

## 1. Beschrijving van het gevaar / risico

Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) komt voort uit diverse (stress)factoren die in werksituaties voorkomen. PSA kan leiden tot werkstress (ofwel werk gerelateerde stress) bij medewerkers, waardoor zowel voor medewerkers als voor werkgevers schadelijke situaties ontstaan.

In iedere sector, en dus ook in de PKGV industrie komt PSA in meer of mindere mate in twee hoofdgroepen voor: werkdruk en ongewenst gedrag (pesten, discriminatie, agressie en geweld, seksuele intimidatie). Deze begrippen legt iedereen op zijn eigen manier uit. Werkdruk wordt bijvoorbeeld vaak verward met werkbelasting door 'hard werken'. Hierdoor wordt ten onrechte verondersteld dat het aanpakken van 'werkdruk' tot een lagere productiviteit en een slechter bedrijfsresultaat leidt. Om inzicht te krijgen in PSA risico's volgt hieronder een korte toelichting op de stressfactoren, die tot PSA kunnen leiden.

1. Werkdruk is de spanning die een werknemer ervaart doordat hij niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Werkdruk ontstaat als werknemers worden blootgesteld aan (te) hoge eisen of (te) lage eisen in relatie tot wat zij kunnen en aankunnen en zij tegelijkertijd onvoldoende mogelijkheden hebben om hun situatie te veranderen. Medewerkers verliezen daardoor het overzicht en de controle op hun werk. Als dit lang aanhoudt, kan dit werkstress geven en leiden tot overspannenheid en burn-out.
2. Ongewenst gedrag. Hieronder vallen alle handelingen met een bedreigend, vernederend of intimiderend karakter:
  - a. Pesten. Hieronder verstaan we: vijandig, vernederend of intimiderend gedrag, dat steeds gericht is op dezelfde persoon. Het gebeurt vaak en gedurende langere tijd. De persoon die het doelwit is, kan zich er niet effectief tegen verweren.
  - b. Discriminatie. Discriminatie is het 'onderscheid maken' tussen mensen, o.a. op grond van godsdienst, geslacht, ras, hetero- of homoseksuele geaardheid, nationaliteit en leeftijd.
  - c. Agressie en geweld. Dit zijn voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Bij agressie en geweld gaat het om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan). Het kan ook gaan om psychisch geweld zoals bedreigen en intimideren.
  - d. Seksuele intimidatie. Ongewenst gedrag met seksuele gevoelswaarde met als doel of gevolg dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast.

PSA komt in alle sectoren, in alle bedrijven en bij alle voorkomende functies voor. PSA is binnen bedrijven ongewenst, omdat hierdoor werkstress ontstaat bij medewerkers. Gevolgen van werkstress zoals een verhoogd ziekteverzuim, lagere productiviteit, daling van kwaliteit en een grotere kans op ongevallen zijn schadelijk en hebben dus aandacht nodig. Met deze catalogus wordt beoogd om het onderwerp 'Psychosociale Arbeidsbelasting' binnen de PKGV industrie onder de aandacht te brengen, waarbij informatie en instrumenten beschikbaar gesteld worden om PSA aan te pakken.

## 2. Grenswaarden

### *a. Wetgeving*

In de wet is bepaald dat de werkgever een beleid moet voeren ter voorkoming of beperking van Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA), dit is vastgelegd in artikel 2.15 van het Arbobesluit.

Artikel 2.15. Maatregelen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting

*1. Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.*

*2. Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.*

De aanpak van PSA moet deel uitmaken van het arbeidsomstandighedenbeleid en de werkgever is verplicht om mogelijke PSA-risico's mee te nemen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Het plan van aanpak dat op de RI&E is gebaseerd, moet maatregelen bevatten om PSA te voorkomen of te beperken. Ook moet de werkgever voorlichting geven over de risico's van PSA en de maatregelen die zij kunnen nemen om PSA te voorkomen of te beperken.

### *b. Branchespecifieke waarden*

De PKGV industrie heeft de ambitie om:

- Actief beleid te voeren op PSA zodat schadelijke en/of belastende vormen van PSA zoals werkdruk en ongewenst gedrag herkend en aangepakt worden.
- Kadern aan te geven voor de inhoud van op bedrijfsniveau op te stellen gedragscodes, waarmee bedrijven ongewenst gedrag kunnen benoemen.
- Instrumenten beschikbaar te stellen waarmee PSA kan worden gemeten en beoordeeld.
- Maatregelen voor te stellen voor bedrijven, waarmee werkdruk en ongewenst gedrag voorkomen of verminderd kan worden.

### 3. Oplossingen

#### a. Algemeen

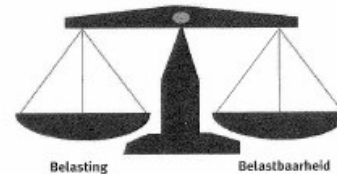
PSA kan leiden tot werkstress. Dit kan schadelijk zijn voor een organisatie. Medewerkers kunnen hierdoor uitvallen, waardoor kennis uitstroomt, (verzuim-)kosten stijgen en imago schade ontstaat. In dit hoofdstuk wordt verder toegelicht hoe PSA in de diverse risicogebieden werkt en welke oplossingsrichtingen mogelijk zijn. Een uitwerking van de concrete oplossingen volgt in de hierop volgende paragrafen.

#### Werkdruk

Werkdruk wordt bepaald door de combinatie van kenmerken van het werk en van de medewerker of een groep medewerkers. Hiervoor kan een individuele of een groepsgerichte (maatwerk) aanpak nodig zijn. In het werk wordt de belasting door verschillende factoren bepaald.

Om te beginnen de *inhoud* van het werk: hoe moeilijk of gemakkelijk is het werk, sluit het goed aan op de capaciteiten van een medewerker, wat is de omvang van het werk in relatie tot de tijd die er voor staat.

Daarnaast de *organisatie* van het werk: is het werk efficiënt georganiseerd, zijn er veel verstoringen, kan de medewerker zelf knelpunten of problemen oplossen, hoe gaat het met de communicatie met leiding en medewerkers. Of de medewerker hierdoor wordt belast, is afhankelijk van wat de medewerker aan kan (de individuele draagkracht / belastbaarheid). Deze wordt bepaald door bijvoorbeeld lichamelijke en geestelijke capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken en het vermogen om met veranderingen of problemen om te gaan. Persoonlijke omstandigheden en de mogelijkheden om een goede balans tussen werk en privé te bereiken kunnen eveneens van invloed zijn.



In onderstaand schema wordt aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden de relatie tussen werkdrukfactoren en werkstress toegelicht.

<b>Werkdrukfactoren die tot werkstress kunnen leiden</b>	
<i>Factoren</i>	<i>Praktijkvoorbeelden</i>
Organisatie van het werk ( <i>de inrichting van werkprocessen en de formatie</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkzaamheden worden voortdurend verstoord door storingen aan machines, ontbreken materialen / grondstoffen, overleg e.d.</li> <li>• Medewerkers kunnen niet zelf problemen / storingen (veilig) oplossen</li> <li>• Medewerkers worden niet / laat op de hoogte gesteld van planning en veranderingen daarin</li> <li>• Ontbreken van inspraak en medezeggenschap over organisatie van het werk bijv. via werkoverleg</li> <li>• Communicatie (tussen collega's onderling / tussen leiding en medewerkers) over het werk loopt niet goed, waardoor misverstanden en fouten ontstaan</li> </ul>
Inhoud en werklast ( <i>de hoeveelheid werk die door iemand in een periode moet worden gedaan</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel werk in verhouding tot de hoeveelheid tijd, die er voor staat</li> <li>• Te veel werk in verhouding tot het aantal mensen, die het moeten verrichten</li> <li>• Werk is te complex om in de gestelde tijd te vervullen</li> <li>• Werkomstandigheden staan op gespannen voet met eisen aan kwaliteit / complexiteit werkzaamheden</li> <li>• Structureel overwerk</li> <li>• Onvoldoende tijd om te herstellen van zware / drukke omstandigheden</li> <li>• Ongelijke takenpakketten tussen medewerkers, mogelijk in combinatie met geringe flexibiliteit in het overnemen van werkzaamheden</li> <li>• Onvoorspelbare inzet van medewerkers</li> </ul>
Draagkracht ( <i>de mate waarin een medewerker kan worden belast</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkpakket is te complex of juist te eenvoudig in verhouding tot vaardigheden / kennis van betreffende persoon (medewerker is onvoldoende gekwalificeerd of juist overgekwalificeerd voor het werk)</li> <li>• Onvoldoende mogelijkheden voor balans tussen werk en privé</li> <li>• Medewerkers bezitten onvoldoende vaardigheden om eigen werk goed te plannen</li> <li>• Motivatieproblemen door werkonzekerheid</li> <li>• Persoonlijke factoren, zoals problemen thuis, ziekte e.d.</li> <li>• Algemene desinteresse of negatieve werkhouding</li> </ul>

**Tabel 1** Werkdrukfactoren met praktijkvoorbeelden

Aanpak van werkdruk

Het voorkomen van werkstress ten gevolge van werkdruk begint met het herkennen van de signalen (zie bijlage 1: checklist signalen PSA). Het is van belang dat het onderwerp werkdruk bespreekbaar wordt gemaakt.

In onderstaande tabel worden een aantal belangrijke oorzaken en mogelijke oplossingen genoemd.

<b>Werkdrukfactoren en bijbehorende maatregelen</b>	
<i>Factoren</i>	<i>Mogelijke oplossingen</i>
Nog niet bekend	Inventariseren en analyseren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik beschikbare bronnen zoals functioneringsgesprekken, werkoverleg, verzuimgegevens, signalen bedrijfsarts</li> <li>• Onderzoek tevredenheid medewerkers of werkbeleving</li> <li>• Diverse vragenlijsten</li> </ul>
Organisatie van het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimaal organiseren, bijvoorbeeld volgens lean of six sigma</li> <li>• Vergroten en verduidelijken van regelmogelijkheden medewerkers</li> <li>• Verbeteren informatievoorziening en communicatie</li> <li>• Invoeren en handhaven van werkoverleg</li> <li>• Verbeteren procedures, hulpmiddelen en systemen</li> <li>• Verbeteren intern overleg (afdelings overstijgend)</li> <li>• Invoeren systeem kwaliteitsmanagement</li> </ul>
Werklast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpassing interne werktijdenregelingen</li> <li>• Efficiënter roosteren</li> <li>• (Tijdelijk) inschakelen extra medewerkers</li> <li>• Stress &amp; time management (bijlage 7)</li> </ul>
Draagkracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afspraken scholing / begeleiding medewerkers</li> <li>• Opzetten / verbeteren scholings-/opleidingsplan</li> <li>• Invoeren en onderhouden van jaarlijkse functioneringsgesprekken</li> <li>• Introduceren / verbeteren mogelijkheden voor balans werk/privé</li> <li>• Werkdruk bespreekbaar maken</li> </ul>

**Tabel 2 Werkdrukfactoren en oplossingen**

## Ongewenst gedrag

In de wet wordt ongewenst gedrag omschreven als: 'handelingen van een groep of van een individu, gericht tegen een of meerdere personen die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaren'. Ongewenst gedrag veroorzaakt een slechte sfeer binnen een bedrijf, waardoor de werkverhoudingen verstoord kunnen raken. Problemen met motivatie, ziekteverzuim, en hoog verloop onder het personeel kunnen het gevolg zijn.

Wat mensen ervaren als ongewenst kan per persoon verschillen. Voor de één is een opmerking kwetsend, terwijl een ander daar geen last van heeft. Duidelijkheid in de organisatie wat leiding, maar ook medewerkers zelf verstaan onder 'ongewenst gedrag' is daarom belangrijk.

Hieronder worden de in hoofdstuk 1 genoemde vormen van ongewenst gedrag toegelicht:

- Pesten. Dit begrip moet ruim opgevat worden. Een enkel pesterijtje valt hier niet onder. Het gaat om herhalend gedrag met de bedoeling om de ander(en) te kwetsen, te vernederen of te isoleren. Dat kan op verschillende manieren:
  - Werken onaangenaam of onmogelijk maken. Hieronder vallen opzettelijke gedragingen die gericht zijn tegen de betreffende collega zoals bijvoorbeeld: iemand altijd de rotklussen laten doen, iemand telkens de schuld geven van dingen, die niet goed zijn gegaan, het niet doorgeven van telefoontjes, het wissen van bestanden en het manipuleren van arbeidsresultaten.
  - Bespotten en beledigen. Een grappige opmerking wordt kwetsend, door herhaling of door de manier waarop deze opmerking geplaatst wordt. Hierdoor kunnen een opmerkingen over iemands uiterlijk, gedrag, manier van praten of lopen tot grote schade bij de betreffende collega leiden.
  - Roddelen en geruchten verspreiden wordt ongewenst en schadelijk als hiermee mogelijk iemands reputatie geschaad kan worden.
  - Sociaal isoleren. In een bedrijf hebben medewerkers behoefte aan acceptatie en respect van collega's. Als iemand stelselmatig uit de groep geweerd wordt en bijvoorbeeld genegeerd wordt of herhaaldelijk buitengesloten wordt bij groepslunches etc., dan kan dit als kwetsend of grievend worden ervaren.
- Discriminatie kan in een bedrijf bewust of onbewust voorkomen. Dan gaat het om te beginnen om opmerkingen over iemands geaardheid, huidskleur, geslacht of afkomst. Mensen kunnen anders behandeld worden om dezelfde reden (bijv. buitensluiten bij gesprekken, in pauzes, bij vieringen). Vooroordelen kunnen daarnaast onbewust wervings- en selectiegedrag beïnvloeden (bijv. bij taakverdelingen of promoties).
- Agressie en geweld: hierbij worden medewerkers psychisch, verbaal of fysiek bedreigd of lastig gevallen. Dat kan bijvoorbeeld door te schelden of iemand vast te pakken, maar ook door te bedreigen (bijv. om pressie uit te oefenen) of te irriteren. Met geweld worden acties bedoeld die erop gericht zijn verwonding of schade te (kunnen) veroorzaken. Dan gaat het bijvoorbeeld om slaan, bijten, hard duwen, schoppen, voorwerpen gooien e.d.
- Seksuele intimidatie is het intimideren (ofwel vrees aanjagen) door seksueel getinte uitlatingen die verbaal, non-verbaal of lichamelijk kunnen zijn.

### Aanpak van ongewenst gedrag

Het aanpakken van ongewenst gedrag is maatwerk, dat afgestemd moet worden op de plaats en intensiteit waarin ongewenst gedrag in de organisatie voorkomt.

In het algemeen geldt dat de bedrijfsleiding een duidelijk standpunt zal moeten innemen en uit zal moeten dragen dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd. Dit kan bijvoorbeeld door het opstellen van een gedragscode. Belangrijk is dat ongewenst gedrag bespreekbaar wordt gemaakt, bij voorkeur al vanaf het moment dat de gedragscode wordt opgesteld. Discussies over de inhoud van zo'n gedragscode dragen al bij aan de acceptatie hiervan. Het simpelweg van bovenaf in de organisatie 'droppen' van een gedragscode is af te raden, omdat in de praktijk is gebleken dat een gedragscode op zo'n manier maar weinig effect heeft.

Leidinggevendenden kunnen worden getraind om ongewenst gedrag te herkennen en in een vroeg stadium aan te pakken. Door het geven van voorlichting kan ongewenst gedrag aan medewerkers worden duidelijk gemaakt. In bijlage 6: 'gewenst gedrag' en bijlage 8: 'voorkomen van ongewenst gedrag' wordt hier verder op ingegaan.

Het melden van ongewenst gedrag dient bij de direct leidinggevende te gebeuren. Indien nodig kan de verantwoordelijke manager of directeur hierin worden betrokken. Voor uitzonderlijke gevallen waarin problemen niet met leidinggevende(n) besproken kunnen worden, moet er een vertrouwenspersoon worden aangesteld. Het is verder raadzaam om een sanctiebeleid vast te stellen dat –indien nodig- kan worden toegepast.

## ***b. Bronmaatregelen***

Een gestructureerde aanpak van PSA begint met een analyse van de huidige situatie. De omvang van het probleem, de kosten die hiermee gemoeid zijn, maar ook de manier waarop mensen binnen het bedrijf met elkaar om gaan zal hiervoor duidelijk moeten worden. Maar ook moet duidelijk worden om welke risicogroepen, risicofuncties / afdelingen het gaat. De te nemen corrigerende en preventieve maatregelen werken alleen goed als deze afgestemd zijn op de situatie en de cultuur binnen het bedrijf.

### **i. Technisch**

#### Inventariseer de PSA risico's

Met de periodieke Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) moeten alle arbeidsrisico's, dus ook PSA risico's, worden meegenomen. In de praktijk blijkt echter dat PSA in veel RI&E's niet zijn ingericht om het onderwerp PSA volledig tot zijn recht te laten komen. Ook in de branche RI&E's die door Kartoflex en door Vereniging Golfkarton worden gebruikt is dit het geval.

Om een goede inventarisatie van PSA te krijgen wordt aanbevolen om gebruik te maken van de beschikbare informatiebronnen, zoals:

- Gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers zoals functioneringsgesprekken en teamgesprekken
- Exitgesprekken
- Analyse van ziekteverzuimgegevens (met verzuimoorzaak)
- Signalen van de bedrijfsarts
- Verslagen van werkoverleg
- Meldingen van ongewenst gedrag, agressie en geweld, discriminatie
- Werkbelevings- of werknemerstevredenheidsonderzoek

Werkdruk risico's kunnen ook worden geïnventariseerd door middel van vragenlijstonderzoek, zie bijlage 10 oplossingenboek.

### **ii. Organisatorisch**

#### Bespreekbaar maken van PSA

Het bespreekbaar maken van PSA is een gezamenlijke taak binnen de organisatie. Medewerkers worden gestimuleerd om individuele klachten en problemen in eerste instantie met de leidinggevende te bespreken. Indien nodig kan vervolgens de verantwoordelijke manager of directeur ingeschakeld worden. Er kunnen redenen zijn waardoor de problemen niet met de leidinggevenden besproken kunnen worden, bijvoorbeeld bij ruzies tussen leidinggevende en medewerker, of specifieke persoonlijke problemen: dan kan de hulp ingeroepen worden van een collega, afdeling P&O of iemand van de vakbond. Voor uitzonderlijke gevallen moet het bedrijf een vertrouwenspersoon en klachtencommissie aanwijzen (binnen het bedrijf, maar het kan ook iemand zijn bijvoorbeeld bij de arbodienst) die voor de complexere problemen wordt ingezet.

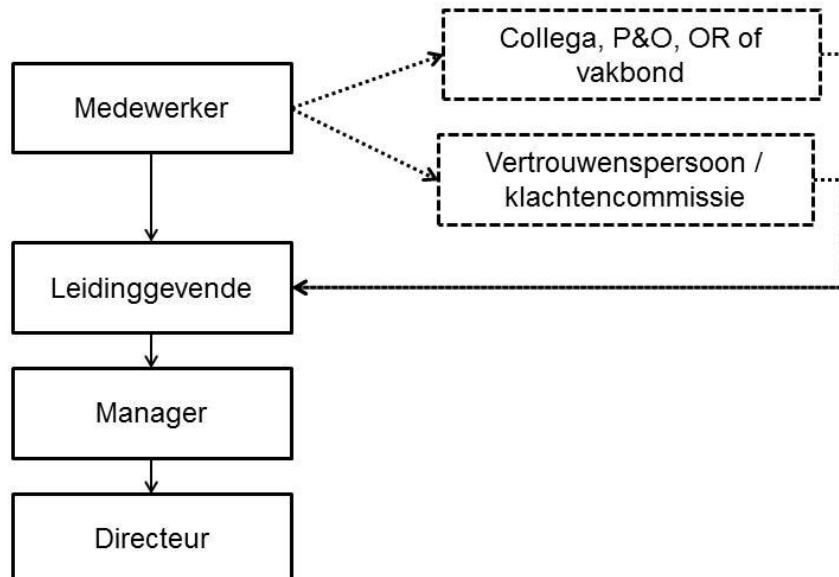


PSA kan verder bespreekbaar gemaakt worden door in alle teams werkdruk en omgangsvormen regelmatig op de agenda te zetten. Daarvoor zijn verschillende werkvormen ontwikkeld, die zelfstandig te gebruiken zijn.

Werkgever stimuleert gewenst gedrag met gedragscode

De verantwoordelijkheid voor het opstellen en implementeren van een preventief beleid tegen ongewenst gedrag ligt bij de werkgever. Een gedragscode is een middel om gewenst en ongewenst gedrag op een voor iedereen herkenbare manier te bespreken en vast te leggen. Bovendien ontstaat er zo een duidelijk idee wat er onder bijvoorbeeld ‘respectvol omgaan met elkaar’ wordt verstaan, en wat men zoal ongewenst vindt van elkaar. Dan kan het na het vastleggen van de afspraken ook beter in de praktijk worden gebracht. De directie start deze discussie door eerst heel helder een aantal uitgangspunten neer te leggen met concrete normen met uitleg en voorbeelden. Daarover kan vervolgens het gesprek op gang worden gebracht. Uiteindelijk wordt de gedragscode vastgelegd en aan iedereen gegeven (of opgehangen). Een gedragscode verschilt per bedrijf. Bijlage 2 ‘Voorbeelden gedragscode’ kan helpen bij het opstellen van zo’n code voor het eigen bedrijf.

Het opstellen van een gedragscode is slechts het begin. Zorg er voor dat ook daarna de gedragscode blijft leven, bijv. door een eenmalige grote voorlichtingscampagne, werkoverleg te besteden aan de vraag hoe het gaat, er over te schrijven in het personeelsblad. Overigens is het voor het naleven van een gedragscode van groot belang dat ook de leiding (zowel directie als direct leidinggevenden) het goede voorbeeld geven!



### c. Overdrachtsmaatregelen

De indeling van deze arbocatalogus volgt de arbeidshygiënische strategie, dit is een algemene aanpak waarmee risico's in bedrijven worden bestreden. Dit betekent in de arbocatalogus PSA, dat allereerst wordt gestreefd naar bronmaatregelen (dus het voorkomen van PSA).

In dit hoofdstuk zal verder worden ingegaan op maatregelen (interventies) die kunnen worden genomen om ongewenst gedrag te signaleren en aan te pakken. Een aantal van de hieronder genoemde oplossingen kan ook bijdragen aan het oplossen van werkdruk problematiek, bijvoorbeeld door dit te signaleren, bespreekbaar te maken en/of te melden. Naast de (bron-) maatregelen die al eerder zijn genoemd, zijn geen specifieke overdrachtsmaatregelen voor werkdruk beschreven.

#### i. Technisch

Nvt

#### ii. Organisatorisch

##### Signaleren, melden en registreren

Ongewenst gedrag kan pas worden aangepakt als dit wordt gesignaleerd en gemeld. Er zijn verschillen tussen ongewenst groepsgedrag en ongewenste 1-op-1 situaties. Om ongewenst gedrag te kunnen herkennen, zijn de verschillen tussen groepsgedrag en 1-op-1 situaties uitgewerkt in onderstaand overzicht.

<i>Ongewenst groepsgedrag</i>	<i>Ongewenste 1-op-1 situaties</i>
Is vaak zichtbaar, maar wordt soms niet als ongewenst herkend	Speelt zich af tussen de pleger en het slachtoffer
Iedereen kan ongewenst groepsgedrag signaleren, maar het is belangrijk dat de leidinggevende het gedrag als ongewenst herkent en benoemt	Pleger heeft er belang bij het gedrag te verbergen en het slachtoffer durft er niet over te praten
Leidinggevende kan ook meedoen	Komen vaak voort uit een onopgelost conflict
Kan door iedereen gemeld worden	Komen alleen aan het licht als een slachtoffer dit zelf meldt

Het melden van ongewenst gedrag gebeurt bij of door de leidinggevende(n). De leidinggevende zal hierop adequaat en vooral snel moeten reageren. In bijlage 5 'interventiemogelijkheden' zijn diverse interventiemogelijkheden toegelicht.

Een klachtenreglement en een klachtencommissie kan nuttig zijn om klachten te beoordelen en te behandelen, bijvoorbeeld als er onduidelijkheid bestaat over de toedracht van een melding. Bijlage 3 'voorbeelden klachtenreglement' en bijlage 4 'voorbeeld klachtenprocedure' geven aan de hand van voorbeelden aan wat hierin geregeld kan worden.

### Opvang van slachtoffers

Bij zwaardere vormen van ongewenst gedrag moet opvang van slachtoffers geregeld worden. Hiervoor is deskundige hulp noodzakelijk, bijvoorbeeld door een hiervoor opgeleide vertrouwenspersoon. Als het slachtoffer lichamelijke of psychische klachten vertoont, kan de vertrouwenspersoon doorverwijzen naar de bedrijfsarts of psycholoog.

## 4. Voorbeelden good practice (zie oplossingenboek)

- vragenlijstonderzoek werkdruk
- stappenplan 'werkdruk'
- werkvorm 'ergernissen top 3'
- werkvorm 'de weegschaal'

## 5. Bronnen en informatie

Pesten op het werk: aanzet tot beleid / protocol (PKGv)

Werkgroep Werkdruk (PKGv)

Handreiking Psychosociale arbeidsbelasting voor de arbocatalogus (AWVN)

Al blad 42 'Werkdruk en stress' (SDU Uitgevers)

ARBO Pocket Wegwijzer 2010 (Kluwer)

## 6. Externe links

[www.verbondpk.nl](http://www.verbondpk.nl)

[www.cgb.nl](http://www.cgb.nl)

[www.platformseksueleintimidatie.nl](http://www.platformseksueleintimidatie.nl)

## 7. Begrippenlijst

**Belastbaarheid (of draagkracht)** is de geestelijke druk die iemand bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden aankan.

**Discriminatie** is het onderscheid maken tussen mensen, o.a. op grond van godsdienst, geslacht, ras, hetero- of homoseksuele geaardheid, nationaliteit of leeftijd.

**Gedragscode** is een expliciete beschrijving van de normen en waarden voor het gedrag van mensen in een organisatie.

**Interventie** is een ingreep of een maatregel.

**Klachtencommissie** is een team dat samengesteld is met als doel klachten te beoordelen en af te handelen.

**Pesten** is vijandig, vernederend of intimiderend gedrag dat steeds gericht is op dezelfde persoon.

**PKGv** is de papier, karton en golfkarton (verwerkende) industrie.

**PSA** PsychoSociale Arbeidsbelasting is een belasting waaraan mensen worden blootgesteld door diverse (stress)factoren die in werksituaties voorkomen.

**Seksuele intimidatie** is ongewenst gedrag met een sterke gevoelswaarde met als doel of gevolg dat de waardigheid van iemand wordt aangetast.

**Stressfactoren** zijn de diverse situaties en gebeurtenissen die bij kunnen dragen aan werkstress.

**Werkbelasting** is de hoeveelheid werk die door iemand binnen een bepaalde periode moet worden gedaan.

**Werkdruk** is spanning die iemand ervaart als hij niet kan voldoen aan gestelde taakeisen.

**Werkstress** is een vorm van spanning die in het lichaam van mensen optreedt als reactie op werk-gerelateerde prikkels en die gevolgd wordt door een bepaald patroon van fysiologische reacties.

## 8. Bijlagen

- Bijlage 1: Checklist signalen PSA
- Bijlage 2: Voorbeelden gedragscode
- Bijlage 3: Klachtenreglement ongewenst gedrag
- Bijlage 4: Voorbeelden klachtenprocedure
- Bijlage 5: Interventiemogelijkheden
- Bijlage 6: Gewenst gedrag
- Bijlage 7: Stress- en timemanagementtrainingen
- Bijlage 8: Voorkomen van ongewenst gedrag
- Bijlage 9: Vertrouwenspersoon
- Bijlage 10: Oplossingenboek