men positief scoort ten opzichte van de referentie. Het is interessant om na te gaan wat in deze twee afdelingen anders is dan bij de overige afdelingen.

Ook bij het thema 'bereikbaarheid' (in hoeverre is men bereikbaar voor het werk buiten contracturen) zien we veel scores die ongunstiger zijn dan referentie. Hier scoren juist [REDACTED] veel beter ten opzichte van de referentie.

Bij de **energie- en hulpbronnen** zien we ook meerdere thema's over alle afdelingen gelijk scoren. Het 'loopbaanperspectief' scoort op alle afdelingen gunstig ten opzichte van de referentie. 'Helderheid van beleid' en 'Prestatie feedback' scoort binnen alle afdelingen negatiever dan de referentie. Deze beide kwamen ook als helder aandachtspunt in de interviews naar voren. Wellicht in iets mindere mate komen ook 'Afwisseling in het werk' en 'Preventie werkdruk' als verbeterpunten naar voren. Ten slotte zien we op de 'Onderlinge sfeer' dat de scores wel erg sterk variëren.

Bij [REDACTED] zien we dat de energie- en hulpbronnen beter tot ontwikkeling gebracht kunnen of moeten worden.

Afdelingen												
Effecten werk												
Herstelbehoefte	2%	0%	2%	4%	9%	4%	0%	0%	-7%	4%	-2%	-5%
Werktevredenheid	7%	9%	8%	14%	7%	3%	-4%	-13%	0%	4%	9%	-7%
Bevlogenheid	1%	-8%	-5%	11%	-3%	-6%	-12%	-11%	-4%	-10%	5%	-9%
Effecten persoon												
Slaapklachten	7%	0%	-7%	-7%	11%	3%	-10%	-5%	-3%	10%	13%	-10%
Spanningsklachten	6%	-7%	-9%	-9%	17%	1%	2%	-4%	-5%	12%	13%	-2%
Vermoeidheid	9%	7%	6%	8%	21%	16%	3%	4%	4%	14%	15%	0%
Burnout kenmerken	3%	6%	5%	6%	8%	4%	-1%	4%	6%	7%	6%	-4%
Leiderschap												
Inspirerend	-5%	5%	-4%	3%	-10%	10%	-16%	-16%	2%	-6%	-14%	-13%
Steun in leiderschap	0%	25%	15%	17%	5%	23%	-3%	-2%	8%	18%	-1%	-6%
Vertrouwen	-4%	4%	-6%	6%	-5%	5%	-18%	-15%	-9%	3%	-4%	-14%
Betrokkenheid/verloop												
Betrokkenheid	0%	-1%	3%	10%	-3%	-6%	-16%	-5%	-2%	-5%	-2%	-6%
Verloopintentie	7%	10%	3%	26%	7%	3%	-6%	-15%	-1%	5%	10%	-3%

Op de effecten voor medewerkers zien we een divers beeld met betrekking tot aandachtspunten. Er zijn daarbij voor meerdere afdelingen aandachtspunten.

- De werktevredenheid scoort positief voor het gemiddelde van de respondenten. Voor [REDACTED] is werktevredenheid echter een belangrijk aandachtspunt.
- De mate van bevlogenheid is een aandachtspunt/ontwikkelpunt voor het gemiddelde van de organisatie, maar in het bijzonder voor [REDACTED].
- Positief is, dat persoonseffecten over het gemiddelde van de organisatie gunstiger uitvallen dan referentie. Voornamelijk vermoeidheidskenmerken en burnoutkenmerken zijn gemiddeld minder aanwezig binnen de Provincie dan in de referentiegroep. Een aantal afdelingen vallen zeer positief op bij persoonseffecten: [REDACTED].
- Steun van (direct) leidinggevende wordt over de gehele linie van de organisatie als positief ervaren, maar vertrouwen in hoe de organisatie geleid wordt valt op veel afdelingen ongunstiger uit dan referentie. Voornamelijk bij [REDACTED] is men hier ontevreden over.
- Als het gaat om betrokken voelen bij de organisatie, zien we een duidelijk aandachtspunt bij [REDACTED]. Echter bij [REDACTED] zien we juist veel meer betrokkenheid dan de andere afdelingen.
- Verloopintentie kent grote onderlinge verschillen tussen de afdelingen. Positief springt [REDACTED] eruit, de verloopintentie is hier veruit het laagste van alle afdelingen. De hoogste verloopintentie zit binnen [REDACTED].

Ook bij de effecten komen afdelingen [REDACTED] als duidelijk zorgelijke groepen naar voren.

4.6 Prioriteiten voor verbeteracties

We hebben de deelnemers de vraag voorgelegd waar zij de prioriteit aan geven in verbeteracties. Daaruit komt de onderstaande volgorde naar voren.



Waardering, leiderschap, heldere verantwoordelijkheden en betere informatie komen duidelijk boven aan de prioriteitenlijst voor verbeteringen. Werkdrukverlaging, samenwerking en minder bureaucratie worden daarnaast ook hoog op de prioriteitenlijst geplaatst.

Bijlagen

1 Risico's per functiegroep

Afdelingen					
	Werkeisen				
Thuiswerk	-8%	6%	3%	1%	-8%
Mentale belasting	2%	14%	6%	5%	4%
Lichamelijke belasting	-50%	13%	24%	20%	12%
Werk te moeilijk	5%	21%	8%	8%	9%
Werk te makkelijk	10%	4%	11%	6%	7%
Ongewenst gedrag	-46%	-23%	-16%	-11%	-17%
Conflicten	-11%	3%	-2%	4%	6%
Rolconflict	12%	21%	9%	17%	-1%
Veranderingen	14%	11%	-3%	-1%	-22%
Werkdruk	14%	14%	0%	8%	-12%
Oordeel werkdruk	22%	26%	1%	13%	-11%
Onderbelasting	8%	-2%	10%	4%	18%
Zekerheid	17%	10%	18%	18%	22%
Bereikbaarheid	-18%	-2%	-11%	5%	-24%
Last apparatuur/ICT	17%	3%	7%	-3%	-6%
Werk en rusttijden	-15%	5%	4%	13%	-8%
Hulpbronnen					
Afwisseling in werk	4%	-19%	-1%	-14%	16%
Werk is passend	-7%	-11%	1%	-3%	10%
Gebruik vaardigheden	6%	-8%	2%	-2%	12%
Regelmogelijkheden	-8%	-18%	4%	-3%	6%
Rolduidelijkheid	12%	13%	-14%	-3%	-8%
Ontwikkelmogelijkheden	-3%	-7%	4%	2%	10%
Inspraak	-13%	-9%	5%	-2%	18%
Sociale veiligheid	-13%	-1%	-3%	2%	-2%
Ervaren steun	2%	12%	1%	3%	1%
Onderlinge sfeer	-13%	-7%	-9%	-7%	-9%
Waardering	-2%	-4%	-4%	-3%	-1%
Zinvol werk	5%	-6%	5%	3%	10%
Rechtvaardigheid	-5%	-2%	-1%	2%	-5%
Loopbaanperspectief	6%	5%	9%	8%	5%
Prestatie feedback	-11%	-9%	-10%	-9%	-3%
Samenwerking	-3%	1%	-3%	0%	-2%
Communicatie	-2%	4%	-4%	3%	0%
Helderheid beleid	-18%	-13%	-11%	-13%	-8%
Welzijn	-1%	1%	1%	2%	8%
Preventie werkdruk	1%	-2%	-10%	-4%	-5%

Revisie Goldenhand Risico-inventarisatie en -Evaluatie Psychosociale Arbeidsbelasting (P-SAB)					
Afdelingen					
Effecten werk					
Herstelbehoefte	0%	3%	-8%	4%	-6%
Werktevredenheid	7%	2%	1%	5%	3%
Bevlogenheid	5%	-6%	-5%	-3%	3%
Effecten persoon					
Slaapklachten	9%	-2%	-4%	6%	-1%
Spanningsklachten	15%	-7%	-6%	7%	1%
Vermoeidheid	11%	8%	4%	12%	-1%
Burnout kenmerken	3%	5%	4%	4%	8%
Leiderschap					
Inspirerend	-3%	-6%	-2%	-2%	-1%
Steun in leiderschap	0%	8%	9%	10%	-1%
Vertrouwen	-2%	-3%	-9%	-1%	-11%
Betrokkenheid/verloop					
Betrokkenheid	4%	-6%	0%	-4%	13%
Verloopintentie	16%	7%	-2%	6%	-2%

2 Opzet en werkwijze

Blootstelling aan psychosociale arbeidsbelasting zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen kan leiden tot uitval van werknemers door ziekte met de daarbij behorende schadelast. Andere gevolgen kunnen zijn: een hoger personeelsverloop, meer kans op ongelukken en/of productiviteitsverlies. De Arbowet verplicht werkgevers om binnen het arbeidsomstandighedenbeleid een beleid te voeren op het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA betreft de blootstelling aan werkdruk, agressie/geweld, pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en arbeidstijden. Deze factoren zijn gemeten in het huidige onderzoek.



Doelstelling van onderzoek

De Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) PSA brengt systematisch de risico's op het gebied van werkdruk, werkstress en ongewenste omgangsvormen voor de medewerkers in kaart. Weten wat de risico's zijn en vervolgens maatregelen te nemen om deze risico's te beheersen draagt bij aan minder ziekteverzuim en het verhogen van de arbeidsprestaties van de medewerkers.

Plan van Aanpak

Na de uitvoering van de RI&E dient Provincie Gelderland het Plan van Aanpak, dat is opgesteld naar aanleiding van de RI&E, aan te vullen met de verbeterpunten die uit de deze RI&E PSA volgen. Neem in het plan van aanpak voor elk van de geconstateerde verbeterpunten op (a) de maatregel(en), (b) de verantwoordelijke persoon voor die maatregel en (c) de termijn waarbinnen deze maatregel wordt genomen. Uitgangspunt is dat de maatregelen gericht zijn op de bronaanpak.

Het is van belang bij elke maatregelen aan te geven welk effect van de maatregel wordt verwacht. Door het benoemen van het beoogde effect kan ook worden nagegaan of de getroffen maatregel effectief is.

Instemmingsrecht en inzagerecht

Net zoals bij de methode en resultaten van de RI&E heeft de Ondernemingsraad (OR) ook instemmingsrecht over de methode en resultaten van de PSA RI&E. De OR heeft ingestemd met de uitvoering van deze RI&E. Het plan van aanpak dient ter instemming aan de OR te worden voorgelegd.

De medewerkers hebben een inzage-recht op de RI&E. Geadviseerd wordt de uitkomsten van de RI&E en de maatregelen die genomen worden met de medewerkers te bespreken. Geef daarbij aan op welke wijze de RI&E en plan van aanpak in te zien zijn dan wel verspreid worden.

In dit rapport beschrijven wij de risico's in de arbeidsomstandigheden welke kunnen leiden tot verzuim of andere negatieve effecten wat betreft inzetbaarheid. Risico's hebben vaak meerdere oorzaken die elkaar ook beïnvloeden. Dit vraagt om een integrale aanpak bij het bedenken van oplossingsrichtingen en opstellen van beleid. Een oplossing op één aspect zal een lager rendement opleveren wanneer er samenhang wordt gezocht tussen alle oplossingsmaatregelen. Bij het aanpakken van arbeidsrisico's is het uitgangspunt dat deze zoveel mogelijk bij de bron worden aangepakt. Dat is niet in alle gevallen mogelijk. Daarom wordt bij treffen van maatregelen vooral gekeken of er risico's zitten bij wat genoemd wordt de persoonlijke- en werk hulpbronnen. Signalen van bijv. een hoge werkdruk hoeft niet per definitie een risico te zijn. Dat wordt het wel wanneer er voor medewerkers te weinig hulp- en energiebronnen beschikbaar zijn.

Dit onderzoek is gebaseerd op het Job Demands Resources (JDR)model waarmee de verbinding wordt gelegd tussen risico, aan of afwezigheid van hulp en energiebronnen en organisatie uitkomsten. In de bijlage leggen wij verder uit hoe we vanuit het JDR-model redeneren en waar dus ook de oplossingsrichtingen gezocht kunnen worden.

2.1 Status Rapport

De Arbowet vereist dat onderzoek naar PSA integraal onderdeel uitmaakt van de RI&E. Het doel van het onderzoek is een antwoord te geven op de vraag of medewerkers van Provincie Gelderland worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting. Met dit rapport, naast de 'technische' RI&E en het opstellen van het Plan van Aanpak beschikt Provincie Gelderland over een volledige RI&E overeenkomstig het Arbeidsomstandighedenbesluit.

Het plan van aanpak voortkomend uit deze RI&E PSA dient te worden beoordeeld door een gecertificeerd kerndeskundige. U ontvangt naar aanleiding van het plan van aanpak een (toetsings)advies over het plan van aanpak.

Disclaimer

Arbo Unie staat in voor de kwaliteit van dit onderzoek en het rapport. De RI&E PSA is met grote zorgvuldigheid uitgevoerd om te komen tot een zo actueel, volledig en accuraat mogelijk RI&E-rapport. Arbo Unie aanvaardt echter geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is of voortvloeit uit onjuiste of onvolledige informatie die door of namens de opdrachtgever is verstrekt en die gebruikt is bij het opstellen van dit rapport.

Bedacht moet worden dat dat een risico-inventarisatie en –evaluatie altijd een momentopname is.

2.2 PMO/PAGO-advies

Een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) heeft als doel om te screenen of er werkenden zijn met gezondheidsklachten als gevolg van werk of niet werk gebonden factoren. Het advies is om het PMO periodiek te blijven herhalen om het huidige beleid en de nog te nemen maatregelen te kunnen evalueren. Bij een aanbieden van een basis vragenlijst in het PMO worden ook mogelijke stresseffecten als gevolg van bijvoorbeeld hoge werkdruk bij medewerkers geïnventariseerd.

3 Onderzoeksverloop

In mei 2023 vond de eerste bijeenkomst plaats voor het bepalen van de ambitie en toelichten van onderzoeksmethodiek. Hierbij was toenmalig directeur [REDACTED] aanwezig, vertegenwoordiging vanuit de Ondernemingsraad, en verantwoordelijk professional vanuit P&O.

De aanleiding tot het uitvoeren van deze RI&E PSA was dat er diverse signalen werden ontvangen over sociale (on)veiligheid en werkdruk binnen de organisatie. Dit beeld werd versterkt door de resultaten van het werkbelevingsonderzoek. Dit creëerde de wens en urgentie voor het uitvoeren van een verdiepende RI&E PSA met verbijzondering op het vlak van sociale (on)veiligheid.

Omdat het onderwerp van sociale (on)veiligheid extra aandacht en zorgvuldigheid vroeg, is besloten om het PSA-onderzoek op te delen in twee fasen. De eerste fase betrof verdiepend onderzoek naar sociale (on)veiligheid binnen de organisatie. Dit is geïnventariseerd middels diepte-interviews. Werknemers werden via Intranet geattendeerd op de mogelijkheid om zich in te schrijven voor een dergelijk interview.

In september 2023 publiceerde De Gelderlander een krantenartikel over grensoverschrijdend gedrag van de Commissaris van de Koning. Diverse kranten volgden. Hierop vroeg de toenmalig directeur van de Provincie, [REDACTED] Arbo Unie om op te schalen in capaciteit voor interviews. Dit bleek ook nodig: uiteindelijk zijn 84 diepte-interviews afgenomen bij werknemers. Het bieden van anonimiteit en veiligheid bleek hier van groot belang voor werknemers. De resultaten van deze interviews zijn vertaald naar hoofdlijnen, en vervolgens naar grondoorzaken. Deze resultaten zijn inmiddels gepresenteerd aan directie en Ondernemingsraad. Ze zijn apart opgenomen als bijlage.

Kort voor het starten van de tweede fase van het onderzoek kondigde [REDACTED] vertrek aan, en werd Frederik van Ardenne aangesteld als interim directeur van de Provincie. Laatstgenoemde is ook de huidige opdrachtgever. In oktober 2023 is gestart met de tweede fase van het onderzoek. Dit betrof de RI&E PSA waar naast sociale veiligheid ook werkdruk, werktijden, beleid, en andere psychosociale arbeidsomstandigheden bevraagd worden.

Er is een wens en urgentie om vanuit goed werkgeverschap adequaat meer aandacht te schenken aan de werkomstandigheden en inzetbaarheid van medewerkers, ook wat betreft werkbeleving. De Provincie heeft de wens geuit om boven tafel te krijgen wat er speelt en waar (welke afdelingen) dit speelt, om vervolgens een concreet plan van aanpak te maken en vervolgacties te formuleren.

De inventarisatie PSA bestaat uit 4 stappen:

1. Documentstudie
2. Vooronderzoek, semigestructureerd interview met diverse stakeholders van Provincie Gelderland en de bedrijfsarts.
3. Vragenlijstonderzoek
4. Diepte-interviews

3.1 Documentstudie

Provincie Gelderland is gevraagd diverse beleidsdocumenten toe te sturen. Deze zijn beoordeeld op aanwezigheid, volledigheid en of deze aansluiten bij de richtlijnen. Voor de bevindingen, zie paragraaf 3.1 van het hoofdrapport.

3.2 Vooronderzoek met stakeholders

Voorafgaande aan het starten met het onderzoek is gesproken met directie, een vertegenwoordiging van de Ondernemingsraad, en vertegenwoordiging vanuit P&O om de vraagstelling voor de RI&E PSA te verhelderen en om de onderzoeksopzet (samen) te formuleren.

3.3 Vragenlijstonderzoek

Om tot een betrouwbaar beeld te komen of en op welke wijze medewerkers worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting zijn alle medewerkers gevraagd deel te nemen aan een vragenlijstonderzoek. Er is gebruik gemaakt van een wetenschappelijk gevalideerde PSA-vragenlijst. De vragenlijst is ontwikkeld in samenwerking met [REDACTED] van Universiteit Utrecht en sluit aan bij eisen van de Arbowet en eisen van Inspectie SZW.

Alle medewerkers van Provincie Gelderland zijn uitgenodigd deel te nemen aan het vragenlijstonderzoek. Zij ontvingen een e-mail met hierin een beveiligde, persoonlijke link die leidde naar de vragenlijst. De resultaten uit de vragenlijst zijn volledig geanonimiseerd.

Het vragenlijstonderzoek bestond uit de volgende modules:

- De werkeisen (waaronder werkdruk, mentale belasting, organisatie en complexiteit van het werk, ongewenst gedrag)
- De hulp- en energiebronnen (afwisseling, autonomie, leer- en ontwikkelmogelijkheden, werkrelaties en informatievoorziening).
- Effecten werkstress
- Effecten op persoonsniveau
- Leiderschap
- Betrokkenheid en verloopintentie.

3.4 Interviews

Voor het inventariseren van psychosociale arbeidsbelasting is tevens gebruik gemaakt van een aantal interviews.

Doel van het interview is:

- Het signaleren van risico's en mogelijke oorzaken hiervan ten aanzien van PSA.
- Verkrijgen van inzicht op de wijze waarop er uitvoering wordt gegeven aan het (preventieve) beleid ten aanzien van deze risico's. Duur van interviews is 1 uur.

De volgende werknemers zijn geïnterviewd:

- Vertegenwoordiging management (directie, CMT en teamleiders)
- Vertegenwoordiging P&O
- Preventiemedewerkers
- Vertegenwoordiging Ondernemingsraad

- Vertrouwenspersoon
- Bedrijfsarts
- Medewerkers van alle organisatieonderdelen.

3.5 Wijze van rapportage

Eerst worden de bevindingen teruggekoppeld van de beleidsanalyse. Vervolgens kijken we naar de organisatie uitkomsten in de vorm van verzuimcijfers.

Per module en per organisatieonderdeel worden de risico's geïnterviewd en een risicoklasse toegekend. Bij PSA of beleidsmatige aspecten wordt de grootte van risico's niet bepaald doormiddel van Kinney en Wiruth methode. Motivatie hiervoor is:

- Deze methode is vooral geschikt voor concrete risico's/gevaren op de werkplek.
 - Het is niet te vertalen in risico scenario's en is hierdoor niet reproduceerbaar en betrouwbaar.
- De risicoschatting is daarom een professionele inschatting gebaseerd op het Job Demands en Resources model. Risico's zijn te beschouwen als systeemproblemen. Hiermee bedoelen we dat risico's een gevolg zijn met meerdere oorzaken die op elkaar inwerken. Werkdruk leidt niet per definitie ook tot werkstress.

Voorbeelden:

1. Wanneer er sprake is van werkdruk maar er voldoende of hoge mate van autonomie is en geen ongunstige score ten aanzien van herstelbehoefte (stressreactie), dan wordt het risico als laag ingeschat. Bij lage autonomie en hogere herstelbehoefte is er sprake van een hoger risico.
2. Bij een negatieve score ten aanzien ongewenste omgangsvormen maar voldoende sociale steun van collega's, leidinggevende of duidelijke procedures is het risico laag. Bij een ongunstige score ten aanzien van sociale steun wordt het risico als hoog ingeschat.

Betekenis risicoklasse:

- Laag: geen risico. Er zijn geen knelpunten gesignaleerd welke mogelijk kunnen leiden tot werkstress of arbeidsverzuim. Beleid is primair gericht op preventie.
- Middelhoog: verdient aandacht. Er is aanleiding tot actie om preventief aandacht te schenken aan het voorkomen van werkstress of arbeidsverzuim.
- Hoog: er is een significant risico voor arbeidsverzuim wanneer het treffen van maatregelen uitblijft.

Er zijn suggesties gedaan voor maatregelen en oplossingsrichtingen. De meest effectieve maatregelen ter voorkoming of vermindering van psychosociale arbeidsbelasting moeten gezocht worden in de combinatie van (bron)maatregelen, op organisatieniveau én maatregelen op niveau van de medewerker.

De prioriteit van de maatregel dient primair aan te sluiten bij de grootte van het risico. De ambitie van Provincie Gelderland kan aanleiding zijn om een maatregel een hogere prioriteit te geven.

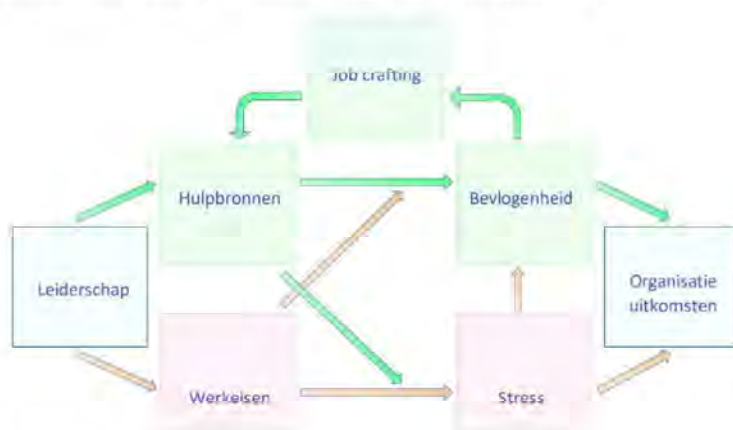
3.6 Onderzoekmodel Job Demands & Resourcesmodel.

De begrippen werkdruk en werkstress worden vaak door elkaar gehaald. Mensen hebben vaak enige druk of uitdaging nodig om optimaal te kunnen presteren. Zo kan te weinig prikkels of druk leiden tot onderbelasting en ook gezondheidsklachten of productieverlies. Werkdruk is ook de beleving van de werknemer, maar het is wel van belang hiermee rekening te houden.

Bij onderzoek naar werkdruk wordt vaak gebruik gemaakt van het Job Demands and Resources model (Bakker en Demerouti) [figuur 1].

Hierbij gaat men ervan uit dat hulp- en energiebronnen een belangrijke buffer vormen tegen stress. Anderzijds ondermijnen stressbronnen de energiebronnen bij medewerkers. Dat zien we bijvoorbeeld dat medewerkers als gevolg van een hoge ervaren werkdruk vermoeidheidsklachten hebben (hogere herstelbehoefte) en bijv. hobby's en sporten loslaten terwijl ze dat juist hard nodig hebben om te kunnen herstellen en ontspannen. Essentie van het model is dat werkeisen (de rood gearceerde onderwerpen) aan de onderkant van het model kunnen leiden tot werkstressoren en stressreacties. En uiteindelijk tot negatieve uitkomsten voor individu (uitval door psychische klachten bijvoorbeeld) en organisatie (hoge kosten door uitval, kwaliteitsverlies, niet kunnen leveren e.d.) Dit wordt ook wel het uitputtingsproces genoemd.

Organisaties en medewerkers hebben echter mogelijkheden om het uitputtingsproces tegen te gaan door voldoende energie- en hulpbronnen te organiseren. Die kunnen inherent zijn aan het werk, kwaliteit van de arbeid, als leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie (zelfbeschikking) maar ook deel uitmaken van de cultuur, stijl van leidinggeven, collegiale feedback, waardering e.d. Als dit het geval is dan hebben medewerkers voldoende energiebronnen en leidt dit tot 'bevlogenheid', een staat waarbij iemand volledig opgaat in zijn werk. Dit wordt ook wel het motivationele proces genoemd.



Figuur 1

Een andere belangrijke hulpbron is bijv. de steun van collega's en leidinggevende wanneer het werk even moeilijk is, of de toegang tot een vertrouwenspersoon wanneer je wordt geconfronteerd met ongewenst gedrag, of een duidelijk beleid gericht op opvang van medewerkers na een ingrijpende gebeurtenis op het werk.

3.7 Plan van aanpak opstellen

De effectiviteit van de maatregelen zijn hoger wanneer op drie niveaus maatregelen worden getroffen. Zie figuur a.

Bij de toetsing van het plan van aanpak wordt naar de volgende aspecten gekeken:

- Zijn de juiste risicobeperkende maatregelen getroffen
- Worden risico's waar mogelijk aan de bron aangepakt (arbeidshygiënische principes).
- Wordt de wijze van implementatie van de maatregelen voldoende beschreven.
- Wordt er een (juiste) inschatting gemaakt van de effectiviteit van de maatregel.
- Wordt de juiste prioritering gegeven aan de maatregel.
- Zijn de maatregelen SMART beschreven.
- Zijn er actiefhouders benoemd.

Bronaanpak	
	<p>Elimineer het risico/bron aanpak.</p> <p>Een werkgever moet als eerste niveau van maatregelen kijken naar de oorzaak van het probleem en deze waar mogelijk wegnemen. Dit pakt het gevaar bij de bron aan. Hierbij kan je denken aan: functies van goede kwaliteit creëren (variatie in het werk, moeilijkheidsgraad), hoeveelheid werk in balans</p>
Collectieve maatregelen	
	<p>Vroegsignalering en preventie.</p> <p>Als bronmaatregelen geen mogelijkheden bieden, moet de werkgever collectieve maatregelen treffen om de risico's te verminderen. Voorbeelden: training en opleiding voor medewerkers (agressietraining), herkennen werkdruk op teamniveau, bevorderen feedbackcultuur en prettige samenwerkingsrelaties</p>
Individuele maatregelen	
	<p>Vergroten mentale veerkracht.</p> <p>Wanneer collectieve maatregelen niet afdoende zijn moet de werkgever individuele maatregelen treffen. Voorbeelden zijn coaching en begeleiding, competentieontwikkeling door scholing en training of coping (de wijze waarop een medewerker omgaat met stress en spanning) of afspraken maken over herstel of behoud van werk en privébalans.</p>

Figuur b a Opstellen plan van aanpak

3.8 Definities

Werkdruk

Onder werkdruk wordt verstaan de disbalans tussen werkbelasting en belastbaarheid. Deze disbalans ontstaat wanneer de hoeveelheid werk (taakeisen), de beschikbare tijd het draagvermogen van de medewerker (fysieke en mentale gezondheid) overstijgt. Daarnaast kan er werkdruk ontstaan wanneer de medewerker niet over de benodigde competenties beschikt voor het kunnen vervullen van de functie of werkzaamheden. Wanneer er onvoldoende of geen autonomie wordt ervaren, de medewerker onvoldoende feedback of steun krijgt, worden de negatieve effecten versterkt. Dit kan leiden tot gezondheidsklachten, slechter presteren en uiteindelijk arbeidsverzuim. Werkdruk is in Nederland een probleem. In vergelijking met de ons omringende landen is de werkdruk relatief hoog. Veel problemen en klachten over het werk worden door de te grote werkdruk veroorzaakt in vergelijking tot de beschikbare tijd en middelen. Langdurige gezondheidsklachten als stress (en burn-out) kunnen hiervan het gevolg zijn.

Bronaanpak:

Hiermee wordt verwezen naar de arbeidshygiënische strategie. Dit betekent dat risico's zover mogelijk worden beheerst door de oorzaak van het risico aan te pakken.

Persoonlijke hulpbronnen

Onder persoonlijke hulpbronnen wordt verstaan dat de medewerker kenmerken of over ontwikkelde aspecten beschikt waardoor hij of zij beter omgaat met stressvolle situaties. Voorbeelden hiervan zijn persoonlijke eigenschappen zoals mentale veerkracht, zelfvertrouwen, extraversie, zingeving en optimisme welke belangrijke buffers vormen tegen werkstress.

Werk hulpbronnen

Hieronder verstaan we onder andere: de ervaren waardering voor je inzet en prestaties bijv. in de vorm van complimenten, duidelijke feedback, steun van je collega's en leidinggevende wanneer je het moeilijk hebt in je werk, het kunnen ontwikkelen van je competenties en mee kunnen groeien met veranderingen in het werk, het mee mogen denken en beslissen bij belangrijke vraagstukken of verbetermaatregelen, het voldoende uitgedaagd worden of dat er gebruik wordt gemaakt van je beschikbare competenties, afwisseling in het werk of de ruimte krijgen extra taken te mogen en kunnen verrichten. Uit meerdere studies blijkt dat dit bijdraagt aan het vergroten van werkplezier en een buffer vormt tegen het werkstress.

Ongewenste omgangsvormen

Deze vorm van belasting ontstaat als mensen in hun werksituatie onder druk gezet worden door anderen. Voorbeelden (zowel psychisch als fysiek) zijn: treiteren, schelden, bedreigen, thuis opbellen, pesten, schoppen, slaan e.d. Hele specifieke vormen betreffen discriminatie op basis van ras, geslacht, seksuele voorkeur e.d. en seksuele intimidatie.

Het gaat hierbij om relaties tussen werknemers en derden (klant, leverancier, leerling, patiënt e.d.), maar ook om de relatie tussen werkgever en werknemer of tussen werknemers onderling.

Op het gebied van ongewenste omgangsvormen zijn geen normen vast te stellen. Hieronder wordt een overzicht gegeven van de definities die over het algemeen gehanteerd worden.

- Onder *agressie* verstaan we alle verbale en fysieke handelingen waarbij een medewerker wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen.¹

¹ Bron: Dossier Agressie en Geweld, Arbokennisnet.

- **Discriminatie** is het ongeoorloofd onderscheid maken tussen en achterstellen van mensen en groepen op basis van kenmerken die in een specifieke situatie niet van belang zijn. In de Nederlandse wet zijn in totaal 13 discriminatiegronden vastgelegd.²
- Onder **pesten** op het werk worden intimiderende handelingen of gedrag verstaan door collega's, leidinggevend en/of publiek tegen een en dezelfde persoon die zich hiertegen niet kan of wil verdedigen. Kenmerk van pesten is dat het regelmatig gedurende een langere periode en vaak tot door dezelfde persoon of personen voorkomt.³
- Onder **seksuele intimidatie** wordt volgens de Arbowet verstaan: elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag in de werkomgeving, die als ongewenst worden ervaren. Het doel of het gevolg van dit gedrag is dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Het al of niet voldoen aan dergelijke verzoeken of toenaderingspogingen wordt gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van de persoon raken.⁴

Balans Werk en Privé

De maatschappij verandert. Daar waar in het verleden werk en privé meer gescheiden was zien wij door maatschappelijke ontwikkelingen en technologieën dat werk en privé meer in elkaar gevlochten wordt. Wij zijn immers 7x24 uur bereikbaar, partners hebben naast het gezin vaak ook nog werk en we worden belast door bijv. mantelzorgtaken. Daar waar er gelijktijdig sprake is van knelpunten in het werk (door bijv. werkstress) en knelpunten in de privésituatie is er sprake van een verhoogd risico op stressklachten en arbeidsverzuim.

De thuissituatie kan ook worden gezien als persoonlijke hulpbron door bijvoorbeeld de ervaren steun van het thuisfront voor het werk. Verstoringen in de privésfeer kan ook een belangrijke indicator zijn van werkdruk of werkstress doordat bijvoorbeeld medewerkers hobby's of activiteiten staken.

² Bron: Dossier Discriminatie, Arbokennisnet.

³ Bron: Dossier Pesten, Arbokennisnet.

⁴ Bron: Dossier Seksuele intimidatie, Arbokennisnet.