

VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN



## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Inhoud

Leeswijzer.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 1: Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 2: Visie veerkracht en werkwijze REVEL.....	5
Werk gerelateerde factoren:.....	6
Privé gerelateerde factoren:.....	6
Persoonskenmerken:.....	6
Hoofdstuk 3: De organisatie en het organisatie-risk assessment.....	8
De Afdeling Toezicht en Handhaving.....	8
Organisatie-risk assessment:.....	9
Resultaten organisatie-risk assessment.....	9
Hoofdstuk 4: Individuele metingen en de resultaten van de individuele metingen.....	11
Individuele metingen:.....	11
Resultaten werkhulpbronnen:.....	11
Resultaten privé hulpbronnen:.....	12
Resultaten totale groep:.....	12
Resultaten medewerkers at risk:.....	13
Adviezen van de coaches:.....	14
Bevindingen in schema:.....	15
Hoofdstuk 5: Oplossingsrichtingen en advies:.....	16
Arbeidspsychologisch:.....	16
Fysiologisch:.....	17
Psychologisch:.....	17
Systemisch: interacties en relaties.....	18
Samenvattend:.....	19
Bijlage: Toelichting B scores.....	20

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Hoofdstuk 1: Managementsamenvatting

#### *Organisatie-risk assessment:*

Samenvattend kan gesteld worden dat de werkgever de nodige richtlijnen, procedures en processen heeft ingericht die ondersteunend (kunnen) werken aan de ontwikkeling van werknemers en (kunnen) helpen verzuim en uitval te voorkomen. “Top down” is er voldoende beschikbaar en voorhanden om werknemers ten dienste te zijn met interventies en protocollen indien nodig of wenselijk. “Bottom-up” is echter de constatering dat bij specifieke vragen en behoeften van de uitvoering de lijnen lang zijn waardoor er niet altijd adequaat en snel voorzien wordt in de antwoorden en gewenste acties die van belang zijn voor de werkuitvoering van de Boa’s. Dit is een aandachtspunt c.q. risico voor de veerkracht.

#### *Individuele meting:*

19 werknemers van de afdeling Toezicht en Handhaving hebben deelgenomen aan de veerkrachtmeting. 7 deelnemers vertonen een (enigszins) verhoogd risico op uitval. Zij scoren een B3 (5 deelnemers) of een B4 (2 deelnemers). Dat is 37%.

Over het algemeen zij deelnemers niet bijzonder emotioneel angstig noch bijzonder gevoelig voor spanning. Dit is ook essentieel in het werk dat ze dagelijks uitvoeren en vormt daarmee een prima **buffer** voor het risico op uitval. Anderzijds vertonen werknemers een verhoogde score op ergernis en onrust, op regie eigen leven en op presteren onder verandering. Dat vormt een **risico** op mogelijke uitval. Ergernis en onrust heeft betrekking op het niet adequaat kunnen uiten van frustraties en irritaties. Dat is in de uitvoering van het werk “op straat” ook niet gepast. Niet geuite ergernis en onrustgevoelens leidt echter wel tot stress en/of overbelasting. Herstelvermogen is essentieel om te voorkomen dat overbelasting leidt tot uitval.

Regie op eigen leven blijkt op basis van de meting onderontwikkeld bij alle deelnemers. Dit kan leiden tot reactief gedrag, apathie en een vorm van aangeleerde machteloosheid en inertie en verzuim.

Een **beschermende** factor tegen verzuim en uitval is het organiseren van goede bottom-up communicatie. Het is van belang is dat de teamleider hier stevig op acteert en zorgt voor zo optimale arbeidsomstandigheden (werkplek, faciliteiten om het werk te kunnen doen, ondersteuning etc.)

Een **risico** betreft het ontbreken van perspectief; c.q. de huidige coronatijd en de daarmee verzwarende werkomstandigheden waar Boa’s mee te maken hebben. Het vergroten van eigen regie leidt tot het verbeteren van herstelvermogen, zeker voor de groep at risk. Voor die groep is het van groot belang eigen regie te bevorderen en ze te voorzien van een toekomstperspectief.

#### *Adviezen en oplossingsrichting:*

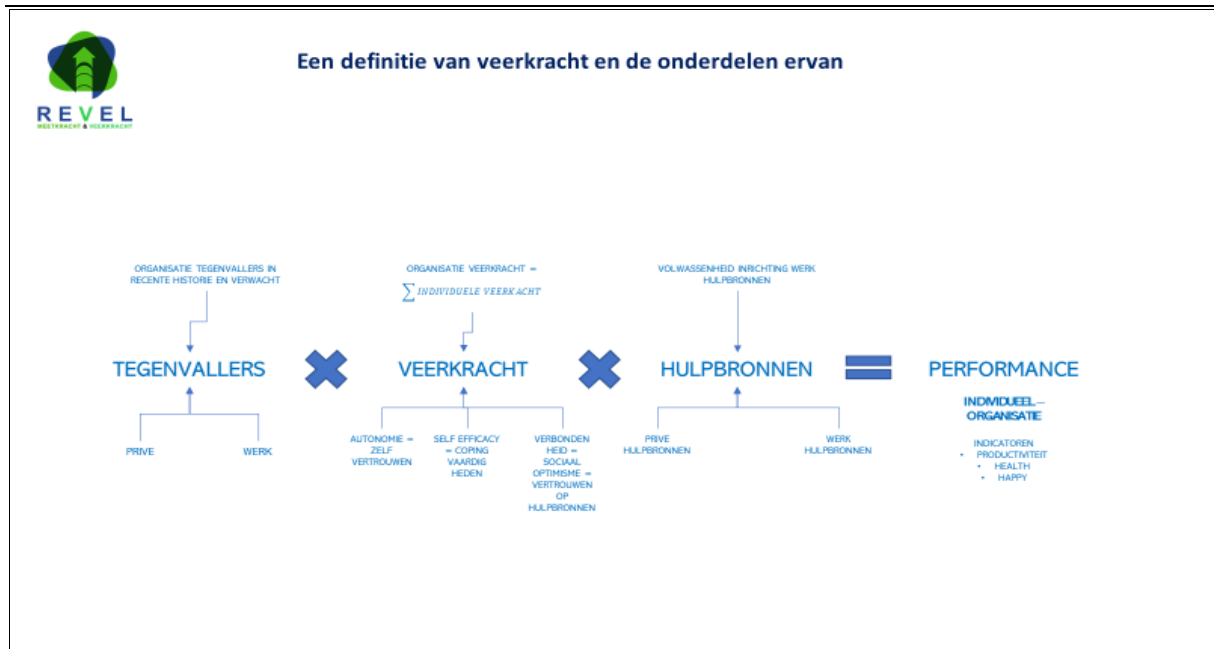
1. Inventariseer aanwezigheid, resultaten, doorlooptijden/aanmeldproces van de huidig beschikbare interventies
2. Zorg voor voldoende erkenning/waardering, juist in deze tijd voor deze groep medewerkers
3. Verbeter de feedback loop bottom up
4. Verbeter bestaande sportfaciliteiten
5. Organiseer workshops psycho-educatie
6. Organiseer individuele ondersteuning en begeleiding op het terrein van coping-vaardigheden (ergernis en onrust, presteren in verandering)

#### **VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN**

7. Bied mental checks aan (strippenkaart)
8. Organiseer loopbaan coaching en jobcoaching vergroten eigen regie inzetbaarheid
9. Werk aan imago van de doelgroep en benadruk organisatie breed het belang van het werk.  
Dwing faciliteiten af die noodzakelijk zijn om uitval te voorkomen

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Hoofstuk 2: Visie veerkracht en werkwijze REVEL



Bovenvermelde afbeelding laat in een oogopslag zien wat onze visie is op veerkracht en uit welke onderdelen veerkracht is opgebouwd. Van belang is het samenspel tussen de individuele veerkracht van alle werknemers en de organisatieveerkracht: de aanwezigheid en volwassenheid van de inrichting van hulpbronnen die werknemers en de organisatie als geheel veerkrachtig maken. Een veerkrachtige, wendbare organisatie is in staat te anticiperen op veranderingen als gevolg van veranderingen in de klantvraag, technologische ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden (corona) die herinrichting van processen, systemen, bedrijfsvoering vereisen.

#### Organisatie veerkracht:

Een wendbare organisatie zorgt ervoor dat werknemers zo autonoom mogelijk hun werk kunnen uitvoeren, niet belast door onnodige administratie en bureaucratie, (**job control**) dat werknemers zich verbonden voelen met het bedrijf en zich identificeren met de ambities en de strategie van de werkgever (**social support**) en dat werknemers in hun professionele ontwikkeling kunnen meegroeien en zich door-ontwikkelen aan de hand van de eisen die klanten en markten aan ze stellen. (**organizational support**)

#### Persoonlijke veerkracht:

Naar de overtuiging van Revel is persoonlijke veerkracht essentieel om de kans op uitval te verkleinen. Wij brengen risico's in kaart van medewerkers waar een kans op verzuim, uitval en/of verminderde productiviteit aanwezig is. We adviseren medewerkers over kortdurende interventies met langdurig effect. Onze meting biedt voor organisaties inzicht in de wijze waarop het huidige

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

beleid wordt ervaren en welke effecten het heeft. Daarnaast geeft het instrument de deelnemende werknemers individueel inzicht.

Risico's op uitval zijn onder te verdelen in **werk gerelateerde oorzaken, privé-gerelateerde oorzaken en persoonskenmerken**. Gesteld kan worden dat de combinatie tussen werk gerelateerde factoren; met name onvrede over het werk, conflicten en een hoge emotionele belasting in combinatie met een slecht ervaren privé situatie de kans op uitval substantieel verhoogt. Indien ook bepaalde persoonskenmerken zoals een negatieve grondhouding of het niet goed kunnen omgaan met veranderingen een rol spelen dan is de kans op uitval bijzonder groot. In onze visie is het van belang deze oorzaken van de kans op uitval nauwkeurig te identificeren. We nemen een meting af op basis waarvan een indicatie te geven is over deze oorzaken (persoonskenmerken, werk gerelateerd en privé problematiek).

### Werk gerelateerde factoren:

- 1. Arbeidsomstandigheden:** Omgevingsfactoren, fysieke belasting en veiligheid: Moet je vaak overwerken, s avonds werken, veel/lang reizen van en naar je werk, veel in het weekend werken, onregelmatig werken?
- 2. Arbeidsverhoudingen:** het sociale klimaat, bijvoorbeeld steun van de leidinggevende, collega's, conflicten, intern en extern ongewenst gedrag: Zijn er conflicten met je leidinggevende of heb je daar juist een heel steunend contact mee? Word je gesteund door je collega's en is er een goede sfeer? Is er sprake van agressie, door klanten, leveranciers of collega's? En als dat voorkomt, wordt dat dan op een goede manier afgehandeld en opgelost? Is er een veilige sfeer waarin mensen kunnen zeggen wat ze denken, vinden en/of voelen? Wordt kritiek van de werkvloer c.q. aangedragen verbeterpunten opgepakt of opgelost? Is er geen overbodige bureaucratie of oeverloos overleg? Worden verbeterpunten snel doorgevoerd?
- 3. Arbeidsinhoud:** Emotioneel zwaar werk, hoge taakeisen, autonomie, Verstoorde werk-privé balans: Ervaar je je werk fysiek belastend? Emotioneel belastend? Mentaal belastend? Is je werk gevarieerd? Moet je vaak hard werken? Variatie van het werk. Ervaar je werkdruk, heb je de vrijheid je eigen werk in te delen?
- 4. Arbeidsvoorwaarden:** Risico op baanverlies, algemene tevredenheid van het werk, Mogelijkheid om te leren, Goed salaris, Kunnen en willen doorwerken tot pensioen, Interessant werk, Zorgen om baanbehoud: Heb je het naar je zin in je werk? Functioneer je naar behoren? Heb je vertrouwen in de toekomst van je werk en vertrouwen in de organisatie waar je werkt? Maak je je zorgen over je baan? Kun je je ontwikkelen in je werk, je loopbaan?

### Privé gerelateerde factoren:

1. Werk-privé balans: opvoeding, mantelzorg, kostwinnerschap,
2. Fysiek fitheid: BRAVO: Beweging, roken, alcohol, voeding en ontspanning en slaap
3. Sociale fitheid: Eenzaamheid, voldoende sociale contacten, inbedding
4. Financiële Fitheid: Financiële zorgen, schulden
5. Life- events: Relatieproblematiek, scheiding

### Persoonskenmerken:

1. Emotionele stabiliteit: Afwezigheid van angst, weinig ergernis en onrust
2. Neuroticisme: Algehele spanningsgevoeligheid
3. Sociaal: Meegaande aard, opoffering, geen grenzen kunnen stellen



#### **VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN**

4. Optimisme: Open staan voor verandering, vertrouwen en hoop
5. Regie eigen leven in tijden van verandering: Gevoel zelf in controle te zijn, zelf invloed uit te oefenen

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Hoofdstuk 3: De organisatie en het organisatie-risk assessment

#### De Afdeling Toezicht en Handhaving

Medewerkers van de afdeling Toezicht en Handhaving van de Gemeente Vlaardingen zijn werkzaam als toezichthouder en als BOA (buitengewoon opsporingsambtenaar). Buitengewoon opsporingsambtenaren (**Boa's**) spelen een belangrijke rol in de maatschappij. Zij sporen bepaalde strafbare feiten op en vullen zo de politie aan bij het handhaven van de openbare orde en veiligheid. **Boa's** hebben officiële opsporingsbevoegdheden die samenhangen met hun functie. Toezichthouders werken mee aan de verhoging van de kwaliteit van de samenleving en de vergroting van veiligheid en het vertrouwen van individuele burgers in de samenleving. Toezichthouders kunnen informatie verstrekken en hulp aanbieden en indien nodig dwang toepassen.

Uit de interviews zowel met de leidinggevende van de afdeling Toezicht en Handhaving en met de HR/Arbo-functionaris van de gemeente Vlaardingen komt het beeld naar voren van een tot voor kort enigszins verwaarloosd team. Ook de werknemers geven aan de afgelopen periode veel last ervaren te hebben van een ietwat autoritaire stijl van leidinggeven waarbij hun eigen noden en behoeften onvoldoende werd gehoord. Dit heeft in hun beleving geleid tot langdurige uitval en demotivatie. Na de komst van de huidige leidinggevende is hier een kentering ingekomen.

De corona crisis stelt momenteel hoge eisen aan de inzet van werknemers. Er dient hard en veel te worden gewerkt waarbij verordeningen vragen om handhaven van de coronabeperkende maatregelen. In de samenleving leidt dat tot toegenomen agressie jegens de Boa's. Dit stelt eisen aan onder andere het incasservermogen van de werknemers. De toegenomen werkdruk stelt bovendien eisen aan het uithoudingsvermogen van de werknemers. In deze tijd, waarin het eind van de crisis en de beperkende maatregelen nog niet in zicht is, is dat voor sommige werknemers een hard gelag.

Boa's en toezichthouders zijn aangesteld om de vigerende wet- en regelgeving uit te voeren en dit ook zo beheerst en goed mogelijk te doen. Het zijn geen mensen die betaald worden om buiten de lijntjes te kleuren, om eigenhandig de wet- en regelgeving op hun eigen manier te interpreteren dan wel op innovatieve wijze hun werk uit te voeren. In de kern zijn het volgzame medewerkers die het opgedragen werk uitvoeren. Anarchie en verzet behoren niet tot hun kerncompetenties. Dat heeft gevolgen voor de ontwikkeling van hun eigen veerkracht.

In een hiërarchische bureaucratie zoals gemeenten gekenmerkt worden is het per definitie lastig bottom up en verder strekkend dan de eigen afdeling de veerkracht van werknemers te vergroten. De afdeling Toezicht en Handhaving is "slechts" een van de afdelingen ressorterend onder Stedelijk Beheer. Zorg voor goede arbeidsverhoudingen is in scope van de teamleider. Wenselijke of noodzakelijke verbeteringen van arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden vergt echter toestemming/budget van hoger management, waarbij daarnaast soms ook beperkingen gelden vanwege landelijke wet- en regelgeving en CAO afspraken.

Het werk van een medewerker Toezicht en Handhaving is veeleisend en vergt dat mensen zich stevig en veerkrachtig voelen. Onmisbaar in de uitvoering van het werk is het vertrouwen dat deze medewerkers zich gesteund voelen door hun leidinggevende EN hun organisatie (werkhelpbronnen) als het gaat om waardering, erkenning en de wetenschap dat er oog is voor hun

**Rapportage gemeente Vlaardingen 11 november 2020**



## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud. Waarbij “oog voor” betekent dat hun behoeften en wensen, binnen het redelijke, om het werk goed te kunnen doen snel worden geeffectueerd dan wel dat snel wordt teruggekoppeld waarom dit niet gebeurt. Dat is een uitdaging in een bureaucratie, waarin de lijnen lang zijn en regelmatig ondoorzichtig of erger: bezien vanuit de werkvloer onbegrijpelijk.

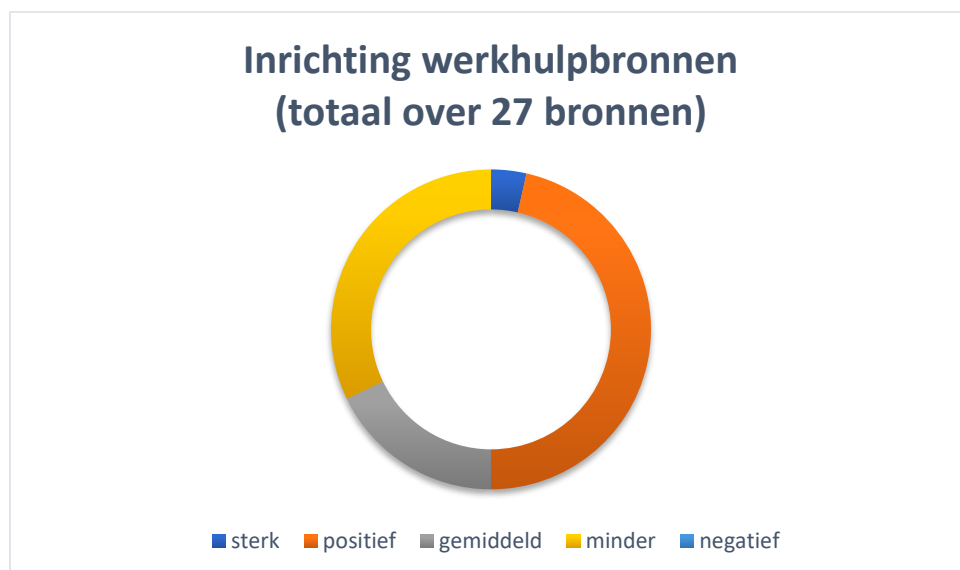
### Organisatie-risk assessment:

Aan de teamleider van de afdeling Toezicht en Handhaving en een medewerker HR is het organisatie-risk assessment afgenomen. Gevraagd is naar hun oordeel over opzet, bestaan en werking van de werkhulpbronnen zoals organisaties deze zouden moeten inrichten. Deze vragen zijn verbijzonderd naar drie belangrijke onderwerpen die relateren aan de veerkracht van de organisatie als geheel.

1. Job control: Vragen over jobcontrol hebben te maken met het inrichten van autonomie, eigen regie, tempo en hoeveelheid, variatie van het werk en de wijze waarop werknemers hun werk zelf kunnen inrichten. Ook betreft het vragen over purpose: in hoeverre ervaren werknemers hun toegevoegde waarde aan de doelstellingen van de Gemeente Vlaardingen.
2. Social support: Dit betreft vragen over verbinding en identificatie bij het bedrijf en vragen over de wijze waarop de Gemeente Vlaardingen omgaat met agressie, conflicten, ongewenste intimiteiten. Ook vragen over de betrokkenheid bij het welzijn van werknemers en de wijze waarop de Gemeente Vlaardingen onderlinge steun en cohesie bevordert vallen hier onder.
3. Organizational support refereert aan de ondersteuning die de Gemeente Vlaardingen biedt om werknemers te helpen bij hun ontwikkeling. Coachende vaardigheden, training on the job, loopbaanontwikkeling en ondersteunende interventies op fysiek en mentaal gebied zijn vragen die hier worden gesteld.

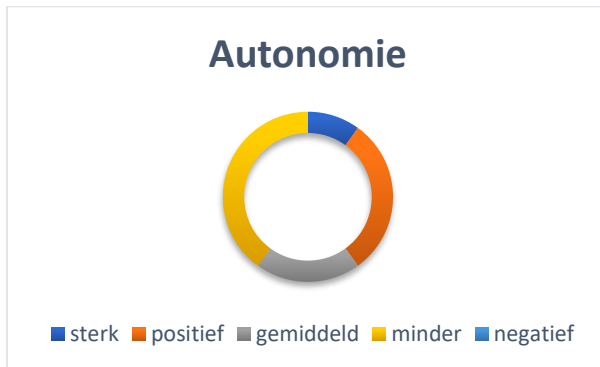
### Resultaten organisatie-risk assessment

De resultaten van het organisatie-risk assessment zijn als volgt:



Verbijzonderd naar de diverse onderdelen:

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN



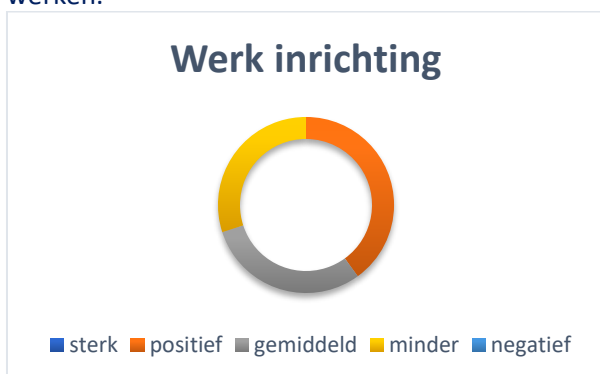
De leidinggevende/HR scores op het gebied van Job control dat de autonomie onder de werknemers van de afdeling Toezicht en Handhaving overwegend beneden gemiddeld is. Dit is enerzijds inherent aan de functie van de werknemer en anderzijds is de huidige corona-crisis en de taakverzwaring die dit met zich meebrengt hier wellicht debet aan.

Opgemerkt wordt dat er structureel weinig is geïnvesteerd in competentie-ontwikkeling van deze groep. Ook is er onvoldoende oog voor de taakeisen die aan deze groep worden gesteld.

Daarnaast duurt feedback en ondersteuning vanuit "hoger in de organisatie" erg lang. De huidige coronacrisis veroorzaakt daarnaast extra druk op de inzet van werknemers en stelt hogere eisen dan voorheen aan de Boa's.



Social support wordt door de geïnterviewden positief beoordeeld. Dit betreft met name de collegiale steun en het onderlinge vertrouwen dat bestaat tussen leidinggevende en werknemers. Social Support, ingericht door de Gemeente Vlaardingen als organisatie wordt minder positief beoordeeld. De vereiste protocollen (agressie, conflicten en ongewenst gedrag) zijn effectief geïmplementeerd en werken.



## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

De totale score op dit onderdeel laat een/derde verdeling zien. Overall is de score gemiddeld. Opgemerkt wordt dat de werkgever geen aandacht heeft besteed aan de mentale en fysieke fitheid van de Boa's. Sporten kan, maar moet in eigen tijd, waar het werk wel eisen stelt aan de fysieke fitheid van deze werknemers. Aan mentale fitheid is de afgelopen jaren geen aandacht besteed. Noch aan ontwikkeling van loopbanen; ook daar is reparatiewerk te verrichten. T.a.v. inrichting van een goede werkplek hanteert men het welbekende piepsysteem.

Samenvattend kan gesteld worden dat de werkgever de nodige richtlijnen, procedures en processen heeft ingericht die ondersteunend (kunnen) werken aan de ontwikkeling van werknemers en (kunnen) helpen verzuim en uitval te voorkomen. "Top down" is er voldoende beschikbaar en voorhanden om werknemers ten dienste te zijn met interventies en protocollen indien nodig of wenselijk. "Bottom-up" is echter de constatering dat bij specifieke vragen en behoeften van de uitvoering de lijnen lang zijn waardoor er niet altijd adequaat en snel voorzien wordt in de antwoorden en gewenste acties die van belang zijn voor de werkuitvoering van de Boa's. Dit is een aandachtspunt c.q. risico voor de veerkracht.

## Hoofdstuk 4: Individuele metingen en de resultaten van de individuele metingen

### Individuele metingen:

In het project is gebruik gemaakt van ervaren coaches die met elke deelnemer een individueel nagesprek voeren. Deze coaches hebben over het algemeen een psychologische achtergrond en jarenlange ervaring met coaching bij veerkrachts- en verzuimvraagstukken. De coach geeft indien van toepassing individueel advies aan de deelnemer en verwijst door indien hier aanleiding toe is. Doorverwijzing kan bestaan uit het inschakelen van een loopbaancoach, een jobcoach of een psycholoog.

Deze nabesprekingen hebben telefonisch plaatsgevonden tijdens werktijd. Voorafgaand aan elke nabespreking is de rapportage naar de werknemer verzonden.

Deelname:

- ✓ 19 deelnemers hebben deelgenomen. Dat is 100% van de genodigden. Met 19 deelnemers hebben nabesprekingen plaatsgevonden.
- ✓ Alle deelnemers hebben hun waardering uitgesproken over het genomen initiatief van de teamleider om dit project te starten
- ✓ Deelnemers hebben de bespreking van hun eigen rapportage erg plezierig gevonden.
- ✓ Deelnemers hebben functies van Boa en toezichthouder
- ✓ De gemiddelde leeftijd van de deelnemers bedraagt 39,15 jaar. Daarbij is er sprake van pieken: een aantal junioren en een aantal zeer senioren medewerkers.
- ✓ Het gemiddelde van de diensttijd bij de Gemeente Vlaardingen bedraagt 8,82 jaar. Hierbij geldt ook dat een aantal mensen erg kort in dienst is en een aantal mensen zeer lang in dienst.

### Resultaten werkhulpbronnen:

Werkhulpbronnen zijn die zaken die in zich in de context van de werkuitvoering bevinden. Onder werk(hulp)bronnen verstaan we factoren die bij de uitoefening van het werk een rol spelen, de waardering en erkenning voor het werk, de onderlinge verhoudingen en de omstandigheden waaronder werknemers het werk moeten doen. Ook toekomstperspectief maakt een onderdeel uit

**Rapportage gemeente Vlaardingen 11 november 2020**

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

van werkhulpbronnen; ontwikkeling en perspectief in het werk. In de meting zijn de werkhulpbronnen verdeeld in onderstaande 4 dimensies. Per dimensie worden de resultaten van de meting ook weergegeven.

- ✓ *Arbeidsinhoud*: Iets **minder dan de helft** van de deelnemers ervaren hun arbeidsinhoud momenteel als redelijk belastend. Onder arbeidsinhoud wordt verstaan: Emotioneel/fysiek belastend werk, veel en hard moeten werken in relatie tot weinig autonomie en een verstoorde werk/privé balans.
- ✓ *Arbeidsomstandigheden*: Fysieke belasting, veel en hard werken en overwerken zijn de onderwerpen die onder arbeidsomstandigheden te categoriseren zijn. Een **kwart** van de deelnemers rapporteert dat momenteel hun arbeidsomstandigheden door hen als matig worden ervaren
- ✓ *Arbeidsverhoudingen*: **88% van de deelnemers** rapporteert positief op het onderdeel arbeidsverhoudingen. Arbeidsverhoudingen betreffen een goed contact met de leidinggevende, een goed onderling contact en een effectief ervaren aanpak ingeval van pesten, intimidatie of ongewenst gedrag. Hierbij wordt opgemerkt dat veel deelnemers in de nabesprekingen aangeven dat ze erg content zijn met de nieuwe leidinggevende en dat dit ook helpt om het werk onder de huidige omstandigheden vol te houden. 12% ervaart matige arbeidsverhoudingen.
- ✓ *Arbeidsvoorwaarden*: Loopbaanperspectief, ontwikkelingsmogelijkheden en interessant werk zijn onderwerpen die hieronder te scharen zijn. 25% van de deelnemers is hier matig tevreden over. **75% van de deelnemers** is hier content mee.

Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden zijn allemaal dimensies van werkhulpbronnen. Bekend is wel dat er onderlinge afhankelijkheden bestaan. Indien er bijvoorbeeld een slechte score is op het onderdeel arbeidsinhoud zal dat gevolgen hebben voor de wijze waarop bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden worden gewaardeerd.

### Resultaten privé hulpbronnen:

- ✓ *Werk-privé balans*: **4 deelnemers** geven aan moeite te hebben met een gezonde werk-privé balans. Dat heeft in een aantal gevallen te maken met mantelzorg of opvoeding van kinderen.
- ✓ *Sociaal fit*: Op 1 uitzondering na geven deelnemers aan te beschikken over **voldoende sociale contacten**, hobby's en sociale steun in hun privé omgeving.
- ✓ *Financieel fit*: **19 deelnemers** rapporteren geen financiële zorgen te hebben.
- ✓ *Fysiek fit*: **2 werknemers** geven aan zich matig fysiek fit te voelen.
- ✓ *Life events*: **4 werknemers** geven aan te kampen met life events (overlijden, scheiding etc.) dan wel met de nasleep ervan.

NB. In bovenstaande opsomming tellen werknemers soms meerdere malen mee. Het betreft dan deelnemers die bijvoorbeeld een matige werk privé balans ervaren en kampen met life events.

NB. Een aantal werknemers geeft in de gesprekken aan herstellende te zijn van een burn-out in het recente verleden. Het kan goed zijn dat de score op privé hulpbronnen daar nog door beïnvloed wordt. Het wil dus niet betekenen dat life events zich op het moment van meting hebben voorgedaan.

### Resultaten totale groep:

Het aantal deelnemende werknemers is voldoende om een aantal algemene conclusies te trekken. Gestart wordt met een analyse van de totale groep:

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

1. De **totale** groep deelnemers scoort matig tot slecht op de volgende onderdelen van persoonlijke veerkracht: Ergernis en onrust, Regie op eigen leven en Presteren onder verandering. Hiervoor is een aantal mogelijke verklaringen.
  - a. Ten eerste brengt het werk met zich mee dat toezichthouders/Boa's in de uitvoering van hun werk verondersteld worden zich professioneel en vak-volwassen te gedragen. Geconfronteerd met (verbale) agressie wordt van hen verwacht dat zij hier vaardig en professioneel mee om kunnen gaan. "ze schelden op mijn uniform en niet op mij", is hiervan een voorbeeld dat vaker in de nabesprekingen wordt genoemd. Dit heeft echter op de langere termijn wel invloed op het welzijn van de werknemers. In hun functie wordt verwacht dat ze zich "inhouden"; toch blijkt op langere termijn dat sommige werknemers hier wel last van kunnen ervaren.
  - b. Een andere verklaring is dat de uitoefening van de functie betekent het uitvoeren van wet- en regelgeving en plaatselijke verordeningen. Een uitvoerende functie verhoudt zich niet in alle gevallen tot het ervaren van eigen regie en het uitoefenen van eigen invloed op zaken die gebeuren.
  - c. De verhoogde score op presteren onder verandering kan verklaard worden door alle veranderingen in de functie-uitoefeningen die de steeds aangepaste corona-wetgeving van hen vergt. Daarvan is het eind ook niet in zicht, waarbij toekomstonzekerheid als stress-verhogende factor ook nog een rol zal spelen
2. Het **merendeel** van de totale groep scoort goed op spanningsgevoeligheid. In de kern zijn de werknemers niet bovenmatig spanningsgevoelig. Ze raken niet snel van de wijs c.q. kunnen tegen een stootje. Het is ook een groep die voor het merendeel niet overmatig emotioneel angstig is. Hiervoor is ook een aantal mogelijke verklaringen:
  - a. Mensen die een functie ambiëren die aspecten van toezicht en handhaving in zich hebben zijn mensen die het van belang vinden mee te werken aan orde en regels. Er is een verband tussen persoonskenmerken en gewenste functies bij alle mensen. Werknemers die goed (en lang) functioneren als Boa/Toezichthouder zijn werknemers die allang hebben bewezen goed om te kunnen gaan met conflicten en voorkomende verschillende belangen en inzichten tussen overheid en burgers. Werknemers die hier niet langdurig mee om kunnen gaan, zullen snel na aanvaarding van een dergelijke functie op zoek gaan naar een andere functie waarin de eigen kwaliteiten beter tot hun recht komen.
  - b. Spanningsgevoelig/emotioneel angstig valt of staat ook met de organisatie-context waarin werknemers zich gesteund voelen. Een goede relatie met leidinggevende en/of een fijne collegiale werksfeer is daarmee een buffer/beschermende factor na incidenten die angst en of spanning kunnen oproepen. Verreweg het grootste deel van de werknemers rapporteert goede arbeidsverhoudingen en een goed contact met de leidinggevende.

### Resultaten medewerkers at risk:

- ✓ 7 van de 19 deelnemers scoren een verhoogd risico op toekomstig uitval. (ongeveer 37%). Dit is onderverdeeld onder 5 medewerkers met een B3 score en 2 medewerkers met een B4 score.
- ✓ Uit de meting blijkt dat zij op het gebied van persoonlijke veerkracht met name last hebben van ergernis en onrust en niet de persoonlijke overtuiging hebben dat ze regie voeren over hun eigen leven. **In combinatie** met "externe" invloeden (overlijden, scheiding, burn-out historie) hebben zij momenteel meer moeite om hun werk uit te voeren en te presteren in een omgeving die momenteel snel verandert.
- ✓ De huidige arbeidsverhoudingen vormen voor hen momenteel een **buffer** waardoor ze kunnen functioneren, echter: er is niet zoveel voor nodig voordat ze dat niet meer

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

volhouden. De huidige ervaren arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden wordt door hen als belastend ervaren. Dat vormt een **risico**.

- ✓ Van huis uit is de totale groep (waaronder ook deze deelnemers) niet bijzonder spanningsgevoelig; anderzijds is de totale groep (waaronder deze deelnemers) niet capabel om daadwerkelijk regie te voeren over hun eigen welzijn op dit punt.

### Adviezen van de coaches:

De coaches merken op dat in de nabesprekingen deelnemers het als prettig ervaren een keer in relatieve rust een gesprek te voeren over henzelf, waarbij operationele uitvoering van hun werk slechts een onderdeel is. Deelnemers geven aan niet vaak de gelegenheid te hebben/maken te reflecteren over zichzelf, c.q. stil te staan bij zichzelf of in een gesprek een keer afstand te nemen van de dagelijkse grote en kleinere beslommingen. Algemene opmerking is dat het goed zou zijn dit op regelmatige basis in te richten. Dat zou behulpzaam zijn om de ervaren ergernis en onrust te kunnen benoemen en in dergelijke gesprekken zou er ook plaats kunnen zijn om stapsgewijs regie te leren nemen in de eigen (loopbaan) doelen en ambities.

In de nabesprekingen valt een aantal terugkerende adviezen op, die aan meerdere werknemers zijn gegeven:

- ✓ Loopbaanadvies: De coaches schatten in dat een aantal mensen op termijn kunnen gaan vastlopen in hun huidige werk. Doorstroom naar andere functies binnen de gemeente Vlaardingen is beperkt, overstap naar andere afdelingen ook, mede omdat de specifieke kenmerken van de doelgroep zich daar niet automatisch voor lenen. De meeste deelnemers hebben het op zich naar hun zin op het werk, hebben soms ook enige spanning nodig en denken niet dagelijks na over hun volgende loopbaanstap. Toch is het van belang meer aandacht te besteden aan hun huidige en toekomstige inzetbaarheid, zeker voor de groep At risk
- ✓ Aandacht en zorg: De coaches geven aan het voor een aantal werknemers van belang te achten regelmatig "door te praten" over hun welzijn. Hoewel de meeste deelnemers aangeven prima te kunnen praten met hun collega's en leidinggevende, is het de moeite waard een regelmatige "mental check" te gaan implementeren: een externe professional die beschikbaar is om uit te wisselen hoe het met de betreffende werknemer is gesteld; op mentaal vlak, in iemands privé leven en in de wijze waarop iemand zelf regie neemt over zijn/haar leven, doelen en ambities
- ✓ Fysieke fitheid: een aantal werknemers geeft aan van hun werkgever te verwachten dat er meer faciliteiten worden geboden, tijdens werktijd, om te werken aan hun fysieke fitheid
- ✓ Voor een werknemer wordt een assertiviteitstraining geadviseerd
- ✓ Geadviseerd wordt de meting in de toekomst nog een keer te herhalen; post-corona en bij wijze van een mental check

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Bevindingen in schema:

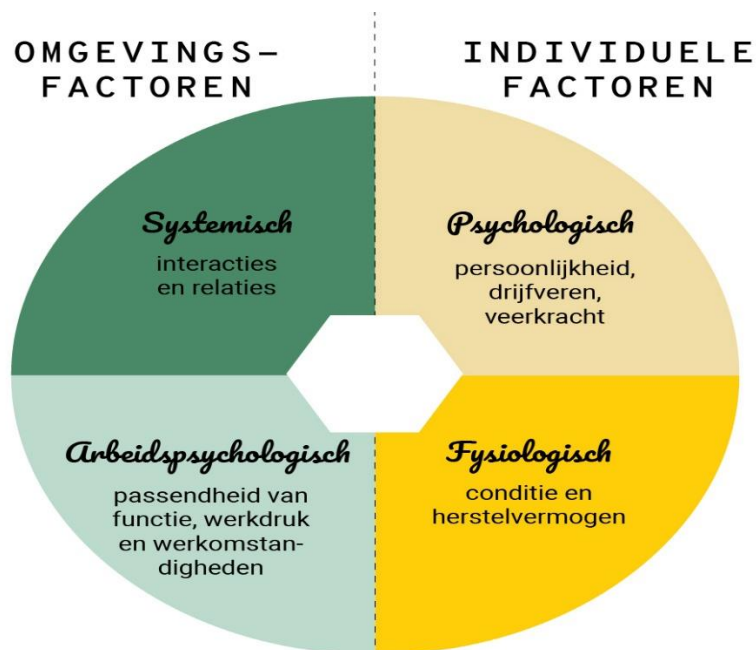
	9	10	11	12	13	14	15	16	17	2	3	11	7	4	5	6	8	10	9
	werk gerelateerd				privé gerelateerd					Emotionele stabiliteit & zelfvertrouwen					Coping / actief aanpakken (Regie eigen leven hoog, interferentie laag)		Overig		
B-Score	Arbeids inhoud	Arbeids verhoudingen	Arbeids omstandigheden	Arbeids voorwaarden	Werk-privé balans	Sociaal fit	Financieel fit	Fysiek fit	Life events	Emotionele angst	Ergernis en onrust	Spanningsgevoeligheid	Interne referentie negatief	Externe referentie negatief	Interferentie factor	Regie eigen leven	Optimistisch	Sociaal	Presteren in veranderende omgeving
B0	2	1	2	1	1	1	1	1	1	26	40	0	4	30	25	56	74	71	77
B0	2	1	2	1	2	1	1	3	3	43	63	23	41	32	41	45	67	65	76
B0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	13	15	5	0	8	45	90	76	88
B1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	34	46	30	39	30	37	55	63	63	52
B1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	57	37	95	95	37	60	81	70	60
B2	2	2	2	0	2	1	1	1	1	36	43	13	31	48	27	42	67	53	56
B2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	51	57	33	48	57	51	50	54	43	43
B2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	66	77	53	16	37	58	51	55	48	44
B2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	48	60	9	47	60	47	53	59	47	42
B2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	49	52	39	52	43	57	42	44	37	16
B2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	32	45	8	59	51	33	56	71	65	51
B2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	44	48	28	42	70	42	47	61	38	52
B3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	48	67	44	39	59	51	37	40	66	37
B3	2	2	2	1	2	1	1	1	2	33	58	55	35	70	42	43	69	66	49
B3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	50	26	49	26	19	53	69	68	51
B3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	38	57	29	58	25	38	53	57	57	40
B4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	68	83	4	56	79	60	51	31	40	3
B4	2	1	2	1	3	1	1	2	3	61	67	97	10	29	66	37	24	31	47
B3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	52	48	20	28	43	44	60	57	36

NB. de leeftijden, sekse, functies en aantal dienstjaren zijn in het kader van de privacy verwijderd.

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Hoofdstuk 5: Oplossingsrichtingen en advies:

Oplossingsrichtingen worden onverdeeld conform onderstaande afbeelding:



Stress betekent niets anders dan spanning of druk. Stress is niet per definitie ongezond. Je hebt een bepaalde mate van stress nodig om goed te kunnen functioneren. Van belang voor goed functioneren is echter het herstelvermogen na stress. Als balans tussen stress en herstel niet aanwezig is, dan is de stress ongezond. Mensen raken dan uitgeput en zo kan chronische stress uiteindelijk resulteren in een burn-out. Dit geldt voor langdurige, maar ook voor erg hevige stress. Iedereen ervaart stress anders. Sommigen ervaren al snel (te veel) stress, waar anderen hier minder snel last van hebben. Dit hangt af van eerdere ervaringen, coping mechanisme, huidige situatie (mentaal, fysiek, sociaal, financieel) en genetische aanleg. Aanbevelingen om het herstelvermogen van de Gemeente Vlaardingen op peil te brengen zijn als volgt te omschrijven:

#### Arbeidspsychologisch:

- ✓ *Inventarisatie van de aanwezige ondersteuning/interventies:*

Een goed overzicht van de aanwezige interventies die behulpzaam zijn om uitval te voorkomen is van groot belang. Dit overzicht moet in ieder geval bestaan uit kennis over de beschikbare interventies, wijze van aanmelding (wachlijsten?) kosten, doorlooptijd en bewezen effectiviteit. Van belang is dit overzicht te delen met de deelnemers, zodat men, indien wenselijk of noodzakelijk, weet waar men zich voor welke klacht of behoefte aan ondersteuning, kan aanmelden. Ook het proces van aanmelden moet heel duidelijk zijn (bij wie, waarom, hoe, etc.)

- ✓ *Erkenning/waardering:*



## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

Naarmate de coronacrisis voortduurt wordt het risico op uitval voor deze hele groep naar alle waarschijnlijkheid groter. De combinatie van veel en hard moeten werken en de confrontatie met mondige/agressieve burgers zal hoogstwaarschijnlijk zijn tol gaan eisen. Erkenning/waardering is van groot belang. Erkenning/waardering kan in de vorm van financiële beloning/bonus. Maar ook zeker in de vorm van het expliciet uitspreken van de waardering voor de wijze waarop de Boa's onder deze omstandigheden hun werk doen. Dit strekt verder dan de uitgesproken waardering van de direct leidinggevende. Van belang is dat ook het hoger management erkenning en waardering heeft voor het werk van de Boa's.

- ✓ *Verkorten van de feedback loop en verbeteren van bottom-up suggesties*

In de nabesprekingen en in het organisatie-assessment wordt genoemd dat verbeteringen of aanpassingen die gevraagd worden vanuit de werkvloer regelmatig (te) lang op zich laten wachten. Als dit structureel het geval is leidt dat tot demotivatie en reactiviteit op de werkvloer, met als resultaat een afname in de zo noodzakelijke veerkracht van medewerkers. Van belang is goed zicht te hebben op (werk-gerelateerde) wensen die bijdragen aan een betere werkuitvoering of een beter herstel na inspanning. Te denken valt aan een inventarisatie onder werknemers van deze wensen en suggesties. Met deze inventarisatie kan de teamleider stapsgewijs achterhalen wat hier van wordt gehonoreerd, wat niet en op welke termijn dit verwacht kan worden. Overigens is het niet zozeer van belang dat alle suggesties worden overgenomen en geïmplementeerd, soms is feedback of terugkoppeling al voldoende voor werknemers om zich gehoord te voelen.

### Fysiologisch:

- ✓ Herstelvermogen wordt bevorderd door lichamelijke inspanning (sporten). Overweeg de faciliteiten daarvoor tijdens (of aansluitend aan) de werktijd van de werknemers verder in te richten. Het is overigens ook voor de directe werkuitvoering van belang dat de Boa's lichamelijk in een goede conditie zijn.

### Psychologisch:

- ✓ *Psycho-educatie*

Voor het vergroten van de kennis over het ontstaan en beloop van psychische klachten als overbelasting, angst, depressieve klachten en middelenafhankelijkheid adviseren we psycho-educatie. Psycho-educatie heeft tot doel het leren begrijpen wat de invloed is van het psychologisch welzijn (of het gebrek hieraan) op het welbevinden en functioneren van een individu. In een workshop psycho-educatie wordt laagdrempelig kennis over veel voorkomende psychische klachten overgedragen en wordt deelnemers geleerd symptomen of signalen bij zichzelf en anderen te herkennen en bespreekbaar te maken. Belangrijk neven doel van een dergelijke workshop is dat deelnemers ook leren over hun eigen welzijn en eventuele klachten te praten.

- ✓ *Werken aan mentale fitheid:*

Van belang is dat er individueel ruimte is voor de ervaren ergernis en onrust van de medewerkers en de gemeten moeite om in veranderende omstandigheden te presteren. Zorg voor persoonlijke begeleiding en coaching door ervaren professionals die oog hebben voor de context van de medewerkers (werk en privé in ogenschouw nemend), kunnen dienen als luisterend oor en

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

tegelijkertijd op een bewezen effectieve manier kunnen helpen bij het vergroten van de coping-vaardigheden van de medewerkers.

✓ *Inrichten mental checks:*

In navolging van bovengenoemde coaching door professionals is het van belang iedereen de mogelijkheid te bieden op regelmatige basis of naar behoefte een gesprek te voeren met een extern deskundige. Dit kan persoonlijk, online of telefonisch plaatsvinden. (strippenkaart) Zeker voor deze groep medewerkers, die niet altijd gewend zijn om over zichzelf te praten en soms ook zichzelf niet zo goed kennen kan het meerwaarde bieden een luisterend oor te hebben die klaarstaat als dat nodig of gewenst is. Een steuntje in de rug kunnen deze medewerkers best gebruiken!

✓ *Vergroten van de eigen regie/inzetbaarheid:*

Het is voor iedereen van belang (duurzaam) inzetbaar te blijven gedurende de eigen loopbaan en het eigen werkzame leven. Uit de meting is te zien dat deelnemers onvoldoende eigen regie ervaren over zichzelf en hun loopbaan. Dit vormt een toekomstig risico voor uitval, zowel voor werkgever als voor de werknemer zelf. Structureel werken aan het vergroten van de eigen regie in combinatie met het praten over loopbaanmogelijkheden en coaching on the job vergroot het zelfvertrouwen en daarmee ook de eigen verantwoordelijkheden van werknemers.

### Systemisch: interacties en relaties

✓ *Imago versterking:*

Uit de rapportage blijkt dat collega's voldoende collegiale steun ervaren en een goed contact met hun leidinggevende hebben. Dat werkt positief op de motivatie om het werk goed te blijven uitvoeren en zorgt ervoor dat medewerkers het ook "volhouden". Bij voorkomende mindere motivatie zullen ze bedenken dat het van belang is het goed te doen voor hun collega's en hun leidinggevende. De indruk bestaat echter wel dat deze interacties en relaties met name binnen het team op goed niveau zijn. Onbekend is in hoeverre deze interacties en relaties ook buiten het team plezierig en positief zijn. Te vaak komt het voor dat dergelijke uitvoerende afdelingen onvoldoende worden gezien, gehoord of gewaardeerd door de rest van de organisatie. Als dit zo is, heeft de leidinggevende een taak om meer ruchtbaarheid en zichtbaarheid te genereren en het belang van deze afdeling breed uit te dragen in de rest van de organisatie.

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Samenvattend:

- a. Inventariseer aanwezigheid, resultaten, doorlooptijden/aanmeldproces van de huidige beschikbare interventies
- b. Zorg voor voldoende erkenning/waardering, juist in deze tijd voor deze groep medewerkers
- c. Verbeter de feedback loop bottom up
- d. Verbeter bestaande sportfaciliteiten
- e. Organiseer workshops psycho-educatie
- f. Organiseer individuele ondersteuning en begeleiding op het terrein van coping-vaardigheden (ergernis en onrust, presteren in verandering)
- g. Bied mental checks aan (strippenkaart)
- h. Organiseer loopbaan coaching en jobcoaching vergroten eigen regie inzetbaarheid
- i. Werk aan imago van de doelgroep en benadruk organisatie breed het belang van het werk. Dwing faciliteiten af die noodzakelijk zijn om uitval te voorkomen

Revel helpt graag bij het opstellen en uitvoeren van een plan met inbegrip van bovengenoemde oplossingsrichtingen en activiteiten. Investeringsindicaties op basis van behoeften en aanvraag.

## VEERKRACHTPROJECT GEMEENTE VLAARDINGEN

### Bijlage: Toelichting B scores

