

# PLAN VAN AANPAK TERUGDRINGEN PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING (PSA)

## 1. Inleiding

De Arbeidsinspectie heeft de resultaten gepubliceerd van een inspectie naar de naleving van de arbeidsomstandighedenwet op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) binnen het gevangeniswezen, de directie Forensische Zorg (DForZo) en de directie Bijzondere Voorzieningen (DBV) van DJI. Onder PSA wordt verstaan:

- ongewenste omgangsvormen, zoals (seksuele) intimidatie, pesten, agressie en geweld;
- werkdruk.

De inspecties zijn uitgevoerd bij 23 locaties van de 56 penitentiaire inrichtingen, 4 van de 12 forensisch psychiatrische centra, het Pieter Baan Centrum en 3 van de 7 vestigingen van de Directie Bijzondere Voorzieningen. De Justitiële Jeugdinrichtingen zijn buiten beschouwing gelaten. Voor de selectie van de te inspecteren inrichtingen is gebruik gemaakt van de resultaten van een medewerkertevredenheidsonderzoek (de zogenaamde Basam). Het betrof een gerichte steekproef van locaties van DJI die in de Basam minder goed scoren. Daarbinnen zijn vervolgens afdelingen geselecteerd waar de problematiek zich voordoet en zijn er in totaal 825 medewerkers geënquêteerd.

De Arbeidsinspectie heeft 19 overtredingen gesignaleerd. De betreffende inrichtingen zijn hierover geïnformeerd. De Arbeidsinspectie heeft de directeuren van deze inrichtingen opgedragen binnen een gestelde termijn plannen gereed te hebben om de problematiek in hun inrichting aan te pakken en te starten met het uitvoeren van de daarin opgenomen maatregelen.

In het algemene rapport doet de Arbeidsinspectie ook een aantal beleidsaanbevelingen aan de DJI. Dit plan van aanpak is een uitwerking van die aanbevelingen. De locatie-specifieke aanbevelingen blijven in dit plan van aanpak buiten beschouwing.

## 2. Bevindingen van de Arbeidsinspectie

### *Werkstress*

Van de ondervraagde medewerkers geeft 43% aan regelmatig of structureel te maken hebben met stress, 14% zegt structureel last te hebben van stress. De oorzaken van deze stress hebben vooral te maken met:

- contacten met collega's en leidinggevenden;
- de hoeveelheid werk (pieken en dalen, wel of geen verstoringen, eventuele spoedklussen, verdeling van taken, wel of geen achterstand in de planning).

Daarnaast wordt in volgorde van belangrijkheid genoemd:

- het verrichten van bepaalde taken of klussen;
- het ontbreken van een pauze of het niet kunnen opnemen van snipperdagen;
- afwijkende werktijden (het werken in ploegendiensten, 's-avonds, 's-nachts of in het weekend);
- contacten met derden (justitiabelen, bezoekers).

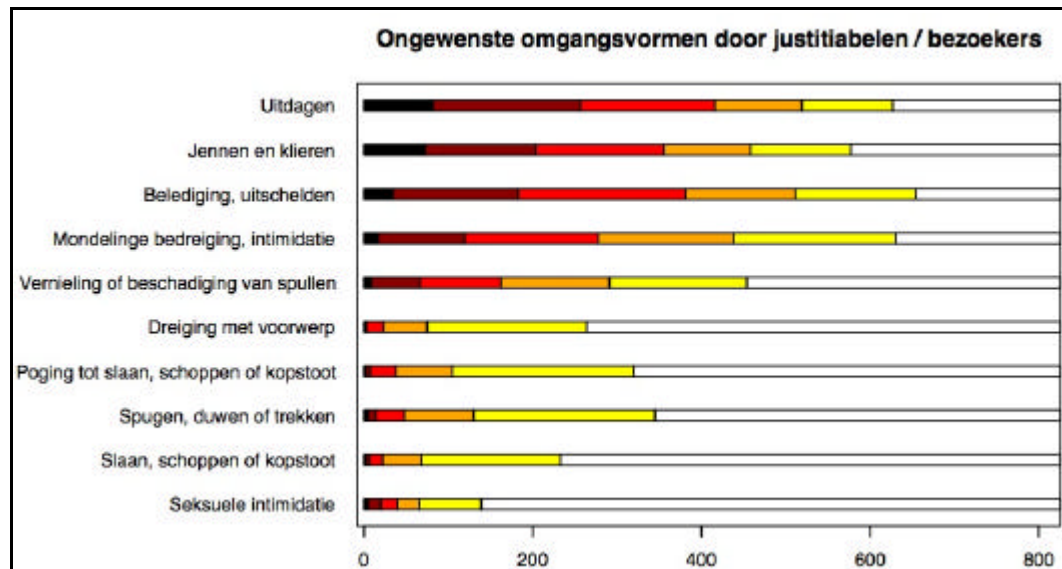
Een deel van de aspecten is beïnvloedbaar. Dat geldt bijvoorbeeld voor de contacten met collega's en/of leidinggevenden. Een ander deel van de aspecten, bijvoorbeeld afwijkende werktijden, is inherent aan het werk bij de DJI en dus slechts deels beïnvloedbaar. Onder andere de afwijkende werktijden verhogen de psychische belasting en hebben ertoe geleid dat deze functies bij de DJI zijn aangemerkt als substantieel bezwarende functies, hetgeen een van de redenen is voor een lagere pensioenleeftijd bij deze functies. Het ontbreken van een pauze of het niet kunnen opnemen van snipperdagen is weer wel beïnvloedbaar door een goed proces van inroosteren.

### *Ongewenste omgangsvormen*

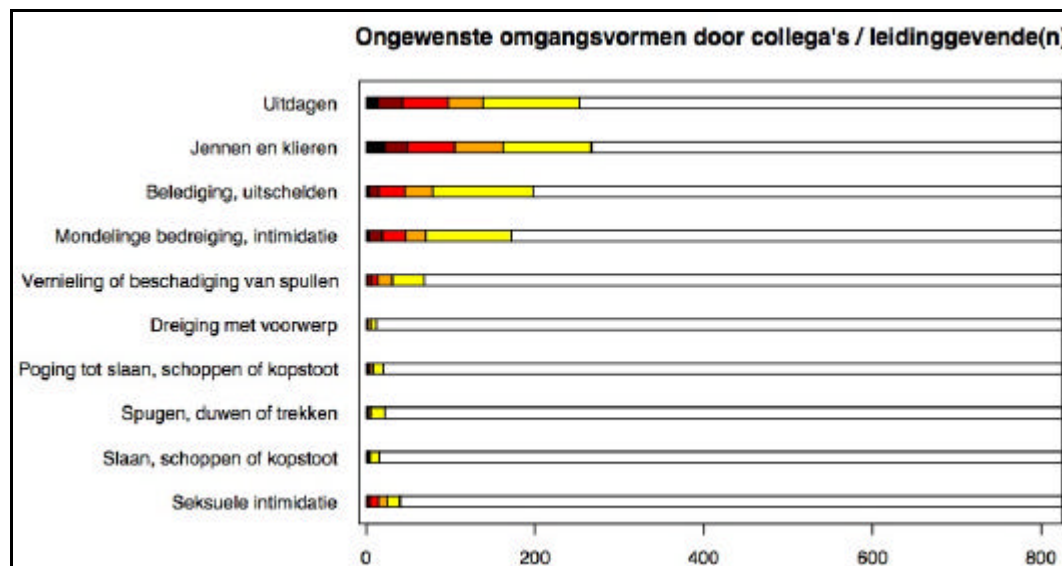
Volgens de rapportages van de Arbeidsinspectie geeft 1 op de 6 medewerkers aan dat hij/zij dagelijks of wekelijks te maken heeft met mondelinge bedreigingen of intimidatie. Deze confrontaties zijn afkomstig van zowel justitiabelen als van collega's en leidinggevenden. Om een beeld te krijgen van welke kant de meeste confrontaties afkomstig zijn, is het gemiddelde percentage van confrontaties uitgerekend.

De werknemers rapporteren dat op jaarbasis gemiddeld 13% tenminste één confrontatie heeft met collega's en leidinggevenden en 51% met justitiabelen/bezoekers. De ongewenste omgangsvormen afkomstig van de laatste categorie zijn dus veruit in de meerderheid (vier keer zoveel).

Voor een juiste weging van deze cijfers is de frequentie van belang: hoe vaak wordt een medewerker blootgesteld aan de verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen? In onderstaand schema is dit weergegeven. De kleur van de balken geeft de frequentie weer. In het algemeen komen minder ernstige vormen vaker voor.



zwart = dagelijks, bruin = wekelijks, rood = maandelijks, oranje = elk kwartaal en geel = jaarlijks, wit = nooit



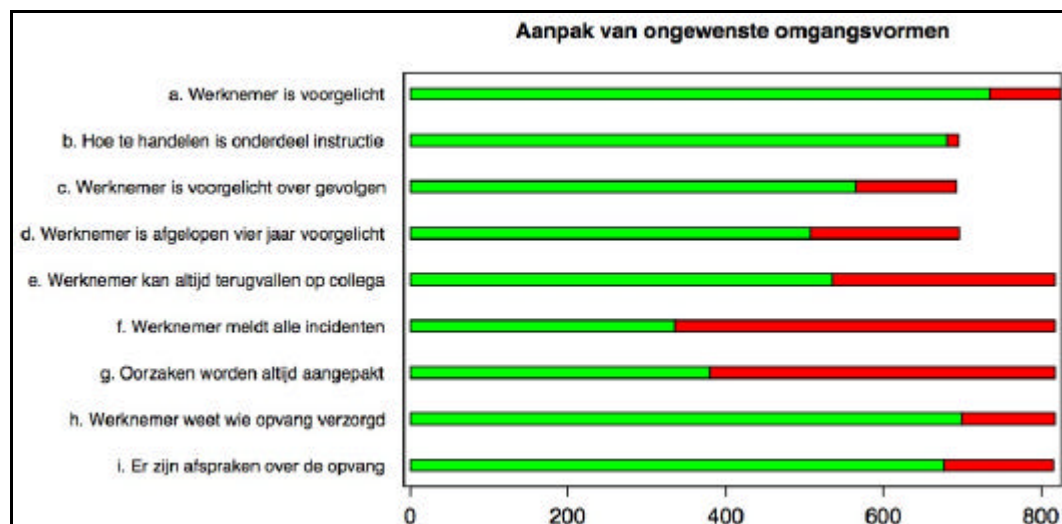
zwart = dagelijks, bruin = wekelijks, rood = maandelijks, oranje = elk kwartaal en geel = jaarlijks, wit = nooit.

Vervolgens is de samenhang onderzocht tussen confrontatie met justitiabelen/bezoekers enerzijds en collega's en leidinggevenden anderzijds. Uit onderzoek blijkt dat naarmate er in een locatie meer confrontaties zijn met justitiabelen en/of bezoekers, er een gereede kans is dat er ook meer confrontaties zijn afkomstig van leidinggevenden en collega's, en omgekeerd. Of het zo is dat een daling van de

confrontaties tussen collega's/leidinggevenden onderling leidt tot minder confrontaties van personeel met justitiabelen/bezoekers, of dat het verband juist andersom gelegd moet worden, is op grond van deze onderzoeken niet eenduidig vast te stellen.

### Meldingen

De Arbeidsinspectie constateert dat 44% van de ondervraagde medewerkers niet alle incidenten meldt en dat de oorzaken van ongewenste contacten niet altijd worden aangepakt (47%). Het merendeel van de ongewenste omgangsvormen is afkomstig van justitiabelen. Het omgaan daarmee is inherent aan het werken bij de DJI in een substantieel bezwarende functie. Dat kan een verklaring zijn voor de relatief lage score als het gaat om meldingen: alleen de zwaardere confrontaties worden gemeld.



groen = ja en rood = nee. Vragen b,c en d zijn verbijzondering van vraag a.

### 3. Maatregelen en beoogde resultaten

Hoofddoelstellingen van dit plan van aanpak zijn:

*Eind 2010 dienen ongewenste omgangsvormen door leidinggevenden met 50% te zijn teruggebracht; ongewenste omgangsvormen door collega's met 30%. Het percentage medewerkers dat regelmatig of structureel last heeft van stress als gevolg van werkdruk dient met 30% te dalen.*

Daarnaast dient de DJI, gegeven het rapport van de Arbeidsinspectie, ook maatregelen te nemen om de werkdruk (die zich deels vertaalt in stress) terug te dringen

De maatregelen zijn geordend langs vier thema's:

- communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers;
- onderlinge omgangsvormen;
- weerbare medewerkers;
- werkdruk.

#### 3.1. Communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers

Het verbeteren van de communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers stelt eisen aan de leiderschapstijl, aan de kwaliteit van functioneringsgesprekken en aan de begeleiding in geval van ziekte.

##### 3.1.1. Leiderschapstijl

Actie:

- Opstellen en uitvoeren van persoonlijk ontwikkelplan voor alle direct-leidinggevenden.

Resultaat:

- Gewenste leiderschapstijl in de zin van aanspreekbaar en aansprakelijk leiderschap.

De wijze van leidinggeven is een belangrijke determinant voor de cultuur binnen een organisatie. Om deze reden is vanuit het project Onderlinge Agressie en Geweld Gevangeniswezen aanbevolen om hierop gericht te investeren. Dit is inmiddels gestart in de vorm van een landelijk programma 'Leiding geven als professie'. Hierbij worden alle leidinggevenden bij de DJI gericht ontwikkeld in hun leiderschapsvaardigheden. Het gaat hierbij om een mix van coachend leiderschap, directief leiderschap en corrigerend leiderschap. Uit onderzoek is gebleken dat naarmate leidinggevenden beter in staat zijn om in een juist evenwicht de juiste stijl in te zetten er minder sprake is van problematiek (onderlinge agressie, verzuim, ervaren onveiligheid) in de

onderlinge samenwerking.

Dit programma zet met voorrang in op het eerste niveau leidinggevenden (afdelingshoofd) en het echelon hierboven (unitdirecteur). De reden voor de keuze van deze twee groepen is dat zij het meeste effect hebben op de onderlinge omgangsvormen. Het gaat in totaal om 1250 leidinggevenden. Hiervoor is een bedrag van ruim 12 miljoen euro beschikbaar. Tot nu toe zijn circa 750 leidinggevenden benaderd voor een persoonlijke intake.

*Uiterlijk eind 2008 zal voor alle leidinggevenden een persoonlijk ontwikkelplan zijn vastgesteld dat zich richt op het ontwikkelen van de gewenste leiderschapsvaardigheden.*

*De in deze ontwikkelplannen vastgelegde afspraken over opleidingen en/of coaching worden in de loop van 2009 uitgevoerd.*

### **3.1.2. Functioneringsgesprekken**

Actie:

- Herijken van de inhoud van het functioneringsgesprek.
- Monitoring van kwaliteit en frequentie van functioneringsgesprekken.

Resultaat:

- Verbeterde medewerkertevredenheid over de kwaliteit van het functioneringsgesprek.

Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende moet naadloos aansluiten op het gewenste gedrag van de medewerkers. Het functioneringsgesprek is binnen DJI het toetsingsmoment om in interactie tussen leidinggevende en medewerker daarover te spreken. In het functioneringsgesprek moet ook de werkdruk (de opgedragen taken) aan de orde komen. In het gesprek is er geen sprake van vrijblijvendheid. Zowel leidinggevende als medewerker zijn gehouden aan de gemaakte afspraken.

*De DJI zal de uitvoering van de functioneringsgesprekken centraal blijven monitoren en systematisch aan de orde stellen in het managementgesprek met de leidinggevende.*

*De DJI zal in 2009 aan de leidinggevende aanvullende instrumenten aanbieden om de inhoud en kwaliteit van het functioneringsgesprek te verhogen.*

### **3.1.3. Verzuimbegeleiding**

Actie:

- Uitvoeren van project 'maatwerk' ten aanzien van verzuimbegeleiding.
- Training van P&O-adviseur en leidinggevende op het gebied van

verzuimbegeleiding.

Resultaat:

- Terugdringen van het ziekteverzuim.

Het ziekteverzuim onder executief personeel van de DJI is gedaald van circa 9% in 2004 naar circa 8% in 2007 (Bron: Slotakkoord). Ongewenste omgangsvormen en/of werkdruk kunnen leiden tot ziekteverzuim. De Arbeidsinspectie constateert dat 3% van het aantal gerapporteerde ziektedagen het gevolg is van stress<sup>1</sup>. De ervaring leert dat collega's en leidinggevende vaak al kunnen zien aankomen dat iemand zich ziek gaat melden, ongeacht de oorzaak. Het gaat er dus om dat er vroegtijdige signalering plaatsvindt, zodat de leidinggevende met de medewerker in gesprek kan komen.

Als een medewerker zich toch ziek heeft gemeld, is het aan de leidinggevende en medewerker samen om te bezien welke werkzaamheden de medewerker nog wel kan uitvoeren en hoe de medewerker zo snel mogelijk weer kan terugkeren in het arbeidsproces. *Om leidinggevendenden daarbij te ondersteunen is het project 'maatwerk' gestart met als doel om binnen de DJI deze manier van omgaan met zieke medewerkers in de loop van 2009 in te voeren. Leidinggevendenden worden hiervoor getraind en begeleid door de P&O-adviseur. Om de P&O-adviseurs goed toe te rusten voor de begeleidende rol in dit proces wordt ook hen een training aangeboden.*

## 3.2. Onderlinge omgangsvormen

Goede onderlinge omgangsvormen vereisen dat duidelijkheid bestaat over wat het gewenste gedrag is. Gedragsregels kunnen die duidelijkheid geven. In die gevallen waarin een gedragsregel overtreden wordt, is het wenselijk dat betrokkenen weten hoe zij op een deëscalerende manier daarmee om kunnen gaan. Wanneer grenzen overschreden worden, is een structuur nodig om daarvan melding te kunnen maken. Enerzijds om formele maatregelen te kunnen nemen, anderzijds om beleid te kunnen ontwikkelen.

### 3.2.1. Gedragsregels

Actie:

- Publicatie en communicatie over de nieuwe gedragsregels.

---

<sup>1</sup> In de locatie-rapportages van de Arbeidsinspecties is op de vraag of er een relatie bestaat tussen werkstress en het aantal ziektedagen voor 3 inrichtingen bevestigend geantwoord. Bij 7 inrichtingen is dit verband niet aanwezig en voor 18 inrichtingen is niet gerapporteerd.

Resultaat:

- Eenduidig normenkader van gewenst gedrag dat als referentie dient om in vroegtijdig stadium ongewenst gedrag bespreekbaar te maken.

*DJI brengt in het najaar van 2008 nieuwe gedragsregels uit, waarin de kernwaarden ten aanzien van gewenst gedrag worden aangescherpt. In deze gedragsregels gaat het over 'gewenst' gedrag. Dit in tegenstelling tot eerdere gedragscodes, waarin de focus meer lag op 'niet gewenst gedrag'. Eén van de uitgangspunten is Uitspreken, Bespreken, Aanspreken en Afspreken.*

Enkel het publiceren van nieuwe gedragsregels is onvoldoende. Resultaten worden pas bereikt wanneer leidinggevenden en medewerkers aan de hand van deze regels met elkaar in gesprek gaan over feitelijke gedrag. Dat gesprek kan leiden tot aanvullingen op de gedragsregels in een locatiespecifieke gedragscode.  
*In de loop van 2009 zullen locatiedirecteuren gesprekken over de gedragsregels organiseren.*

### **3.2.2. Conflicthantering**

Actie:

- Training aan leidinggevenden, stafmedewerkers, vertrouwenspersonen en bestuurders en OR-leden op het gebied van conflicthantering.

Resultaat:

- Deëscalerende, professionele reactie bij conflicten.

Het is van belang om dreigende conflicten tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en leidinggevende vroegtijdig te signaleren en in goede banen te leiden. Conflicthantering binnen de DJI vereist zowel eenduidige protocollen als de juiste vaardigheden van betrokkenen om hiermee om te gaan.

*In het najaar van 2008 start DJI de trainingen op het gebied van conflicthantering.*

Het Landelijk Ondersteuningspunt Conflicthantering van het Ministerie van Justitie (LOC) coacht en biedt begeleiding om routes uit te stippelen naar oplossingen voor conflicten.

*De DJI geeft meer bekendheid aan de mogelijkheden om bij conflicten een ondersteuner van het LOC of andere deskundigen zoals een mediator of een conflictcoach, in te schakelen.*

### **3.2.3. Verbeteren meldingen ongewenst gedrag**



Actie:

- Informeren medewerkers en leidinggevenden over de rol van vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschappelijk werk en bedrijfsarts.

Resultaat:

- Meer en vroegtijdig melden van ongewenste omgangsvormen leidt tot een transparante aanspreekcultuur waarbij sneller kan worden gecorrigeerd.

Iedere inrichting heeft één of meer vertrouwenspersonen. Hij/zij is belast met de eerste opvang van personen die ongewenste omgangsvormen hebben ondergaan en daarover willen praten. De vertrouwenspersoon heeft tot taak de medewerker die een klacht heeft bij te staan en te begeleiden. Door het op gang brengen van overleg met alle betrokkenen wordt getracht tot een oplossing van het gesignaleerde probleem te komen. Ook kan de vertrouwenspersoon het management gevraagd of ongevraagd adviseren op het gebied van preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen.

Bedrijfsmaatschappelijk werk (georganiseerd via het rijksbrede Expertise Centrum BMW) biedt laagdrempelig psychosociale dienstverlening. De inzet van de BMW'ers is gericht op het optimaliseren van het arbeidsklimaat; de interventies zijn gericht op het voorkomen en beperken van arbeidsverzuim. De medewerker kan op verschillende manieren met de BMW'er in contact komen: uit eigen beweging, maar ook op verzoek van de leidinggevende of doorverwezen door een P&O adviseur, bedrijfsarts of arbodeskundige. De bedrijfsmaatschappelijk werker brengt daarnaast zijn expertise in tijdens het overleg van het sociaal medisch team (SMT).

Uiteraard kan ook de bedrijfsarts van de arbodienst een aanspreekpunt zijn voor de medewerker. Regelmatig heeft de bedrijfsarts spreekuur op locatie. Daarnaast staat het de medewerker vrij om een afspraak met de bedrijfsarts te maken op een locatie buiten de eigen inrichting.

### **3.3. Weerbare medewerkers**

Het executieve werk bij de DJI is zwaar. Dat betekent dat DJI de juiste mensen moet werven en behouden voor deze functies en hen moet ondersteunen om mentaal en fysiek weerbaar te blijven.

#### **3.3.1. Nieuwe medewerkers toegerust voor de functie**

Actie:

- Selectie-instrument Inpo verbeteren

Resultaat:

- Selecteur een beter inzicht geven of de kandidaat over voldoende sociale vaardigheden voor de functie beschikt, waardoor mismatch wordt voorkomen.

Het aannamebeleid van executieve medewerkers is er op gericht dat kandidaten in potentie over voldoende sociale vaardigheden beschikken om een executieve functie te kunnen vervullen. In de selectiefase wordt hiervoor een selectie-instrument, het Inpo ingezet.

*Het Inpo wordt momenteel geactualiseerd (en gevalideerd) en toegespitst op de (aangescherpte) vereiste competenties (gerealiseerd eind 2009).*

Het uitgangspunt dat een medewerker moet (gaan) voldoen aan alle opleidingseisen heeft eveneens consequenties voor het intern doorstromen van medewerkers naar een hoger gekwalificeerde functie. Consequent zal bij selectieprocedures worden beoordeeld of de kandidaat ook geschikt is om het benodigde opleidingsniveau te behalen.

### 3.3.1. Gezond, Fit en Weerbaar (GeFiWeer)

Actie

- Leidinggevende geven de medewerkers de ruimte om deel te nemen aan dienstsport en de fitheids- en weerbaarheidstoets. Deelname aan de toets wordt geregistreerd.
- De fitheids- en weerbaarheidstoets en het Preventief Medisch Onderzoek worden gemoderniseerd.

Resultaat

- Systematische monitoring en verbetering van de fitheid en weerbaarheid van het personeel.

De constatering dat executieve medewerkers in een spanningsvolle omgeving hun werkzaamheden moeten uitvoeren heeft er toe geleid dat er afspraken met de centrales van overheidspersoneel in het SectorOverlegRijk zijn gemaakt over het verbeteren en verankeren van de waarborgen voor gezond, fit en weerbaar werken in een substantieel bezwarende functie. Dit betekent dat de organisatie leidinggevend en medewerkers zal ondersteunen door voorlichting, sport- en fitheidsfaciliteiten en toetsing hiervan, medische adviezen en (waar nodig) coaching op maat aan te bieden. Met deze activiteiten wordt het accent van de basale arbozorg (arbeidsomstandighedenbeleid) verlegd van curatie naar preventie. Elk jaar zullen daarbij concrete doelen worden gesteld, zodat een cultuur- en gedragsomslag wordt gerealiseerd, waarbij zowel leidinggevend als medewerkers van DJI het

belang van gezond, fit en weerbaar zullen herkennen en tevens daarnaar zullen (blijven) handelen. In de managementgesprekken zullen leidinggevende hierover rapporteren.

*Het bevoegd gezag van de inrichting dient te garanderen dat de medewerkers in voldoende mate kunnen en zullen deelnemen aan dienstsport waarbij fitheid en onderricht in de elementaire zelfverdedigingstechnieken de rode draad van de sportles zijn. Tevens dient het bevoegd gezag zorg te dragen voor de jaarlijkse afname van de fitheids- en weerbaarheidstoets en de registratie hiervan. De executieve medewerker zal jaarlijks een bepaald aantal lessen weerbaarheid per jaar moeten volgen. Het programma Optimalisering Personele Inzet zal in zijn voorstellen en uitwerkingen borgen dat medewerkers voor deze activiteiten ingeroosterd kunnen worden. Om beter aan te sluiten bij de huidige praktijk in de inrichtingen is opdracht gegeven aan een werkgroep om de weerbaarheidtrainingen te moderniseren.*

DJI werkt momenteel aan de ontwikkeling van een Preventief Medisch Onderzoek. Daarmee komen de vrijwillige onderzoeken (bijvoorbeeld health checks en periodieke arbeidsgezondheidskundige onderzoeken) te vervallen en vervalt eveneens het onderscheid tussen 'persoonsgebonden' risico's (welvaartsziekten) en 'arbeidsspecifieke' risico's. Het doel hiervan is algehele preventie van 'uitval', ongeacht de oorzaak en langer gezond door werken met als doel terugdringen van het ziekteverzuim.

### **3.4. Werkdruk**

Werkdruk laat zich moeilijk omschrijven vanwege het feit dat iedereen het op zijn eigen manier beleeft. De werkdruk hangt samen met de belastbaarheid van en belastende factoren voor de individuele medewerker. De belastbaarheid en de belastende factoren moeten in evenwicht zijn.

De belastbaarheid hangt af van aspecten zoals motivatie, mentale kracht, incassingsvermogen, het al dan niet hebben van (privé) problemen, gezondheid en lichaamsbouw en opleiding (juiste persoon goed toegerust).

Belastende factoren moeten zoveel als mogelijk beperkt worden.

Aangezien de executieve functies bij de DJI in een 24-uurs rooster zijn ingedeeld, is de belasting voor deze medewerker groter dan voor iemand die volgens de reguliere kantoortijden kan werken. In het roosterproces is het uitgangspunt van DJI om voortdurend, tijdig en op de gewenste plaats de gevraagde kwantiteit en kwaliteit van medewerkers voorhanden te hebben. Daarnaast moet er voldoende tijd zijn voor activiteiten zoals sport, onderlinge communicatie en (bedrijfs)opleidingen.

Om aan deze uitgangspunten invulling te geven, is het programma Optimalisering Personele Inzet in gang gezet. Op 1 april 2008 is door DJI overeenstemming bereikt met de bonden over de collectieve regeling Arbeidstijdenwet. Dit kader biedt aanknopingspunten om op maat gesneden roosters te realiseren.

#### 3.4.1. Optimalisering Personele Inzet

Actie:

- Het analyseren van de roostersystematiek per inrichting.
- Het doen van aanbevelingen voor verbeteringen.
- Het versterken van de sturing op een effectieve personeelsplanning door betere managementinformatie, vergroting van deskundigheid op roostergebied en het hanteren van heldere en controleerbare kwaliteitsnormen.
- Onderzoek naar evenwichtige verdeling van organisatiebelang en belang van de medewerker bij de totstandkoming van de roosters.

Resultaat:

- Het verhogen van de effectiviteit van de roosterdiensten.
- Het verhogen van de kwaliteit van werken.
- Het vergroten van de veiligheid.
- Het verhogen van de tevredenheid / acceptatie van medewerkers van de roosters.

Het programma Optimaliseren Personele Inzet (OPI) is onlangs gestart met het uitvoeren van analyses van de situatie van de inzet van executieve medewerkers in alle inrichtingen van DJI. De analyses van inmiddels 40% van de inrichtingen geeft een goed beeld van de huidige stand van zaken bij de inrichtingen<sup>2</sup>. Er is een aantal vaste patronen waarneembaar in de huidige organisatie van de inzet van executieve medewerkers. Enkele veelvuldig voorkomende patronen kunnen van invloed zijn op de werkdruk beleving van medewerkers:

- Niet alle terug komende taken van de medewerkers worden in de roosters gestructureerd ingevuld en krijgen in een aantal gevallen geen expliciete tijdruimte in de diensten. Met name taken als deelname aan werkoverleg, tijd voor het maken van rapportages, het uitvoeren van celinspecties, het onderhouden van fysieke vaardigheden en het afnemen van urinecontroles komen daardoor regelmatig in de verdrukking.
- Ondanks dat sprake is van overwegend stabiel, voorspelbaar en repeterend werk, dat tijdig is in te roosteren, vinden er teveel last minute

---

<sup>2</sup> Analyses betreffen rijksinrichtingen en dan met name Gevangeniswezen. De forensisch psychiatrische centra vallen hierbuiten. In het verlengde daarvan geldt dit voor de navolgende verbetervoorstellen.

mutaties plaats in de roosters waardoor er voor zowel de medewerkers als de organisatieonderdelen een onrustig patroon in de roosters te constateren valt.

- Er bestaat in veel geval ondoorzichtigheid in het systeem van honoreren van sociale roosterwensen in het kader van persoonlijke omstandigheden als kinderopvang, eigen opleidingen en vrijwilligerswerk.

Het programma Optimaliseren Personele Inzet komt met voorstellen om tot verbeteringen te komen in de organisatie van de inzet van medewerkers in de executieve diensten. Een van de terreinen waarop verbeteracties zich zullen richten, is de werkdruk van de medewerkers. De analyses laten zien dat veel oplossingen gevonden kunnen worden in het beter organiseren van de inzet. Over de gehele linie genomen zijn de beschikbare formaties toereikend. In locatiespecifieke situaties kan worden vastgesteld of sprake is van een te krappe of te ruime formatieomvang.

Concreet zullen op de volgende terreinen verbeteracties worden ingezet:

- De sterk gefragmenteerde verdeling van de verschillende regimes van gevangeniswezen over de gebouwen worden in kaart gebracht om een scherper beeld te krijgen van de gevolgen van deze fragmentatie voor de inzet van personeel. Voorts zullen voorstellen worden gedaan om tot een betere verdeling van regimes binnen/over gebouwen te komen vanuit het oogpunt van optimale personele inzet. Hierdoor zal de werkbaarheid toenemen en de werkdrukbeleving positief worden beïnvloed.
- Tijdelijke onderbezetting van detentiecapaciteit vraagt om een flexibele personele organisatie. DJI zal de mogelijkheden voor flexibiliteit en (met name interne) mobiliteit van medewerkers gaan vergroten.
- Het werk van executieve medewerkers is niet volledig en eenduidig per regime vastgelegd. DJI zal de werkstandaarden opnieuw formuleren en kwantificeren, onderscheiden naar verschillende regimes. Het resultaat hiervan zal zijn dat alle taken een expliciete plek in het rooster gaan krijgen, waardoor er geen taken in de verdrinking hoeven komen.
- Het sturingsmodel voor de organisatie van de personele inzet zal worden verbeterd zodat directeuren van inrichtingen, maar ook de leiding van DJI, beter in staat zijn om te sturen op de benodigde personele inzet.
- Door middel van opleidingen zullen leidinggevenden en stafmedewerkers breder worden opgeleid in het roostermanagement. De staforganisatie voor roostermanagement zal verder worden geprofessionaliseerd.

- De processen waarlangs wensen van individuele medewerkers voor de planning van hun werkzaamheden al dan niet gehonoreerd worden zijn vaak ondoorzichtig. Dat leidt er toe dat medewerkers - al dan niet terecht - onrechtvaardigheid beleven over de honorering van hun individuele wensen in de uitvoering van de werkplanning. Dit kan werkdruk veroorzaken. De faculteit bedrijfskunde van de Rijks Universiteit Groningen (RUG) is opgedragen onderzoek uit te voeren naar de belangen die aan de orde zijn bij de organisatie van de inzet van executieve medewerkers en op welke wijze in de praktijk daarmee rekening wordt gehouden. Het gaat met name om de balans tussen organisatiebelangen en de persoonlijke belangen van de medewerkers (rechtvaardig roosteren). Het onderzoek van de RUG zal voorstellen bevatten om de ondoorzichtige processen op het gebied van roostervorming en -uitvoering te doorbreken.

Bovenstaande verbeteracties raken het primaire proces van de inrichtingen en worden in nauw overleg met medezeggenschap en bonden ingevuld.

#### 3.4.2. Pilot Werkdruk

Actie:

- Uitvoeren van een pilot DJI ten aanzien van werkdruk

Resultaat:

- Verbeterpunten ten aanzien van werkdruk

De CAO-partijen hebben besloten het project 'Pilots Werkdruk bij het Rijk' uit te voeren onder regie van het A+O fonds Rijk. Om verdere ervaring op te doen met analyseren en oplossen van werkdruk en om good practices te beschrijven, zullen vier pilots werkdruk worden uitgevoerd bij vier verschillende rijksonderdelen. DJI is één van de organisaties waar een pilot wordt uitgevoerd.

*De DJI start de pilot in het najaar van 2008.*

#### 4. Borging

De activiteiten die benoemd zijn in dit plan van aanpak worden op drie manieren geborgd:

1. sturing op de projecten en activiteiten;
2. rapportage in de reguliere besturingscycli;
3. ondersteuning van het management.

Er lopen op dit moment veel projecten en activiteiten die een bijdrage leveren aan het terugdringen van de Psychosociale Arbeidsbelasting. Veel van deze projecten en activiteiten grijpen op elkaar in en/of hebben gevolgen voor de reguliere besturing van DJI. Onder verantwoordelijkheid van de hoofddirectie DJI wordt er een programmamanager aangesteld die verantwoordelijk is voor het:

1. monitoren van de voortgang;
2. verzorgen van een goede aansluiting tussen de diverse projecten;
3. borgen van de resultaten in de reguliere besturingscycli (de A3 methode; de functionerings-, ontwikkel- en managementgesprekken; P&C-cyclus).

Het verantwoordelijke management zal op een aantal manieren beter worden ondersteund bij het borgen van resultaten door het aanbieden van aanvullende instrumenten en het verbeteren van de melding van ongewenste omgangsvormen door medewerkers. Het gaat concreet om de volgende instrumenten:

1. De BASAM als meetinstrument voor medewerkertevredenheid binnen DJI.
2. Een landelijke database waarin een centrale registratie plaatsvindt van integriteitbreuken naar aard, omvang, onderzoeksinformatie en de wijze van sanctionering van integriteitbreuken. Integriteitbreuken dienen verplicht te worden gemeld. Deze applicatie is sinds 1 januari 2006 operationeel.
3. De adviseurs preventie bij de Shared Service Centra worden verder geprofessionaliseerd om hun adviesfunctie naar het lijnmanagement in te vullen.
4. In lijn met de aanbeveling van de Arbeidsinspectie zal DJI op de gebieden agressie, intimidatie en werkdruk een aanvullende arbocatalogus ontwikkelen.

In de tweemaandelijks managementgesprekken is de wijze van leidinggeven onderwerp van gesprek. De algemeen directeuren, locatiedirecteuren, unitdirecteuren en afdelingshoofden krijgen gespreksbegeleiding door een onafhankelijke procesbegeleider aangeboden bij hun managementgesprek. Bij deze begeleiding wordt nadrukkelijk feedback gegeven op het vertoonde leiderschap in relatie

tot de gewenste stijlen.

Tevens zal, op grond van de gerapporteerde confrontaties, nadrukkelijk aandacht worden geschonken aan het thema ongewenste omgangsvormen.