

Arbocatalogus Tentoonstellingbouw Onderwerp: Psychosociale Arbeidsbelasting

Voorwoord

In de Arbocatalogus staan verschillende oplossingen waarmee bedrijven kunnen voldoen aan de Arbowet. Je kunt als werkgever kiezen of je deze oplossingen volgt of eigen oplossingen bedenkt, maar je moet wel voldoen aan hetzelfde beschermingsniveau.

De PSA Arbocatalogus is vastgesteld tot en met **2027**. Binnen de Tentoonstellingsbranche wordt de beschikbare informatie, als nodig, geëvalueerd en bijgesteld. Mocht u op- of aanmerkingen hebben, dan kunt u die doorgeven aan info@clcvecta.nl of 31(0)346-352444.

Voor wie is deze PSA Arbocatalogus geschreven?

Deze Arbocatalogus is bestemd voor bedrijven in de Tentoonstellingsbranche. De werkgever, leidinggevende, maar ook de medewerker en HR kan er zijn voordeel mee doen.

Onder PSA wordt verstaan de factoren die in het werk stress veroorzaken. Die risico's nemen af wanneer je stress in jouw bedrijf tijdig herkent en weet welke maatregelen en oplossingen mogelijk zijn.

LEESWIJZER

In deze Arbocatalogus worden maatregelen tegen stress behandeld in de onderdelen Werkdruk en Omgangsvormen.

Onder 'het dashboard met Oplossingen' kun je kiezen over welke praktijksituatie je advies wil krijgen over de oplossingen die er mogelijk zijn om aan de slag te gaan.



1. Aan de slag met de oplossingen die gelden voor Werkdruk (blauw)
2. Aan de slag met oplossingen die gelden voor Ongewenste Omgangsvormen (groen)
3. Aan de slag met onderwerpen die gelden voor zowel Werkdruk als Ongewenste Omgangsvormen (oranje)

De twee delen beginnen met een korte inleiding, daarna lees je de verschillende maatregelen hoe je het kan aanpakken (ook als je aan de wet wil voldoen) en vervolgens wordt per aanpak meer informatie gegeven.

Inleiding



Onder Psychosociale Arbeidsbelasting oftewel PSA verstaan we factoren die in het werk **Stress** veroorzaken.

Denk bijvoorbeeld aan **Werkdruk**. Werkdruk hoeft op zich niet erg te zijn, maar kan leiden tot **ongezonde werkstress**. Stress is vaak gerelateerd aan bepaalde werkeisen. Iemand is, of voelt zich niet in staat om te voldoen aan de eisen van de werkomgeving. Ook te **weinig** werkdruk kan werkstress veroorzaken. Het is belangrijk om de signalen van te veel maar ook te weinig werkdruk te herkennen. Het kan namelijk leiden tot allerlei welzijns- en gezondheidsklachten en zelfs tot langdurig verzuim.

Stressklachten kunnen ook voortkomen uit **Ongewenst gedrag** op de werkvloer, zoals een slechte werksfeer of intimidatie door collega's of klanten. Ook problemen in de privésfeer of schulden (verslaving) kunnen een rol spelen. Of problemen thuis door veelvuldig overwerken.

Gelukkig hebben bedrijven veel mogelijkheden om PSA (Psychosociale Arbeidsbelasting) aan te pakken en de 'druk' van het werk het hoofd te bieden. Zo helpt het ook om **energiebronnen** aan te boren om werkstress te verminderen. Voorbeelden hiervan zijn steun krijgen van de collega's of zelfstandigheid. Iemand kan weliswaar veel te doen hebben in te weinig tijd, maar als hij of zij de hulp van collega's in kan roepen, dan hoeft dat geen probleem meer te zijn. Met de inzet van veel energiebronnen kan iemand de eisen van het werk veel makkelijker aan.

Wat is PSA?

PSA betekent Psychosociale Arbeidsbelasting en gaat over factoren die in het werk stress kunnen veroorzaken. Dit zijn, volgens de Arbowet, factoren zoals werkdruk, agressie en geweld, (seksuele) intimidatie, pesten en discriminatie. De werkgever moet volgens de Arbowet een beleid voeren met maatregelen om een te hoge PSA te voorkomen en waar dit niet mogelijk is, te beperken.

DEEL 1 WERKDRUK (blauw)



WAT IS HET?

Iedereen die werkt heeft met werkdruk te maken. Er zijn veel definities over werkdruk. Een gezonde werkdruk is prima. En of werkdruk leidt tot stress is per persoon verschillend omdat de 'druk' door iedereen anders wordt ervaren. Werkdruk kan naast negatieve ook positieve gevoelens oproepen. Zowel teveel als te weinig werkdruk kan leiden tot werkstress.

Wat is Werkstress?

Werkstress ontstaat wanneer de druk stelselmatig zo hoog is, dat de grens van het persoonlijk aanpassingsvermogen wordt overschreden en dat de medewerker zich niet in staat voelt te voldoen aan de gestelde eisen. Werkstress kan resulteren in psychische moeheid, slaapproblemen, overspannenheid of een burn-out. Werkstress is een situatie ontstaan door of in de werksituatie.

Een definitie van werkdruk

Er is sprake van werkdruk als iemand niet kan voldoen aan de gestelde eisen in het werk. Deze eisen kunnen variëren in de hoeveelheid werk, een te hoog werktempo, te weinig tijd etc.. Medewerkers omschrijven voorbeelden als te krappe contracten, 'deadlines', 'teveel werk in te weinig tijd (korte aanrijtijden)', overuren maken.

Als de werkdruk te hoog is, is het uitgangspunt dat de werkgever dit zoveel mogelijk en in eerste instantie **aan de bron** dient te voorkomen. Ook het **beleid** om een te hoge werkdruk te voorkomen is een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering.

Relatie met werkplezier:

Belangrijk bij het ontstaan van stress is ook hoe de medewerker de balans ervaart tussen stressbronnen in het werk (wat energie kost) en energiebronnen (wat energie geeft) in het werk. Zijn er minder energiegevers dan energienemers dan ontstaat sneller stress. Andersom kunnen energiegevers (zoals vakmanschap, complimenten, goede samenwerking) ook werkstress verminderen.

Werkdruksituaties bij tentoonstellingsbedrijven:

Situaties waardoor een hoge werkdruk kan ontstaan die tot werkstress leiden zijn:

1. Werkhoeveelheid/ werktempo

- Hoog werktempo
- Pieken in het werk met grote tijdsdruk (deadlines)
- Veel werk met weinig tijd voor de het ontwerp/opdracht (krappe contracten)
- Steeds kortere aanrijtijden bij de beurzen

2. Werkorganisatie

- Onvoldoende planning in het bouwproces
- Onvoldoende coördinatie en besluitvormingsstructuur voor of op de werkvloer

3. Onregelmatigheid

- Ongeregeld werk (werk en privé niet in balans)
- Veel en lang van huis (veel in buitenland en verblijf in hotels)
- Vaak en veel overuren

4. Bezetting

- Onderbezetting
- Veel los flexibel personeel, ongeregelde inhuur
- Afhankelijk van elkaar en elke keer met nieuwe mensen (wisselende groepen)

5. Communicatie

- Geen tijd voor overleg, waardoor misverstanden
- Conflicten op de werkvloer (vraagt competenties om daarmee om te gaan)
- Leiding op afstand /onduidelijke leiding

6. Vakmanschap

- Vakmanschap onder druk:
 - Onvoldoende vakmanschap (tijdelijk personeel)
 - Elke keer ander werk, weinig routine
 - instroom nieuwkomers neemt af (interesse)
 - technische mankementen

7. Gezondheid

- Zwaar en gevaarlijk
- Uitdagingen om gezond te blijven (gezonde voeding, dag- en nachtritme)

Waarom werkdruk aanpakken?

Wanneer de druk vaak te groot is dan kan iemand onvoldoende herstellen en ontstaan klachten t.g.v. de werkstress. Die klachten kunnen leiden tot psychische moeheid, overspannenheid of burnout, vaak mét uitval en verzuim. Ook leidt werkstress tot een verhoogde kans op fouten maken, ongevallen en productieverlies. Als er veel werkstress wordt ervaren door werkdruk is het dan ook belangrijk om de tijd te nemen naar oplossingen te zoeken om werkstress te verminderen en te voorkomen.

De Maatregelen

Oplossingen kunnen gevonden worden in het bedrijf en in het werk zelf. Ook werknemers zelf kunnen een rol spelen in het ontstaan, vergroten of verminderen van ongezonde werkdruk. De volgende oplossingen om werkdruk aan te pakken gaan over maatregelen voor het bedrijf, het werk en de persoon.

Beleidsmatige maatregelen voor de werkgever



1. Voer een RIE en Arbocyclus uit
2. Weet wat speelt en wat de situaties en oorzaken zijn
3. Geef voorlichting



Maatregelen voor Werkdruk

4. Ontwikkel de managementvaardigheden
5. Stress? Wees alert op de signalen
6. Bewaak de werk-privébalans
7. Ga zorgvuldig om met overwerken
8. Speel goed in op piekbelasting
9. Communicatie en samenwerking verbeteren
10. Ambities vergroten
11. Stimuleer de gezondheid
12. De batterij opladen /werkplezier vergroten

Als werkgever moet je maatregel 1, 2, 4, 5 en 12 altijd uitvoeren om rond werkdruk aan de Arbowet te voldoen. Afhankelijk van de hoogte van de werkdruk en de oorzaken die er in jouw bedrijf spelen, kies je uit de overige oplossingen wat er in jouw situatie past en/of bedenk je zelf meer/andere oplossingen.

1.A Voer een volledige arbocyclus

Nagaan wat er beter kan, daar maatregelen voor bedenken, die uitvoeren en ervan leren, zodat je de volgende ronde minder hoeft te doen. Dat is de kern van een volledige arbocyclus.

De beleidscyclus

Beleid klinkt zwaar voor een klein bedrijf. In de praktijk komt het er op neer dat ieder bedrijf een Arbocyclus moet organiseren van **afspraken maken** en **vastleggen**. Dit heet ook wel een plan/do/check/act cyclus.



In de Arbowet staat dat de werkgever **beleid** moet voeren om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen, en als dat niet mogelijk is, te beperken.

- Deze begint met een **Risico-Inventarisatie en-Evaluatie** (RI&E). Blijkt uit de RI&E dat er risico is op te hoge werkdruk of andere PSA, dan is ook een verdiepend RI&E onderzoek verplicht.
- Na het inventariseren van de risico's/verdiepend onderzoek bedenk je vervolgens **maatregelen** en neemt deze op in het **plan van aanpak**.
- **Evalueer** ieder jaar dit plan van aanpak met elkaar. Hoe verloopt de uitvoering van je maatregelen en welk effect hebben ze? Dan begint je cyclus weer van voor af aan.

Een arbocyclus opzetten. Zo pak je het aan :

* Kijk goed wat er speelt, welke situaties en oorzaken er zijn.

- Inventariseer wat geschikte maatregelen zijn voor de oorzaken die er zijn. Kies met elkaar van welke maatregelen jullie het meest effect verwachten en volg daarbij de arbeidshygiënische strategie. Bedenk dus als 1^e maatregelen die werkstress kunnen voorkomen. Als dat niet lukt kies je voor maatregelen die werkstress verminderen. Weeg dit ook af tegen de kosten (in tijd, geld, en moeite om de maatregelen ingevoerd te krijgen).
- Voer de maatregelen uit en bewaak de voortgang. Evalueer de resultaten minimaal één keer per jaar en stel de plannen zo nodig bij.
- Gebruik als inspiratiebron het werkoverleg (inclusief vastlegging) en gebruik zo nodig een checklist met mogelijke PSA maatregelen werkdruk/omgangsvormen voor jullie bedrijf.
- Betrek de preventiemedewerker en OR/PVT (indien aanwezig) bij de arbocyclus.

De Arbeidshygiënische strategie volgen

Om aan de Arbowet te voldoen volg je de arbeidshygiënische strategie bij het bedenken van de maatregelen. Als eerste en zo mogelijk kies je oplossingen die werkstress kunnen **voorkomen**. Pas als dat niet lukt bedenk je **maatregelen** om de werkstress zoveel mogelijk te **beperken**. Je bedenkt dan eerst oplossingen voor de hele groep (bedrijf) zoals een voorlichting geven over werkdruk. Als laatste bedenk je oplossingen/maatregelen voor de individuele medewerkers die werkstress ervaren (zoals het inzetten van een coach).

Voorbeeld: communicatie en de lange werkdagen zijn een stressfactor. Dan kan een bronaanpak zijn dat je het project van tevoren goed organiseert. Vaak is dit een (keten)aanpak met een planning, coördinatie (informatiebord), bezetting en vooraf bespreken van de werkmethode en -volgorde is. Ook kan geleerd worden van het project door projectevaluatie.

Voorbeeld 2: Er worden steeds meer pauzes overgeslagen, ongezond gegeten en gedronken. Oplossing: ga samen in gesprek over de ongezonde werkdruk en zoek samen naar de oplossingen, zoals gezonde inkopen doen en samen eten.

Werken in jouw bedrijf meerdere teams of groepen (groter dan 15 medewerkers)?

Dan gelden de volgende maatregelen ook:

- Inventariseer niet alleen als organisatie, maar ook per team/groep én vanuit HR/OR (PVT) werkgroep wat geschikte maatregelen zijn voor de oorzaken die prioriteit hebben gekregen.
- Evalueer per team/groep jaarlijks het PSA-beleid samen met de input van alle teams en andere relevante partijen. En blijf alert op de signalen.

Meer informatie

De beleidscyclus

Beleid klinkt zwaar voor een klein bedrijf. In de praktijk betekent het dat ieder bedrijf een *arbocyclus* moet organiseren van **afspraken maken** en **vastleggen**. Dit wordt een 'plan-do-check-act cyclus' genoemd. Deze begint met het uitvoeren van de **Risico-inventarisatie en -evaluatie** (RI&E). Bedenk vervolgens **maatregelen** die opgenomen worden in het **plan van aanpak**. Belangrijk is dit plan van aanpak ieder jaar te **evalueren**; hoe verloopt de uitvoering van je maatregelen en hebben ze effect? Indien nodig, worden nieuwe afspraken gemaakt en begint je arbocyclus weer van voor af aan.

Links

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)
- [Arbowettekst](#)

Normen / wetgeving

Door de hierboven genoemde maatregelen bij je beleidscyclus te benutten en zo nodig/ indien relevant ook andere maatregelen uit deze catalogus in te zetten voldoe je aan:

- Arbowet artikel 3.2
- Arbobesluit artikel 2.15



1B Voer een RI&E uit (Risiko- inventarisatie en -evaluatie RI&E)

De Risiko-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is het geëigende instrument om risico's in kaart te brengen. Blijkt uit de RI&E dat er risico is op te hoge werkdruk en/of ongewenst gedrag, voer dan ook een verdiepend RI&E onderzoek uit. Na het uitvoeren van de RI&E worden de oplossingen vastgelegd in het bijbehorende Plan van Aanpak. De uitvoering ervan wordt bewaakt via de arbo-cyclus van inventariseren, oplossingen bedenken, uitvoeren en evalueren. Blijken maatregelen dan niet effectief te zijn, dan bedenk je nieuwe.

Voor de Tentoonstellingsbedrijven is een erkende branche-RI&E beschikbaar via: [erkende branche RI&E voor tentoonstellingsbedrijven](#)

Zo pak je het aan

- Besteed in de RI&E voldoende aandacht aan de bronnen van werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Welke functies en risicogroepen betreft het, waar en wanneer? Denk hierbij ook aan bijzondere categorieën medewerkers, zoals nieuwkomers en ZZP-ers.
- Betrek de preventiemedewerker en OR/PVT (indien aanwezig) bij de uitvoering van RI&E. Zij hebben een belangrijke rol bij de uitvoering.
- Is je bedrijf groter dan 25 medewerkers? Betrek dan een Arbo-kerndeskundige om de RI&E te laten toetsen. Kleine bedrijven (minder dan 25 medewerkers) die dit branche instrument gebruiken, hoeven hun RI&E **niet** te laten toetsen. Bekijk [dit stroomschema](#) om te zien of jouw RI&E getoetst moet worden.

Meer informatie

Wil je meer weten over de RI&E?

CLC-VECTA biedt regelmatig kennissessies aan (Kijk op de homesite voor de agenda.)

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)
- [Arbowettekst](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)
- [digitale toolkit](#)
- [stroomschema RIE.pdf \(bij minder dan 25 werknemers\)](#)

2. Weet wat speelt en wat de oorzaken zijn



Loop regelmatig langs op de werkvloer en bouw een goede band op met je medewerkers. Observeer goed wat er gebeurt. Kunnen de medewerkers het werk nog aan of ervaren ze een hoge werkdruk? Broeit er iets onder de oppervlakte in de onderlinge samenwerking? Je eigen observaties rondom werkdruk en ongewenste omgangsvormen zijn belangrijk. Op basis van de uitkomsten van de RI&E, maar ook naar aanleiding van je eigen observaties kun je besluiten tot een nader onderzoek.

Of er sprake is van een hoge (ervaren) werkdruk en/of ongewenst gedrag kun je vaststellen via groepsbijeenkomsten, interviews of een vragenlijstonderzoek, bijvoorbeeld als onderdeel van de RI&E of een MTO/Preventief medisch onderzoek (PMO).

Zo pak je het aan

1. Observeer, doe een onderzoek naar de situaties die PSA werkdruk en omgangsvormen veroorzaken. Zorg dat je uit je onderzoek een goed beeld krijgt van de oorzaken en ga aan de slag met de uitkomsten. Bespreek die uitkomsten met elkaar en stel (per team) een plan van aanpak op. Als je bedrijf uit meer dan 15 personen bestaat, zorg dan voor dit inzicht per afdeling/team. Evalueer ook of de maatregelen hebben geholpen. Zorg ervoor dat je al deze stappen zet.
2. Leer de signalen herkennen van het team én van de individuele medewerkers die aangeven dat de werkdruk te hoog oploopt.
3. Medewerkers kunnen stress-klachten bespreken met de eigen leidinggevende en ook altijd met de bedrijfsarts, vertrouwenspersoon of huisarts. De laatste drie hebben mogelijkheden om door te verwijzen naar een psycholoog of maatschappelijk werk.

Meer informatie

Oorzaken achterhalen

Werkdruk en ongewenste omgangsvormen zijn de pijlers van psychosociale arbeidsbelasting, waarbij de werkgever doeltreffende maatregelen moet nemen. De eerste stap is vaststellen of er sprake is van een hoge werkdruk en/of ongewenst gedrag.

Dit kan onderzocht worden via **interviews** of een **vragenlijstonderzoek**, bijvoorbeeld als onderdeel van de RI&E of een MTO/Preventief medisch onderzoek (PMO).

Hoe voer je een PSA onderzoek uit?

(Het) Onderzoek uitvoeren (meten) naar werkdruk en omgangsvormen kan op verschillende manieren. Laat bij voorkeur het onderzoek (de meting) uitvoeren door een externe partner, zodat de anonimiteit van je medewerkers gewaarborgd blijft.

- Bedrijven **kleiner dan 15 medewerkers**: laat interviews uitvoeren, eventueel aangevuld door een screeningslijst.
- Bedrijven **groter dan 15 medewerkers** kunnen gebruik maken van vragenlijsten die specifiek hiervoor ontworpen zijn. Het onderzoek is betrouwbaar bij 50% respons van de deelnemers. Voordeel van een vragenlijstonderzoek is de anonimiteit van het onderzoek en de mogelijkheid om de resultaten te vergelijken met andere bedrijven.
- Ook in een **groeps gesprek** kan werkdruk en omgangsvormen bespreekbaar worden gemaakt (bijvoorbeeld in het werkoverleg).

Voorbeelden van vragenlijsten:

- **TNO Nova Web** (gratis in gebruik en biedt ook referentiescores om te benchmarken).
- **FNV Quickscan** (gratis in gebruik).
- **Het Preventief medisch onderzoek (PMO) van ArboNed**
- **De VBBA (vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid).**

Maatregelen nemen

- Na de meting is het belangrijk om een plan van aanpak op te stellen en de plan/do/check-act cyclus te volgen. Bedenk maatregelen op organisatie-, team- en individueel niveau.
- Maatregelen kunnen zich richten op 1. het voorkomen (preventie), 2. het beperken van de gevolgen en 3. het behandelen van het risico/probleem. Kies daarbij volgens de arbeidshygiënische strategie.
- De jaarlijkse evaluatie laat zien of de maatregelen hebben geholpen of dat aanvullende maatregelen nodig zijn.

Meer informatie over normen / wetgeving

- www.zelfinspectie.nl werkgever voert een Arbobeleid om de psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk) te voorkomen of, waar dat niet mogelijk is, te beperken.
- [Arbowet artikel 3.2](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

3. Ontwikkel de managementvaardigheden



De managementstijl en voorbeeldrol van de leidinggevende heeft veel invloed op het gedrag, functioneren en welbevinden van medewerkers. Ook kan je als werkgever en leidinggevende werkdruk voorkomen met een goede organisatie van het werk. Bereid je leidinggevend, HR-collega's en jezelf voor op hoe je om kunt gaan met werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Leer hoe je signalen kunt herkennen en hierover in gesprek kan gaan. Reflecteer zelf regelmatig op hoe je leiding geeft, ontwikkel jezelf en laat je leidinggevend dat ook doen.

Zo pak je het aan:

1. Door als werkgever en leidinggevende het werk goed te organiseren en te coördineren (met een goede planning vooraf) kan werkdruk in de bron aangepakt worden. Er is vaak geen tijd voor overleg op locatie, dus de planning moet vooraf al kloppen. Dit vraagt om duidelijk leiderschap met het vooraf goed inspelen op (soms onvoorspelbare) situaties die kunnen ontstaan. *Dit kan bijvoorbeeld door vooraf een snelle inventarisatie uit te voeren van knelpunten die kunnen ontstaan en te weten welke structuur en volgorde in het werk wordt aangehouden.* Leiding geven op afstand kan dan ook belangrijk zijn.
2. Zorg als werkgever en als leidinggevende altijd voor sociale veiligheid op de werkvloer, zodat medewerkers gezond kunnen werken, maar zich ook veilig kunnen voelen tijdens het werk.
De leiding geldt als voorbeeld en kan met duidelijke instructies ongewenst gedrag in de groep voorkomen en weet te handelen richting dader en het opvangen van slachtoffers.
3. Ontwikkel je 'coachende stijl' van leidinggeven. Dit versterkt de relatie met de medewerkers. Hiermee herken je stress-signalen beter. Daarbij hoort ook de aandacht voor persoonlijke vraagstukken, werk-privébalans, uitdagen van talent en samenwerken.
4. Leer sturen op het vergroten van energiebronnen en hulpbronnen bij medewerkers. De belangrijkste energiebronnen zijn autonomie, steun, verbinding, ontwikkelen en positieve feedback en vertrouwen geven. Het versterken van de 'drive' van mensen biedt meer mogelijkheden dan alleen de problemen aan te pakken. Medewerkers gaan zich zelfstandiger en verantwoordelijker gedragen.
5. Er zijn speciale trainingen voor leidinggevend rond het managen van werkdruk & werkplezier, ongewenste omgangsvormen en coachend leidinggeven.

Meer informatie

Je kunt talent hebben voor leidinggeven en je kunt je managementstijl 'verder' ontwikkelen. Rondom werkdruk en ongewenste omgangsvormen is het van belang dat de leidinggevende getraind is in het signaleren en bespreken van werkstress en andere factoren die tot stress leiden. En daarnaast leert sturen op effectieve energiebronnen die de negatieve effecten van werkstressoren kunnen compenseren. Het is daarom belangrijk een duidelijke visie te hebben op leiderschap en de organisatie en willen blijven leren.

Meer weten?

Er zijn veel grote en kleine aanbieders voor trainingen rond leiderschap en persoonlijke groei en effectiviteit. Specifiek rond het managen van werkdruk van medewerkers bestaan er trainingen als 'Aan de slag met werkdruk' en 'Stresssignalering bij medewerkers'.

- Kijk in managementbladen en op managementsites (werkdruk- en communicatietrainingen) ter inspiratie.
- Download de gespreksdriehoek en handleiding voor een gesprek over stress.
- de training 'Voorkom uitval door ongezonde werkstress' van ArboNed.

Normen / wetgeving

- Arbowet artikel 3.2
- Arbobesluit artikel 2.15

4. Geef voorlichting



Vertel medewerkers tijdens werkoverleg of een andere bijeenkomst wat ze kunnen doen bij werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Hoe ze het bij zichzelf en bij collega's kunnen herkennen en hoe ze ermee om kunnen gaan. Vertel ze ook bij wie ze in je bedrijf terecht kunnen bij vragen.

Zo pakje het aan

- Een onderdeel van het PSA-beleid is de maatregel 'voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevenden' over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting werkdruk en omgangsvormen.
- Geef voorlichting over PSA een structureel karakter. Dit kan door het opstellen van een cyclus waarbij medewerkers en leidinggevenden jaarlijks op de hoogte worden gesteld.
- Betrek periodiek een Arbodeskundige bij de voorlichting.
- Neem nieuwkomers en flexwerkers (ZZP-ers) mee in de voorlichtingen.
- De vertrouwenspersoon kan een rol vervullen bij het informeren van de medewerkers over ongewenste omgangsvormen en de genomen maatregelen.

Meer informatie

Met meer kennis zijn leidinggevenden en medewerkers beter in staat om de middelen in te gebruiken die de organisatie hen biedt om werkdruk en ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Zoals kennis over signalen van werkstress, de vertrouwenspersoon, discriminatie en pesten en het onderling bespreekbaar maken.

Als voorbeeld kan dit opgepakt worden in het werkoverleg/toolbox. Je kan hiervoor gebruik maken van de presentatie 'Werken zonder stress' en ongewenst gedrag met uitleg voor de presentator in de catalogus van de ii branche.

Normen / wetgeving

- *Deze verplichtingen volgen uit het Arbobesluit [artikel 2.15, lid 1 en 2](#). Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.*

Zie verder

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)

5. Stress? Wees alert op de signalen



Van werkdruk kun je stress krijgen. Dat kan bij één medewerker gebeuren, en bij een heel team/projectgroep. In de tentoonstellingsbranche zijn de volgende situaties (werkdrukbronnen) risico-verhogend om werkstress op te lopen: (te)veel werk onder grote tijdsdruk (piekbelasting), deadlines, werk is onvoorspelbaar, in wisselende groepen werken met ongeregelde inhuur, veel en ver van huis zijn, overwerken, afstemming schiet te kort, logistieke planning schiet tekort etc., werkonzekerheid (i.v.m. coronatijd)

Deze stress kan tot negatieve gevolgen leiden, zoals verzuim en burn-out. Voordat het zover is, zijn er signalen te zien en te merken. Bijvoorbeeld een kort lontje, pauzes overslaan, of slechter slapen. Herken je signalen van stress bij iemand? Doe er dan iets mee, en ga in gesprek. Zet werkdruk op de agenda en bespreek de oplossingen.

Zo pak je het aan

1. Wil je werkstress voorkomen dan is het belangrijk eerst inzicht te hebben in de oorzaken die leiden tot werkstress op de werkvloer. Dit doe je (naast het inventariseren) door samen het gesprek te (blijven) voeren over de factoren die werkstress veroorzaken.
2. Vervolgens pak je werkstress eerst in de bron aan. Dit betekent dat je eerst de oplossingen bedenkt die werkstress kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld het werk organisatorisch goed organiseren (door logistieke planning) met voldoende mensen. Ook als er teveel werk is in te weinig tijd kan een mannetje erbij stress weghalen. Afspraken maken over het overwerken.
3. Als bronaanpak niet lukt bedenk je **maatregelen** om de werkstress zoveel mogelijk te **beperken**. Voorbeelden hiervan zijn: de mensen goed voorlichten zodat zij stress leren herkennen, de communicatie verbeteren, nieuwe medewerkers goed opleiden.
4. Signalen van individuele medewerkers herken je bijvoorbeeld als iemand meer fouten gaat maken, pauzes overslaat, sneller geïrriteerd is (een kort lontje heeft), of ongezonder gaat eten of drinken. Signalen van teams/projectgroepen zijn bijvoorbeeld structureel overwerk, slechte sfeer, kwaliteitsproblemen, toenemend verzuim, groot personeelsverloop.
5. Zie je als medewerker, leidinggevende of collega signalen? Pak ze op! Neem de tijd voor een gesprek. Bedenk samen oplossingen, zoals afspraken maken, niet meer overwerken of juist dingen doen waar je energie van krijgt.
6. Zoek bij 'ernstige' klachten hulp van de bedrijfsarts. Uw werknemer kan altijd preventief bij de bedrijfsarts terecht middels een 'open spreekuur'.
7. Stimuleer een samenwerking waar collega's elkaar tot steun zijn. Collega's die elkaar tot steun zijn, ervaren minder stress.

Meer informatie

- Stress leidt in 35% van de gevallen tot verzuim. Bij jonge mensen is dat zelfs 50%.
Een gesprek over stress kan lastig zijn. Toch helpt het als het gesprek daarover gevoerd wordt. In gesprek gaan met iemand met stresssignalen geeft meer kans dat verzuim wordt voorkomen. Ondersteuning en preventie kan bij signalen dus zeker de moeite waard zijn.

De volgende onderwerpen zijn van belang: de planning, wat doen we als het niet goed gaat, balans werk en privé, relatie met collega's, relatie met leidinggevende.

- Er zijn trainingen waar leidinggevenden kunnen oefenen in gesprekstechnieken bij verzuim door stress bijvoorbeeld de training 'Voorkom uitval door ongezonde werkstress' van ArboNed.

Meer weten:

- Klik Signalen individuele medewerker : meer fouten maken, slecht slapen, ongeïnteresseerd zijn, sneller geïrriteerd (kort lontje), pauzes overslaan, ongezonder eten, meer drinken etc.
- Klik Signalen van stress in de organisatie: structureel overwerk, slechte sfeer, kwaliteitsproblemen, toenemend verzuim, groot personeelsverloop.

1^e kenmerken bij teveel stress kunnen fysiek, verstandelijk, emotioneel en gedragsmatig zijn.

<p>Denken</p> <p>besluiteloos/piekeren concentratieproblemen verstrooid/vergeetachtig ongeïnteresseerd van hak op de tak/niets afmaken afwezig prioriteiten verwarren</p>	<p>Emotie</p> <p>ontevreden/prikkelbaar onzeker/ongemotiveerd agressief/desinteresse lusteloos wisselende stemmingen ongejaagd/schuldgevoel</p>
<p>Fysiek</p> <p>hoofdpijn/nek- of rugpijn zweeten/slecht slapen maag- of darmklachten onrust/moe aankomen/afvallen hartkloppingen/duizeligheid</p>	<p>Gedrag</p> <p>snel geïrriteerd/agressief meer roken/drinken/geremd meer medicijngebruik snel huilen/vaker ziekmelden irriteren aan anderen slecht presteren/kleine ongelukjes</p>

links en tips als je stress ervaart:

- Kijk eens op sites voor Psychische zelfzorg
- Piekeren: <https://www.arboned.nl/nieuws/coronavirus-en-werk-angst-en-piekeren>
- Slaapproblemen: <https://www.arboned.nl/nieuws/slaap-tips-om-de-nachtrust-van-uw-werknemers-te-verbeteren>
- Download de gespreksdriehoek en handleiding voor een gesprek over stress.
- Kijk eens op www.arboned.nl

Normen / wetgeving

Arbowet artikel 3.2

Arbobesluit artikel 2.15

6. Bewaak de werk-privé balans



Als een medewerker veel van huis is, kan de werk-privé balans gemakkelijk verstoord raken. Dit is ook afhankelijk van de levensfase, bijvoorbeeld als een werknemer jonge kinderen heeft. Onregelmatig werk kan voor de oudere medewerker op enig moment te zwaar worden. En ook bij kantoormedewerkers kan de balans verstoord raken, bijvoorbeeld door overwerk of doordat de aanvangs- en eindtijden niet bij de privé-situatie passen. Maak goede afspraken met je medewerkers erover, en bespreek jaarlijks of deze afspraken nog goed passen.

Zo pak je het aan

1. Maak de werk-privébalans onderdeel van voorlichting en instructies over het werk. Door goede afspraken te maken en te monitoren is een gezondere balans te krijgen tussen werk en privé.
2. Houd contact met je medewerkers die veel van huis zijn en bespreek dit onderwerp. Hou na een intensieve werkperiode een rustperiode aan.
3. Bespreek de werk-privébalans ook tijdens je jaarlijkse functioneringsgesprekken.
4. Bespreek met medewerkers wat mogelijk is op het gebied van flexibiliteit in werktijden en ga na of flexibiliteit in aanvangs- en eindtijden mogelijk/wenselijk is.
5. Wees alert op medewerkers die problemen thuis hebben of naast hun werk zorgtaken vanwege bijvoorbeeld zieke kinderen of mantelzorg-vragende ouders. Maak zo nodig afspraken over het combineren van arbeid en zorgtaken en benut de mogelijkheden van zorgverlof.

Meer informatie:

Mensen die werk en privé goed in balans hebben, voelen zich gelukkiger, zijn productiever in hun werk en verzuimen minder. Als de balans verstoord is tussen **werk** en **privé** dan is het belangrijk deze te herstellen.

Normen / wetgeving

- [regels voor werktijden](#)
- <https://www.clcvecta.nl/kennis-en-inspiratie/grensoverschrijdend-werken>
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverlof>
- <https://www.inspectieszw.nl/onderwerpen/alleen-werken>

7. Ga zorgvuldig om met overwerken



Een keer overwerken is helemaal niet erg. Maar als veelvuldig overwerken gewoon wordt kan dat negatieve gevolgen hebben. Maak er daarom goede afspraken over en kom ze na. Houd je tenminste aan de werk- en rusttijden van de arbeidstijdenwet. Zorg ook voor een goede balans: staan medewerkers in drukke tijden voor jou klaar? Doe als ze jou iets vragen dan ook iets terug.

Zo pak je het aan

1. Houd je aan werk- en rusttijden volgens de arbeidstijdenwet.
2. Geef na een intensieve werkperiode een duidelijke en ruime rustperiode.
3. Geef mensen de keuze of ze overuren willen maken, en wanneer en hoe.
4. Bespreek regelmatig met je medewerkers hoe ze het overwerk ervaren, hoe het met hun werk-privébalans gaat en met hun werkbelasting.
5. Komt overwerken te vaak voor? Verdeel het werk dan over meer mensen. Ruil onderling. Richt je flexibele schil goed in, breid hem uit en/of neem meer mensen aan.
6. Is er sprake van structureel overwerken blijf vraag en aanbod dan goed op elkaar afstemmen. Maak bijvoorbeeld goede afspraken met uitzendbureaus over de juiste kennis en vaardigheden.
7. Wees alert op medewerkers die naast hun werk ook zorgtaken hebben of thuis tijdelijk een ziek kind of zieke partner hebben. Maak zo nodig afspraken over het combineren van arbeid en zorgtaken en/of maak gebruik van zorgverlof.

Meer informatie:

Uit onderzoek blijkt dat bijna de helft van de mensen van overwerken negatieve gevolgen ervaart in hun privéleven. Zo gaat een groot deel van de mensen door overwerken ongezonder leven. Ze sporten minder, gaan ongezonder eten en slechter slapen. Ook ontstaan problemen in de werk-privé sfeer door overwerken veel van huis zijn. Medewerkers die werk en privé goed in balans zijn, verzuimen minder en zijn productiever. Al met al dus heel belangrijk om zorgvuldig met overwerk om te gaan!

- <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/regels-voor-werktijden>
- <https://www.clcvecta.nl/kennis-en-inspiratie/grensoverschrijdend-werken>
- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zorgverlof>

8. Speel goed in op piekbelasting



Piekbelasting ontstaat bij werken onder grote tijdsdruk, waarbij de oorzaak ligt in schommelingen in combinatie met de hoeveelheid werk, de bezetting en/of bij projecten die voor een bepaalde deadline af moeten zijn. Bij tentoonstellingsbedrijven komt dit regelmatig voor, zoals bij de opbouw van een beurs of het inrichten van een horecapunt. Belangrijk dus om de piekbelasting zo veel als mogelijk te voorspellen en er goed op in te spelen.

Zo pak je het aan

1. Zorg voor een heldere besluitvormingsstructuur bij het werken op locatie. Houd wat speelruimte voor onverwacht werk en urgente vragen.
2. Zie je piekbelasting aankomen? Begin zo mogelijk eerder met de voorbereidingen. Ga dan na welke werkzaamheden naar voren kunnen, en welke werkzaamheden uitgesteld kunnen worden.
3. Is de piekbelasting nog steeds (te) hoog? Ga dan na of je extra mankracht kunt inzetten. Bijvoorbeeld vanuit de flexibele schil of andere teams.
4. Ga na wat je kunt doen om de klant te prikkelen om goede afspraken te maken, zoals bijvoorbeeld de besliskaart naar voren halen.
5. Werk samen in een goed tempo, dat je lang kunt volhouden. Bewaar je snelste tempo voor de meest urgente situaties: een sprintje trekken kan, maar dat snelste tempo houd je geen marathon lang vol.
6. Evalueer de projecten. Maak actief gebruik van geleerde lessen uit eerdere projectevaluaties. Sluit een project af met wat er goed ging en wat beter kan.
7. Bespreek piekbelasting in het werkoverleg en tijdens (functionerings-)gesprekken.
8. Sommige werknemers kunnen moeilijk omgaan met piekbelasting wat kan leiden tot verzuim. In die gevallen kan coaching door een ervaren collega en/of een gerichte training stressmanagement een zinvolle bijdrage leveren.
9. Spoedklussen? Ondersteun collega's die hier moeite mee hebben.
10. Zorg dat medewerkers optimale regelmogelijkheden hebben, waardoor zij zelf beter in staat zijn knelpunten of problemen zelf op te lossen. *Onder regelmogelijkheden verstaan we de speelruimte die een werknemer heeft om het werk zelf in te delen en problemen op te lossen zoals: 1.Het inschakelen van hulp, 2.De keuze voor een eigen werkmethode, 3.De keuze voor een eigen werkvolgorde.*
11. Piekbelasting is een belangrijke werkdrukbron. Bronaanpak om werkstress te voorkomen bij piekbelasting betekent onder andere een goede voorbereiding door het werk (vooraf al) goed te coördineren en (vooraf) een goede werkplanning maken.

Meer informatie

Medewerkers kunnen stress ervaren van de te hoge werkdruk tijdens piekbelasting. De 'druk zetten op jezelf' doet de spanningen toenemen. Ook kan het lichaam overbelast raken als er te weinig tijd is voor herstel. Met minder piekbelasting hoeft men minder gehaast te werken. Hierdoor kan iedereen zich beter concentreren, wordt minder ongezonde werkdruk ervaren, ervaart men minder lichaamsklachten en neemt het plezier in het werk toe.

Normen / wetgeving

- Arbowet artikel 3.2;
- Arbobesluit artikel 2.15

9. Communicatie en samenwerking verbeteren



Hoe gaat het met de communicatie en samenwerking in jullie bedrijf? Is er voldoende aandacht voor elkaar en het werkproces? Hoe spreken jullie elkaar aan? Is er wederzijds respect? Samenwerken met verschillende mensen met ieder eigen verwachtingen kan lastig zijn. Zeker onder hoge tijdsdruk en als je elkaar juist nodig hebt. Check dus regelmatig of je elkaar goed begrijpt en ga zo nodig eens samen om tafel en bespreek hoe je de samenwerking kunt verbeteren.

Zo pak je het aan

1. Werken aan een goede samenwerking en collegiale steun zijn belangrijke energiebronnen in het werk om werkstress op de werkvloer de baas te blijven. Het werk kan hectisch zijn en vastlopen, maar als collega's elkaars hulp kunnen inroepen en elkaar tot steun zijn, dan hoeft dat niet te leiden tot extra stress. Met de inzet van veel energiebronnen kan iemand de eisen van het werk veel makkelijker aan. Daarnaast wordt het werk ook veel veiliger.
2. Anderzijds loopt de batterij snel leeg bij medewerkers als de onderlinge sfeer minder prettig is en er conflicten zijn op de werkvloer. Dan wordt de communicatie juist een energienemer. Dit risico wordt groter als het werk niet goed wordt georganiseerd met de leiding op afstand. Investeer daarom altijd in communicatie en samenwerking. Met minder belemmeringen wordt beter gewerkt.
3. Krijg grip op werkprocessen. Dit kan onder andere door het werk (ook vooraf) met elkaar af te stemmen en het werk zo goed als mogelijk te coördineren vooraf en op de werkvloer met een goede besluitvormingsstructuur.
 - Maak goede onderlinge afspraken en zorg voor een goede planning in het (bouw)proces.
 - Laat onderwerpen (in het werkoverleg) aan de orde komen, ruim misverstanden uit de weg en blijf met elkaar in gesprek over wat beter kan.
 - Informeer elkaar voldoende. Neem tijd voor overleg. Laat problemen niet liggen, bespreek ze en pak ze de volgende keer beter aan. Begrip is belangrijk, maar ook de verwachtingen en voortgang in het werk.
 - Blijf investeren in het werkproces als er niet goed wordt samengewerkt. Wat is daarin te verbeteren? En zorg altijd voor een systeem om tegenvallers op te vangen.
 - Bied de medewerkers steun en leiderschap, ook op afstand. Zorg ook bij wisselende groepen dat zij steeds als team kunnen samenwerken.
4. Maak werkdruk (en omgangsvormen) tot onderwerp in een persoonlijk gesprek en teamgesprekken en besteed aandacht aan de oorzaken. Ga na waar de werkdruk, communicatie en omgang verbeterd kan worden.
5. Blijf in contact met de medewerkers over wat de uitdagingen van het bedrijf zijn de komende periode. Is de visie, wat betekent dit voor de medewerkers en wat kunnen ze verwachten?

Meer informatie

Te weinig communicatie, onduidelijkheid en miscommunicatie vergroot de werkdruk en kan leiden tot werkstress bij medewerkers. Het werk kan letterlijk vastlopen. Dit kan leiden tot onveilige situaties, en ook bijdragen aan een minder prettige sfeer en samenwerking. Gemis aan sociale steun van leidinggevende of collega's betekent gemis aan energiebronnen in het werk.

Wil je externe ondersteuning inroepen? Als je op het internet zoekt op 'communicatie' en 'samenwerking verbeteren' of 'communicatie tips en trucs', kun je uit veel aanbieders kiezen.

Kijk eens op www.arboned.nl/werkstress.

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2](#);
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)



10. Medewerkers en hun ambities

Scholing, leren en ontwikkelen is in meerdere opzichten belangrijk voor tentoonstellingsbedrijven. Want in het bedrijf draait het om goede vakmensen. Voor het bereiken van die kwalificatie is opleiding, training en begeleiding nodig. En natuurlijk enthousiasme voor het vak (nieuwe instroom).

Zijn er mogelijkheden voor het professionaliseren van medewerkers met ambities die zichzelf uitdagen? Wees je bewust van wat nodig is om goede en (zelf)opgeleide vakmensen vast te houden. Talenten vasthouden doe je door te blijven investeren in begeleiding, persoonlijke ontwikkeling, binden en boeien. Daarnaast kan persoonlijke groei gezien worden als een effectieve energiebron voor medewerkers om werkstress te compenseren.

Zo pak je het aan

1. Leren en ontwikkelen is een belangrijke energiebron voor medewerkers om werkstress te kunnen compenseren. Medewerkers kunnen ook hun hulpbronnen leren aanboren (dit zijn de ontwikkelbare aspecten) om werkstress de baas te blijven (bijvoorbeeld door bepaalde vaardigheden te versterken). Blijf investeren in het binden en boeien van je medewerkers door het 'verder' ontwikkelen van hun sterke kanten die passen bij hun ambities.
2. Bespreek regelmatig met je medewerker wat hij/zij echt nodig heeft om (nog) beter te kunnen functioneren. Opleiden kan op vakinhoudelijk gebied, maar ook op het gebied van algemene vaardigheden of communiceren (om conflicten te voorkomen).
3. Geef aandacht aan begeleiding en 'training on the job' van je nieuwkomers. HR tools van CLC-VECTA bieden mogelijkheden om leren en ontwikkelen binnen het bedrijf te bevorderen. Gezien de trend van lage instroom op de opleiding kan dit bij personeelsschaarste een oplossing bieden.
4. Vooral onervaren en nieuwe medewerkers kunnen door coaching van een ervaren collega of hun leidinggevende zich beter kwalificeren.
5. Ook interviews tussen medewerkers onderling kan een zinvolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers.
6. Ontwikkelprogramma's zijn soms nodig om medewerkers en managers mee te kunnen (blijven) nemen in de gewenste veranderingen van het bedrijf. Zoals een programma om de kwaliteit van het werk te borgen en tevens met plezier te kunnen blijven werken. De coachende leiderschapstijl die daarbij hoort om 'het goede gesprek' daarover te blijven voeren.

Meer informatie

Zie ook:

- HR tools van CLC-VECTA, waaronder;
- CAO en vergoeding studiekosten voor het uitoefenen van de functie.
- Op internet staat een gratis [online training over professionele vaardigheden](#).
- www.arboned.nl/werkstress

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2](#);
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

11. Stimuleer gezondheid en inzetbaarheid



Gezonde en fitte medewerkers zijn belangrijk in het werk, nu én in de toekomst. Steeds meer bedrijven besteden daarom aandacht aan de gezondheid van hun medewerkers. Roken, alcohol, ongezond eten, maar ook disbalans zijn belangrijke risico's voor de gezondheid. Door te investeren in de gezondheid van je medewerkers werk je aan hun 'duurzame inzetbaarheid'. Je stimuleert dat medewerkers tot en met hun pensioen gezond kunnen werken. Als bedrijf kun je hier veel voor doen. In ieder geval als leidinggevende het goede voorbeeld geven.

Zo pak je het aan

- Ga in gesprek met medewerkers over hun gezondheid en inzetbaarheid. Vraag of ze plannen hebben om meer te bewegen, gezonder te eten, minder alcohol te drinken en/of te stoppen met roken en in hoeverre je hen daarbij kunt ondersteunen.
- Op pad met de ploeg? Neem het initiatief voor gezonde maaltijden. Haal bijvoorbeeld een gezonde lunch (met salade en fruit) bij de supermarkt, vul de cateringkist met gezonde snacks en nuttig samen de maaltijd. Zorg altijd voor voldoende water.
- Is er bij een medewerker meer aan de hand? Wijs hen dan op de mogelijkheden van bijvoorbeeld verslavingszorg of schuldhulpverlening. Ook kan de zorgverzekeraar van een medewerker hem of haar goed op weg helpen met een health check, advies bij slaapproblemen of een cursus stoppen met roken.
- Ga na of je specifieke afspraken wilt maken voor je oudere of juist jongere medewerkers. Laat een oudere medewerker bijvoorbeeld extra dagen opnemen of meer privacy krijgen bij hotelovernachtingen. Speel in op de wensen van een jonge vader om zijn werk-privébalans op orde te houden.
- Bij medewerkers die disbalans of stress ervaren kan het toewijzen van een coach of psychologische hulp een oplossing bieden om te helpen de batterij weer op te laden.
- De bedrijfsarts kan meedenken bij de invulling van het Preventief medisch onderzoek (PMO).

Meer informatie

Werkzaamheden veranderen en we moeten allemaal langer doorwerken. Kunnen medewerkers hun werk tot hun pensioen volhouden? Of kunnen ze overstappen naar een andere baan als het fysiek niet meer gaat? Ben je voldoende voorbereid bij vergrijzing van je personeel? Bijvoorbeeld als het onregelmatig werken te zwaar wordt? Voldoet het levensfasebeleid nog dat je hanteert? Investeren in gezondheid en inzetbaarheid kan op vele manieren.

Meer weten?

- Kijk eens naar de site van CLC-VECTA met HR instrumenten.
- <https://www.clcvecta.nl/werk-opleiding/hr/clc-vecta-helpt-je-bij-duurzaam-inzetbaarheidsbeleid>.
- Wat zijn de afspraken in de CAO over levensfasebeleid? De vergrijzende populatie, voldoet het ouderenbeleid nog?
- Een health check wordt vaak gratis verstrekt door de zorgverzekeraar.
- Vul eens een checklist in bijvoorbeeld het energiekompas. Je krijgt direct de uitslag:
- <https://www.3ihc.nl/energiekompas/>

Concrete tips als je stress ervaart:

- Download de gespreksdriehoek en handleiding voor een gesprek over stress.
Wil een medewerker dit gesprek eerst oefenen? Kijk eens bij gespreksimulatie.

Normen

- Preventief medisch onderzoek (PMO) verplichting volgend uit de RIE (ArboNed)

12. De batterij opladen en werkplezier vergroten



Soms is het een periode enorm druk, maar krijgen medewerkers er toch geen last van. Uit veel onderzoek blijkt dat de balans tussen stressoren (energievreeters) en energiebronnen (energiegevers) bepaalt of iemand **stress** of juist **energie** krijgt van zijn werk. Het werkt als een batterij. Van stressoren loopt je batterij leeg en met energiebronnen laad je je batterij weer op. Zorg dus dat je werknemers dingen doen waar de batterij van oplaadt.

Zo pak je het aan

De Arbowet volgt het (JD-R)werkdrukmodel, waarbij zowel naar de werkstressoren als naar de energiebronnen gekeken wordt bij de aanpak van werkdruk. De belangrijkste energiebronnen en stressoren moeten standaard geïnventariseerd worden in de RI&E.

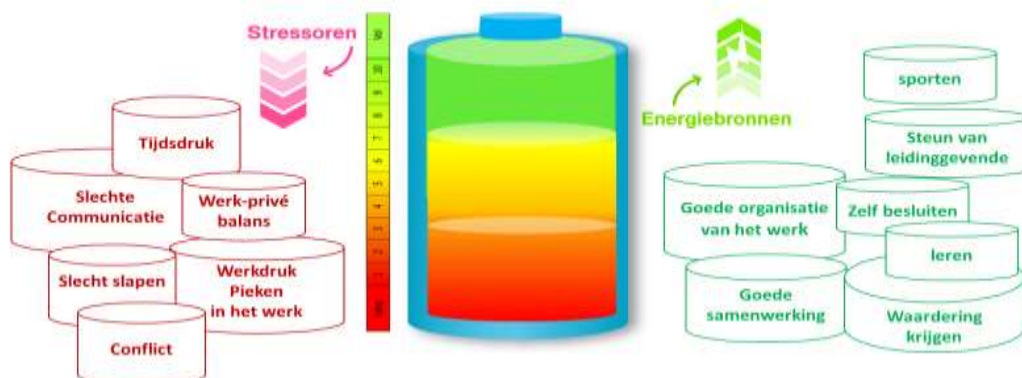
1. De batterij van medewerkers wordt vooral gevuld door de balans tussen werkdruk en zelfstandigheid, steun van collega's en leidinggevende, ontwikkeling, uitdaging en waardering. Geef hier dus alle ruimte voor.
2. Bevorder effectieve energiebronnen, zoals het opbouwen van goede relaties binnen het team, werken aan ambities en zelfstandigheid. De focus ligt op de bespreking ervan. Voorbeelden: maak werkdruk 'zelf' bespreekbaar, vraag en geef feedback, organiseer inspraak.
3. Zorg dat je zicht hebt op de stressoren en energiebronnen onder je medewerkers. Iedereen houdt van een goede werksfeer, maar er zijn ook verschillen. De een houdt meer van zekerheid, de ander juist van vernieuwing of ontwikkeling. Speel zoveel mogelijk op deze verschillen in. Dit heeft een positieve invloed op de werkdruk.
4. Zorg dat werkdruk een maatwerk onderwerp is in persoonlijke gesprekken en teamgesprekken. Bied je medewerkers een luisterend oor. De (h)erkenning van werkdruk geeft vaak al rust.
5. Is een situatie een bron van stress? Kijk hoe je daar een energiebron van kan maken. Voorbeeld: Men ziet een verandering niet zitten. Maar door het gesprek daarover te voeren en het mede beïnvloeden van de verandering is dat prima.
6. Bespreek ook de 'persoonlijke' belemmeringen met elkaar.

Meer informatie

Waar halen mensen hun werkplezier vandaan?

Werkdruk en andere belastende factoren hoeven niet perse uit te monden in stress. Ze kunnen ook **energie geven**. Bijvoorbeeld omdat iemand steun ervaart van de collega's, zelf de besluiten kan nemen en merkt dat hij/zij veel leert en resultaten neerzet. Dit is werken aan bevlogenheid en betekent van buitenaf energiebronnen en hulpbronnen (middelen om met stress om te gaan) aanbrengen.

Gezond werken = balans stressoren & energiebronnen



Meer weten?

- Kijk ook eens in de CAO en bij HR tools.
- Op internet staat een gratis [online training over professionele vaardigheden](#).
- Je kunt als werkgever niet iemand bevlogen maken. Wel kun je de context en cultuur veranderen waarbinnen iemand werkt en van daaruit de bevlogenheid positief beïnvloeden.
- Er zijn diverse trainingen die zich richten op het vergroten van werkplezier.
- Vul eens een checklist in bijvoorbeeld het energiekompas om zicht te krijgen op je energiebronnen. Je krijgt direct de uitslag: <https://www.3ihc.nl/energiekompas/>
- [PSA-pagina op ArboNed.nl](#)

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2](#);
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)



Deel 2 ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN (groen)

WAT ZIJN ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN?

Het kan voorkomen dat medewerkers elkaar pesten, discrimineren of (seksueel) intimideren. Dat ze agressief zijn naar elkaar, te veel alcohol of drugs gebruiken, bedrijfsmiddelen stelen of 'lenen' voor privégebruik. Het zijn allemaal vormen van ongewenst gedrag.

Welke ongewenste omgangsvormen komen voor bij de tentoonstellingsbranche?

In alle organisaties is er risico op ongewenste omgangsvormen. In de ene organisatie speelt er meer dan in andere.

De volgende risicofactoren zijn belangrijk:

- Conflicten op de werkvloer (bij deadlines)
- Slechte sfeer op de werkvloer (bij deadlines)
- Elkaar onder druk zetten (krappe contracten)
- Interne intimidatie, pesten of discriminatie door collega's of leidinggevende
- Verbale agressie (en geweld) van klanten of tussenpersonen
- Interne agressie door collega's
- Belaging /stalking
- Alleenwerken en werken buiten reguliere tijden
- Ingrijpende gebeurtenissen (op de werkvloer of privé)
- Diefstal (binnen de eigen organisatie)
- Middelengebruik (drugs, alcohol)

De wet en PSA ongewenste omgangsvormen

Werkgevers hebben de wettelijke verplichting werknemers te beschermen tegen Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA). Onder PSA wordt volgens de wet verstaan: 'de factoren die in het werk stress veroorzaken. Naast werkdruk zijn dat pesten, agressie en geweld, discriminatie, seksuele intimidatie en werkdruk.

In dit deel van de Arbocatalogus werken we ongewenste omgangsvormen binnen het bedrijf uit, dus tussen medewerkers onderling en/of hun leidinggevenden. Agressie en geweld door derden (dus door klanten/opdrachtgevers) is niet specifiek in de Arbocatalogus uitgewerkt.

Wat verstaan we onder de begrippen (zoals pesten)?

Agressie & geweld: voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid.

Pesten: hieronder vallen alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevenden) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan of kunnen verdedigen tegen dit gedrag.

Seksuele intimidatie: Hieronder vallen allerlei vormen van seksueel getinte aandacht die ongewenst, eenzijdig wordt opgelegd. Dit is verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele bijgedachte of bijbedoeling, dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast.

Discriminatie betekent ongelijk behandelen of buitensluiten op grond van kenmerken als godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, leeftijd, tijdelijke /vaste dienst, parttime/ fulltime, dan wel op grond van handicap of chronische ziekte.

WAAROM ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN AANPAKKEN?

Als de omgang tussen werknemers onderling en die tussen werknemers en leidinggevenden ongewenste vormen aannemen kunnen de gevolgen groot zijn. Bijvoorbeeld gezondheidsklachten en verzuim bij slachtoffers, maar ook een verhoogde kans op ongevallen, minder werkprestaties (in productiviteit en kwaliteit van dienstverlening) en ontevreden klanten.

Ongewenst gedrag kan in elk bedrijf voorkomen. Het is daarom belangrijk om er goed voorbereid op te zijn en als het voorkomt, goed te handelen.

DE MAATREGELEN

De volgende maatregelen om ongewenste omgangsvormen aan te pakken gaan over maatregelen voor het bedrijf en het werk.

Oranje



- 1: Voer een RIE en Arbocyclus uit
- 2: Weet wat er speelt en wat de oorzaken zijn
- 3: Geef voorlichting.

Groen



- 13: Stel een gedragscode op.
- 14: Benoem een vertrouwenspersoon
- 15: Stel een klachtencommissie en een klachtenprocedure op.
- 16: Geef leidinggevenden voorlichting en instructie
- 17: Pak de dader(s) aan
- 18: Bied opvang en nazorg aan het slachtoffer.

Om rondom ongewenste omgangsvormen aan (de doelvoorschriften van) de Arbowet te voldoen moet je alle bovenstaande maatregelen uitvoeren.

Zie verder:

<https://www.zelfinspectie.nl/zelfinspecties/werkdruk-en-ongewenst-gedrag>

1.A Voer een volledige arbocyclus

Nagaan wat er beter kan, daar maatregelen voor bedenken, die uitvoeren en ervan leren, zodat je de volgende ronde minder hoeft te doen. Dat is de kern van een volledige arbocyclus.

De beleidscyclus

Beleid klinkt zwaar voor een klein bedrijf. In de praktijk komt het er op neer dat ieder bedrijf een Arbocyclus moet organiseren van **afspraken maken** en **vastleggen**. Dit heet ook wel een plan/do/check/act cyclus.



In de Arbowet staat dat de werkgever **beleid** moet voeren om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen, en als dat niet mogelijk is, te beperken.

- Deze begint met een **Risico-Inventarisatie en-Evaluatie** (RI&E). Blijkt uit de RI&E dat er risico is op te hoge werkdruk of andere PSA, dan is ook een verdiepend RI&E onderzoek verplicht.
- Na het inventariseren van de risico's/verdiepend onderzoek bedenk je vervolgens **maatregelen** en neemt deze op in het **plan van aanpak**.
- **Evalueer** ieder jaar dit plan van aanpak met elkaar. Hoe verloopt de uitvoering van je maatregelen en welk effect hebben ze? Dan begint je cyclus weer van voor af aan.

Een arbocyclus opzetten. Zo pak je het aan :

* Kijk goed wat er speelt, welke situaties en oorzaken er zijn.

- Inventariseer wat geschikte maatregelen zijn voor de oorzaken die er zijn. Kies met elkaar van welke maatregelen jullie het meest effect verwachten en volg daarbij de arbeidshygiënische strategie. Bedenk dus als 1^e maatregelen die werkstress kunnen voorkomen. Als dat niet lukt kies je voor maatregelen die werkstress verminderen. Weeg dit ook af tegen de kosten (in tijd, geld, en moeite om de maatregelen ingevoerd te krijgen).
- Voer de maatregelen uit en bewaak de voortgang. Evalueer de resultaten minimaal één keer per jaar en stel de plannen zo nodig bij.
- Gebruik als inspiratiebron het werkoverleg (inclusief vastlegging) en gebruik zo nodig een checklist met mogelijke PSA maatregelen werkdruk/omgangsvormen voor jullie bedrijf.
- Betrek de preventiemedewerker en OR/PVT (indien aanwezig) bij de arbocyclus.

De Arbeidshygiënische strategie volgen

Om aan de Arbowet te voldoen volg je de arbeidshygiënische strategie bij het bedenken van de maatregelen. Als eerste en zo mogelijk kies je oplossingen die werkstress kunnen **voorkomen**. Pas als dat niet lukt bedenk je **maatregelen** om de werkstress zoveel mogelijk te **beperken**. Je bedenkt dan eerst oplossingen voor de hele groep (bedrijf) zoals een voorlichting geven over werkdruk. Als laatste bedenk je oplossingen/maatregelen voor de individuele medewerkers die werkstress ervaren (zoals het inzetten van een coach).

Voorbeeld: communicatie en de lange werkdagen zijn een stressfactor. Dan kan een bronaanpak zijn dat je het project van tevoren goed organiseert. Vaak is dit een (keten)aanpak met een planning, coördinatie (informatiebord), bezetting en vooraf bespreken van de werkmethode en -volgorde is. Ook kan geleerd worden van het project door projectevaluatie.

Voorbeeld 2: Er worden steeds meer pauzes overgeslagen, ongezond gegeten en gedronken. Oplossing: ga samen in gesprek over de ongezonde werkdruk en zoek samen naar de oplossingen, zoals gezonde inkopen doen en samen eten.

Werken in jouw bedrijf meerdere teams of groepen (groter dan 15 medewerkers)?

Dan gelden de volgende maatregelen ook:

- Inventariseer niet alleen als organisatie, maar ook per team/groep én vanuit HR/OR (PVT) werkgroep wat geschikte maatregelen zijn voor de oorzaken die prioriteit hebben gekregen.
- Evalueer per team/groep jaarlijks het PSA-beleid samen met de input van alle teams en andere relevante partijen. En blijf alert op de signalen.

De beleidscyclus

Beleid klinkt zwaar voor een klein bedrijf. In de praktijk betekent het dat ieder bedrijf een *arbocyclus* moet organiseren van **afspraken maken** en **vastleggen**. Dit wordt een 'plan-do-check-act cyclus' genoemd. Deze begint met het uitvoeren van de **Risico-inventarisatie en -evaluatie** (RI&E). Bedenk vervolgens **maatregelen** die opgenomen worden in het **plan van aanpak**. Belangrijk is dit plan van aanpak ieder jaar te **evalueren**; hoe verloopt de uitvoering van je maatregelen en hebben ze effect? Indien nodig, worden nieuwe afspraken gemaakt en begint je arbocyclus weer van voor af aan.

Links

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)
- [Arbowettekst](#)

Normen / Wetgeving

Door de hierboven genoemde maatregelen bij je beleidscyclus te benutten en zo nodig/ indien relevant ook andere maatregelen uit deze catalogus in te zetten voldoe je aan:

- [Arbowet artikel 3.2](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

1B Voer een RI&E uit (Risico- inventarisatie en -evaluatie RI&E)



De Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is het geëigende instrument om risico's in kaart te brengen. Blijkt uit de RI&E dat er risico is op te hoge werkdruk en/of ongewenst gedrag, voer dan ook een verdiepend RI&E onderzoek uit. Na het uitvoeren van de RI&E worden de oplossingen vastgelegd in het bijbehorende Plan van Aanpak. De uitvoering ervan wordt bewaakt via de arbocyclus van inventariseren, oplossingen bedenken, uitvoeren en evalueren. Blijken maatregelen dan niet effectief te zijn, dan bedenk je nieuwe.

Voor de Tentoonstellingsbedrijven is een erkende branche-RI&E beschikbaar via:
[erkende branche RI&E voor tentoonstellingsbedrijven](#)

Zo pak je het aan

- Besteed in de RI&E voldoende aandacht aan de bronnen van werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Welke functies en risicogroepen betreft het, waar en wanneer? Denk hierbij ook aan bijzondere categorieën medewerkers, zoals nieuwkomers en ZZP-ers.
- Betrek de preventiemedewerker en OR/PVT (indien aanwezig) bij de uitvoering van RI&E. Zij hebben een belangrijke rol bij de uitvoering.
- Is je bedrijf groter dan 25 medewerkers? Betrek dan een Arbo-kerndeskundige om de RI&E te laten toetsen. Kleine bedrijven (minder dan 25 medewerkers) die dit branche instrument gebruiken, hoeven hun RI&E **niet** te laten toetsen. Bekijk [dit stroomschema](#) om te zien of jouw RI&E getoetst moet worden.

Meer informatie

Wil je meer weten over de RI&E?

CLC-VECTA biedt regelmatig kennissessies aan (Kijk op de homesite voor de agenda.)

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)
- **[Arbowetstekst](#)**
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)
- [digitale toolkit](#)
- [stroomschema RIE.pdf](#) (bij minder dan 25 werknemers)

2. Weet wat speelt en wat de oorzaken zijn



Loop regelmatig langs op de werkvloer en bouw een goede band op met je medewerkers. Observeer goed wat er gebeurt. Kunnen de medewerkers het werk nog aan of ervaren ze een hoge werkdruk? Broeit er iets onder de oppervlakte in de onderlinge samenwerking? Je eigen observaties rondom werkdruk en ongewenste omgangsvormen zijn belangrijk. Op basis van de uitkomsten van de RI&E, maar ook naar aanleiding van je eigen observaties kun je besluiten tot een nader onderzoek.

Of er sprake is van een hoge (ervaren) werkdruk en/of ongewenst gedrag kun je vaststellen via groepsbijeenkomsten, interviews of een vragenlijstonderzoek, bijvoorbeeld als onderdeel van de RI&E of een MTO/Preventief medisch onderzoek (PMO).

Zo pak je het aan

4. Observeer, doe een onderzoek naar de situaties die PSA werkdruk en omgangsvormen veroorzaken. Zorg dat je uit je onderzoek een goed beeld krijgt van de oorzaken en ga aan de slag met de uitkomsten. Bespreek die uitkomsten met elkaar en stel (per team) een plan van aanpak op. Als je bedrijf uit meer dan 15 personen bestaat, zorg dan voor dit inzicht per afdeling/team. Evalueer ook of de maatregelen hebben geholpen. Zorg ervoor dat je al deze stappen zet.
5. Leer de signalen herkennen van het team én van de individuele medewerkers die aangeven dat de werkdruk te hoog oploopt.
6. Medewerkers kunnen stress-klachten bespreken met de eigen leidinggevende en ook altijd met de bedrijfsarts, vertrouwenspersoon of huisarts. De laatste drie hebben mogelijkheden om door te verwijzen naar een psycholoog of maatschappelijk werk.

Meer informatie

Oorzaken achterhalen

Werkdruk en ongewenste omgangsvormen zijn de pijlers van psychosociale arbeidsbelasting, waarbij de werkgever doeltreffende maatregelen moet nemen. De eerste stap is vaststellen of er sprake is van een hoge werkdruk en/of ongewenst gedrag.

Dit kan onderzocht worden via **interviews** of een **vragenlijstonderzoek**, bijvoorbeeld als onderdeel van de RI&E of een MTO/Preventief medisch onderzoek (PMO).

Hoe voer je een PSA onderzoek uit?

(Het) Onderzoek uitvoeren (meten) naar werkdruk en omgangsvormen kan op verschillende manieren. Laat bij voorkeur het onderzoek (de meting) uitvoeren door een externe partner, zodat de anonimiteit van je medewerkers gewaarborgd blijft.

- Bedrijven **kleiner dan 15 medewerkers**: laat interviews uitvoeren, eventueel aangevuld door een screeningslijst.
- Bedrijven **groter dan 15 medewerkers** kunnen gebruik maken van vragenlijsten die specifiek hiervoor ontworpen zijn. Het onderzoek is betrouwbaar bij 50% respons van de deelnemers. Voordeel van een vragenlijstonderzoek is de anonimiteit van het onderzoek en de mogelijkheid om de resultaten te vergelijken met andere bedrijven.

- Ook in een **groepsgesprek** kan werkdruk en omgangsvormen bespreekbaar worden gemaakt (bijvoorbeeld in het werkoverleg).

Voorbeelden van vragenlijsten:

- **TNO Nova Weba (gratis in gebruik en biedt ook referentiescores om te benchmarken).**
- **FNV Quickscan (gratis in gebruik).**
- **Het Preventief medisch onderzoek (PMO) van ArboNed**
- **De VBBA (vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid).**

Maatregelen nemen

- Na de meting is het belangrijk om een plan van aanpak op te stellen en de plan/do/check-act cyclus te volgen. Bedenk maatregelen op organisatie-, team- en individueel niveau.
- Maatregelen kunnen zich richten op 1. het voorkomen (preventie), 2. het beperken van de gevolgen en 3. het behandelen van het risico/probleem. Kies daarbij volgens de arbeidshygiënische strategie.
- De jaarlijkse evaluatie laat zien of de maatregelen hebben geholpen of dat aanvullende maatregelen nodig zijn.

Meer informatie over normen / wetgeving

- www.zelfinspectie.nl werkgever voert een Arbobeleid om de psychosociale arbeidsbelasting (werkdruk) te voorkomen of, waar dat niet mogelijk is, te beperken.
- [Arbowet artikel 3.2](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

3. Geef voorlichting



Vertel medewerkers tijdens werkoverleg of een andere bijeenkomst wat ze kunnen doen bij werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Hoe ze het bij zichzelf en bij collega's kunnen herkennen en hoe ze ermee om kunnen gaan. Vertel ze ook bij wie ze in je bedrijf terecht kunnen bij vragen.

Zo pakje het aan

- Een onderdeel van het PSA-beleid is de maatregel 'voorlichting geven aan medewerkers en leidinggevenden' over de risico's van psychosociale arbeidsbelasting werkdruk en omgangsvormen.
- Geef voorlichting over PSA een structureel karakter. Dit kan door het opstellen van een cyclus waarbij medewerkers en leidinggevenden jaarlijks op de hoogte worden gesteld.
- Betrek periodiek een Arbodeskundige bij de voorlichting.
- Neem nieuwkomers en flexwerkers (ZZP-ers) mee in de voorlichtingen.
- De vertrouwenspersoon kan een rol vervullen bij het informeren van de medewerkers over ongewenste omgangsvormen en de genomen maatregelen.

Meer informatie

Met meer kennis zijn leidinggevenden en medewerkers beter in staat om de middelen in te gebruiken die de organisatie hen biedt om werkdruk en ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Zoals kennis over signalen van werkstress, de vertrouwenspersoon, discriminatie en pesten en het onderling bespreekbaar maken.

Als voorbeeld kan dit opgepakt worden in het werkoverleg/toolbox. Je kan hiervoor gebruik maken van de presentatie 'Werken zonder stress' en ongewenst gedrag met uitleg voor de presentator in de catalogus van de ii branche.

Normen / wetgeving

- *Deze verplichtingen volgen uit het Arbobesluit [artikel 2.15, lid 1 en 2](#).
Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.*

Zie verder

- www.zelfinspectie.nl
- [Arboportaal](#)



13. Opstellen van een gedragscode

'Respectvol met iedereen omgaan' en 'Geen alcohol of drugs tijdens werktijd' zijn voorbeelden van gedragsregels of een gedragscode. Het biedt duidelijkheid wat je van elkaar verwacht. Het is belangrijk om deze regels op een rijtje te zetten en vast te leggen. Leg de regels (ook vooraf bij indiensttreding) aan je medewerkers uit. Zo is voor iedereen duidelijk wat binnen jullie bedrijf wel en niet mag. Geef ook aan wat de consequenties zijn als ze zich er niet aan houden. Met deze duidelijkheid leg je een basis voor een goede onderlinge samenwerking. En krijgen ongewenste omgangsvormen binnen jullie bedrijf minder kans.

Zo pak je het aan

Benut de volgende punten als je je eigen gedragsregels opstelt.

1. Welke gedrag is onacceptabel? Wat is wenselijk en onwenselijk in de aanspreekcultuur? Benoem gedragsregels in een protocol die bij je bedrijf passen en maak dit bekend. Betrek de OR/PVT, de preventiemedewerker en de medewerkers bij het opstellen ervan.
2. De leidinggevende draagt de gedragsregels uit en spreekt medewerkers erop aan (grijpt in) als zij de opgestelde regels overschrijden. Hij/zij past indien nodig ook sancties toe.
3. Zorg dat de medewerkers (vast en tijdelijk) bekend zijn met de gedragsregels. Bijvoorbeeld in een werkoverleg of als je voorlichting geeft over ongewenste omgangsvormen. Vertel daar ook wat je bedrijf doet aan preventie, wie de vertrouwenspersoon is, welke afspraken er zijn, wat de rol van de bedrijfsarts is en hoe het open spreekuur werkt.
4. Denk bij het opstellen van de gedragsregels ook aan middelengebruik tijdens het werk (niet toegestaan) en wat de consequenties zijn bij diefstal (schorsing/ontslag op staande voet).

Meer informatie

Een prettige werksfeer betekent onder meer dat mensen respectvol met elkaar omgaan. De gevolgen van ongewenste omgangsvormen kunnen veel stress veroorzaken. Het slachtoffer kan er tegenop zien om naar zijn werk te gaan of het gevoel hebben zijn vrijheid kwijt te zijn. Werknemers kunnen er zelfs ziek door worden of besluiten van baan te veranderen.

Meer weten

- Hierbij voorbeelden om zelf een gedragscode op te stellen:
<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/werksfeer/gedragscode-maken-voor-je-personeel-zo-doe-je-dat>
<https://www.bewustebouwers.nl/overons/documenten/>
- Check de tools van ISZW:
<https://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/agressie-en-geweld-door-derden>
- Stappen die worden doorlopen bij ongewenste omgangsvormen; voorbeeld van een procedure [informatiepagina op ArboNed.nl / ongewenste omgangsvormen](https://www.arboned.nl/informatiepagina-op-ArboNed.nl/-ongewenste-omgangsvormen)

Normen / wetgeving

Arbowet artikel 3.2;

Arbobesluit artikel 2.15

14. Benoem een vertrouwenspersoon



Wie gepest wordt, of ziet dat een collega teveel drinkt (of steelt), kan het lastig vinden om erover te vertellen. Een **vertrouwenspersoon** in je bedrijf, bij wie medewerkers terecht kunnen en aan wie ze hun verhaal kunnen vertellen, is daarom belangrijk. Samen bekijken ze het probleem en bepalen ook de eventuele vervolgstappen. Naast een luisterend oor biedt de vertrouwenspersoon ondersteuning bij het bespreekbaar maken van het probleem. Alles wat besproken wordt is vertrouwelijk. De vertrouwenspersoon heeft geheimhoudingsplicht.

Zo pak je het aan

1. Kies of je een interne vertrouwenspersoon aanstelt of een externe vertrouwenspersoon, of een combinatie van beiden. Als je voor een externe vertrouwenspersoon kiest kun je gebruik maken van de sectorale vertrouwenspersoon van de branche: link:
<https://www.clcvecta.nl/nieuws/sectorale-vertrouwenspersoon-voor-tentoonstellings>
2. Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon goed is opgeleid en onafhankelijk is.
3. Zorg voor bekendheid van de vertrouwenspersoon bij de medewerkers zodat ze hem/haar kunnen bereiken en op vertrouwelijke wijze en direct ondersteuning kunnen inschakelen. Neem de vertrouwenspersoon bijvoorbeeld op in het personeelshandboek of laat hem/haar zich in een werkoverleg voorstellen.

Meer informatie:

1. De rol en kerntaken van de vertrouwenspersoon zijn:

1. Opvang en begeleiding van medewerkers die last hebben van ongewenste omgangsvormen.
2. Bekendheid geven aan het onderwerp (voorlichting); het geven van informatie en voorlichting over het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag en de werkwijze.
3. Het geven van advies aan management over signalen vanuit de ontvangen meldingen en het doen van suggesties ter verbetering.
4. Het adviseren van management over signalen (knelpunten) en het beleid ongewenst gedrag.

2. Vertrouwenspersoon kiezen Intern of extern

De vertrouwenspersoon wordt in samenspraak met de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging aangesteld en kan zowel **intern** (Ad 1), **of extern** (Ad 2) zijn of een combinatie van beiden.

Interne vertrouwenspersoon en voordelen: voordeel van de interne vertrouwenspersoon is dat dit vaak iemand die het bedrijf goed kent en van nature al het aanspreekpunt is bij problemen. Een geschikte kandidaat is integer, empathisch, luistervaardig en heeft het vertrouwen van de collega's. De bevoegdheden van de vertrouwenspersoon zijn van groot belang voor het onafhankelijk uitvoeren van de functie. Vaak worden deze opgenomen in de functieomschrijving. Zorg ervoor dat de interne vertrouwenspersoon goed is opgeleid.

Externe vertrouwenspersoon en voordelen: Bij organisaties met minder dan 25 werknemers is het vaak makkelijker om een externe vertrouwenspersoon te kiezen. Voordeel is dat hij/zij geen binding met het bedrijf en hierdoor zijn onafhankelijkheid en objectiviteit vaak makkelijker kan waarborgen. Hierdoor ligt de drempel vaak lager. Daarnaast heeft hij als deskundige meer kennis en ervaring.

Sectorale vertrouwenspersoon / het sectoraal vertrouwenspersoon-loket:

CLC-VECTA heeft met de sociale partners FNV en CNV Vakmensen een sectorale vertrouwenspartner aangewezen. Samen met ArboNed zijn deze afspraken vormgegeven in een sectoraal vertrouwenspersoon-loket voor werknemers in de Tentoonstellingsbranche.

Links:

Meldpunt Sectoraal vertrouwenspersoon-loket CLC-Vecta: De werknemer neemt contact op met dit meldpunt via vertrouwenspersoon@sociaalfondsttb.nl. Het meldpunt stuurt de melding door naar ArboNed en een regionale vertrouwenspersoon neemt contact op met de werknemer. Zie verder <https://www.clcvecta.nl/nieuws/sectorale-vertrouwenspersoon-voor-tentoonstellingen>

<https://www.lbiv.nl/wetgeving-vertrouwenspersoon/>

[Arbowet artikel 3.2;](#)

[Arbobesluit artikel 2.15](#)

15. Stel een klachtenregeling en klachtencommissie op



Goed omgaan met incidenten rond ongewenst gedrag kan knap lastig zijn. Situaties zijn vaak niet zwart-wit. Een incident? Kom daar na een paar weken nog eens op terug en sta open voor feedback. En geef medewerkers (en daders) bij ernstige incidenten de kans om een formele **klacht** in te dienen als ze vinden dat de afhandeling niet goed is gegaan. Stel hiervoor een (wettelijk verplichte) **klachtenregeling en klachtencommissie** op.

Een **klachtenregeling** is deel van het beleid ongewenste omgangsvormen. Met een klachtenregeling wordt een formele mogelijkheid geboden om een onbevredigende situatie te bespreken, eventuele misverstanden weg te nemen en bij te dragen aan een rechtvaardige behandeling. In eerste instantie wendt de betrokkene zich met zijn melding /klacht tot de vertrouwenspersoon. Mocht er in deze informele sfeer niet tot een oplossing gekomen kunnen worden, dan kan er een beroep worden gedaan op de **Klachtencommissie**.

Zo pak je het aan

1. Stel een klachtenprocedure ongewenst gedrag op met een klachtenregeling- en klachtencommissie
2. Maak de klachtenregeling ongewenst gedrag bekend bij de medewerkers

Een procedure kan er als volgt uitzien:

Stap 1: Bespreken

- Aanspreken van collega op ongewenste omgangsvormen
- Doel: samen tot een aanvaardbare werksituatie komen

Stap 2: Melding

- Bij de leidinggevenden; registratie door de leidinggevende

Stap 3: Hulp inschakelen

- Van een vertrouwenspersoon
- Doel: advies en begeleiding naar bemiddeling

Stap 4: Klacht

- Oplossing niet naar tevredenheid: schriftelijke klacht bij Klachtencommissie
- Doel: bemiddeling en oplossing

Stap 5: Onderzoek

- Hoor en wederhoor door Klachtencommissie
- Doel: vaststellen gegrondheid klacht conform uitgangspunten en gedragscode werkgever

Stap 6: Uitspraak

- Directie doet uitspraak en neemt maatregel(en); partijen zijn gebonden aan uitspraak
- Doel: klacht is opgelost

Meer informatie

Gelukkig kunnen medewerkers vaak, met hulp van de vertrouwenspersoon, een incident goed oplossen. Maar soms is het gedrag zo ernstig, dat het nodig is een officiële klacht in te dienen door gebruik te maken van de klachtenregeling.

Wat is een klachtenregeling?

Een klachtenregeling is een procedure die medewerkers in staat stelt een officiële klacht in te dienen wegens ongewenst gedrag. Hierin staat de procedure beschreven die gevolgd wordt om een klacht in te dienen en waarin vervolgacties gewaarborgd zijn, zodat deze klacht met de juiste zorgvuldigheid wordt behandeld.

Wat is een klachtencommissie?

De klachtencommissie is deskundig en onafhankelijk en kan bemiddelen om tot een oplossing van de klacht te komen, of een uitspraak te doen over het al dan niet gegrond zijn van een klacht.

Zie ook:

[informatie over de klachtencommissie van ArboNed.nl](http://www.arboned.nl)

<https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/arbeidsrisico-s-verminderen/psa-beleid/protocol-ongewenste-omgangsvormen>

Link naar achtergrondinformatie:

http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Pesten.pdf

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2;](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

16. Geef de leidinggevenden voorlichting en instructie



Belangrijk is dat leidinggevenden ongewenst gedrag, zoals pesten en discriminatie, herkennen. Adequaat reageren is dan van groot belang. Dat vergt alert zijn op soms onduidelijke signalen. Zaken vroegtijdig oppakken en op een goede manier ter sprake brengen, kan erger voorkomen.

Daarbij hebben informele oplossingen de voorkeur, zoals de-escaleren en herstellen. Zorg daarom voor een goede voorlichting aan leidinggevenden, zodat zij in staat zijn om allerlei vormen van ongewenste omgangsvormen te aan te pakken. Soms kan een training voor leidinggevenden nodig zijn.

Zo pak je het aan

1. Het adequaat aanpakken van ongewenst gedrag vraagt specifieke vaardigheden van leidinggevenden. Dat zorgt ervoor dat zij:

- ongewenst gedrag herkennen
- weten hoe ze effectief kunnen ingrijpen
- de noodzaak inzien van voorbeeldgedrag.

2. Analyse: Elke leidinggevende let binnen zijn groep op signalen van ongewenst gedrag, zoals onderlinge irritaties, geklaag en grensoverschrijdend gedrag. Maar ook hoge werkdruk en verzuim kunnen signalen zijn. De rol van de leidinggevende is gedrag herkennen, kunnen labelen en er effectief gedrag tegenover kunnen stellen zodat dit de-escalatie van de situatie tot gevolg heeft. Soms is het nodig om in te grijpen en formele weg te kiezen (zoals aangifte doen). De resultaten van de analyse worden jaarlijks besproken met de directeur (leidinggevende) van de leidinggevende om het beleid, indien nodig, bij te stellen.

3. Scholing: Elke werkgever schoolt ten minste jaarlijks haar leidinggevenden in de onderwerpen werkdruk en ongewenste omgangsvormen. De scholing betreft ten minste onderricht in het herkennen van signalen van onbalans bij werknemers en kennis en vaardigheden zodat ze weten hoe ze bij werkdruk en ongewenste omgangsvormen effectief kunnen ingrijpen.

Meer informatie

Stimuleer leidinggevenden dat ze daadwerkelijk ingrijpen als zij worden geconfronteerd met ongewenst gedrag. Verschillende oorzaken van ongewenst gedrag kunnen om verschillende oplossingen vragen.

Het informele traject heeft de voorkeur. Doel van het informele traject is herstel van de relatie en voorkomen van verdere escalatie.

Voorbeelden van informele oplossingen bij ongewenst gedrag zijn:

- Direct ingrijpen en aanspreken door de leidinggevende bij onacceptabel gedrag
- Inzetten van een mediator
- Doorverwijzen naar de vertrouwenspersoon

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2;](#)
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)

17. Pak de dader aan.



Door serieus met kleine incidenten om te gaan, kun je voorkomen dat ongewenst gedrag een groter probleem wordt. Spreek de dader dus altijd aan. Deel bij grotere incidenten zo nodig een officiële waarschuwing uit, leg deze schriftelijk vast en/of geef een sanctie. Leg gespreksverslagen over dit onderwerp altijd schriftelijk vast zodat je het dossier opbouwt. Het dossier is belangrijk als er meerdere/grotere incidenten komen en je tot sancties wilt overgaan.

Zo pak je het aan

1. Maak heldere afspraken over de aanpak van daders. In die afspraken moet duidelijk zijn welke sancties het bedrijf wanneer oplegt.
2. Beschrijf bij deze afspraken ook de stappen rondom ongewenste omgangsvormen in een procedure.
3. Houd je aan de afspraken, dus zorg ervoor dat het vanzelfsprekend is.

Normen / wetgeving

Arbowet artikel 3.2;

Arbobesluit artikel 2.15

18. Bied opvang en nazorg aan het slachtoffer



Na een incident gaat vaak veel aandacht naar de dader. Zorg dat je het slachtoffer ook goed opvangt en **nazorg** geeft. Vliegen er onder tijdsdruk scheldwoorden door de lucht? Bespreek niet alleen met de dader hoe hij een volgende keer de frustraties op een prettigere manier kan verwerken, maar check ook bij degene die het mikpunt was of deze het voorval kan relativiseren. Een stagiaire in tranen na seksueel getinte grapjes? Bespreek wat er gebeurd is, maak de weken erna nog regelmatig een praatje en observeer of hij/zij weer plezier in het werk heeft. Organiseer voor grotere incidenten professionele opvang en nazorg.

Zo pak je het aan

1. Besteed vanuit je bedrijf aandacht aan het slachtoffer. Doe dat als leidinggevende, personeelsfunctionaris en ook als collega. Het is belangrijk dat het slachtoffer zelf mag kiezen of hij erover wil praten en dat men hem gewoon nog steeds ziet staan.
2. Is het een groot incident en/of merk je dat het slachtoffer niet goed in zijn vel zit? Schakel dan hulp in. Laat het slachtoffer bijvoorbeeld eens gaan praten bij de **vertrouwenspersoon**. Laat de vertrouwenspersoon zo nodig doorverwijzen naar psychologische hulp of maatschappelijk werk.
3. Werk ook uit *waar* de eerste opvang binnen het bedrijf geregeld is; wie voert de regie, welke hulp krijgt het slachtoffer?
4. Bied praktische ondersteuning aan slachtoffers (vergoeding van materiële schade en hulp bij het doen van aangifte, indien dit van belang is.)

Normen / wetgeving

- [Arbowet artikel 3.2](#);
- [Arbobesluit artikel 2.15](#)