

## 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 iemand ervaart als hij niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Werkdruk ontstaat als een medewerker te maken heeft met te hoge of te lage eisen in relatie tot wat hij aankan. In zo'n situatie verliest iemand het overzicht en de controle op zijn werk. Als werkdruk te lang aanhoudt, kan hierdoor werkstress ontstaan en dat kan leiden tot een burn-out.
2. Ongewenst gedrag. Dit zijn alle handelingen met een bedreigend, vernederend of intimiderend karakter, zoals hieronder toegelicht:
  - 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. Verschillende wetten in Nederland beschrijven gebieden waarbij in werksituaties niet mag worden gediscrimineerd: godsdienst; levensovertuiging; politieke overtuiging; ras; geslacht; nationaliteit; hetero- of homoseksuele gerichtheid; burgerlijke staat; handicap of chronische ziekte; leeftijd; arbeidsduur (fulltime of parttime); soort contract (vast of tijdelijk).
  - c. Agressie en geweld. Dit zijn voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen in zijn werkomgeving. Bij agressie en geweld gaat het om verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en om fysiek geweld (schoppen, slaan). Het kan ook gaan om psychisch geweld zoals bedreigen en intimideren.
  - d. Seksuele intimidatie. Deze vorm van ongewenst gedrag heeft een sterke 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 op de werkvloer 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 aandacht nodig. Doel van deze Arbocatalogus is het onderwerp 'Psychosociale Arbeidsbelasting' binnen de PKGV industrie onder de aandacht te brengen zodat PSA wordt aangepakt.

### 2. Wettelijk kader en ambitie

#### a. Wetgeving

In de wet is bepaald dat iedere werkgever met het onderwerp PSA aan de slag moet. Dit is vastgelegd in artikel 3 lid 2 Arbowet en artikel 2.15 van het Arbobesluit.

*Artikel 3 lid 2. De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.*

*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 Arbobeleid. Bedrijven moeten PSA-risico's mee nemen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het plan van aanpak (PvA). In het plan van aanpak moeten maatregelen zijn opgenomen om PSA te voorkomen of te beperken. In het bedrijf moet voorlichting gegeven worden over de risico's van PSA en over ondersteuning die hierbij wordt geboden.

#### b. Ambitie

De PKGV industrie heeft de ambitie om:

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

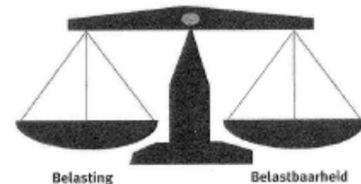
### 3. Oplossingen - werkdruk

PSA kan leiden tot werkstress en dat is schadelijk voor medewerkers en voor het bedrijf. Als iemand door werkstress uitvalt, dan kan kennis uitstromen, (verzuim-) kosten nemen toe en er kan imagoschade ontstaan. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe PSA-risico's werken in een organisatie en welke oplossingen er mogelijk zijn. Hierbij volgen we de arbeidshygiënische strategie, d.w.z. dat bronmaatregelen voorrang krijgen op maatregelen die gericht zijn op het bestrijden van de gevolgen van 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 maatwerkaanpak nodig zijn. In het werk wordt de belasting door verschillende factoren bepaald.

De *inhoud* van het werk bepaalt hoe moeilijk of gemakkelijk het werk is. De inhoud moet aansluiten op de capaciteiten van een medewerker en de omvang van het werk moet haalbaar zijn in de tijd die ervoor staat.

Bij de *organisatie* van het werk gaat het erom of het werk efficiënt is georganiseerd, of er veel verstoringen zijn en of iemand zelf problemen kan oplossen. Goede communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers is hierbij essentieel.



Of iemand door de inhoud en/of door de organisatie van zijn werkzaamheden wordt belast, is afhankelijk van wat de medewerker aankan. Ofwel door de individuele draagkracht / belastbaarheid. Iemands draagkracht wordt bepaald door lichamelijke en geestelijke capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken en het vermogen om met veranderingen of problemen om te gaan. Maar ook persoonlijke omstandigheden en de balans tussen werk en privé kunnen de belastbaarheid van iemand beïnvloeden.

#### **a. Bronmaatregelen**

Het aanpakken van werkdruk begint met een goed beeld van de situatie in het bedrijf. Wat is de kern van het probleem, waar komen we werkdruk tegen en hoe gaan mensen hiermee om? En om welke risicogroepen of afdeling gaat het? Maatregelen werken alleen goed als deze zijn afgestemd op de bedrijfssituatie en -cultuur.

Bij het voorkomen van werkstress is het belangrijk dat signalen van werkdruk worden herkend, zie bijlage 1: Checklist signalen PSA. Gebruik de zelfinspectietool van inspectie SZW om de werkdrukrisico's in kaart te brengen, zie [www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag](http://www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag). Een andere mogelijkheid is om in een medewerkerstevredenheidsonderzoek vragen over werkdruk mee te nemen. Na het herkennen van werkstress moet het onderwerp werkdruk bespreekbaar worden gemaakt. Dat kan door werkdruk tijdens werkoverleg te agenderen. Hiervoor zijn verschillende werkvormen ontwikkeld, die zelfstandig kunnen worden gebruikt.

In de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) moeten alle arbeidsrisico's, dus ook PSA risico's die te maken hebben met werkdruk, worden meegenomen. In de branche RI&E van het Verbond Papier & Karton zijn specifieke vragen opgenomen over PSA, zie bijlage 8 RI&E vragen PSA. Indien uit een antwoord blijkt dat er in het bedrijf sprake is van een knelpunt, dan wordt hiervoor een maatregel gedefinieerd en deze wordt toegevoegd aan het plan van aanpak.

## Arbocatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting

De vragen in de branche RI&E sluiten aan op deze PSA module in de Arbocatalogus. Indien in het bedrijf PSA wordt gesignaleerd, dan moet verdiepend onderzoek worden uitgevoerd, waarna verbetermaatregelen worden toegevoegd aan het plan van aanpak.

**Actief beleid** voeren op het gebied van werkdruk, betekent dat bedrijven aan de slag moeten met de volgende basiselementen:

- Organiseer periodiek werkoverleg
- Plan jaarlijks functioneringsgesprekken
- Analyseer ziekteverzuimgegevens (met verzuimoorzaak)
- Geef de bedrijfsarts een actieve, adviserende rol in het bedrijf, als sparringspartner voor zaken zoals werkdruk in het bedrijf

Indien er sprake is van hoge werkdruk in het bedrijf, dan moet onderzoek worden opgestart waarin de volgende gegevens (voor zover beschikbaar) aan bod komen:

- Uitkomsten van de risico-inventarisatie en -evaluatie
- Resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek, een werkbelevingsonderzoek of een quickscan werkdruk
- In het werkoverleg genoemde mogelijke oorzaken voor werkdruk
- Cijfers over de hoeveelheid werk en de personele bezetting
- Verslagen van functioneringsgesprekken
- Ziekteverzuimcijfers
- Verslagen van het sociaal-medisch team
- In exit-gesprekken genoemde oorzaken

Kies in samenspraak met een deskundige, zoals een arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-er), een onderzoeksmethode die is afgestemd op de bedrijfssituatie. Laat dit onderzoek uitvoeren zodat inzichtelijk wordt gemaakt waar in het bedrijf werkdruk speelt. Plan corrigerende en preventieve maatregelen, voer deze uit, controleer of het gewenste effect wordt behaald en evalueer het effect van de maatregelen. In deze aanpak is de PDCA cyclus zichtbaar: plan – do – check – act.

In onderstaand schema lichten we de relatie tussen werkdrukfactoren en werkstress toe aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden en noemen we bijbehorende maatregelen.

<b>Werkdrukfactoren en maatregelen</b>		
<i>Factoren</i>	<i>Praktijkvoorbeelden</i>	<i>Concrete oplossingen</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 of tekort aan materialen</li><li>• Medewerkers kunnen problemen niet zelf oplossen</li><li>• Medewerkers worden niet of te laat op de hoogte gesteld van planning en veranderingen</li><li>• Onvoldoende inspraak en medezeggenschap over de organisatie van het werk</li><li>• Communicatieproblemen tussen collega's onderling en/of tussen leiding en medewerkers)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stel geschikte middelen ter beschikking, die nodig zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden.</li><li>• Verkort de reactiesnelheid en verbeter de flexibiliteit van het bedrijf door processen te verbeteren (lean programma).</li><li>• Geef medewerkers meer regelmogelijkheden zodat zij zelf meer grip op hun werksituatie krijgen.</li><li>• Zorg dat medewerkers goed zijn geïnformeerd over de bedrijfsprocessen en -situatie.</li><li>• Organiseer regelmatig werkoverleg met alle</li></ul>

Werkdrukfactoren en maatregelen		
Factoren	Praktijkvoorbeelden	Concrete oplossingen
		<p>medewerkers en tussen afdelingen onderling. Maak een overleg/inhoud matrix.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leg werkafspraken vast in procedures en instructies; voer een (ISO) management-systeem in.</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>• Teveel werk in de tijd die er voor staat of voor te weinig mensen</li> <li>• Het werk is te complex om in gestelde tijd uit te voeren</li> <li>• Kwaliteitseisen zijn niet haalbaar</li> <li>• Structureel overwerk</li> <li>• Onvoldoende tijd om te herstellen van drukte</li> <li>• Ongelijke takenpakketten tussen medewerkers, weinig ruimte om werk over te nemen</li> <li>• Onvoorspelbare inzet van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg dat overwerk zoveel als mogelijk wordt beperkt en alleen in uitzonderlijke situaties nodig is.</li> <li>• Stem de werktijdenregelingen in het bedrijf af met de medewerkers.</li> <li>• Pas de manier van roosteren aan, zodat inzet efficiënter gebeurt.</li> <li>• Pas de formatie aan zodat voldoende medewerkers beschikbaar zijn.</li> </ul>
Draagkracht ( <i>de mate waarin een medewerker kan worden belast</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het werkpakket is te complex of juist te eenvoudig</li> <li>• Onvoldoende balans tussen werk en privé</li> <li>• Gebrek aan 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een actueel scholings-/opleidingsplan</li> <li>• Bespreek de mogelijkheden over scholing en opleiding met medewerkers en begeleid ze bij het maken van keuzes.</li> <li>• Organiseer jaarlijkse functioneringsgesprekken</li> <li>• Bied mogelijkheden voor meer werk/privé balans.</li> <li>• Maak werkdruk bespreekbaar en leer mensen om hun eigen grenzen aan te geven.</li> </ul>
Nog niet bekend	Opmerking: ook indien niet op voorhand duidelijk is welke factoren werkdruk veroorzaken, is het raadzaam om informatie hierover te benutten. Hiernaast noemen wij enkele bronnen.	<p>Inventariseren en analyseren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik beschikbare informatie uit werkoverleg, verzuimgegevens en signalen van de bedrijfsarts</li> <li>• Voer een medewerkers tevredenheidsonderzoek uit.</li> </ul>

**Tabel 1 Werkdrukfactoren met praktijkvoorbeelden**

### ***b. Overdrachtsmaatregelen***

In het bedrijf moet voorlichting en onderricht worden gegeven over PSA zodat de signalen van werkdruk door alle medewerkers in het bedrijf worden herkend. Daarbij worden de genomen en de te nemen maatregelen op PSA gebied toegelicht.

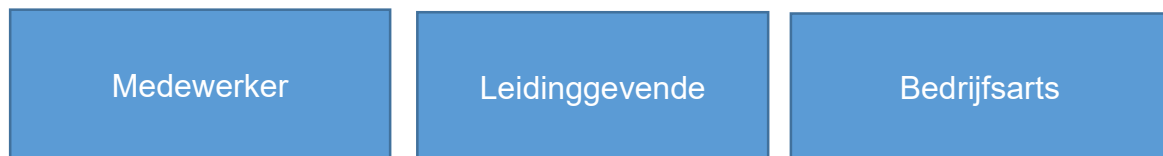
Leidinggevendenden hebben aanvullende training nodig zodat zij weten waar mogelijkheden liggen om werkdruk aan te pakken en hoe zij hiermee om moeten gaan.

Mogelijke oplossingen voor het verminderen van werkdruk zijn:

- Voer regelmatig een gesprek met elkaar en bespreek prioriteiten in het werk
- Kijk of bepaalde taakeisen (tijdelijk) kunnen vervallen
- Bespreek regelmogelijkheden, bijvoorbeeld voor de werkvolgorde, -methode of -tempo
- Bied hulp aan van een ervaren medewerker of een coach
- Bespreek trainingsmogelijkheden (bijvoorbeeld timemanagement of assertiviteit)

In de Werkdruk wegwijzer van TNO wordt uitgelegd hoe in vijf stappen de aanpak van werkdruk kan worden bepaald. Zie bijlage 2: Werkdruk Wegwijzer (TNO).

Het bespreekbaar maken van werkdruk is een gezamenlijke taak. Als iemand teveel werkdruk ervaart, dan is het logisch om dat met de leidinggevende te bespreken. Maar als de leidinggevende en de medewerker er samen niet uitkomen, dan moet eventueel in samenspraak met de bedrijfsarts, de hulp worden ingeroepen van een deskundige zoals een arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-er). Zeker voor complexere problemen is het belangrijk dat naar professionele hulp wordt uitgeweken.



Indien een medewerker zich bij de vertrouwenspersoon meldt met werkdruk gerelateerde problemen, dan wordt doorverwezen naar de bedrijfsarts.

### 4. Oplossingen - ongewenst gedrag

PSA kan leiden tot werkstress en dat is schadelijk voor medewerkers en voor het bedrijf. Als iemand door werkstress uitvalt, dan kan kennis uitstromen, (verzuim-) kosten nemen toe en er kan imagoschade ontstaan. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe PSA-risico's werken in een organisatie en welke oplossingen er mogelijk zijn. Hierbij volgen we de arbeidshygiënische strategie, d.w.z. dat bronmaatregelen voorrang krijgen op maatregelen die gericht zijn op het bestrijden van de gevolgen van werkdruk.

Formeel verstaan we onder ongewenst gedrag: '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. Hierdoor kan iemand problemen krijgen met motivatie en zelfs ziek worden. Dit kan voor de medewerker forse psychische of sociale gevolgen hebben, Voor het bedrijf betekent het bovendien dat het verzuim toeneemt en een hoog verloop kan ontstaan.

Bij ongewenst gedrag gaat het om de manier waarop je met elkaar omgaat. Er kan onbedoeld een situatie ontstaan waardoor iemand zich bedreigd, vernederd of geïntimideerd voelt. Wat iemand voelt is persoonlijk en het gaat erom hoe deze persoon het ervaart. Daarom is het belangrijk om in het bedrijf af te spreken wat we onder 'ongewenst gedrag' verstaan.

Hieronder worden de vormen van ongewenst gedrag verder toegelicht:

- Pesten moeten we ruim zien, want een enkel pesterijtje valt hier zeker niet onder. Het gaat om herhalend gedrag met de bedoeling om de ander(en) te kwetsen, te vernederen of te isoleren. Dat gebeurt onder andere door:
  - Het werken onaangenaam of onmogelijk te maken. Daarbij gaat het om opzettelijke gedragingen tegen een collega, zoals bijvoorbeeld: iemand altijd de rotklussen laten doen, iemand telkens de schuld geven als iets niet goed gaat en het verstoren van iemands werk.
  - Iemand te bespotten of te beledigen. Een grappige opmerking wordt kwetsend als deze te vaak wordt herhaald. Een opmerking over iemands uiterlijk, gedrag, manier van praten of lopen kan grote schade opleveren.
  - Roddelen en geruchten die iemands reputatie kunnen schaden.
  - Sociaal isoleren. Iedereen heeft behoefte aan acceptatie en respect. Als iemand stelselmatig uit de groep wordt geweerd en genegeerd dan kan iemand zich gekwetst voelen.
- Discriminatie kan in een bedrijf bewust of onbewust voorkomen. Voorbeelden zijn opmerkingen over iemands gaardheid, huidskleur, geslacht of afkomst. Door onbewuste discriminatie kunnen vooroordelen bij werving en selectie voorkomen, maar het kan ook op de werkvloer spelen, bijvoorbeeld bij het toedelen van werk. Daarnaast kan directe of indirecte discriminatie voorkomen. Directe discriminatie is zichtbaar, als bijvoorbeeld een arbeidscontract van een vrouw wordt beëindigd omdat ze zwanger is. Indirecte discriminatie betreft handelingen die neutraal lijken, zoals bijvoorbeeld het eisen taalvaardigheid, terwijl dat niet relevant is voor het beroep.
- Agressie en geweld: iemand wordt 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 wordt bedoeld dat acties verwonding of schade (kan) veroorzaken, bijvoorbeeld door te slaan, bijten, duwen, schoppen, voorwerpen gooien etc.
- Seksuele intimidatie is het intimideren (ofwel vrees aanjagen) door seksueel getinte uitlatingen die verbaal, non-verbaal of lichamenlijk kunnen zijn.

### *a. Bronmaatregelen*

Het aanpakken van ongewenst gedrag is maatwerk, dat moet worden afgestemd op de situatie waarin ongewenst gedrag voorkomt. In het bedrijf moet inzichtelijk worden welke soorten ongewenst gedrag voorkomen. Gebruik de zelfinspectietool van inspectie SZW om ongewenst gedrag in kaart te brengen, zie [www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag](http://www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag).

De directie moet een duidelijk standpunt innemen en moeten uitdragen dat ongewenst gedrag niet wordt geaccepteerd. Stel hiervoor een gedragscode op, met behulp van één van de voorbeelden. Leer mensen om ongewenst gedrag te herkennen en stel leidinggevenden in staat om dit in een vroeg stadium aan te pakken. Meld ongewenst gedrag bij de direct leidinggevende. Als een probleem niet met de leidinggevende kan worden besproken, dan kan iemand bij de vertrouwenspersoon terecht. Verder is het raadzaam om een sanctiebeleid vast te stellen dat –indien nodig- kan worden toegepast. De aanpak van ongewenst gedrag wordt hieronder verder toegelicht.

In de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) moeten alle arbeidsrisico's, dus ook PSA risico's die te maken hebben met ongewenst gedrag, worden meegenomen. In de branche RI&E van het Verbond Papier & Karton zijn specifieke vragen opgenomen over PSA, zie bijlage 8: RI&E vragen PSA. Indien uit een antwoord blijkt dat er in het bedrijf sprake is van een knelpunt, dan wordt hiervoor een maatregel gedefinieerd en deze wordt toegevoegd aan het plan van aanpak. Het Kennisplatform Integratie en Samenleving heeft tips voor het voorkomen van discriminatie en het bevorderen van diversiteit opgesteld, zie bijlage 3: Discriminatie voorkomen en diversiteit bevorderen.

De vragen in de branche RI&E sluiten aan op (en verwijzen door naar) deze PSA module in de Arbocatalogus. Indien in het bedrijf PSA wordt gesignaleerd, dan moet verdiepend onderzoek worden uitgevoerd, waarna verbetermaatregelen worden toegevoegd aan het plan van aanpak.

**Actief beleid** voeren op het gebied van ongewenst gedrag, betekent dat bedrijven aan de slag moeten met de volgende basiselementen:

1. Stel een gedragscode op
2. Stel een vertrouwenspersoon aan
3. Geef de bedrijfsarts een actieve, adviserende rol in het bedrijf, als sparringpartner voor zaken zoals ongewenst gedrag in het bedrijf

De werkgever is verantwoordelijk voor het opstellen en invoeren van een beleid tegen ongewenst gedrag. Hiervoor moet een gedragscode voor gewenst en ongewenst gedrag worden opgesteld. Zo wordt voor iedereen duidelijk wat onder 'respectvol omgaan met elkaar' wordt verstaan, en welke gedragingen ongewenst zijn. Een gedragscode kan per bedrijf verschillen en moet aansluiten bij de bedrijfscultuur. Bijlage 4: 'Voorbeeld gedragscode' is bedoeld voor het opstellen van zo'n code voor het eigen bedrijf. Het opstellen van een gedragscode is slechts het begin. Geef hieraan tijdens werkoverleg aandacht of schrijf hierover in het personeelsblad. Voor het naleven van de gedragscode is het belangrijk dat de bedrijfsleiding het goede voorbeeld geeft!

Indien er sprake is van ongewenst gedrag in het bedrijf, dan moet onderzoek worden opgestart waarin de volgende gegevens (voor zover beschikbaar) aan bod komen:

- Uitkomsten van de risico-inventarisatie en -evaluatie
- Resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek, een werkbelevingsonderzoek of een quickscan werkdruk
- Meldingen van ongewenst gedrag



- Verslagen van functioneringsgesprekken
- Ziekteverzuimcijfers
- Verslagen van het sociaal-medisch team
- In exit-gesprekken genoemde oorzaken

Kies in samenspraak met de preventiemedewerker, een onderzoeksmethode die is afgestemd op de bedrijfssituatie. Laat dit onderzoek uitvoeren zodat duidelijk wordt waar ongewenst gedrag plaatsvindt. Plan corrigerende en preventieve maatregelen, voer deze uit, controleer of het gewenste effect wordt behaald en evalueer het effect. In deze aanpak is de PDCA cyclus zichtbaar: plan – do – check – act.

### **b. Overdrachtsmaatregelen**

In het bedrijf moet voorlichting en onderricht worden gegeven over PSA zodat de signalen van ongewenst gedrag door alle medewerkers in het bedrijf worden herkend. Daarbij worden de genomen en de te nemen maatregelen op PSA gebied toegelicht.

Leidinggevenden hebben aanvullende training nodig zodat zij weten waar mogelijkheden liggen om ongewenst gedrag aan te pakken. Aandachtspunten zijn bij deze training:

- Het herkennen van ongewenst gedrag
- Manieren waarop met ongewenst gedrag kan worden omgegaan
- Wat te doen in een situatie waarin de gedragsregels niet voorzien

Hoe gedragsregels en ongewenst gedrag bespreekbaar kunnen worden gemaakt, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg of beoordelings- en functioneringsgesprekken. Het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag is een gezamenlijke taak. Als iemand een klacht of probleem heeft, dan is het logisch om dat met de leidinggevende te bespreken. Maar als een probleem tussen leidinggevende en medewerker speelt of als het om specifieke persoonlijke problemen gaat dan moet de hulp worden ingeroepen van een vertrouwenspersoon in het bedrijf of daarbuiten. Zeker voor complexere problemen is het belangrijk dat naar professionele hulp kan worden uitgeweken.



Ieder bedrijf moet beschikken over een vertrouwenspersoon; dit kan iemand uit het bedrijf zijn of een externe persoon. Zie bijlage 5: Externe vertrouwenspersoon. Zorg ervoor dat medewerkers deze persoon weten te vinden, door bijvoorbeeld de contactgegevens op te nemen in het personeelshandboek. Als het bedrijf gebruik wil maken van een externe vertrouwenspersoon, dan moet het bedrijf hiervoor zelf vooraf een overeenkomst afsluiten.

PSA moet bespreekbaar worden gemaakt door ook omgangsvormen tijdens werkoverleg te agenderen. Er zijn verschillende werkvormen ontwikkeld, die zelfstandig kunnen worden gebruikt. In dit hoofdstuk gaan we verder in 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.

### Signaleren, melden en registreren

## Arbocatalogus Psychosociale Arbeidsbelasting

---

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 in eerste instantie bij of door de leidinggevende(n). Mocht de leidinggevende zelf ongewenst gedrag vertonen of hierin betrokken zijn, dan kan de melder direct contact opnemen met de vertrouwenspersoon.

Een klachtenreglement en een klachtencommissie zijn nodig om klachten te beoordelen en te behandelen, bijvoorbeeld als er onduidelijkheid bestaat over de toedracht van een melding. Bijlage 6 'Klachtenreglement' en bijlage 7 '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, **moet** de vertrouwenspersoon doorverwijzen naar de bedrijfsarts.

### 5. Begrippenlijst

**Agressie en geweld** betreft voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen in zijn werkomgeving. Bij agressie en geweld gaat het om verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en om fysiek geweld (schoppen, slaan).

**Arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-er)** adviseert en begeleidt organisaties bij het gezond en gemotiveerd inzetbaar houden van medewerkers, verbetert de aspecten van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en vermindert arbeidsrisico's die voortkomen uit menselijk handelen.

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

**Discriminatie** is het direct en indirect onderscheid maken tussen mensen wegens leeftijd, godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, seksuele voorkeur, handicap, soort arbeidscontract (vast/tijdelijk), arbeidsduur (fulltime/parttime), functie, of op welke grond dan ook als bedoeld in artikel 1 van de Grondwet..

**Gedragcode** 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.

**PSA** Psycho Sociale Arbeidsbelasting gaat over factoren in de arbeidssituatie die werkstress veroorzaken, zoals: het direct of indirect onderscheid maken (discriminatie); seksuele intimidatie; agressie en geweld; pesten en werkdruk.

**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.

**Vertrouwenspersoon** behartigt het belang van de medewerker als onderdeel van de organisatie. De vertrouwenspersoon richt zich op melders van Psycho Sociale Arbeidsbelasting (ongewenst gedrag) en biedt ondersteuning bij het de-escaleren en het beëindigen van ongewenste situaties.

**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** een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

### 6. Aanvullende informatie

Bijlage 1: Checklist signalen PSA

Bijlage 2: Werkdruk Wegwijzer (TNO)

Bijlage 3: Discriminatie voorkomen en diversiteit bevorderen (KIS)

Bijlage 4: Voorbeeld gedragscode

Bijlage 5: Externe vertrouwenspersoon

Bijlage 6: Voorbeeld klachtenreglement ongewenst gedrag

Bijlage 7: Voorbeeld klachtenprocedure

Bijlage 8: RI&E vragen PSA

#### Bronnen en informatie

Basis Inspectiemodule Intern Ongewenst Gedrag (Inspectie SZW)

Basis Inspectiemodule Werkdruk (Inspectie SZW)

Handreiking Psychosociale arbeidsbelasting voor de arbocatalogus (AWVN)

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