



# Handreiking Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

© Februari 2015

Drs Kees Peereboom, Eur.Erg, Drs Fieke Horsten vhp human performance.

Oospronkelijke auteurs:

TNO Kwaliteit van leven: dr. N. Wiezer, Irene Houtman en Heleen den Besten

Werkgeversvereniging AWWN: drs. C. Hoogbergen en drs. J.I.I. Schaeffer

MKB-Nederland: drs. I.S.A. Larmoyeur

**Disclaimer**

Deze handreiking is een update die de Stichting van de Arbeid door VHP human performance heeft laten uitvoeren. Oorspronkelijk is deze handreiking in het kader van het project Arbocatalogi tot stand gekomen. VHP human performance heeft deze versie destijds in opdracht van de AWWN en MKB-Nederland opgesteld.

De handreiking is op de eerste plaats geschreven voor de werkgever; hij is immers verantwoordelijk voor (de handhaving van) goede arbeidsomstandigheden in zijn bedrijf. Echter, ook werknemers kunnen deze handreikingen raadplegen.

## Inhoudsopgave

Leeswijzer	4
1 Domein	5
2 Van risicoselectie tot oplossing	8
3 Vormen van PSA	19
4 Wettelijk kader	27
5 Beoordeling van PSA	28
6 Oplossingen	34
7 Publicaties, normen en websites	36
Bijlage 1 Oplossingenregister	37

## Leeswijzer

Deze handreiking is bestemd voor brancheorganisaties die een arbocatalogus maken en daarin aandacht willen schenken aan psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De handreiking bevat aanwijzingen voor het ontwikkelen van een arbocatalogus en relevante achtergrondinformatie. Deze handreiking biedt u als het ware een beschrijving voor het maken van een arbocatalogus PSA. Gebruik deze handreiking om u goed te oriënteren.

Daarnaast wordt via [www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) door de Stichting van de Arbeid een separate website ter beschikking gesteld waar branches eenvoudig oplossingen voor de eigen branche en arbocatalogus kunnen selecteren. U selecteert op de website arbocataloguspsa subonderwerpen en kiest de oplossingen die u wilt gebruiken. Vervolgens voert u een eigen naam, kleur en logo in. Er wordt dan een eigen branche website samengesteld met uw oplossingen. Gebruikers uit uw branche kunnen vervolgens direct aan de slag met de door u geselecteerde oplossingen. U kunt deze handreiking gebruiken als voorbereiding voordat u via de website arbocataloguspsa uw eigen branche website samen gaat stellen.

Hoofdstuk 1 omschrijft wat onder PSA wordt verstaan en waarom het belangrijk is om er aandacht aan te schenken.

Hoofdstuk 2 geeft een leidraad voor het ontwikkelen van een arbocatalogus, van de selectie van arborisico's tot het ontwikkelen van oplossingen.

Hoofdstuk 3 beschrijft de verschillende vormen van PSA.

Hoofdstuk 4 geeft de relevante arboregelgeving kort en bondig weer.

Hoofdstuk 5 beschrijft een aantal beoordelingstools waarmee bedrijven hun beleid kunnen analyseren en oplossingen kunnen vinden voor PSA. Branches kunnen deze tools desgewenst in hun catalogus opnemen.

Hoofdstuk 6 en bijlage 1 bevatten concrete oplossingen voor PSA-problemen. De oplossingen zijn ingedeeld in vier categorieën: werkdruk (en werkstress), ongewenst gedrag en (seksuele) intimidatie, agressie en geweld en aanvullende oplossingen werkstress. Uit dit register van 21 oplossingen kunt u de oplossingen kiezen. Op [www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) zijn aanvullend 150 oplossingen en tools beschikbaar.

Voor een overzicht van de wetgeving verwijzen wij u naar de Arbowet:  
[http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_01-12-2014](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_01-12-2014)

# 1 Domein

Deze handreiking gaat over psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

De Arbowet maakt onderscheid tussen drie vormen van PSA:

- werkdruk;
- ongewenst gedrag en seksuele intimidatie;
- agressie en geweld inclusief pesten.

Deze arborisico's kunnen leiden tot:

- werkstress ('werkgerelateerde stress').

De wet verplicht werkgevers beleid te voeren dat PSA tegengaat. Maar ook om andere redenen is het van belang dat u aandacht schenkt aan PSA.

## 1.1 Werkdruk

Door zowel te hoge als te lage werkdruk kan werkstress ontstaan. Werkdruk wordt veroorzaakt door:

- te veel werk in te weinig tijd;
- te weinig taken en geen uitdaging in het werk;
- niet in staat te zijn het werk goed in te delen;
- geen regelmatigheid te hebben om werkdruk te verdelen of de werkzaamheden zelf in te delen;
- irreële en niet haalbare doelen te stellen met betrekking tot werkzaamheden;
- doelstellingen die regelmatig worden bijgesteld;
- problemen in de werk- en privéomgeving zoals bijvoorbeeld spanning of ziekte in de privésfeer.

Een combinatie van een hoge werkdruk en te weinig rust en ontspanning kan psychische en lichamelijke klachten bij de werknemer veroorzaken en uiteindelijk tot ziekte en verzuim leiden. De werknemer kan onder andere te maken krijgen met overspannenheid, burn-out, depressie en posttraumatische stressstoornissen. Een te lage werkdruk kan ook risico's met zich meebrengen. Medewerkers die te weinig te doen hebben of geen uitdaging in hun werk zien en bijvoorbeeld niet over loopbaanmogelijkheden beschikken, kunnen hierdoor gefrustreerd raken en psychische en lichamelijke klachten ontwikkelen. (zie 1.4).

Werkdruk komt in alle sectoren, in alle bedrijven en onder alle werksoorten voor. Het is daarom zinvol om aandacht te besteden aan werkdruk en de werkstress die daaruit kan voortkomen. Wel is de kans op werkdruk en werkstress op dit moment in sommige branches groter dan in andere. TNO meet jaarlijks de mate waarin deze risico's bij bedrijven in Nederland voorkomen. Werken onder hoge tijdsdruk komt vooral voor bij werknemers tussen de 25 en 54 jaar. De mate van werkdruk verschilt ook per branche. De sector financiële dienstverlening heeft de hoogste score op deze risicoschaal. Ook de sector horeca heeft te maken met hoge werkdruk. Dat werkdruk in het ene bedrijf vaker voorkomt dan in het andere, heeft te maken met de kenmerken van het werk en de wijze waarop het werk is georganiseerd. De mate waarin werkdruk in een bedrijf voorkomt, is te meten. Hiervoor zijn uitgebreide en minder uitgebreide meetinstrumenten voorhanden. Meer informatie over werkdruk, oorzaken, gevolgen en oplossingen vindt u in hoofdstuk 3.

## 1.2 (Seksuele) intimidatie

Onder (seksuele) intimidatie verstaan we alle handelingen met een bedreigend, vernederend of intimiderend karakter. Als ongewenst gedrag een seksuele component heeft, spreken we van seksuele intimidatie. Seksuele intimidatie en ongewenst gedrag komen voor in alle sectoren, in alle bedrijven en onder alle werksoorten.

Gemiddeld heeft 24% van alle werknemers in Nederland te maken met ongewenst gedrag van collega's en leidinggevenden (Arbobalans, 2014).

Gemiddeld heeft 17% van de werknemers in Nederland heeft wel eens te maken met intimidatie door mensen van buiten de organisatie, zoals klanten of patiënten (Arbobalans, 2014).

'Daders' van ongewenst gedrag hebben vaak de steun van een groep nodig. Ongewenst gedrag komt vaker voor in sectoren waarin groepsgedrag een belangrijke rol speelt.

Pesten is een vorm van intimidatie die tot gevolg heeft dat een persoon of een groep personen wordt gekwetst of vernederd. Herhaalde kwetsing of vernedering kan uiteindelijk ook leiden tot werkstress.

Meer informatie over pesten, ongewenst gedrag en seksuele intimidatie, oorzaken, gevolgen en oplossingen vindt u in hoofdstuk 3.

## 1.3 Agressie en geweld

Agressie en geweld doen zich vooral voor in sectoren waarin de werknemers veel te maken hebben met publiek: klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, passagiers – kortom: mensen die niet werkzaam zijn in de organisatie.

De kans op agressie en geweld is het grootst als:

- het gaat om klanten of patiënten met psychische stoornissen of alcohol- of drugsproblemen;
- er sprake is van een ongelijkwaardige situatie, waarin de klant iets nodig heeft van de dienstverlener.

Bijna 20% van de werknemers in Nederland heeft wel eens te maken met intimidatie of lichamelijke agressie en geweld van mensen van buiten de eigen organisatie (klanten, leerlingen en patiënten) (Arbobalans, 2014). Meer informatie over agressie en geweld, oorzaken, gevolgen en oplossingen vindt u in hoofdstuk 3.

## 1.4 Werkstress

Werkstress (of 'werk gerelateerde stress') zijn reacties die optreden bij mensen op het moment dat ze (langere tijd) blootstaan aan PSA. De reacties kunnen verschillend van aard zijn:

- Lichamelijke reacties, zoals hartkloppingen, een hoge bloeddruk, hyperventilatie, slaapproblemen, een ongezond hoge afscheiding van de 'stresshormonen' adrenaline en cortisol.
- Emotionele reacties. Mensen voelen zich bijvoorbeeld: gespannen, nerveus, geïrriteerd, opgejaagd, angstig.
- Cognitieve reacties, zoals vergeetachtigheid, concentratieproblemen, de aandacht nog maar bij één ding tegelijk kunnen houden.
- Gedragmatige reacties, bijvoorbeeld: agressiviteit, impulsiviteit, slordigheid, het maken van fouten.

Meer informatie over werkstress, oorzaken, gevolgen en oplossingen vindt u in hoofdstuk 3.

## 1.5 Waarom is aandacht voor PSA belangrijk?

Aandacht voor PSA en het resultaat ervan, werkstress, zijn belangrijk om de volgende redenen:

- Een werkgever is wettelijk verplicht beleid te voeren dat PSA tegengaat.
- Werkstress, een gevolg van PSA, kost werkgevers geld, want het:
  - verhoogt het ziekteverzuim;
  - vermindert de productiviteit;
  - vermindert de kwaliteit van de dienstverlening.
- Werkstress verhoogt de kans op ongevallen.
- Werkstress is slecht voor de gezondheid van werknemers.

### **Wettelijke verplichting**

Artikel 3 van de Arbowet verplicht u als werkgever beleid te voeren dat PSA tegengaat. De wet maakt onderscheid tussen verschillende vormen van PSA:

- werkdruk;
- ongewenst gedrag en seksuele intimidatie;
- agressie en geweld.

### **Kans op ziekteverzuim**

Psychische problemen zijn anno 2014 verantwoordelijk voor 19% van het totale aantal verzuimde werkdagen (Arbobalans, 2014) . In Nederland wordt een vijfde van het totale ziekteverzuim veroorzaakt door werkdruk en werkstress.

### **Verminderde productiviteit**

Psychische problemen leiden niet alleen tot verzuim, maar ook tot 'presenteïsme'. Dat is het verschijnsel dat werknemers wel op het werk aanwezig zijn, maar daar nauwelijks productief zijn of zelfs contraproductief . Geestelijke gezondheidsproblemen verminderen de productiviteit op verschillende manieren. Depressie en burn-out bijvoorbeeld kenmerken zich door gebrek aan energie, vermoeidheid, concentratiestoornissen en sterk verminderde motivatie en creativiteit. Depressieve werknemers maken meer fouten, nemen minder goede beslissingen en verliezen de controle over hun werk . Psychische problemen kunnen spanningen in interpersoonlijke relaties veroorzaken. Dat kan weer leiden tot verminderde kwaliteit van de dienstverlening aan klanten

### **Verhoogde kans op ongevallen**

Werknemers die worden blootgesteld aan een hoge werkdruk, hebben een verhoogde kans op een ongeval. De belangrijkste risicofactor voor arbeidsongevallen met verzuim bij werknemers, is ongewenst gedrag van klanten, patiënten en collega's op de werkvloer (Arbobalans, 2014).

### **Slecht voor de gezondheid van werknemers,**

Mensen die te maken hebben met aanhoudende hoge werkdruk, lopen zeven keer zo veel kans om emotioneel uitgeput te raken. Medewerkers die onder hoge druk staan, hebben twee keer zo veel kans op een slechte gezondheid .

## 2 Van risicoselectie tot oplossing

Als u begint met het ontwikkelen van een arbocatalogus voor het onderwerp PSA, bepaalt u eerst welke informatie over PSA u daarin wilt opnemen. Daarbij kunt u gebruikmaken van het volgende stappenplan.

- |   |
|---|
| ▶ <b>Stap 2.1: Inventariseer welke soorten van PSA in de branche voorkomen</b>                                    |
| ▶ <b>Stap 2.2: Ga na bij welke bedrijfsprocessen, taken en handelingen deze vormen van PSA zich voordoen</b>      |
| ▶ <b>Stap 2.3: Kies welke soorten PSA u in de arbocatalogus wilt opnemen, en welke taken waarbij PSA voorkomt</b> |
| ▶ <b>Stap 2.4: Verzamel, selecteer en ontwikkel effectieve oplossingen</b>  |

Op de website [www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) kunt u zelf kiezen welke subonderwerpen u wel of niet wilt opnemen.

### 2.1 Inventariseren van soorten PSA

Wellicht weet u al welke vormen van PSA in uw branche een probleem kunnen zijn. In dat geval kunt u deze paragraaf overslaan en direct doorgaan met stap 2.2.

Als dat niet het geval is, zult u eerst de arborisico's in uw branche in kaart moeten brengen: welke PSA-problematiek is relevant?

PSA kent de volgende vormen:

- werkdruk;
- (seksuele) intimidatie;
- agressie en geweld.

Om te weten welke vormen van PSA in de branche voorkomen, zult u een inventarisatie moeten maken. Dit kunt u doen door de volgende bronnen te raadplegen:

- de brancheleden zelf: u kunt inventariseren wat de bekende arborisico's met betrekking tot PSA zijn, bijvoorbeeld op basis van hun risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's);
- branche-inventarisaties uit het verleden, die bijvoorbeeld zijn opgesteld in het kader van de arboconvenanten;
- geaggregeerde gegevens uit een branche-RI&E-instrument: als veel bedrijven in de branche een branche-RI&E-instrument gebruiken, is misschien zichtbaar (of zichtbaar te maken) welke arborisico's vaak in die RI&E's voorkomen;
- verdiepende RI&E's of bedrijfsonderzoeken naar signalen van PSA; de instrumenten die u hiervoor kunt gebruiken, staan in hoofdstuk 5.
- branche- of sectorrapporten van de Inspectie SZW waarin de PSA-problematiek worden beschreven;
- informatie van arbodiensten die in de branche actief zijn;
- informatie van andere sectoren of branches met vergelijkbare werksituaties;
- informatie bij onderwijs- of onderzoeksinstituten die mogelijk specifiek onderzoek hebben gedaan naar de problematiek van PSA.



## 2.2 Koppelen aan bedrijfsprocessen, taken en handelingen

Als u de vormen van PSA heeft geïnventariseerd, kunt u onderzoeken bij welke bedrijfsprocessen, taken of handelingen de PSA zich voordoet. Niet bij alle werkzaamheden komen alle geïnventariseerde vormen voor. Het kan bijvoorbeeld zijn dat agressie en geweld zich in een gemeentehuis alleen voordoen aan de balie en niet in de back-office. Ook kan werkdruk zich voordoen op een specifieke afdeling en dan nog alleen tijdens bepaalde periodes, bijvoorbeeld de laatste drie maanden van het jaar. Het gemakkelijkste is het een matrix op te stellen. Langs de ene as staan de vormen van PSA, langs de andere as de bedrijfsprocessen, taken of handelingen. Op die manier koppelt u in één plaatje vormen van PSA aan bedrijfsprocessen, taken en handelingen waarop de oplossingen in de arbocatalogus straks gericht moeten zijn. Voor het inventariseren van de bedrijfsprocessen, taken en handelingen kunt u de bronnen en middelen uit 2.1 gebruiken.

## 2.3 Selecteren van de soorten PSA en de taken waarbij PSA voorkomt

In stap 2.2 is duidelijk geworden welke vormen van PSA in de branche voorkomen en bij welke bedrijfsprocessen, taken en handelingen dat het geval is.

Nu bepaalt u welke onderwerpen u in de catalogus opneemt. Dat is afhankelijk van uw ambitie (hoe gedetailleerd wilt u zijn?), de haalbaarheid (hoeveelheid tijd en geld hebt u ter beschikking?) en omgevingsfactoren (welke wensen hebben uw brancheleden en vakbonden?). U stelt vast voor welke problemen u *nu* oplossingen verzamelt, en voor welke u dat eventueel later nog doet. Na deze selectie kan het maakproces van de arbocatalogus starten.

Hieronder vindt u een aantal voorbeelden van redenen om arborisico's in uw catalogus op te nemen.

- **De vormen van PSA zijn het meest belastend.**  
Niet elke vorm van PSA belast werknemers in dezelfde mate. De meest belastende aspecten, zoals agressie en geweld, kunnen een ernstig risico vormen. Deze vormen moet u natuurlijk direct in de arbocatalogus opnemen. Om de ernst van de verschijningsvormen van PSA te bepalen kunt u eventueel gebruikmaken van een van de tools uit hoofdstuk 5. Verder kunt u gebruiken: brancheonderzoeken, RI&E's, verdiepende RI&E's, rapporten van de Inspectie SZW en rapportages van het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten.
- **Een groot deel van de werknemers heeft met PSA te maken.**  
Als een aanmerkelijk deel van de werknemers met het arborisico te maken heeft, is dit een goede reden om er in de arbocatalogus aandacht aan te schenken.
- **Veel bedrijven hebben te maken met PSA.**  
Als een bepaalde vorm van PSA tamelijk algemeen in de branche voorkomt, is dit een goede reden om dit onderwerp in de arbocatalogus op te nemen.
- **Het arborisico krijgt in de praktijk ten onrechte weinig aandacht.**  
Sommige vormen van PSA zijn minder bekend of er is weinig voor geregeld (bijvoorbeeld bepaalde gevallen van werkdruk of agressie). Door voor deze minder bekende risico's oplossingen op te nemen geeft u de arbocatalogus meerwaarde voor de leden van de branche.
- **Het arborisico leidt gemakkelijk tot imagoschade.**  
Sommige vormen van PSA kunnen een imago probleem veroorzaken of liggen politiek gevoelig. Agressie en geweld zijn daarvan voorbeelden. Door aandacht te schenken aan dit arborisico helpt u bedrijven imagoschade te voorkomen.

## 2.4 Verzamelen, selecteren en ontwikkelen van oplossingen

Een arbocatalogus bevat oplossingen voor alle geselecteerde vormen van PSA gecombineerd met de bedrijfsprocessen, taken of handelingen waarbij zij voorkomen. Oplossingen in de arbocatalogus zijn niet vrijblijvend. Ze moeten voldoen aan inhoudelijke eisen en goed toegankelijk zijn voor de doelgroep.

- |   |
|---|
| ▶ 2.4.1 Eisen aan oplossingen                     |
| ▶ 2.4.2 Verzamelen en beschrijven van oplossingen |
| ▶ 2.4.3 Ontwikkelen van oplossingen               |
| ▶ 2.4.4 Verschillende soorten oplossingen         |
| ▶ 2.4.5 Beheer van oplossingen                    |

### 2.4.1 Eisen aan oplossingen

De arbocatalogus moet oplossingen bieden die de werkgever helpen te voldoen aan de doelstellingen in de wet. In ieder geval betekent dit:

- **Oplossingen mogen niet in strijd zijn met de wet- en regelgeving.**  
De Arbowet en het Arbobesluit zijn en blijven bepalend. De arbocatalogus biedt vooral mogelijkheden in de manier waarop een branche aan de eisen van wet- en regelgeving kan voldoen. De maatwerkoplossingen die een branche in de arbocatalogus beschrijft, zijn mede afhankelijk van de stand van de wetenschap en het niveau van de professionele dienstverlening. Het gaat om wat 'redelijkerwijs' van bedrijven kan worden gevergd. In elke branche ligt de grens van wat 'redelijkerwijs' haalbaar is anders. Dat betekent dat branches niet zomaar elkaars oplossingen kunnen kopiëren.
- **Oplossingen moeten aantoonbaar effectief zijn.**  
De oplossing moet de PSA of de gevolgen daarvan effectief bestrijden. Het meest effectief zijn 'maximale' oplossingen, waarbij de bron van het risico wordt weggenomen (bronmaatregelen). Maar dat is – om technische, economische of praktische redenen – niet altijd haalbaar. Daarom biedt een arbocatalogus ook andere oplossingen die arborisico's kunnen terugdringen. De sociale partners en eindgebruikers moeten er wel van uit kunnen gaan dat de aangereikte oplossingen helpen om de wettelijke doelen te bereiken. Overigens blijft het de verantwoordelijkheid van individuele bedrijven om vast te stellen of een oplossing in de specifieke bedrijfssituatie wettelijk voldoet.

De Inspectie SZW toetst of de inhoud van de arbocatalogus aan deze eisen voldoet.

Daarnaast moeten oplossingen in een arbocatalogus aan de volgende eisen voldoen:

- **De oplossing moet haalbaar zijn voor de bedrijven in de branche.**  
Dat betekent dat de meeste bedrijven in de branche moeten kunnen voldoen aan de financiële, technische en organisatorische eisen die de oplossing vergt. Deze eis geeft invulling aan het 'redelijkerwijsbeginsel' (artikel 3 van de Arbowet).
- **De arbocatalogus moet gericht zijn op de eindgebruikers: de bedrijven en werknemers.**  
Dat betekent dat de informatie begrijpelijk moet zijn en goed op deze doelgroepen moet zijn afgestemd.

## 2.4.2 Verzamelen en beschrijven van oplossingen

Het is de bedoeling dat u voor elke vorm van PSA (en het bijbehorende bedrijfsproces, taak of handeling) één of meer oplossingen aanbiedt. Met deze oplossingen moet de werkgever kunnen voldoen aan de doelstellingen van de wet. Het verdient aanbeveling om per onderwerp verscheidene oplossingen aan te bieden, zodat de bedrijven in de branche kunnen kiezen. Het beste kunt u oplossingen aan de praktijk ontlend: dit zijn namelijk oplossingen waarvan is aangetoond dat zij in de branche werken en toepasbaar zijn.

U kunt dit doen door:

- **gericht onderzoek onder brancheleden.**  
Praktische oplossingen zijn te vinden door navraag te doen bij voorlopers in de branche: bedrijven die erom bekend staan dat zij als eerste nieuwe inzichten en technieken toepassen en die arbeidsomstandigheden hoog in het vaandel hebben staan.  
De ervaring leert dat een schriftelijk benadering niet altijd het gewenste resultaat oplevert. Voor veel bedrijven zijn oplossingen zo vanzelfsprekend, dat zij ze niet als 'oplossing' herkennen en dus niet reageren. Het is meestal veel effectiever om te bellen of langs te gaan. Stel hiervoor een werkgroep samen van mensen uit de praktijk en laat deze groep de oplossingen zoeken in de branche. Maak bij het vastleggen van de oplossingen zo veel mogelijk gebruik van een vast format. Een format is steeds maatwerk. Hoe een format kan worden opgesteld, is te vinden op deze site (in het onderdeel 'de arbocatalogus in 9 stappen', stap 4, checklist 'beschrijving van een oplossing in een goed format').
- **gebruik maken van 150 beschikbare tools en oplossingen.**  
Via [www.dearbocatalogus.nl](http://www.dearbocatalogus.nl) zijn gescreende oplossingen van 29 andere branches en hun arbocatalogi beschikbaar, via [www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) zijn ongeveer 80 specifieke oplossingen voor psa beschikbaar.
- **het raadplegen van algemeen geaccepteerde literatuur en normomschrijvingen.**  
In literatuur en normomschrijvingen vindt u oplossingen en *best practices* die u kunt overnemen. Denk daarbij onder andere aan de beleidsregels van de Inspectie SZW en de *Arbo-Informatiebladen*.

Er zijn oplossingen op twee niveaus:

1. Oplossingen die zorgen voor een zodanige beheersing van arborisico's in een kantooromgeving, dat bedrijven daarmee voldoen aan het Arbobesluit of de Arboregeling. Bedrijven zijn verplicht oplossingen op dit niveau toe te passen. Als er meer oplossingen van dit niveau zijn, kunnen bedrijven kiezen welke oplossing ze willen inzetten.
2. Oplossingen die in specifieke situaties een goede bijdrage kunnen leveren aan het veiliger maken van de kantooromgeving, maar die niet algemeen toepasbaar zijn. Deze oplossingen kunnen de gebruiker van de arbocatalogus inspireren, maar behoren formeel niet tot de arbocatalogus, omdat niet elk bedrijf ze kan toepassen. Oplossingen op dit niveau worden ook wel *best practices* genoemd.

## 2.4.3 Ontwikkelen van oplossingen

Het kan zijn dat er vormen van PSA in uw branche voorkomen waarvoor nog geen goede oplossingen bestaan. In dat geval kan het nodig of gewenst zijn om op brancheniveau een oplossing te ontwikkelen. Als u een oplossing heeft ontwikkeld, moet u in de praktijk kunnen aantonen dat de oplossing voldoet aan de algemene doelvoorschriften die in de Arbowet en het Arbobesluit staan. Bij de toetsing van de arbocatalogus kijkt de Inspectie SZW of oplossingen invulling geven aan (de doelvoorschriften uit) de arbowetgeving.

## **2.4.4 Verschillende soorten oplossingen**

Bedrijven die de arbocatalogus gebruiken, hebben er baat bij als zij uit zo veel mogelijk oplossingen kunnen kiezen. Probeer niet alleen veel oplossingen aan te bieden, maar ook oplossingen die duidelijk van karakter verschillen.

### **Oplossingen voor werkdruk**

Bij het ontwikkelen van oplossingen voor werkdruk kan gedacht worden aan een insteek betreffende:

- de organisatie van het werk;
- de kwalificatie van de werknemers (opleiding en voorlichting);
- de formatie (aantal werknemers).

Daarnaast zijn er nog procesoplossingen. Hierbij gaat het om het proces waarmee u werkdruk wilt aanpakken, zoals het bespreekbaar maken van werkdrukrisico's. Procesoplossingen zijn geen oplossingen in de eigenlijke zin, maar vormen een eerste stap in de richting van een oplossing. Het is zinvol de oplossingen eerst te zoeken in de organisatie van het werk, daarna naar kwalificaties van personeel te kijken en pas in de laatste plaats naar de formatie. In een inefficiënte organisatie blijft werkdruk bestaan, ook al is er inmiddels meer en beter gekwalificeerd personeel.

In het oplossingenregister in hoofdstuk 6 en in bijlage 1 worden voor werkdruk bijvoorbeeld de volgende oplossingen uitgewerkt:

- Werkdrukrisico's bespreekbaar maken
- Slimmer organiseren van het werk
- Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers
- Verbeteren van de informatievoorziening en communicatie
- Verbeteren van hulpmiddelen en systemen
- Professionalisering van leidinggevenden
- Aanpassen van de kwalificaties van werknemers
- Stress- en timemanagementtrainingen
- Flexpool, flexibele schil

### **Oplossingen voor ongewenst gedrag, seksuele intimidatie, agressie en geweld**

Oplossingen kunnen gericht zijn op:

- de organisatie van het werk, afspraken, procedures en regelgeving;
- het individu;
- het team, de functie;
- de fysieke (werk)omgeving.

In het oplossingenregister (bijlage 1) worden voor **(seksuele) intimidatie** de volgende oplossingen uitgewerkt:

- Als leidinggevende voorkomen van (seksuele) intimidatie
- Veranderen van de organisatiecultuur
- Vertrouwenspersoon

In het oplossingenregister worden voor **agressie en geweld** (bijlage 1) de volgende oplossingen uitgewerkt:

- Huisregels voor klanten, burgers en cliënten
- Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden
- Herinrichten van werkprocessen om de klantvriendelijkheid te vergroten
- Herinrichten van de werkomgeving
- Voorlichten, trainen en instrueren van personeel
- Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden
- Goed afhandelen van een agressie-incident

### **2.4.5 Beheer van oplossingen**

De arbocatalogus is geen statisch hulpmiddel. Wetenschappelijke en professionele inzichten veranderen en nieuwe technieken leiden tot nieuwe oplossingen. Bovendien leeft de wens om steeds meer en steeds betere oplossingen op te nemen. De sociale partners zullen ervoor moeten zorgen dat de arbocatalogus actueel blijft en kwalitatief op peil.

## **2.5 Van analyse naar oplossing: een stappenplan voor werkgevers**

### **Voorkomen van knelpunten**

Op het moment dat er knelpunten zijn, is het zaak dat u deze zo snel mogelijk signaleert en oplost. Maar eigenlijk zou u vooral energie moeten steken in het *voorkomen* van knelpunten en problemen. Dit kunt u doen door te kiezen voor een positieve insteek en steeds te streven naar verbetering. Hierbij kunt u de volgende vragen stellen:

- Werknemers zijn tevreden en betrokken, maar hoe zou ik de tevredenheid en betrokkenheid nog kunnen vergroten?
- Hoe zou ik ervoor kunnen zorgen dat werknemers bevlogen en proactief zijn, meedenken met het bedrijf en dat ze het ook een beetje als 'hun' bedrijf beschouwen?
- Hoe zou ik als werkgever nog aantrekkelijker kunnen worden voor (potentiële) werknemers?
- Een dergelijke denkoefening kan veel ideeën opleveren. Maar de meeste ideeën levert het u op als u deze denkoefening met enige regelmaat samen met uw werknemers uitvoert.

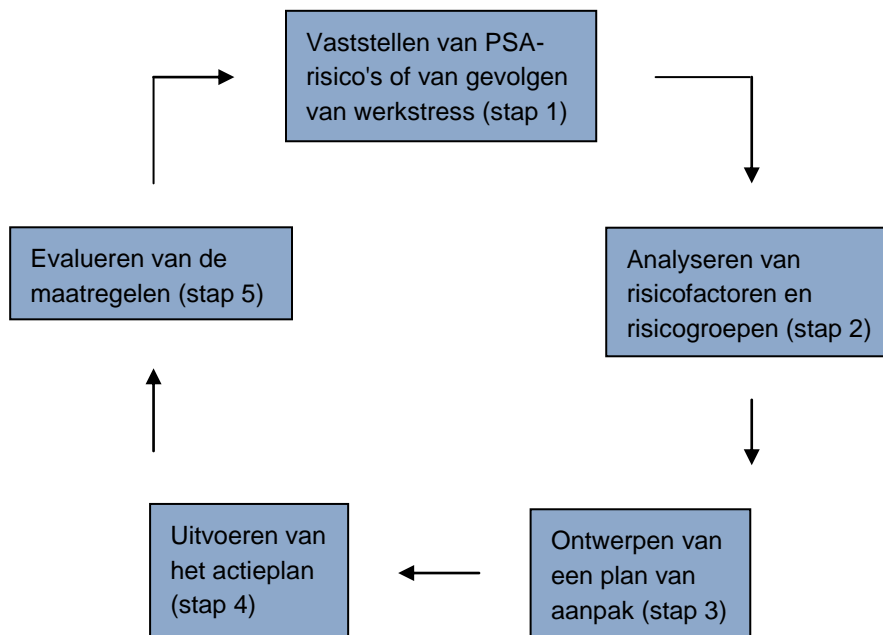
### **Oplossen van knelpunten**

Er zijn veel verschillende soorten knelpunten die kunnen leiden tot PSA. Er zijn dus ook veel verschillende soorten oplossingen. In het oplossingenregister zijn verschillende oplossingen beschreven.

Om een probleem op te kunnen lossen moet u:

- vaststellen dat er een probleem is;
- weten wat het probleem precies is en hoe erg het is;
- weten waar het probleem zich precies voordoet;
- speciaal voor dit probleem een oplossing bedenken;
- deze oplossing uitvoeren of invoeren;
- na een tijdje bekijken of de oplossing heeft gewerkt en of het probleem helemaal is opgelost.

Hieronder worden deze stappen in een procescyclus weergegeven. Ieder blokje wordt hieronder besproken.



- ▶ **Stap 1: Vaststellen van PSA-risico's of gevolgen van werkstress**
- ▶ **Stap 2: Analyseren van risicofactoren en risicogroepen**
- ▶ **Stap 3: Ontwerpen van een plan van aanpak**
- ▶ **Stap 4: Uitvoeren van het actieplan**
- ▶ **Stap 5: Evalueren van de maatregelen**
- ▶ **Do's en don'ts**

### **2.5.1 Stap 1: Vaststellen van PSA-risico's of gevolgen van werkstress (vaststellen dat er een probleem is)**

Organisaties en instellingen zijn wettelijk verplicht om arbeidsrisico's regelmatig te inventariseren, met behulp van een RI&E. In deze risico-inventarisatie zal ook het risico op PSA een plek moeten hebben. De RI&E is daarom een goed instrument om psychosociale risico's te signaleren.

Maar u kunt ook andere instrumenten inzetten om signalen van psychosociale risico's te verzamelen. Een werknemertevredenheidsonderzoek kan signalen opleveren. Hetzelfde geldt voor een analyse van verzuimgegevens, of van exitgesprekken. Signalen kunnen natuurlijk ook naar voren komen uit gesprekken tussen:

- werknemers en leden van de ondernemingsraad;
- werknemers en de bedrijfsarts;
- werknemers en P&O;
- en vooral werknemers en hun leidinggevende.

### **2.5.2 Stap 2: Analyseren van risicofactoren en risicogroepen (weten wat het probleem is, hoe erg het is en waar het zich precies voordoet)**

Soms zijn er signalen dat er sprake is van psychosociale risico's, maar heeft u nog onvoldoende informatie om een antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is precies het probleem?
- Hoe erg is het?
- Waar komt het probleem in de organisatie (het meeste) voor?

In zulke gevallen is het zinvol uitgebreider te analyseren wat de risicofactoren en de risicogroepen zijn. Hiervoor is een groot aantal meetinstrumenten ontwikkeld.

Risico's worden meestal gemeten met vragenlijsten die door werknemers worden ingevuld. Voor een zinvolle analyse van een vragenlijst zijn minstens 25 respondenten (mensen die de vragenlijst hebben ingevuld) nodig. Met minder respondenten is de kans te groot dat een individu in de resultaten is te herkennen. Zorgvuldig nabespreken van de resultaten bij voorkeur met medewerkers geeft handvatten voor het vinden van verbeteringen. Vervolgens is het belangrijk om daadwerkelijk *maatregelen* te nemen die oplossing bieden. Alleen een vragenlijstonderzoek zal werkdruk niet doen verminderen!

In sommige gevallen is het niet nodig of niet zinvol een vragenlijst uit te zetten. Bijvoorbeeld als al duidelijk is dat er een probleem is, of als u al weet op welke afdeling het voorkomt of bij welke functiegroepen. In dat geval is het zinvoller met werknemers van de betreffende afdeling te gaan praten om er achter te komen wat er precies aan de hand is.

### **2.5.3 Stap 3: Ontwerpen van een plan van aanpak (oplossingen bedenken waarmee de specifieke problemen worden aangepakt)**

In deze fase moet het volgende gebeuren:

- Beslis welke oplossingen u moet kiezen om de psychosociale risico's aan te pakken.
- Groepen werknemers bespreken (vaak onder begeleiding van een P&O- of arboadviseur) de gesignaleerde risico's en brainstormen met elkaar over mogelijkheden om deze risico's te verminderen. De opbrengst van deze brainstormbijeenkomsten is een lijst van mogelijke oplossingen.
- Deze oplossingen worden geprioriteerd: met welke oplossing gaan we beginnen? Als criteria worden dan vaak gebruikt:
- Hoe snel kan deze oplossing worden ingevoerd?
- Hoe haalbaar is deze oplossing?
- Hoe groot is de groep die bij deze oplossing baat heeft?
- Hoe groot is de kans dat deze oplossing tot succes leidt?

Prioriteit hebben dan de oplossingen die het meest haalbaar zijn en waarmee u de grootste groep bereikt. Het is raadzaam om in ieder geval ook te beginnen met een aantal *quick wins*: oplossingen die relatief eenvoudig zijn in te voeren en die snel tot resultaat leiden.

Vervolgens moet u de geformuleerde oplossing (laten) uitwerken in een stappenplan. Daarin is vastgesteld:

- Wie doet wat?
- Wanneer gebeurt het?
- Hoe en wanneer wordt daarover gerapporteerd?

### **2.5.4 Stap 4: Uitvoeren van het actieplan (uitvoeren van de oplossingen)**

In deze fase wordt het actieplan uitgevoerd. Een aantal zaken is hierbij heel belangrijk:

- Bespreek het actieplan met iedereen die ermee te maken krijgt. Zorg voor betrokkenheid van de leiding van de organisatie, maar ook van de werknemers. Als een actieplan samen met werknemers is ontwikkeld, is dat laatste meestal al gerealiseerd.
- Betrokkenheid van de leiding van een organisatie komt ook tot uiting in voldoende budget en voldoende tijd om de acties uit te voeren. Dit zou eigenlijk al in fase 1 geregeld moeten zijn.
- Zorg voor duidelijke afspraken over wie voor het actiepunt verantwoordelijk is, en wanneer wat wordt opgeleverd. Kom er ook op terug!
- Haak zo veel mogelijk aan bij al lopende programma's in de organisatie. Een werkdrukproject kan bijvoorbeeld heel goed passen bij een project kwaliteitsverbetering.
- Vier successen en positieve uitkomsten, hoe klein ook. Communiceer daar uitgebreid over in de organisatie. Laat dan ook goed zien dat het succes is bereikt dankzij de genomen acties. Dit verhoogt de betrokkenheid en de bereidheid verdere acties uit te voeren.



### **2.5.5 Stap 5: Evalueren van de maatregelen (onderzoeken of de uitgevoerde oplossingen tot het gewenste resultaat hebben geleid en eventueel bijsturen).**

Evaluatie is essentieel. Hierbij stelt u de volgende vragen:

- **Zijn de beoogde doelen bereikt?**  
Deze vraag kunt u alleen beantwoorden als de beoogde doelen scherp zijn geformuleerd. In sommige situaties is het handig om na een paar jaar nog eens te meten of de risico's zijn afgenomen.
- **Hebben de actieplannen onverwachte gevolgen gehad?**  
Sommige actieplannen hebben gevolgen die u niet had verwacht en ook niet wenst. Het verminderen van werkdruk voor de ene groep kan bijvoorbeeld leiden tot het vergroten van werkdruk voor een andere groep.
- **Wat hebben de maatregelen gekost en wat hebben ze opgeleverd?**  
Maatregelen kosten op de korte termijn vaak geld, terwijl de opbrengsten pas op langere termijn zichtbaar worden. Het is daarom goed om zowel de kosten als de opbrengsten goed in kaart te brengen.
- **Zijn de betrokkenen tevreden met de nieuwe manier van werken?**  
Een evaluatie kan het beste op twee momenten plaatsvinden:
  - kort nadat de maatregelen zijn ingevoerd (bijvoorbeeld na een maand of drie); doel is vast te stellen of het implementatietraject goed is verlopen en of er al kort termijneffecten zichtbaar zijn;
  - na een langere periode (een jaar of twee); doel is vast te stellen of de geformuleerde doelen zijn gerealiseerd, of de kosten zijn gereduceerd en of de opbrengsten zijn toegenomen als gevolg van de maatregelen.

Als de doelen niet zijn bereikt, of als de maatregelen onverwachte en ongewenste gevolgen hebben gehad, dan zult u moeten bijsturen. In feite gaat u dan weer terug naar stap 3 en ontwikkelt u nieuwe maatregelen (of scherpt u maatregelen aan) om het doel te bereiken.

Preventie van werkstress houdt niet op na een evaluatie. U moet preventie van stress zien als een continu proces!

### 2.5.6 Do's en don'ts

1. Zorg voor draagvlak en betrokkenheid voor het aanpakken van knelpunten, zowel bij het management als bij de werknemers
2. Zorg voor voldoende budget om het project van begin (analyse) tot eind (evaluatie) uit te voeren.
3. Betrek leidinggevenden én werknemers bij het bedenken en invoeren van oplossingsrichtingen.
4. Probeer zowel in de analyse van de knelpunten als bij het formuleren van oplossingen zo veel mogelijk aan te haken bij bestaand beleid of lopende projecten.
5. Hanteer gedurende het hele traject een duidelijke structuur van taken en verantwoordelijkheden.
6. Formuleer verschillende soorten oplossingen, zowel voor de korte termijn als voor de lange termijn. Maak een keuze! En begin met de *quick wins*.
7. Voorkom dat u knelpunten en risico's toeschrijft aan specifieke personen: 'Die lage score komt natuurlijk vooral door Pietje, maar die ligt ook net in scheiding'.
8. Waak er ook voor dat u knelpunten en risico's medicaliseert (en op het bord van de bedrijfsarts terecht laat komen).
9. Schets bij aanvang het traject van analyse tot en met oplossing. Een al te uitgebreid analysetraject kan tot gevolg hebben dat managers na dat traject denken dat ze 'klaar' zijn, terwijl het eigenlijke werk nog moet beginnen.

## 3 Vormen van PSA

De wet maakt onderscheid tussen drie vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA):

- werkdruk;
- (seksuele) intimidatie;
- agressie en geweld inclusief pesten.

Deze arborisico's kunnen leiden tot:

- werkstress (werkgerelateerde stress).

### 3.1 Werkdruk

- |                                   |
|-----------------------------------|
| ▶ 3.1.1 Wat is werkdruk?          |
| ▶ 3.1.2 Oorzaken van werkdruk     |
| ▶ 3.1.3 Gevolgen van werkdruk     |
| ▶ 3.1.4 Oplossingen voor werkdruk |

#### 3.1.1 Wat is werkdruk?

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- taakeisen of werkbelasting;
- werkdruk.

Het begrip *taakeisen* verwijst naar de hoeveelheid werk die de werknemers binnen een bepaalde periode naar behoren (volgens gestelde eisen) moeten doen.

Van *werkdruk* is sprake als de twee volgende zaken zich gelijktijdig voordoen:

- Werknemers kunnen (bij een gegeven bezetting) structureel niet voldoen aan de kwantitatieve of kwalitatieve taakeisen: het lukt hen niet het werk af te krijgen of de verwachte kwaliteit te leveren.
- Werknemers mogen of kunnen de problemen die maken dat zij de normen niet halen, niet oplossen, noch door de normen zelf aan te passen, noch door de bezetting te verhogen. Met andere woorden: de werknemers hebben geen *regelmogelijkheden*.
- Werkdruk is een kenmerk van het werk: werknemers kunnen aan werkdruk 'blootstaan', net als aan lawaai of veiligheidsrisico's. Het gaat bij werkdruk over:
  - welk werk de werknemer moet doen;
  - hoeveel werk de werknemer moet verzetten;
  - hoe de werknemer het werk moet doen;
  - binnen welke tijdslimieten;
  - onder welke condities;
  - met welke middelen;
  - hoeveel vrijheid de werknemer daarbij heeft en welke regelmogelijkheden er zijn.

### 3.1.2 Oorzaken van werkdruk

Oorzaken van werkdruk kunnen liggen op drie gebieden:

- de organisatie van het werk;
- de kwalificaties van de werknemers;
- de formatie.

#### **De organisatie van het werk.**

De organisatie van het werk maakt het werknemers onmogelijk te voldoen aan de gestelde eisen. Het gaat hierbij om de inrichting van werkprocessen, de regeling van werk- en rusttijden en de cultuur van de organisatie.

Bovendien hebben de werknemers onvoldoende mogelijkheden de problemen die werkdruk veroorzaken, op te lossen. Ze hebben een gebrek aan *regelmogelijkheden*.

Er bestaan drie soorten regelmogelijkheden:

- de mogelijkheid om problemen *zelf* op te lossen (autonomie)  
De autonomie van de werknemer kan betrekking hebben op het werktempo, de werkplek, de werkvolgorde en de werkmethode. Ook de autonomie om zelf de werktijd in te delen is een belangrijke regelmogelijkheid.
- de mogelijkheid om problemen *samen met een collega of leidinggevende* op te lossen  
Als werknemers op het juiste moment hulp of advies van een collega of leidinggevende kunnen invoeren, kan dat werkdruk voorkomen.
- de mogelijkheid om problemen *samen met anderen in (of soms zelfs buiten) de organisatie* op te lossen. Deze regelmogelijkheid doet zich voor als werknemers deelnemen aan werkoverleg of aan overleg met collega's van afdelingen met wie ze vaak samenwerken.

#### **De kwalificaties van de werknemers.**

Het komt ook voor dat de kwalificaties van het personeel niet (meer) passen bij de eisen die het werk aan hen stelt. Deze situatie kan ontstaan doordat de eisen van het werk zijn veranderd: er kan sprake zijn van nieuwe werkmethoden of nieuwe apparatuur, maar ook kunnen de eisen van klanten zijn veranderd. Een oorzaak kan ook zijn het vertrek van ervaren en hooggekwalificeerde werknemers; mogelijk zijn zij wel vervangen, maar door minder ervaren en gekwalificeerde werknemers.

#### **De formatie.**

Soms zijn er door omstandigheden relatief weinig mensen voor de hoeveelheid werk die een afdeling moet doen. Dat kan gebeuren als er veel mensen ziek zijn, als er een hoog verloop is geweest of als er plots werk bij is gekomen.

### 3.1.3 Gevolgen van werkdruk

Hoge werkdruk heeft tal van gevolgen, voor de werknemers, maar ook voor de afdeling of de organisatie.

#### Voor de werknemer:

- verlies aan werkplezier, betrokkenheid en motivatie;
- verlies aan creativiteit en flexibiliteit;
- onvrede over de kwaliteit die hij kan leveren;
- toename van fouten;
- ergernissen, irritaties en een vervelende sfeer in het team;
- veel overwerk en daardoor mogelijk conflicten met het 'thuisfront';
- vermoeidheid, moedeloosheid;
- stressklachten.

#### Voor de afdeling en de organisatie:

- Het werk is niet af, productie daalt.
- De kwaliteit is niet wat zij zou moeten zijn.
- Er worden fouten gemaakt.
- De klantvriendelijkheid en service lopen terug.
- Werknemers zijn niet meer bereid (en in staat) om een keer iets voor een collega te doen.
- De samenwerking met andere afdelingen verslechtert; er ontstaan conflicten.
- De betrokkenheid, creativiteit, flexibiliteit en spontane inbreng van werknemers verdwijnen.
- Werknemers hebben geen plezier meer in hun werk, mopperen en klagen.
- Het verloop stijgt.
- Het verzuim stijgt.
- De sfeer is slecht.

Al deze gevolgen zijn signalen van werkdruk. Er zijn simpele en uitgebreidere instrumenten waarmee werkgevers risico's in kaart kunnen brengen.

### 3.1.4 Oplossingen voor werkdruk

Oplossingen voor werkdruk kunnen liggen op drie terreinen:

- De organisatie van het werk;
- De kwalificaties van de medewerkers;
- De formatie.

Daarnaast zijn er nog 'procesoplossingen'. Hierbij gaat het om het proces waarmee u werkdruk wilt aanpakken, zoals het bespreekbaar maken van werkdrukrisico's. Procesoplossingen zijn geen oplossingen in de eigenlijke zin, maar vormen een eerste stap in de richting van een oplossing. Het is zinvol eerst te zoeken naar oplossingen in de organisatie van het werk, daarna naar kwalificaties van personeel te kijken en pas in de laatste plaats naar formatie. In inefficiënte organisaties blijft werkdruk namelijk bestaan, ook al zijn er inmiddels meer en beter gekwalificeerde werknemers. Belangrijk is dat oplossingen in de organisatie altijd maatwerk zijn. Er is niet één oplossing die in alle branches en bij alle bedrijven in een specifieke branche succes heeft.

Hoofdstuk 6 en bijlage 1.1 bevatten concrete suggesties voor oplossingen bij werkdruk.

## 3.2 Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie

- |  |
|--|
| ▶ <b>3.2.1 Wat is (seksuele) intimidatie?</b>          |
| ▶ <b>3.2.2 Gevolgen van (seksuele) intimidatie</b>     |
| ▶ <b>3.2.3 Oplossingen voor (seksuele) intimidatie</b> |

### 3.2.1 Wat is (seksuele) intimidatie?

Ongewenst gedrag en (seksuele) intimidatie worden in de wet als volgt omschreven: 'handelingen van een groep of van een individu, gericht tegen een persoon die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaart.'

Seksuele intimidatie is een vorm van ongewenst gedrag. Seksuele intimidatie varieert van een seksueel geladen werksfeer, seksistische opmerkingen en hinderlijk gedrag tot aanranding en verkrachting. Seksuele intimidatie op het werk staat voor allerlei vormen van seksueel getinte aandacht die tot uitdrukking komt in verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag.

Voorbeelden van (seksuele) intimidatie zijn:

- iemand sociaal isoleren (doodzwijgen, negeren of nadrukkelijk minachten);
- iemand het werk onaangenaam en onmogelijk maken (constant de rotklussen geven, computerbestanden wissen, geen informatie geven, natte sponzen op de stoel leggen, enz.);
- iemand bespotten vanwege uiterlijk, gedrag, wijze van praten of een andere levensstijl (vaak gepresenteerd als zogenaamd een 'geintje');
- roddelen (voortdurend op een negatieve manier praten over een collega);
- dreigen (van vage dreigementen in de trant van 'we krijgen jou nog wel' tot en met dreigen met ontslag);
- (seksueel) intimideren (met de hand betasten en intimiderende opmerkingen maken);
- racisme (vormen van bovenstaande gedragingen gebruiken om iemand vanwege zijn etnische afkomst te kleineren).

Er zijn instrumenten waarmee werkgevers (seksuele) intimidatie in kaart kunnen brengen.

### 3.2.2 Gevolgen van (seksuele) intimidatie

Ongewenst gedrag (seksuele) intimidatie kan leiden tot conflicten tussen werknemers. Het kan de motivatie van werknemers sterk verminderen en leiden tot verloop. Ongewenst gedrag kan bovendien stressklachten veroorzaken en daarmee de kans op ziekteverzuim verhogen. Dat heeft een nadelige invloed op de sfeer op de afdeling waar ongewenst gedrag plaatsvindt. De kans is groot dat werknemers op zo'n afdeling geen steun van hun collega's krijgen. Juist sociale steun kan stressklachten voorkomen. In een dergelijk team kunnen ook andere collega's zich 'onveilig' voelen. Dat komt de samenwerking – en dus de kwaliteit van het werk – niet ten goede.

### 3.2.3 Oplossingen voor ongewenst gedrag en seksuele intimidatie

Belangrijk is dat (seksuele) intimidatie *nooit* gewenst zijn. Het management zal hoe dan ook altijd duidelijk moeten maken dat het (seksuele) intimidatieniet tolereert.

Hoofdstuk 6 en bijlage 1 bevatten concrete suggesties voor oplossingen bij ongewenst gedrag en seksuele intimidatie.

## 3.3 Agressie en geweld

▶	<b>3.3.1 Wat is agressie en geweld?</b>
▶	<b>3.3.2 Beweegredenen voor agressie en geweld (oorzaken)</b>
▶	<b>3.3.3 Gevolgen van agressie en geweld</b>
▶	<b>3.3.4 Oplossingen voor agressie en geweld</b>

### 3.3.1 Wat is agressie en geweld?

Onder arbeidgerelateerde agressie en geweld worden voorvallen verstaan waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid.

De *uitingsvormen van agressie* kunnen verschillend zijn:

- verbaal (schelden, beledigen, vijandige boodschappen uitzenden, bedreigen);
- fysiek (een dreigende houding aannemen, schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen);
- psychisch (lastigvallen, onder druk zetten, intimideren, bedreigen en irriteren).

Er zijn instrumenten waarmee werkgevers agressie en geweld in kaart kunnen brengen.

### 3.2.2 Beweegredenen voor agressie en geweld (oorzaken)

Het is belangrijk te begrijpen wat er met mensen gebeurt als zij overgaan tot agressie. Hoe beter de werkgever het agressiemechanisme van mensen begrijpt, des te beter is hij in staat maatregelen te ontwikkelen om agressie en geweld te voorkomen.

Er bestaan drie oorzaken van agressie. In de praktijk is agressie vaak een mengvorm van deze drie vormen.

- ***Agressie door frustratie (frustratie agressie).***  
Hierbij ontstaat agressie bijvoorbeeld als iemand niet wordt begrepen of gehoord. Dat brengt gevoelens van onmacht, angst en frustratie teweeg. Frustratieagressie is herkenbaar aan de echte en onvervalste emoties van de persoon.
- ***Agressie als doelgericht instrument (instrumentele agressie).***  
Hierbij is agressie een instrument om iets te bereiken – bijvoorbeeld het ongedaan maken van een beslissing, een snellere behandeling, enzovoort. Van deze vorm van agressie vormt intimidatie de basis.
- ***Agressie door een psychische stoornis, alcohol en drugs (psychopathologische agressie).***  
Hierbij wordt de agressie veroorzaakt door een psychische stoornis of doordat de persoon onder invloed is van alcohol of drugs. Bij psychopathologische agressie werkt de normale beïnvloeding via communicatie niet of gebrekkig.

### **3.3.3 Gevolgen van agressie en geweld**

Agressie en geweld hebben verschillende effecten op werknemers. Deze effecten zijn naar aard te onderscheiden in:

- fysieke effecten;
- materiële effecten;
- psychische effecten;
- organisatorische effecten.

Voorbeelden daarvan zijn: lichamelijk gewond raken, beschadiging van goederen, verstoring van dagelijkse werkzaamheden, vermindering van motivatie om het(zelfde) werk te blijven doen, aanwezigheid en vergroting van werkstress en posttraumatische stressstoornissen. Ook oplopend ziekteverzuim, toename van personeelsverloop en problemen bij het werven van nieuw personeel zijn voorbeelden van dergelijke effecten.

### **3.3.4 Oplossingen voor agressie en geweld**

Voor agressie en geweld geldt hetzelfde als voor ongewenst gedrag en seksuele intimidatie: de werkgever moet duidelijk maken dat hij agressie en geweld niet tolereert. Het is nooit zo dat agressie en geweld 'nou eenmaal bij dit soort functies horen'; evenmin mag het zo zijn dat 'je daar in deze functie toch een beetje tegen moet kunnen'. Agressie en geweld, in welke functie of situatie dan ook, zijn niet acceptabel!

Maatregelen kunnen gericht zijn op:

- de organisatie van het werk, afspraken, procedures en regelgeving;
- het individu (het slachtoffer), het team, de functie;
- de fysieke (werk)omgeving.

Hoofdstuk 6 en bijlage 1 bevatten concrete suggesties voor oplossingen bij agressie en geweld.



## 3.4 Werkstress

- |                                     |
|-------------------------------------|
| ▶ 3.4.1 Wat is werkstress?          |
| ▶ 3.4.2 Oorzaken van werkstress     |
| ▶ 3.4.3 Gevolgen van werkstress     |
| ▶ 3.4.4 Oplossingen voor werkstress |

### 3.4.1 Wat is werkstress?

Werkstress (of 'werkgerelateerde stress') is een patroon aan reacties dat optreedt bij mensen op het moment dat ze (langere tijd) blootstaan aan PSA. Die reacties kunnen verschillend van aard zijn:

- Het kunnen *lichamelijke* reacties zijn, zoals:
  - hartkloppingen;
  - een hoge bloeddruk;
  - hyperventilatie;
  - slaapproblemen;
  - een ongezond hoge afscheiding van de 'stresshormonen' adrenaline en cortisol.
- Het kunnen *emotionele* reacties zijn. Mensen voelen zich bijvoorbeeld:
  - gespannen;
  - nerveus;
  - geïrriteerd;
  - opgejaagd;
  - angstig.
- Het kunnen *cognitieve* reacties zijn, zoals:
  - vergeetachtigheid;
  - concentratieproblemen;
  - de aandacht nog maar bij één ding tegelijk kunnen houden.
- Het kunnen *gedragmatige* reacties zijn, bijvoorbeeld:
  - agressiviteit;
  - impulsiviteit;
  - slordigheid, het maken van fouten.

#### **Schadelijkheid**

Een lichamelijke stressreactie is in principe niet schadelijk. Het lichaam stelt zich erop in om een uitdaging het hoofd te bieden.

Deze lichamelijke reactie wordt wel schadelijk als ze lange tijd voortduurt. Bijvoorbeeld omdat de werknemer constant onder druk staat. Of omdat hij niet in staat is zich te ontspannen als de uitdagende situatie is verdwenen.

Een stressreactie is bedoeld voor 'piekmomenten'. Het is belangrijk dat iemand na het piekmoment van zijn stressreactie *herstelt*. Dat herstel zal dan direct na het piekmoment moeten plaatsvinden. Herstel 'opsparen' kan ook schadelijk zijn.

Maatregelen kunnen vermindering (of verkorting) van de druk beogen, maar ook bevordering van het herstel.

#### **Balans tussen belasting en belastbaarheid**

Of iemand van werkdruk ook werkstress krijgt, is ook afhankelijk van iemands verwerkingsvermogen of belastbaarheid.

Belastbaarheid is afhankelijk van heel veel factoren (leeftijd, geslacht, gezondheid etc.). Belangrijk is ook welke mogelijkheid iemand heeft om met werkdruk om te gaan. Daarbij spelen factoren als opleiding, sociale vaardigheden en ervaring een rol. Ook kan iemand tijdelijk minder belastbaar zijn vanwege externe oorzaken, zoals privéproblemen. Als er geen goede balans is tussen belasting en belastbaarheid, kan dit leiden tot werkstress.

### **3.4.2 Oorzaken van werkstress**

Er zijn verscheidene factoren die werkstress kunnen veroorzaken. Een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden op het werk kunnen tot werkstress leiden. Maar ook conflicten met collega's of leidinggevenden – of erger nog: ongewenst gedrag, intimidatie, agressie en geweld – kunnen stressklachten tot gevolg hebben.

De voornaamste oorzaken van werkstress zijn:

- veel werk, hoge tijdsdruk;
- weinig zeggenschap over het eigen werk;
- weinig sociale steun door collega's of leidinggevenden;
- een slecht carrièreperspectief;
- onvrede met arbeidsvoorwaarden;
- onzekerheid over de aanstelling;
- conflicten, ongewenst gedrag;
- agressie en geweld;
- een onevenwichtige balans tussen werk en privé.

### **Modellen ter verklaring van werkstress**

De wetenschap heeft verscheidene modellen ontwikkeld ter verklaring van werkstress. Ze bieden een systematische kijk op werkstress en kunnen zodoende helpen bij het wegnemen van oorzaken.

### **3.4.3 Gevolgen van werkstress**

Voor de organisatie leidt werkstress op de korte termijn tot een vermindering van productiviteit en tot fouten en ongevallen. De werknemer zit niet lekker in zijn vel; hij heeft geen energie meer om te voldoen aan de verwachtingen van zijn werk en zijn privéomgeving.

Als de stressreacties lang voortduren, kan dit bij een werknemer tot zeer ernstige gezondheidsproblemen leiden, zoals:

- burn-out;
- depressie;
- klachten aan het bewegingsapparaat;
- hart- en vaatziekten.

Er zijn instrumenten waarmee werknemers werkstress bij zichzelf en bij anderen kunnen herkennen.

### **3.4.4 Oplossingen voor werkstress**

Het risico op werkstress neemt af als er geen sprake meer is van:

- werkdruk;
- (seksuele) intimidatie;
- agressie en geweld inclusief pesten.

Hoofdstuk 6 en bijlage 1 bevatten concrete suggesties voor het oplossen van werkstress.

## 4 Wettelijk kader

Volgens artikel 3 van de Arbowet hebben werkgevers een algemene zorgplicht. Daartoe moeten zij een arbeidsomstandighedenbeleid voeren. Dit beleid moet in overeenstemming zijn met de stand der wetenschap en de professionele dienstverlening. Dit impliceert dat werkgevers het beleid regelmatig evalueren en toetsen aan de laatste stand van de wetenschap en de techniek.

Daarnaast onderstreept de wet dat de werkgever beleid moet voeren ter *voorkoming* dan wel *beperking* van PSA, waaronder agressie, geweld en seksuele intimidatie (art. 3, lid 2 Arbowet). De aanpak van PSA moet deel uitmaken van het arbeidsomstandighedenbeleid. Deze algemene beleidsverplichting wordt in artikel 2.15 van het Arbobesluit nog wat nader geconcretiseerd. De werkgever moet mogelijke PSA-risico's natuurlijk meenemen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en apart beoordelen. Het plan van aanpak, dat op de RI&E is gebaseerd, moet maatregelen bevatten om PSA te voorkomen of te beperken. Deze maatregelen moeten zijn vastgesteld in overeenstemming met de stand van de wetenschap.

Ook moet de werkgever de werknemers voorlichten over de risico's van PSA en de maatregelen die zij kunnen nemen om PSA te voorkomen of te beperken. Als een werkgever het bovenstaande niet in acht neemt, kan de Inspectie SZW hem beboeten.

Verder bevat artikel 3 van de Arbowet een aantal algemene uitgangspunten waarmee de werkgever rekening moet houden bij het ontwikkelen van agressie- en geweldbeleid:

- Het werk moet zodanig worden georganiseerd dat het geen nadelige invloed heeft op de gezondheid van werknemers (art. 3.1.a).
- Gevaren moeten bij de bron worden aangepakt (art. 3.1.b).
- Er moet rekening worden gehouden met de persoonlijke eigenschappen van werknemers (art. 3.1.c).
- Er moeten doeltreffende maatregelen worden genomen op het gebied van onder andere de eerste hulp bij ongelukken (art. 3.1.e).
- Bij ernstig of onmiddellijk gevaar moet elke werknemer zelfstandig de nodige maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen (art. 3.1.f).

Sinds 2005 moet de werkgever zich bij de uitvoering van het arbobeleid laten bijstaan door deskundige werknemers (vaak aangeduid als 'preventiemedewerkers'). Dit geldt ook voor de aanpak van agressie en geweld (art. 13, Preventiemedewerker).

Voor meer details kunt u de Arbowet ([http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_01-12-2014](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_01-12-2014)) zelf raadplegen.

## 5 Beoordeling van PSA

Werkgevers zijn verplicht arbeidsrisico's te inventariseren, dus ook het risico op PSA. Zij zullen PSA-risico's in ieder geval moeten meenemen in een periodieke risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E). Daarnaast kan het voor hen heel nuttig zijn bepaalde risico's wat uitgebreider te inventariseren, zodat zij gericht maatregelen kunnen nemen om deze risico's te verminderen of weg te nemen. Vaak is in een organisatie al veel informatie voorhanden en is geen extra onderzoek nodig.

Over PSA-risico's kunnen werkgevers ook informatie verzamelen door middel van:

- functioneringsgesprekken;
- verslagen van werkoverleggen;
- analyse van ziekteverzuimgegevens (waarbij ook de oorzaak van verzuim in kaart wordt gebracht);
- analyse van exitgesprekken (vooral als ook aandacht wordt besteed aan PSA-risicofactoren);
- monitorinstrumenten voor incidenten met ongewenst gedrag, agressie en geweld (incidentregistratiesystemen);
- werkbelevings- of werknemertevredenheidsonderzoek.

Ook is het mogelijk gegevens te inventariseren door middel van vragenlijstonderzoek. Op deze site vindt u enkele korte vragenlijsten waarmee werkgevers specifieke vormen van PSA in kaart kunt brengen. Daarnaast wordt in Nederland veel gebruikgemaakt van uitgebreidere vragenlijsten. Onder 5.2 vindt u een aantal gevalideerde instrumenten.

- ▶ **5.1 Korte vragenlijsten om PSA te meten**
- ▶ **5.2 Uitgebreidere instrumenten om PSA te meten**

### 5.1 Korte vragenlijsten om PSA te meten

- ▶ **5.1.1 Werkdruk**
- ▶ **5.1.2 (seksuele) intimidatie**
- ▶ **5.1.3 Agressie en geweld**
- ▶ **5.1.4 Werkstress**

#### 5.1.1. Werkdruk

Dit vragenlijstje is bedoeld om werkdruk bij werknemers in kaart te brengen.

Taakeisen

- Hebt u genoeg tijd om uw werk goed te doen?

Participatie en beheersing (regelmogelijkheden)

- Kunt u uw werk op enigerlei wijze zelf indelen?
- Wordt u betrokken bij besluitvorming over zaken die belangrijk zijn voor uw werk?
- Zijn er regelmatig overleggen waarin het werk wordt besproken?

Relaties met leiding en collega's

- Kunt u bij uw leidinggevende terecht voor feedback en advies?
- Hoe is de relatie met collega's?
- Werkt u veel alleen?

Werktijden

- Maakt u lange werkdagen?
- Moet u vaak overwerken?

#### Rol en informatievoorziening

- Zijn uw taken over het algemeen duidelijk voor u?
- Zijn uw taken of rollen soms met elkaar in tegenspraak?
- Ontvangt u voldoende informatie om uw werk goed te kunnen doen?
- Krijgt u feedback op uw prestaties?

### **5.1.2 Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie**

Dit vragenlijstje is bedoeld om (seksuele) intimidatie bij werknemers in kaart te brengen.

- Hebt u wel eens te maken met ongewenste seksuele aandacht van klanten, cliënten, leerlingen, patiënten of burgers?
- Hebt u wel eens te maken met ongewenste seksuele aandacht van leidinggevenden of collega's?
- Wordt u wel eens gepest door klanten, cliënten, leerlingen, patiënten of burgers?
- Wordt u wel eens gepest door leidinggevenden en collega's?
- Wordt u anders behandeld dan anderen vanwege bijvoorbeeld uw afkomst, etnische achtergrond, geloofsovertuiging, seksuele geaardheid, sekse, leeftijd of handicap?

### **5.1.3 Agressie en geweld**

Dit vragenlijstje is bedoeld om agressie en geweld bij werknemers in kaart te brengen.

- Hebt u wel eens te maken met verbaal geweld (bijvoorbeeld schelden en beledigen) door klanten, cliënten, leerlingen, patiënten of burgers?
- Hebt u wel eens te maken met verbaal geweld (bijvoorbeeld schelden en beledigen) door leidinggevenden of collega's?
- Hebt u wel eens te maken met fysiek geweld (bijvoorbeeld schoppen, slaan, bedreiging met een wapen) door klanten, cliënten, leerlingen, patiënten of burgers?
- Hebt u wel eens te maken met fysiek geweld (bijvoorbeeld schoppen, slaan, bedreiging met een wapen) door leidinggevenden of collega's?
- Hebt u wel eens te maken met bedreiging of intimidatie door klanten, cliënten, leerlingen, patiënten of burgers?
- Hebt u wel eens te maken met bedreiging of intimidatie door leidinggevenden of collega's?

## 5.1.4 Werkstress

### Signalen van stress

- piekeren over het werk, je werk niet los kunnen laten;
- slaapproblemen (problemen met inslapen, onrustig slapen, 's ochtends moe zijn ook al heb je goed geslapen);
- opzien tegen de dag die komen gaat;
- toename van alcohol- of drugsgebruik;
- cynische of onverschillige houding ten opzichte van het werk;
- concentratieproblemen en vergeetachtigheid;
- minder efficiënt en effectief werken dan voorheen;
- contacten met andere mensen (zowel op het werk als buiten het werk) mijden.

Stressklachten uiten zich niet bij iedereen op dezelfde manier. Ook andere klachten kunnen duiden op stress. Bovenstaande klachten kunnen ook een indicatie zijn voor iets heel anders dan stress. Als u veel van de bovenstaande signalen bij uzelf herkent, is het in ieder geval nuttig om te onderzoeken of werkstress hiervan een oorzaak zou kunnen zijn.

### Vragenlijstje om stresssignalen bij anderen te herkennen

Dit lijstje kan behulpzaam zijn om stress bij anderen te herkennen.

Hij of zij:

- maakt veel fouten, is slordig en lijkt zich moeilijk te kunnen concentreren;
- werkt veel over, maar lijkt toch niet meer werk af te krijgen dan normaal, eerder minder;
- is chaotisch, terwijl hij normaal zo geordend is;
- is mat en lusteloos, terwijl hij normaal zo enthousiast en energiek is;
- is prikkelbaar, snel geïrriteerd, maakt veel ruzie;
- is besluiteloos, terwijl hij normaal snel weet hoe hij iets aan moet pakken;
- is niet meer goed in staat problemen op te lossen;
- klaagt veel over vermoeidheid, slaapproblemen, hoofdpijn, fysieke klachten (nekkklachten, RSI-klachten);
- is langere tijd uit zijn gewone doen.

Stressklachten kunnen zich op verschillende manieren uitten. Niet alle bovenstaande signalen hoeven te wijzen op stressklachten. In ieder geval is het zinvol om over stress te praten als een collega of werknemer meerdere van de bovenstaande signalen vertoont, en vooral als hij langere tijd uit zijn gewone doen is.

Als *leidinggevende* kunt u in een gesprek met uw werknemer uitzoeken wat de oorzaken van de gevoelens van stress zijn en of het mogelijk is deze oorzaak weg te nemen. Misschien is deze werknemer ook wel niet de enige op uw afdeling die met deze oorzaken te maken heeft.

Als *collega* kunt u iemand al helpen door naar hem te luisteren. Sociale steun, iemand die naar je luistert en die je serieus neemt, kan stress verminderen. En misschien hebt u wel tips over hoe uw collega bepaalde situaties anders kan aanpakken, zodat de oorzaak van stress vermindert.

### *Kort vragenlijstje voor werkdruk risico's (quick scan voor werknemers)*

#### Taakeisen en werkomstandigheden

- Hebt u genoeg tijd om uw werk goed te doen?
- Kunt u zelf kiezen hoe u uw werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde?
- Kunt u zelf bepalen wanneer u een pauze neemt?
- Wordt u betrokken bij besluitvorming over zaken die belangrijk zijn voor uw werk?
- Zijn er regelmatig overleggen waarin het werk wordt besproken?

#### Carrièreperspectief en baan zekerheid

- Hebt u een goed carrièreperspectief?
- Kunt u in uw werk uw kennis en vaardigheden goed ontwikkelen?
- Bent u verzekerd van uw baan?
- Is het waarschijnlijk dat u de komende jaren nog in dezelfde functie bij dezelfde werkgever werkt?

#### Werktijden

- Maakt u lange werkdagen?
- Werkt u 's avonds, 's nachts of in het weekend (ploegendienst)?
- Hebt u onregelmatige werktijden?

#### Rol en informatievoorziening

- Zijn uw taken over het algemeen duidelijk voor u?
- Zijn uw taken of rollen soms met elkaar in tegenspraak?
- Ontvangt u voldoende informatie om uw werk goed te kunnen doen?
- Krijgt u feedback op uw prestaties?

#### Inkomen, werk en privé

- Is uw inkomen voldoende om uzelf en uw familie te onderhouden?
- Mist u als gevolg van uw werk regelmatig privé- of gezinsactiviteiten?

## 5.2 Instrumenten om PSA te meten

- ▶ **5.2.1 Algemene instrumenten voor het meten van arbeidsomstandigheden**
- ▶ **5.2.2 Instrumenten voor het meten van PSA**

### 5.2.1 Algemene instrumenten voor het meten van arbeidsomstandigheden

Er zijn diverse instrumenten ontwikkeld voor het meten van PSA. Hieronder enkele voorbeelden:

#### ***Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)***

De VBBA wordt veel gebruikt door Arbodiensten. Hij meet, naast werkdruk, een groot aantal andere onderwerpen die relevant zijn voor de werkbeleving, zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie en ongewenst gedrag. Hij kan worden aangevraagd bij SKB Vragenlijst Services. Sinds december 2014 is de VBBA 2.0 beschikbaar.

#### ***Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)***

De NEA is een verkorte versie van de NOVA WEBA en de VBBA. De NEA bevat zowel werkdrukmodules als modules waarmee u agressie, geweld, seksuele intimidatie en ongewenst gedrag kunt meten. De NEA wordt gebruikt voor grootschalig onderzoek, maar delen van de vragenlijst kunt u ook inzetten om op groeps- of afdelingsniveau PSA te onderzoeken. NEA rapporten zijn verkrijgbaar via: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>

#### ***InternetSpiegel***

De InternetSpiegel (<http://www.internetspiegel.nl>) van TNS NIPO is bestemd voor organisaties met een publieke taak die hun dienstverlening willen verbeteren. Het instrument wordt door overheidsinstanties veel gebruikt. Net als bij de VBBA komen naast werkdruk ook andere onderwerpen aan bod. Via de internetsite kunt u de InternetSpiegel grotendeels zelf inrichten.

#### ***WorkAbilityIndex (WAI)***

Met de WorkAbilityIndex kunt u het werkvermogen van werknemers (zowel op individueel niveau als op groepsniveau) in kaart brengen. Het instrument is wetenschappelijk onderbouwd. Met de resultaten van een analyse kunt u langdurig verzuim voorspellen. Voor meer informatie kunt u terecht op de site van de Stichting Blik op Werk ([www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)).



## 5.2.2 Instrumenten voor het meten van PSA

### **Voorkom discriminatie**

Voor het goed aanpakken van deze problematiek biedt [www.mensenrechten.nl/](http://www.mensenrechten.nl/) een bruikbare insteek, ook in de bedrijfssetting.

### **WEB-model (Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout-model)**

Met het Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout- of WEB-model van Bakker, Schaufeli en Demerouti kunt u de belangrijkste oorzaken van werkstress en arbeidsplezier in kaart brengen, ongeacht de aard van de organisatie. Hierdoor kunt u gericht actie nemen om de motivatie van de werknemers te verhogen en verzuim te reduceren. Het WEB-model meet risico's op werkdruk en werkstress, maar ook de positieve aspecten van het werk.

Een instrument dat gebaseerd is op het WEB-model is de Medewerkermonitor stress en werkbeleving van het Instituut Werk en Stress ([www.werkenstress.nl](http://www.werkenstress.nl)) (IWS). De monitor brengt werkdruk in kaart en relateert die aan energiebronnen en stressveroorzakende factoren binnen een organisatie. Ook gevolgen als ziekteverzuim en tevredenheid worden in kaart gebracht.

### **Taaktuner**

Taaktuner is een instrument dat medewerkers helpt eigen taken en tijdsbesteding en daarmee de werkdruk in balans te brengen en te houden: <http://www.taaktuner.nl/>

### **[www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) van de Stichting van de Arbeid**

Op deze website zijn vele instrumenten beschikbaar voor alle psa onderwerpen: oplossingen en instrumenten zijn afkomstig uit bestaande catalogi. N.b. de oplossingen die u eventueel overneemt in uw eigen catalogus moet u nog wel laten toetsen door de Inspectie SZW of zij ook passend zijn als oplossingen in uw branche.

## 6 Oplossingen

In het onderstaande overzicht zijn de verschillende soorten oplossingen uit het oplossingenregister gerangschikt naar het type oplossing. Via [www.arbocataloguspsa.nl](http://www.arbocataloguspsa.nl) zijn nog 150 aanvullende oplossingen en tools beschikbaar.

### Oplossingen werkdruk

- Werkdruk risico's bespreekbaar maken
- Slimmer organiseren van het werk
- Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers
- Verbeteren van de informatievoorziening en communicatie
- Verbeteren van hulpmiddelen en systemen
- Professionalisering van leidinggevenden
- Aanpassen van de kwalificaties van werknemers
- Stress- en timemanagementtrainingen
- Flexpool, flexibele schil

### Oplossingen (seksuele) intimidatie

- Als leidinggevende voorkomen van (seksuele) intimidatie
- Veranderen van de organisatiecultuur
- Vertrouwenspersoon

### Oplossingen agressie en geweld inclusief pesten

- Huisregels voor klanten, burgers en cliënten
- Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden
- Herinrichten van werkprocessen om de klantvriendelijkheid te vergroten
- Herinrichten van de werkomgeving
- Voorlichten, trainen en instrueren van personeel
- Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden
- Goed afhandelen van een agressie-incident

### Oplossingen werkstress

Voor oplossingen op dit gebied verwijzen wij naar het oplossingsregister. Hieronder worden de meest voorkomende oplossingsrichtingen genoemd voor werkstress.

- Zorg voor een goede balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden
- Zorg voor sociale steun
- Zorg voor een goede balans tussen ervaren inspanning en ervaren opbrengst
- Kijk niet alleen naar de gebruikelijke oorzaken van stress, maar naar alle relevante aspecten in het bedrijf
- Kijk niet alleen naar bedreigingen, maar ook naar kansen! Waar krijgen mensen energie van?

In Bijlage 1 worden deze opmerkingen in uitgewerkte vorm weergegeven.

## 6.1 Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

Als u de oorzaken van werkstress onderzoekt, kijk dan niet alleen naar de taakeisen, maar ook naar de regelmogelijkheden (zie hiervoor het Demands-Control-model van Karasek en Thoerell. U kunt werkstress niet alleen verminderen door minder zware taakeisen te stellen, maar ook door regelmogelijkheden te verbeteren.

Als zware taakeisen gepaard gaan met voldoende regelmogelijkheden, zal dat niet alleen de werkstress verminderen, maar ook de motivatie en leermogelijkheden vergroten (zie 'modellen ter verklaring van werkstress').

In het oplossingenregister richten de volgende organisatorische oplossingen zich op een betere balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden:

- Slimmer organiseren van het werk
- Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers
- Verbeteren van de informatievoorziening en communicatie
- Verbeteren van hulpmiddelen en systemen
- Professionalisering van leidinggevenden
- Aanpassen van de kwalificaties van werknemers

## 6.2 Sociale steun

Het verlagen van taakeisen en het vergroten van regelmogelijkheden zijn niet de enige oplossingsrichtingen om werkstress te verminderen. Het verbeteren van de sociale steun kan daar ook toe bijdragen. Als een medewerker onvoldoende regelmogelijkheden heeft om met zijn taakeisen om te gaan, kan sociale steun als een soort van buffer werken. Waar een disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden tot werkstress kan leiden, kan sociale steun compensatie bieden, wat de kans op het ontstaan van werkstress verkleint. Zie verder 'modellen ter verklaring van werkstress'.

In het oplossingenregister richt de volgende oplossing zich op sociale steun:

- Veranderen van de organisatiecultuur

## 6.3 Balans tussen ervaren inspanning en ervaren opbrengst

Het gevoel onvoldoende te worden beloond voor geleverde inspanningen is een belangrijke veroorzaker van stress. Een gesprek met werknemers over deze balans kan het risico op werkstress verminderen.

Denk daarbij aanvragen als:

- Zijn de inspanningen die werknemers denken te moeten leveren, ook de inspanningen die de organisatie van ze verwacht?
- Welke beloning (en in welke vorm) vinden werknemers wel rechtvaardig? Zie verder 'modellen ter verklaring van werkstress'.

## 6.4 Onderzoek alle relevante aspecten

Als u risicofactoren voor werkstress probeert op te sporen, is het belangrijk niet alleen te kijken naar het 'standaardlijstje' met veroorzakers van stress, maar ook naar stressveroorzakers die specifiek zijn voor de beroepsgroep.

## 6.5 Kansen

Probeer risico's te verminderen, maar ook 'kansen' te vergroten. Het creëren van energiebronnen in een organisatie vermindert niet alleen het risico op burn-out, maar vergroot de kans op positieve effecten als bevologenheid en vitaliteit.

In het oplossingenregister kunt u kansen opsporen met de volgende oplossingen ten aanzien van werktijden, balans tussen privé en werk, en balans tussen inspanning en beloning:

- Flexibel werken
- Zelf roosteren
- Aandacht voor herstel mogelijkheden

## 7 Publicaties, normen en websites

### Publicaties

- Arbobalans 2014, downloadbaar via: <http://www.monitorarbeid.tno.nl/over-ons/arbobalans/arbobalans>
- Dossier werkdruk van arbokennisnet 2013, downloadbaar via: [http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/dossiers/psa/d\\_werkdruk.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/dossiers/psa/d_werkdruk.pdf)
- Handreiking agressie en geweld, voorkomen, beperken, afhandelen. Faciliteren en ondersteunen van werkgevers en werknemers, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Programma Veilige Publieke Taak, downloadbaar via: <http://www.evpt.nl/aanpak-agressie/>
- Arbo informatieblad / 42 / Werkdruk en stress / druk 2, Sdu Uitgevers, 2010.

### Normen

- NPR 6070:2010 nl, Sturen op duurzame inzetbaarheid van Medewerkers / Managing sustainable employability
- NEN-EN-ISO 10075-1:2000 en Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting – Deel 1: Algemene termen en definities;
- NEN-EN-ISO 10075-2:2000 en Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting – Deel 2: Ontwerpprincipes;
- NEN-EN-ISO 10075-3:2004 en Ergonomische principes gerelateerd aan mentale werkbelasting – Deel 3: Principes en eisen voor het meten en beoordelen van mentale werkbelasting;

### Websites

- Via Arboportaal is een uitgebreide website beschikbaar met veel informatie en 20 tools om PSA in kaart te brengen en aan te pakken: <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting>
- Het expertisecentrum Veilige Publieke Taak adviseert, informeert en ondersteunt werkgevers met een publieke taak, opdat hun werknemers veilig hun werk kunnen uitvoeren. Dit is een initiatief vanuit het Rijk. <http://www.evpt.nl/home/>
- De Rijksoverheid biedt een handboek aanpak agressie en geweld aan via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2007/12/19/handboek-agressie-en-geweld.html>
- Het Ministerie van SZW biedt een casus boek aan met 30 goede aanpakken van agressie en geweld: [http://docs.minszw.nl/pdf/129/2006/129\\_2006\\_3\\_10081.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/129/2006/129_2006_3_10081.pdf)
- Informatie voor werkgevers over seksuele intimidatie in werksituaties vanuit de Rijksoverheid is beschikbaar via: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/06/24/seksuele-intimidatie-werkgevers.html>
- Op Europees niveau biedt EU OSHA op haar website veel informatie en veel tools aan via: <https://osha.europa.eu/fop/netherlands/nl/goodpractice/stress/> De informatie is beschikbaar in het Nederlands.

## Bijlage 1 Oplossingenregister

### Werkdruk (en werkstress)

- 1 Slimmer organiseren van het werk
- 2 Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers
- 3 Verbeteren van de informatievoorziening en communicatie
- 4 Professionalisering van leidinggevenden
- 5 Verbeteren van hulpmiddelen en systemen
- 6 Werkdrukrisico's bespreekbaar maken
- 7 Aanpassen van de kwalificaties van werknemers
- 8 Flexpool, flexibele schil
- 9 Stress- en timemanagement trainingen

### Ongewenst gedrag en seksuele intimidatie

- 10 Als leidinggevende voorkomen van (seksuele) intimidatie
- 11 Vertrouwenspersoon
- 12 Veranderen van de organisatiecultuur

### Agressie en geweld

- 13 Huisregels voor klanten, burgers en cliënten
- 14 Voorlichten, trainen en instrueren van personeel
- 15 Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden
- 16 Goed afhandelen van een agressie-incident
- 17 Herinrichten van werkprocessen om de klantvriendelijkheid te vergroten
- 18 Herinrichten van de werkomgeving

### Aanvullende oplossingen werkstress

- 19 Flexibel werken
- 20 Zelf roosteren
- 21 Aandacht voor herstelmogelijkheden

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>1 Slimmer organiseren van het werk</b>
Beschrijving	Veel werkdruk wordt veroorzaakt door vertragingen en verstoringen in het werkproces. Vertragingen kunnen bijvoorbeeld ontstaan doordat werknemers moeten wachten op acties, informatie of halffabricaten van anderen voordat ze verder kunnen met hun eigen werk. Verstoringen kunnen bijvoorbeeld ontstaan doordat de informatie of halffabricaten niet aan de eisen voldoen, zodat er niet mee te werken is. Een analyse van het werkproces (van input via throughput naar output) kan verstoringen en vertragingen aan het licht brengen.
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Verstoringen en vertragingen kosten tijd. Als ze verholpen zijn, zullen werknemers meer tijd hebben hun werk toe doen. Werkdruk en tijdsdruk zullen afnemen.
Efficiencyeffect	Een beter georganiseerd werkproces zal ook de productiviteit verbeteren.
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De tevredenheid van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ De sfeer zal verbeteren.</li> </ul>
Mogelijke nadelen	Vraagt een verandering van werkprocessen en soms een andere manier van werken. Het invoeren van deze maatregel kost tijd, soms geld en vooral betrokkenheid van werknemers en management.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zie voor voorbeelden de brochure <i>Druk werk: ?! Omgaan met werkdruk en werkstress</i> (<a href="http://www.stvda.nl/nl/publicaties/brochure/20061000.aspx">http://www.stvda.nl/nl/publicaties/brochure/20061000.aspx</a>) van de Stichting van de Arbeid.</li> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Afhankelijk van het type aanpassing. Sommige aanpassingen zijn snel doorgevoerd, anderen kunnen wel een jaar kosten.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer samen met werknemers én managers waar haperingen in het proces optreden ('Wat lukt niet in het werk en hoe komt dat?').</li> <li>▪ Brainstorm samen met werknemers én managers over mogelijke verbeteringen. Als oplossingen ook effect hebben op andere afdelingen: betrek vertegenwoordigers van deze afdelingen bij het project.</li> <li>▪ Benoem een verantwoordelijke, maak afspraken.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	Het kan nuttig zijn een arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-deskundige) in te schakelen.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>2 Vergroten van de regelmogelijkheden van werknemers</b>
Beschrijving	<p>Het gaat bij werkdruk niet alleen om eisen waaraan werknemers moeten voldoen, maar ook om de (regel)mogelijkheden die werknemers hebben om aan de eisen te voldoen. U kunt de regelmogelijkheden van werknemers vergroten door ze meer vrijheid te geven bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ het indelen van hun eigen tijd;</li> <li>▪ het bepalen van de werkvolgorde;</li> <li>▪ het bepalen van het tempo waarmee ze hun werk doen;</li> <li>▪ de keuze van de manier waarop ze hun werk aanpakken.</li> </ul> <p>U vergroot de regelmogelijkheden ook door samenwerking te stimuleren. U kunt dat doen door ervoor te zorgen dat werknemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ niet (te vaak) alleen werken;</li> <li>▪ met elkaar over de inhoud van hun werk kunnen praten;</li> <li>▪ elkaars werk kunnen overnemen als dat nodig is;</li> <li>▪ met problemen ook bij de leidinggevende terecht kunnen.</li> </ul>
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als werknemers meer regelmogelijkheden hebben, zullen ze (zelf) beter in staat zijn knelpunten snel op te lossen. Ze zullen in hun werk minder last hebben van deze knelpunten. Werkdruk en tijdsdruk zullen afnemen.</li> <li>▪ Als werknemers meer vrijheid hebben hun eigen tijd in te delen, dan zal dit een eventuele onevenwichtigheid tussen werk en privé verminderen.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Sneller oplossen van knelpunten zal het werkproces efficiënter maken.
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De tevredenheid van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ Het stimuleert de ontwikkeling van werknemers.</li> </ul>
Mogelijke nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voor deze maatregel is de betrokkenheid van managers heel belangrijk! Meer vrijheid voor werknemers betekent dat managers meer moeten loslaten. Niet alle managers zal dat eenvoudig afgaan.</li> <li>▪ Werknemers moeten leren (goed) gebruik te maken van regelmogelijkheden.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Link naar andere bronnen	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Afhankelijk van het type aanpassing. Sommige aanpassingen zijn snel doorgevoerd, anderen kunnen wel een jaar kosten.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseer samen met werknemers én managers wat werknemers nodig hebben om knelpunten op te lossen ('Hoe kan een werknemer worden ondersteund om het probleem op te lossen?').</li> <li>▪ Maak samen met werknemers én managers afspraken over regelmogelijkheden. Als oplossingen ook effect hebben op andere afdelingen, betrek vertegenwoordigers van deze afdelingen bij het project.</li> </ul>

Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Besteed ook aandacht aan 'de cultuur' in het bedrijf (wat hoort hier, wat mag hier, wat is hier gebruikelijk?).</li><li>▪ Werknemers zullen over de informatie moeten kunnen beschikken die ze nodig hebben om zelf beslissingen te nemen.</li><li>▪ Het kan nuttig zijn een arbeids- en organisatiedeskundige (A&amp;O-deskundige) in te schakelen</li></ul>
-------------------------	---



<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>3 Verbeteren van de informatievoorziening en communicatie</b>
Beschrijving	<p>Veel werkdrukproblemen worden veroorzaakt door onduidelijke of onvolledige informatie of misverstanden en onwetendheid. Dit kunt u oplossen door de communicatie te verbeteren tussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ werknemer en leidinggevende (duidelijkheid over opdrachten, openheid om te bespreken wat er mis gaat);</li> <li>▪ collega's (duidelijkheid over taakverdeling, over verwachtingen);</li> <li>▪ collega's van andere afdelingen (over planning, wensen en verwachtingen)</li> </ul> <p>en door werknemers goed te informeren over resultaten en ontwikkelingen van de organisatie als geheel en de eigen afdeling in het bijzonder.</p> <p>Werkoverleg, functioneringsgesprekken en regelmatige bilaterale overleggen tussen leidinggevende en werknemers zijn de meest aangewezen momenten van informatie-uitwisseling.</p>
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er zullen minder verstoringen en knelpunten voorkomen, de werkdruk zal afnemen.</li> <li>▪ Goede informatievoorziening is een randvoorwaarde voor een goed gebruik van regelmogelijkheden.</li> </ul>
Efficiencyeffect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het oplossen van knelpunten zal het werkproces efficiënter maken.</li> <li>▪ Verbetering van communicatie kan de samenwerking binnen en tussen afdelingen verbeteren en zo het werkproces efficiënter maken.</li> </ul>
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De betrokkenheid van werknemers wordt vergroot</li> <li>▪ Het stimuleert de ontwikkeling van werknemers.</li> <li>▪ De sfeer verbetert.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Link naar andere bronnen	<p>Werkdruk wegwijzer van TNO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/prevention-work-health/duurzame-inzetbaarheid/werkdruk-weg-met-de-werkdruk-wegwijzer/">https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/prevention-work-health/duurzame-inzetbaarheid/werkdruk-weg-met-de-werkdruk-wegwijzer/</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	U zult overlegvormen moeten invoeren en een goed informatieplan moeten maken: wie heeft welke informatie op welk moment nodig?
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besteed ook aandacht aan 'de cultuur' in het bedrijf (wat hoort hier, wat mag hier, wat is hier gebruikelijk?).</li> <li>▪ Soms is een communicatietraining voor leidinggevenden en werknemers nodig.</li> <li>▪ Het kan nuttig zijn een organisatie- of communicatieadviseur bij de ontwikkeling van het informatieplan te betrekken.</li> </ul>

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>4 Professionalisering van leidinggevenden</b>
Beschrijving	Soms wordt werkdruk of werkstress veroorzaakt door onduidelijke aansturing of aansturing die niet past bij de situatie. Goede ondersteuning van een leidinggevende kan knelpunten verminderen en regelmogelijkheden voor werknemers vergroten.
Aard	Organisatorisch, individueel.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De werkdruk neemt af.</li> <li>▪ De sociale steun verbetert (en daarmee zal het risico op werkstress afnemen).</li> </ul>
Efficiëncyffect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een goede professionele aansturing zal het werkproces verbeteren.</li> <li>▪ Het snel oplossen van knelpunten zal het werkproces efficiënter maken.</li> </ul>
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De tevredenheid van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ De sfeer verbetert.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	De training van leidinggevenden kan enige tijd in beslag nemen.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U zult leidinggevenden moeten trainen en voorlichten.</li> <li>▪ Bij de selectie van leidinggevenden moeten 'leidinggevende kwaliteiten' een belangrijk selectie criterium zijn.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voor een training kan het zinvol zijn een externe partij in te schakelen.</li> <li>▪ U zult professionalisering van leidinggevenden moeten inbedden in het personeelsbeleid.</li> </ul>

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>5 Verbeteren van hulpmiddelen en systemen</b>
Beschrijving	Werkdruk kan worden veroorzaakt door storingen of vertragingen van apparatuur of computersystemen. Systemen die niet goed bij de werkprocessen passen, kunnen ook vertraging opleveren en daarmee werkdruk. Het verbeteren van (de kwaliteit van) hulpmiddelen of het beter laten aansluiten van systemen op werkprocessen kan werkdruk verminderen
Aard	Organisatorisch, technisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er zullen minder verstoringen en knelpunten voorkomen, de werkdruk zal verminderen.</li> <li>▪ Een verbetering van de systemen kan ook het risico op RSI verminderen.</li> </ul>
Efficiencyeffect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het oplossen van knelpunten en verstoringen zal het werkproces efficiënter maken.</li> <li>▪ Hulpmiddelen die 'het goed doen', worden beter gebruikt.</li> <li>▪ Systemen die aansluiten op werkprocessen worden beter gebruikt.</li> </ul>
Mogelijke nadelen	Het aanpassen of vernieuwen van hulpmiddelen of systemen kan veel geld kosten.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	De invoeringstermijn is afhankelijk van het type knelpunt dat wordt opgelost. Sommige oplossingen kunnen op korte termijn worden ingevoerd.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventarisatie van de benodigde hulpmiddelen.</li> <li>▪ Aanschaf (of verbetering) van hulpmiddelen.</li> <li>▪ Ontwikkeling van een onderhoudsplan, zodat storingen in de toekomst worden verminderd.</li> <li>▪ Analyse van stappen in werkprocessen.</li> <li>▪ Inventarisatie van ondersteuningsmogelijkheden door systemen.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	Voor het aanpassen van systemen is externe begeleiding nodig.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>6 Werkdrukrisico's bespreekbaar maken</b>
Beschrijving	Het gezamenlijk bespreken van knelpunten die leiden tot werkdruk kan de aanzet zijn tot het vinden van een oplossing. U kunt dit bevorderen door 'werkdruk' regelmatig op de agenda van het werkoverleg te zetten. Het kan ook door werkdruk en werkstressrisico's te bespreken tijdens functioneringsgesprekken.
Aard	Organisatorisch, procesmaatregel.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als knelpunten worden opgelost, zal de werkdruk verminderen</li> <li>▪ Door werkdruk bespreekbaar te maken kunt u werknemers steunen bij het omgaan met knelpunten. Deze sociale steun kan het risico op stress verminderen.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Het oplossen van knelpunten zal het werkproces efficiënter maken.
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De betrokkenheid van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ Het stimuleert de ontwikkeling van werknemers; werknemers leren van elkaar.</li> <li>▪ De sfeer verbetert.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Bron	-
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De <i>Stress-toolkit voor werkgevers</i>, te bestellen via de site Nu even niet! (<a href="http://www.nuevenniet.com">www.nuevenniet.com</a>) van het Fonds Psychische Gezondheid.</li> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	Werknemers moeten kunnen overleggen.
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soms is een training voor leidinggevenden en werknemers nodig.</li> <li>▪ Benader het thema positief: wat kan er worden verbeterd? Dat voorkomt een klaagsfeer.</li> </ul>

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>7 Aanpassen van de kwalificaties van werknemers</b>
Beschrijving	Werkdruk kan ook ontstaan doordat de kwalificaties en de competenties van het personeel niet (meer) passen bij de eisen die het werk aan hen stelt. Een goed overzicht van de benodigde competenties en de aanwezige competenties is de basis van een personeelsontwikkelingsplan. Een goed inwerkprogramma zal ervoor zorgen dat nieuwe werknemers snel over de benodigde vaardigheden beschikken.
Aard	Organisatorisch (als het om een grote groep gaat), individueel.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Als werknemers over de juiste competenties, kennis en vaardigheden beschikken, maken zij minder fouten. Dit vermindert de werkdruk.
Efficiencyeffect	Als werknemers over de juiste competenties, kennis en vaardigheden beschikken, maken zij minder fouten. Dit vergroot de efficiency.
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het werkplezier van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ Het stimuleert de ontwikkeling van werknemers; werknemers leren van elkaar</li> <li>▪ De inzetbaarheid van werknemers neemt toe.</li> <li>▪ De sfeer verbetert.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het maken van een goed competentieoverzicht en het formuleren van een personeelsontwikkelingsplan vergen enige tijd.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U zult een competentieoverzicht moeten maken van de benodigde én de aanwezige competenties.</li> <li>▪ U zult ook een opleidings- of ontwikkelingsplan moeten ontwikkelen.</li> <li>▪ U zult tijd (en budget) moeten reserveren voor trainingen, training on the job, cursussen en inwerkprogramma's.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	Betrokkenheid en goede informatie van het management is een vereiste.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>8 Flexpool, flexibele schil</b>
Beschrijving	Soms ontstaan werkdrukproblemen doordat er (tijdelijk) te weinig mensen zijn (bijvoorbeeld door ziekte, verloof of doordat er een grote opdracht is binnengekomen). Sommige bedrijven kunnen dan putten uit een groep flexibele (freelance)medewerkers. In grotere bedrijven kan een interne flexpool een oplossing zijn.
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	De hoeveelheid werk wordt verdeeld over meer mensen. Dit vermindert de werkdruk.
Efficiencyeffect	Een flexpool maakt het ook mogelijk flexibeler om te gaan met opdrachten. Dit vergroot de mogelijkheden voor bedrijven.
Andere voordelen	Flexibele medewerkers, die ook bij andere bedrijven en instellingen werkzaam zijn, kunnen nieuwe kennis en ervaringen inbrengen. Daar kan de organisatie van leren.
Mogelijke nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medewerkers uit een flexpool hebben niet altijd de benodigde ervaring en competenties.</li> <li>▪ Slechte arbeidsvoorwaarden (veel baanonzekerheid) voor de groep flexwerkers is een risico.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven (of groepen bedrijven in een regio).
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het opzetten van een goed bestand van flexibele medewerkers voor pieksituaties kost tijd.
Benodigde inspanning	U zult goed moeten nadenken over de manier waarop u flexwerkers het efficiëntst kunt inzetten.
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Samenwerking met andere (vergelijkbare) bedrijven kan het voor werknemers aantrekkelijker maken in een flexpool te werken.</li> <li>▪ Het kan nuttig zijn een externe adviseur te betrekken bij het ontwikkelen van een 'flexibiliteitsplan' voor de organisatie.</li> </ul>

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>9 Stress- en timemanagementtrainingen</b>
Beschrijving	Werkdruk en werkstress bij individuele werknemers kunnen ook ontstaan als zij niet goed in staat zijn hun werk in te delen, te plannen en te prioriteren, of als ze niet goed in staat zijn om te gaan met stresssituaties. In dat geval kan een stress- of timemanagementtraining heel nuttig zijn.
Aard	Individueel.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een timemanagementtraining kan ervoor zorgen dat werknemers efficiënter werken. Daardoor kan de werkdruk afnemen.</li> <li>▪ Een stressmanagementtraining kan ervoor zorgen dat werknemers beter in staat zijn om te gaan met stresssituatie. Daardoor kan de werkstress afnemen.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Een timemanagementtraining kan de efficiency van werknemers vergroten.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle soorten bedrijven.
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	U zult een goede training moeten uitkiezen. Let er daarbij op dat de training niet alleen aandacht schenkt aan het omgaan met taakeisen, maar ook aan het benutten van aanwezige mogelijkheden.
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het is raadzaam een gespecialiseerd trainingsbureau in te schakelen.</li> <li>▪ U zult er ook voor moeten zorgen dat de werknemers hun nieuwe vaardigheden in de dagelijkse werksituatie toepassen. Dat gaat soms beter als meerdere werknemers samen dezelfde training volgen.</li> </ul>

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>10 Als leidinggevende voorkomen van (seksuele) intimidatie</b>
Beschrijving	<p>De leidinggevende bepaalt voor een belangrijk deel de sfeer op een afdeling en heeft ook een voorbeeldfunctie. Een leidinggevende kan (preventief) het volgende doen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zich beseffen dat hij een voorbeeldfunctie heeft en daarnaar handelen;</li> <li>▪ heel duidelijk maken welk gedrag niet wordt getolereerd.</li> <li>▪ het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag bekend maken op de afdeling;</li> <li>▪ tijdens de jaargesprekkencyclus altijd vragen naar de beleving van de werksfeer;</li> <li>▪ alert zijn op de werksfeer en regelmatig peilen hoe werknemers die ervaren;</li> <li>▪ alert zijn op (langdurig) ziekteverzuim.</li> </ul>
Aard	Organisatorisch, primaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ongewenst gedrag, pesten en seksuele intimidatie zullen afnemen, evenals het risico op werkstress.</li> <li>▪ Als u ook aandacht besteedt aan <i>gewenst</i> gedrag (hoe kunnen we elkaar ondersteunen?), dan vergroot dit de sociale steun en neemt het risico op werkstress af.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Een goede werksfeer, waarin duidelijk is wat goede omgangsvormen zijn, bevordert de arbeidsprestaties.
Andere voordelen	In een cultuur waarin werknemers over gewenst en ongewenst gedrag kunnen praten, is het ook mogelijk te praten over andere onderwerpen die voor de organisatie en de afdeling van belang zijn.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Op heel korte termijn.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deze oplossing vraagt van leidinggevenden een professionele houding en oplettendheid.</li> <li>▪ Het kan soms nodig zijn de leidinggevenden hierin te trainen.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol vanwege hun voorbeeldfunctie. Voor trainingen is het raadzaam een extern trainingsbureau in te huren.</li> </ul>



<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>11 Vertrouwenspersoon</b>
Beschrijving	Vertrouwenspersonen zijn collega's bij wie alle werknemers terecht kunnen die zijn geconfronteerd met agressie, pesten, treiteren of seksuele intimidatie – kortom met ongewenst gedrag op het werk. Het gaat hierbij om ongewenst gedrag van een collega ten opzichte van een andere collega. Ook als er sprake is van een arbeidsconflict, kan de werknemer een vertrouwenspersoon benaderen. Alles wat de werknemer de vertrouwenspersoon vertelt, wordt vertrouwelijk behandeld. Een vertrouwenspersoon moet zich houden aan een vooraf vastgesteld protocol hoe met vertrouwelijkheid om te gaan.
Aard	Organisatorisch, tertiaire (en secundaire) interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Werknemers kunnen in vertrouwen met iemand praten. De vertrouwenspersoon kan naar oplossingen zoeken. Zo kunt u voorkomen dat er arbeidsconflicten ontstaan of uit de hand lopen, met ziekteverzuim als gevolg.
Efficiencyeffect	Deze oplossing voorkomt verminderd functioneren van werknemers.
Mogelijke nadelen	U zult een of meer vertrouwenspersonen moeten aanstellen en moeten instrueren of trainen.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Link naar andere bronnen	Zie voor richtlijnen voor vertrouwenspersonen de site van het Project Preventie Seksuele Intimidatie (PPSI) ( <a href="http://www.ppsi.nl">www.ppsi.nl</a> ).
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	U zult de taken en bevoegdheden voor de vertrouwenspersoon moeten vastleggen en een (of meer) geschikte personen moeten selecteren. Wellicht heeft de te benoemen vertrouwenspersoon ook een training nodig.
Succes- en faalfactoren	Belangrijk is dat u een persoon selecteert die het vertrouwen van de werknemers geniet: ze moeten het gevoel hebben dat ze hun verhaal zonder risico bij de vertrouwenspersoon kwijt kunnen. Dat kan een werknemer zijn van de afdeling P&O of iemand van de ondernemingsraad.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>12 Veranderen van de organisatiecultuur</b>
Beschrijving	De manier waarop werknemers met elkaar omgaan, is verankerd in de organisatiecultuur. In de loop der jaren kan zich een minder wenselijke cultuur hebben ontwikkeld. Op een afdeling waar jarenlang alleen mannen hebben gewerkt, kunnen bijvoorbeeld vrouwonvriendelijke gewoontes zijn ontstaan (pin-ups aan de muur, vrouwonvriendelijke grappen tijdens het werk). Als u deze gewoontes en (onbewuste) gebruiken verandert, zal er een sfeer ontstaan waarin ongewenst gedrag minder snel voorkomt.
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Ongewenst gedrag zal afnemen.
Efficiencyeffect	Deze oplossing voorkomt verminderd functioneren van werknemers.
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Door met elkaar te praten over gewoontes en (misschien onbewuste) gebruiken, kunnen u ook andere inefficiënte gewoontes veranderen.</li> <li>▪ Door met elkaar ook over 'gewenst gedrag' te praten, kunt u de sociale steun vergroten.</li> </ul>
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Link naar andere bronnen	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Een cultuurverandering kan jaren duren. Sommige activiteiten, zoals het verwijderen van fysieke uitingen die ongewenst gedrag kunnen stimuleren (pin-ups), kunt u op korte termijn uitvoeren.
Benodigde inspanning	Een cultuurverandering is een ingewikkeld en langdurig proces. De eerste stap is met elkaar constateren welke gebruiken en gewoontes er zijn en welke daarvan niet meer gewenst zijn. De tweede stap is met elkaar afspreken 'hoe we wel met elkaar om willen gaan'.
Succes- en faalfactoren	Het kan nuttig zijn een cultuurverandering te laten begeleiden door een externe partij (of een onafhankelijke partij binnen de organisatie (P&O)). Belangrijk is dat u alle partijen (management en werknemers) in het proces betreft. Voorkom beschuldigingen!

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>13 Huisregels voor klanten, burgers en cliënten</b>
Beschrijving	De meeste klanten weten zich op een goede manier te gedragen. Toch hebben veel mensen behoefte aan nadere regels waarnaar zij hun gedrag kunnen richten. Dit worden huisregels genoemd. Maak de huisregel duidelijk aan de klant. Voorbeelden van huisregels zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U moet zich melden bij de balie.</li> <li>▪ Huisdieren zijn in dit gebouw niet toegestaan.</li> <li>▪ Het bezit van slag- of steekwapens in het gebouw is verboden.</li> </ul>
Aard	Organisatorisch, primaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Door duidelijk te maken wat de huisregels zijn, maakt u duidelijk wat u van de klant verwacht en welk gedrag u niet accepteert. Als klanten toch ongewenst gedrag vertonen, is duidelijk waarop u de klant kunt aanspreken.
Efficiencyeffect	Met huisregels scheidt u duidelijkheid. Zo kunt u agressie, geweld en ongewenst gedrag voorkomen.
Andere voordelen	Grotere klantvriendelijkheid.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Organisaties die te maken hebben met externe klanten.
Link naar andere bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Handboek agressie en geweld voorkomen, beperken en afhandelen. Faciliteren en ondersteunen van werkgevers en werknemers</i>, Den Haag 2008, te downloaden via de site van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (<a href="http://www.minbzk.nl/onderwerpen/veiligheid/veilige-samenleving/veilige-publieke/publicaties/110982/handboek-agressie-en">www.minbzk.nl/onderwerpen/veiligheid/veilige-samenleving/veilige-publieke/publicaties/110982/handboek-agressie-en</a>).</li> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het opstellen van huisregels hoeft niet veel tijd te kosten.
Benodigde inspanning	Het is belangrijk alle relevante partijen bij het opstellen van de regels te betrekken. Regels moeten wel nuttig en realistisch zijn.
Succes- en faalfactoren	Het is belangrijk dat u bij de partijen die de regels moeten handhaven, draagvlak creëert. Bovendien zult u de regels consequent moeten handhaven.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>14 Voorlichten, trainen en instrueren van personeel</b>
Beschrijving	Bij alle vormen van agressie bestaat gevaar voor de veiligheid van de werknemer of die van anderen. Als een werknemer tijdig aanvoelt dat een situatie kan escaleren, dan kan hij wellicht voorkomen dat het uit de hand loopt. Een training in omgang met agressie kan daarbij helpen.
Aard	Organisatorisch, primaire en secundaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Door werknemers te trainen hoe ze moeten omgaan met agressie voorkomt u dat: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ werknemers lichamelijk gewond raken of een posttraumatische stressstoornis oplopen;</li> <li>▪ de motivatie om hetzelfde werk te blijven doen, afneemt;</li> <li>▪ het ziekteverzuim toeneemt.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Deze oplossing voorkomt beschadiging van goederen en verstoring van de dagelijkse werkzaamheden.
Andere voordelen	Werknemers voelen zich zekerder als ze te maken krijgen met agressie. Daarmee neemt de kans toe dat ze escalatie of gevaar kunnen voorkomen.
Mogelijke nadelen	U moet tijd en geld vrijmaken om werknemers te trainen.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties, maar vooral organisaties die met externe partijen te maken hebben (burgers, klanten, cliënten etc.).
Link naar andere bronnen	▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het trainen van alle werknemers kan een aantal maanden in beslag nemen.
Benodigde inspanning	U zult een goed trainingsbureau moeten selecteren en met dit bureau moet doorspreken welke aspecten het in ieder geval in de training moet meenemen.
Succes- en faalfactoren	Het is aan te raden een externe partij in te schakelen die is gespecialiseerd in agressietrainingen. De training moet aansluiten op de werksituatie van werknemers.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>15 Agressie en geweld bespreekbaar maken en houden</b>
Beschrijving	Vaak denken werknemers die zijn geconfronteerd met agressie, 'dat dit nu eenmaal bij de uitoefening van het werk hoort'. Ook collega's kunnen er zo over denken. Hierdoor melden zij agressie-incidenten niet altijd. Dit kan nog worden versterkt wanneer de cultuur binnen de organisatie de werknemers onvoldoende sociaal steunt. Om dit tegen te gaan kan de organisatie uitdragen dat dit niet bij het werk hoort. Om het onderwerp bespreekbaar te maken kunt u agressie en geweld in de bestaande overlegstructuren, zoals het team- en afdelingsoverleg, permanent agenderen. Spilfunctionarissen bij het bespreekbaar maken en houden zijn leidinggevenden en P&O-adviseurs.
Aard	Organisatorisch, primaire en secundaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Door agressie en geweld bespreekbaar te maken voorkom je dat werknemers hun ontevredenheid niet uitspreken en ermee blijven doorlopen. Als agressie en geweld niet bespreekbaar zijn, kan dat leiden tot verminderde motivatie of zelfs tot verzuim.
Efficiencyeffect	Als u adequaat optreedt tegen agressie en geweld, dan treden er minder verstoringen in het werkproces op.
Andere voordelen	Een open cultuur is niet alleen goed voor het bespreekbaar maken van agressie en geweld, maar ook van ander onderwerpen die voor de organisatie van belang zijn.
Mogelijke nadelen	Deze oplossing vraagt veel van leidinggevenden. Eventueel kunt u hen trainen, zodat zij met werknemers open gesprekken kunnen voeren en vertrouwen kunnen creëren.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Link naar andere bronnen	▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	De leidinggevende moet het onderwerp goed voorbereiden, voordat hij het in het werkoverleg ter sprake brengt. Een recent incident zou een startpunt van de discussie kunnen zijn. Van groot belang is dat de discussie gaat over 'Wat kunnen we doen om dit te voorkomen?' (en niet over 'Wat deed jij fout, waardoor dit kon gebeuren?').
Succes- en faalfactoren	Een open en voor werknemers veilige sfeer is een voorwaarde om dit onderwerp te kunnen bespreken.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>16 Goed afhandelen van een agressie-incident</b>
Beschrijving	Als een agressie-incident heeft plaats gevonden, is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Dat geldt zowel direct na het incident, als bij de latere opvang en het melden van het incident. U kunt als werkgever een protocol opstellen over hoe de organisatie met agressie kan omgaan. Direct na het incident moet u de werknemer opvangen en indien nodig medische zorg inschakelen. Overleg met de werknemers of en hoe er aangifte wordt gedaan. Vervolgens is verdere nazorg belangrijk.
Aard	Organisatorisch, tertiaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Door op een juiste manier met een agressie incident om te gaan voorkomt u: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ziekteverzuim;</li> <li>▪ posttraumatische stress;</li> <li>▪ demotivatie.</li> </ul>
Andere voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het getuigt van goed werkgeverschap als organisaties agressie-incidenten professioneel afhandelen en voldoende aandacht geven aan werknemer.</li> <li>▪ U voorkomt daarmee ook dat werknemers hun betrokkenheid verliezen.</li> </ul>
Mogelijke nadelen	Het kan nodig zijn dat u leidinggevendenden extra moeten trainen in het omgaan met een agressie-incident.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties waar agressie voorkomt.
Link naar andere bronnen	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	U moet een protocol opstellen waarin u stapsgewijs aangeeft wie welke acties moet nemen nadat een incident heeft plaatsgevonden.
Succes- en faalfactoren	Stel dit protocol samen met betrokkenen op en toets het op haalbaarheid en wenselijkheid.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>17 Herinrichten van werkprocessen om de klantvriendelijkheid te vergroten</b>
Beschrijving	Irritaties en agressie bij gefrustreerde klanten kunt u voorkomen door de werkprocessen anders in te richten. Denk aan het verkorten van wachttijden, maar ook het beter informeren van klanten of cliënten, zodat ze weten wat ze kunnen verwachten.
Aard	Organisatorisch, primaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	U kunt agressie-incidenten voorkomen.
Efficiencyeffect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De klantvriendelijkheid neemt toe.</li> <li>▪ Ook de tevredenheid van (serviceverlenende) werknemers neemt toe.</li> </ul>
Andere voordelen	Deze oplossing draagt bij aan de tevredenheid van de klant en aan een positief imago van de organisatie.
Mogelijke nadelen	De kosten van het herinrichten van een organisatieproces.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Organisaties die met externen te maken hebben.
Specificaties	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het herinrichten van een proces kan enige tijd in beslag nemen.
Benodigde inspanning	Voordat u tot herinrichting overgaat, zult u eerst een analyse moeten maken van de aspecten die bij klanten agressie kunnen opwekken.
Succes- en faalfactoren	Het kan nuttig zijn een externe begeleider (A&O-deskundige) in te schakelen.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>18 Herinrichten van de werkomgeving</b>
Beschrijving	De inrichting van de omgeving kan irritaties bij klanten voorkomen. Bijvoorbeeld een wachtruimte die prettig is ingericht, een aangename temperatuur heeft en comfortabele stoelen en tijdschriften. Of een systeem met nummertjes dat duidelijk maakt hoe lang de klant nog moet wachten. Daarnaast kan de inrichting van een omgeving ook het gevoel van veiligheid bij werknemers vergroten. Een losse bureaulamp kan een wapen zijn, een lamp aan het plafond niet. Een achteruitgang in een spreekkamer of een alarmknop kan het gevoel van veiligheid vergroten. Als collega's hoorbaar of (door een glazen wand) zichtbaar aanwezig zijn, kan dat een drempel zijn voor agressief gedrag.
Aard	Technisch; primaire interventie.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Deze oplossing voorkomt agressie-incidenten en vergroot het gevoel van veiligheid van werknemers.
Andere voordelen	Deze oplossing draagt bij aan de tevredenheid van de klant en aan een positief imago van de organisatie.
Mogelijke nadelen	De kosten van het herinrichten van een omgeving.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Organisaties die met externen te maken hebben.
Link naar andere bronnen	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Het herinrichten van een ruimte kan enige tijd in beslag nemen.
Benodigde inspanning	Voordat u de omgeving opnieuw inricht, zult u eerst een analyse moeten maken van de aspecten die: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bij klanten agressie kunnen opwekken;</li> <li>▪ bij werknemers een gevoel van onveiligheid veroorzaken.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	Het kan nuttig zijn een externe begeleider (ergonoom) in te schakelen.



<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>19 Flexibel werken</b>
Beschrijving	<p>Er zijn verschillende vormen van flexibel werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>flexibele begin- en eindtijden</i> Het tijdstip waarop werknemers beginnen en weer naar huis gaan, kan variëren. De meeste bedrijven hanteren wel 'blokken' (periode waarin iedereen aanwezig moet zijn).</li> <li>▪ <i>flexibele werkplekken of thuiswerken</i> In sommige functies is het mogelijk een deel van het werk thuis te doen.</li> <li>▪ <i>flexibele inzet van personeel</i> (multi-inzetbaarheid) Werknemers zijn op verschillende plaatsen inzetbaar</li> <li>▪ <i>flexibele arbeidsrelaties</i> De arbeidsvoorwaarden variëren.</li> </ul>
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibel werken kan de werkdruk tijdens piekbelasting verminderen.</li> <li>▪ Het kan stress verminderen die wordt veroorzaakt door ongunstige werktijden of door een onevenwichtigheid tussen werk en privé. Flexibel werken vergroot de regelmogelijkheden van werknemers, niet alleen op het werk, maar ook in de afstemming van werk en privé.</li> <li>▪ Flexibele arbeidsrelaties maken maatwerk mogelijk. Dit zal een positief effect hebben op de (ervaren) balans tussen inspanning en beloning.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Veel bedrijven passen flexibel werken vooral toe om beter te kunnen reageren op de vraag uit de markt. De juiste mix van flexibiliseringsoplossingen zal efficiencywinst opleveren.
Mogelijke nadelen	Bij het invoeren van flexibiliseringmaatregelen moet u de gezondheid en het welzijn van werknemers in de overweging betrekken.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Bron	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="http://www.arbocataloguspsa.nl">www.arbocataloguspsa.nl</a></li> </ul>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Een jaar.
Benodigde inspanning	Gebruik een gestructureerde aanpak om de flexibiliteitseisen van de omgeving en wensen van het personeel om te zetten in een optimale mix van flexibiliseringmaatregelen.
Succes- en faalfactoren	Het kan nuttig zijn dit proces te laten begeleiden door een externe partij.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>20 Zelfroosteren</b>
Beschrijving	Zelfroosteren is een regelmogelijkheid voor werknemers. Het is een maatregel waarmee werknemers met behulp van arbeidstijdsystemen een zekere mate van zeggenschap krijgen over de tijdstippen waarop ze zelf werken. Er zijn verschillende mogelijkheden om de zeggenschap van werknemers over hun werktijden te vergroten. Zij kunnen bijvoorbeeld onderling van dienst ruilen, intekenen op vaste roosters, hun wensen opgeven voor individuele roosters of zelf hun eigen rooster geheel vaststellen.
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	Deze oplossing zorgt voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ een betere balans tussen werk en privé;</li> <li>▪ meer controle over werktijden;</li> <li>▪ daardoor minder werkstress.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Deze oplossing kan ook de flexibiliteit van de organisatie vergroten (een betere balans tussen werkaanbod en aanwezigheid), wat een efficiencyeffect op kan leveren.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Organisaties die met roosters of ploegendiensten werken.
Bron	De site van TNO, Slimmer werken ( <a href="https://www.tno.nl/downloads/slimmer_werken_sociale_innovatie_synopsis1.pdf">https://www.tno.nl/downloads/slimmer_werken_sociale_innovatie_synopsis1.pdf</a> ).
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Een halfjaar tot een jaar.
Benodigde inspanning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U moet het planningproces aanpassen.</li> <li>▪ De werknemers moeten wennen aan een nieuw systeem om hun roosterwensen in te voeren.</li> <li>▪ De managers moeten anders omgaan met bezettingseisen en werktijden.</li> </ul>
Succes- en faalfactoren	Het is raadzaam een externe begeleider in te huren om het systeem vorm te geven.

<b>Algemene gegevens</b>	
Oplossing	<b>21 Aandacht voor herstelmogelijkheden</b>
Beschrijving	<p>Piekbelasting hoeft geen probleem te zijn, als er maar voldoende gelegenheid is voor herstel. Dat kunt u op verschillende manieren organiseren. U kunt de mogelijkheid creëren om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ taken die veel energie kosten af te wisselen met eenvoudige taken;</li> <li>▪ na een periode van extreme drukte een dagje vrij te nemen;</li> <li>▪ na een heel lange werkdag de volgende dag een uurtje later te beginnen;</li> <li>▪ tijdens een intensieve werkdag een halfuurtje te gaan wandelen;</li> <li>▪ iedere dag een halfuur rustig te lunchen (zo min mogelijk lunchoverleg!);</li> <li>▪ 's avonds en in het weekend met andere dingen dan werk bezig te zijn;</li> <li>▪ vakantiedagen ook echt allemaal vrij te kunnen nemen (stimuleer werknemers vakantiedagen op te nemen).</li> </ul>
Aard	Organisatorisch.
<b>Beoogde effecten</b>	
Arbo-effect	<p>Deze oplossing zorgt voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minder werkstress;</li> <li>▪ een betere balans tussen werk en privé.</li> </ul>
Efficiencyeffect	Na een herstelmoment zijn werknemers weer fris en vaak productiever en efficiënter dan werknemers die dit herstelmoment niet hebben benut.
<b>Kenmerken</b>	
Oplossing voor	Alle organisaties.
Bron	<a href="http://www.arbocataloguspsa.nl/ggzfriesland/oplossing/herstelmogelijkheden/38/">http://www.arbocataloguspsa.nl/ggzfriesland/oplossing/herstelmogelijkheden/38/</a>
<b>Implementatie</b>	
Invoeringstermijn	Korte termijn.
Benodigde inspanning	Deze oplossing vereist een zekere mate van vrijheid (regelmogelijkheden) voor werknemers. In een enkel geval moet u werkpakketten anders verdelen (afwisseling tussen inspannende en eenvoudige taken). Voorbeeldgedrag van en stimulering door leidinggevenden is belangrijk.
Succes- en faalfactoren	Betrokkenheid van het management is een vereiste.