



Informatieblad Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

*De overtuiging -en ervaring- van SCCM is dat elke organisatie
(hoe klein ook) betere gezondheids- en veiligheidsprestaties behaalt door
het gebruik van de plan-do-check-act aanpak uit de ISO 45001-norm*

Copyright SCCM

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SCCM.

Disclaimer

De inhoud van deze brochure is met uiterste zorg samengesteld, desondanks kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. SCCM aanvaardt derhalve geen enkele aansprakelijkheid, ook niet voor directe of indirecte schade ontstaan door of verband houdend met het gebruik van de inhoud van deze uitgave.

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

N220216, versie 26 oktober 2023

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1		
1	Inleiding	5
	1.1 Doel informatieblad	5
	1.2 Leeswijzer	5
HOOFDSTUK 2		
2	Psychosociale arbeidsbelasting	6
	2.1 Definiëring psychosociale arbeidsbelasting	6
	2.2 Kwantitatieve informatie over PSA en ziekteverzuim in de praktijk	8
HOOFDSTUK 3		
3	Wet- en regelgeving relevant voor PSA	II
HOOFDSTUK 4		
4	Instrumenten en maatregelen relevant voor PSA	13
	4.1 Instrumenten om inzicht te krijgen in PSA	13
	4.2 Maatregelen	15
HOOFDSTUK 5		
5	ISO 45001	18
	5.1 Context van de organisatie (ISO 45001, hfdst. 4)	19
	5.2 Leiderschap en participatie van medewerkers (ISO 45001, hfdst. 5)	20
	5.3 Planning (ISO 45001, hfdst. 6)	21
	5.4 Ondersteuning (ISO 45001, hfdst. 7)	22
	5.5 Uitvoering (ISO 45001, hfdst. 8)	25
	5.6 Evaluatie van de prestaties (ISO 45001, hfdst. 9)	26
	5.7 Verbetering (ISO 45001, hfdst. 10)	27

HOOFDSTUK I

Inleiding

Dit informatieblad gaat over psychosociale arbeidsbelasting in relatie tot een managementsysteem voor gezond en veilig werken op basis van ISO 45001. Psychosociale arbeidsbelasting kan ontstaan door:

- werkdruk (zoals bijvoorbeeld hoeveelheid werk; mate van eigen controle over het werk; organisatie van het werk etc.);
- ongewenst gedrag op het werk (zoals bijvoorbeeld agressie, pesten, discriminatie etc.).

In hoofdstuk 2 worden deze onderwerpen toegelicht.

I.1 Doel informatieblad

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) blijkt in de praktijk een belangrijke veroorzaker van ziekteverzuim te zijn. Organisaties zijn op basis van de G&VW-wet- en regelgeving verplicht een RI&E op te stellen en daarin ook risico's in verband met PSA te inventariseren. Ook voor ISO 45001 is dit vereist en zal een organisatie systematisch moeten werken aan het voorkomen van PSA en adequaat reageren op eventuele gevolgen ervan. Ten opzichte van andere risico's, zoals risico's in verband met fysieke belasting, zijn PSA-risico's moeilijker te herkennen en zijn de maatregelen vaak complexer van aard. Doelstelling is om met dit informatieblad organisaties die ISO 45001 implementeren handvatten te geven om invulling te geven aan de eisen die de ISO 45001-norm stelt.

In 2021 is de ISO 45003-norm 'Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks' gepubliceerd. In 2023 is een vertaling daarvan in het Nederlands gepubliceerd. Deze norm is bedoeld als toelichting voor organisaties die een managementsysteem hebben op basis van ISO 45001 (of dit aan het implementeren zijn). Organisaties zijn vrij om ISO 45003 wel of niet te gebruiken. Dit informatieblad geeft een verdere verdieping en geeft informatie die is afgestemd op de situatie in Nederland.

I.2 Leeswijzer

Hoofdstuk twee van dit informatieblad start met het definiëren van het begrip PSA en geeft kwantitatieve informatie over de frequentie waarmee de verschillende risico's in verband met PSA in Nederland aan de orde zijn en de gevolgen daarvan voor het verzuim.

In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de vereisten uit de G&VW-wet- en regelgeving op het gebied van PSA. Hoofdstuk 4 geeft informatie over veel gebruikte instrumenten en maatregelen in verband met PSA. Daarna wordt in hoofdstuk 5 beschreven wat de ISO 45001-norm vereist, daarbij wordt ook verwezen naar de instrumenten en maatregelen uit hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden ook praktische tips gegeven over de wijze waarop de aanpak van PSA binnen het managementsysteem kan worden aangepakt. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de methoden die gebruikt kunnen worden om de PSA-problematiek binnen een organisatie in kaart te brengen.

Psychosociale arbeidsbelasting

2.1 Definiëring psychosociale arbeidsbelasting

De verschillende vormen van psychosociale arbeidsbelasting kunnen worden verdeeld in twee hoofdgroepen:

- Werkdruk
- Ongewenst gedrag

Werkdruk

Bij het ontstaan van stress op het werk kunnen verschillende factoren een rol spelen:

- de hoeveelheid werk die moet worden verricht (in relatie tot de beschikbare tijd);
- de mogelijkheden om het werk zelf te kunnen inrichten/plannen;
- de belastbaarheid van de persoon (de ene persoon kan door gesteldheid of persoonlijke omstandigheden meer of minder aan dan de ander;
- de organisatie van het werk.

Er is sprake van werkdruk als de werkbelasting groter is dan de belastbaarheid van de medewerker. Met andere woorden als de hoeveelheid werk groter is dan een medewerker aan kan en/of de mogelijkheden om deze zelf in te richten of plannen ontbreken. Bij te hoge werkdruk ontstaat werkstress. Werkstress kan negatieve gevolgen hebben op de gezondheid.

Of een medewerker werkdruk ervaart, is afhankelijk van veel verschillende factoren. Zo is het van belang of er sprake is van tijdsdruk, of de medewerker voldoende middelen ter beschikking heeft om zijn werk goed uit te voeren, of de medewerker zelf beslissingen mag nemen, of de werkgever voldoende ondersteuning biedt bij het uitvoeren van het werk, et cetera. Maar ook persoonlijke aspecten spelen een belangrijke rol. De hoeveelheid werk die een medewerker aan kan, verschilt niet alleen tussen personen, maar kan voor één persoon op verschillende momenten ook anders zijn.

De wijze waarop het werk is georganiseerd zoals bijvoorbeeld de wijze van leidinggeven, collegialiteit en functioneren als team hebben eveneens invloed op de ervaren werkdruk.

Ongewenst gedrag

- Pesten
- (Interne) agressie en geweld / intimidatie
- Seksuele intimidatie
- Discriminatie op de werkvloer

Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon, bijvoorbeeld kleinerende en vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, fysiek aanvallen of bedreigen. Pesten kan ook minder direct: iemand isoleren, buitensluiten en negeren of roddelen, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden.

Slachtoffers van pesten kunnen psychische, maar ook fysieke klachten als maag- en darmklachten, hartkloppingen en slaapstoornissen krijgen.

Agressie en geweld/intimidatie

Agressie en geweld zijn verbale en fysieke gedragingen waarbij een medewerker wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen. Voorbeelden zijn schelden, slaan, schoppen en bedreigen. Agressie en geweld kunnen directe gevolgen hebben, zoals verwondingen door slaan of schoppen. Daarnaast kunnen slachtoffers en getuigen van agressie en geweld psychische klachten krijgen, zelfs nog lange tijd nadat een incident heeft plaatsgevonden.

Interne agressie en geweld gebeurt bijvoorbeeld door een werknemer angst aan te jagen of onder druk te zetten door psychisch of fysiek geweld of door te dreigen met bijvoorbeeld ontslag of andere sancties.

Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag in de werkomgeving, die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dit kan verbaal zijn, maar ook non-verbaal: het tonen van seksueel getinte of pornografische afbeeldingen (ook via mail, WhatsApp of sms), aanstaren of seksueel gerichte gebaren. Daarnaast kan seksuele intimidatie fysiek zijn. Dat zijn alle vormen van ongewenst lichamelijke contact: een arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten.

Het slachtoffer bepaalt of een grens overschreden is: wordt iets als ongewenst ervaren, of niet? Psychische effecten die kunnen optreden door seksuele intimidatie zijn gevoelens van angst, boosheid, onzekerheid, het ontstaan van burn-out, overspannenheid, depressiviteit en posttraumatische stress-stoornis. Een en ander kan onder meer leiden tot langdurig verzuim of een blijvende vorm van arbeidsongeschiktheid.

Discriminatie op de werkvloer

Er zijn twee vormen van discriminatie, namelijk direct en indirect.

Er is sprake van directe discriminatie als iemand op een andere wijze wordt behandeld dan een ander is of zou worden behandeld, op grond van de volgende twaalf vormen van discriminatie:

- afkomst
- geslacht
- seksuele geaardheid
- leeftijd
- handicap of chronische aandoening
- politieke gezindheid
- arbeidsrelatie
- soort contract (deeltijd of fulltime, vast of tijdelijk)

- burgerlijke staat
- nationaliteit
- godsdienst
- levensbeschouwing

Onder indirecte discriminatie wordt verstaan dat een ogenschijnlijk neutrale bepaling, maatstaf of handelwijze bepaalde groeperingen bijzonder treft. Het gaat daarbij ook wel om goedbedoelde bepalingen of richtlijnen, die onbedoeld uitpakken als discriminatie. Enkele voorbeelden:

- Alle sollicitanten moeten een test in een bepaalde taal afleggen, terwijl deze taal niet noodzakelijk is voor de functie. Door de test worden mogelijkwerwijs mensen met een andere moedertaal uitgesloten;
- In een restaurant worden honden niet toegelaten. Hierdoor wordt indirect onderscheid gemaakt op grond van handicap. Mensen met een blindengeleidehond mogen niet naar binnen;
- Voor de toelating bij een opleiding moet een examen worden afgelegd op een zondag. Mensen die vanuit hun christelijke geloof het examen niet op een zondag kunnen afleggen, hebben geen toegang tot de opleiding.

2.2 Kwantitatieve informatie over PSA en ziekteverzuim in de praktijk

De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) geeft veel informatie over de stand van zaken met betrekking tot de psychosociale arbeidsomstandigheden in Nederland en de relatie met het ziekteverzuim.

Gevolgen van PSA

Onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) verstaan we onder meer kwantitatieve taakeisen, autonomie, emotionele belasting en de moei-lijkheidsgraad van het werk. Een zware belasting kan tot burn-out-klachten leiden. Gevolgen van deze zware belasting zijn psychische klachten, overspannenheid, en burn-out, maar ook bijvoorbeeld vermoeidheid, concentratieproblemen, hartklachten of klachten aan armen, nek of schouders (KANS).

TREND IN WERKDruk, EMOTIELE BELASTING EN BURN-OUTKLACHTEN (NEA 2021)

PSA	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Werkdruk	17,6 %	18,1 %	18,4 %	19,1 %	18,6 %	18,1 %	15,2 %	17,6 %
Burn-out klachten	14,4 %	13,4 %	14,6 %	15,9 %	17,3 %	17 %	15,7 %	17,3 %
Hoge emotionele belasting	9,5 %	9,2 %	9,6 %	10,5 %	10,5 %	10,8 %	10,1 %	11,2 %

(Bron: TNO, CBS)

Het percentage werknemers dat burn-outklachten (psychische vermoeidheid door het werk) ervaren is na een daling in 2020 weer gestegen naar het niveau van 2019, namelijk 17%. In 2021 gaf 42% van de werknemers aan dat er (aanvullende) maatregelen nodig zijn ten aanzien van werkdruk en werkstress en 18% wenste (aanvullende) maatregelen als het gaat om emotioneel zwaar werk. Dit is een toename ten opzichte van 2020 (toen 37% en 15%), maar vergelijkbaar met de jaren daarvoor. In 2021 is er vooral veel behoefte aan maatregelen in de zorg en het onderwijs. In 2021 gaf 9% aan een werk-privé disbalans te ervaren. Dat is een stijging van 1,5% ten opzichte van 2020.

Oorzaken werkgerelateerd verzuim

PSA-gerelateerde klachten maken in 2021 48,6% uit van alle werkgerelateerde verzuimklachten in Nederland. Bij 10% van de werknemers in 2021 waren de gezondheidsklachten voor het ziekteverzuim naar eigen zeggen hoofdzakelijk het gevolg van het werk. Dat is iets meer dan gemiddeld in de periode 2014-2021. Bij nog eens 15% waren in 2021 de klachten voor een deel toe te schrijven aan het werk. Werknemers met werkgerelateerde gezondheidsklachten voeren hiervoor vooral de volgende redenen aan: werkdruk of werkstress (37%), lichamelijk zwaar werk (15%) en het langdurig verrichten van eenzelfde soort handelingen (10%). Met ruim 50% was het aandeel werknemers dat werkdruk of werkstress als belangrijkste reden opgaf voor het ontstaan van de verzuimklachten het grootst in de ICT, financiële dienstverlening en het onderwijs.

BELANGRIJKSTE OORZAKEN VAN WERKGERELATEERD VERZUIM (NEA 2021)

WERKGERELATEERD VERZUIM / PSA-KLACHTEN	% KLACHTEN
Werkdruk, werkstress	36,8 %
Problemen met leiding, werkgever	6,2 %
Emotioneel te zwaar	3,7 %
Problemen met collega's of ondergeschikten	1,9 %

(Bron: TNO, CBS)

WERKGERELATEERD VERZUIM / OVERIG	% KLACHTEN
Lichamelijk te zwaar	15,5 %
Langdurig dezelfde handelingen	9,5 %
Gevaarlijk werk / bedrijfsongeval	1,8 %
Anders	24,6 %

(Bron: TNO, CBS)

Verzuimkosten

De jaarlijkse verzuimkosten door verzuim vanwege werkstress bedroeg in 2020 2,8 miljard euro. Per zieke medewerker bedroegen de verzuimkosten 11.000 euro. (Factsheet TNO, 2022)

Beroepsziekte

In 2020 had het grootste deel van de medewerkers met een beroepsziekte een PSA-gerelateerde aandoening (1,6% van de werknemers). (Bron: Arbobalans 2022)

In 2022 registreerde het Nederlands Centrum voor beroepsziekten 1.431 psychische beroepsziekten. De meldingen werden gemaakt door 408 bedrijfsartsen. De belangrijkste risicofactoren voor psychische beroepsziekten zijn:

- het hebben van teveel werk (44%)
- traumatische ervaring /agressie / intimidatie (13%)
- hoge psychologische taakeisen (6%)
- relationele onrechtvaardigheid (5%)

(Bron : kencijfers beroepsziekten 2023 NCVB)

Ongewenst gedrag

In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden in vogelvlucht (NEA 2021) hebben bijna 50.000 werknemers een vragenlijst ingevuld over de kwaliteit van het werk. Hierin zijn meerdere vragen gesteld over ongewenst gedrag. Onder ongewenst gedrag vallen intimidatie, ongewenste seksuele aandacht, lichamelijk geweld en pesten. Er is onderscheid gemaakt tussen ongewenst gedrag door externen (klanten, patiënten, leerlingen, passagiers, et cetera) en door internen (leidinggevenden, collega's). In onderstaande tabel is weergegeven welk percentage van de werknemers te maken heeft gehad met ongewenst gedrag.

PERCENTAGE WERKNEMERS DAT TE MAKEN HAD MET ONGEWENST GEDRAG (NEA 2021)

WERKNEMERS	INTERN ONGEWENST GEDRAG (LEIDINGGEVENDEN, COLLEGA'S)	EXTERN ONGEWENST GEDRAG (KLANTEN, PATIËNTEN ETC.)
man	12,9 %	16,4 %
vrouw	13,8 %	29,6 %
15 tot 25 jaar	10,8 %	29,7 %
25 tot 55 jaar	13,9 %	21,5 %
55 tot 65 jaar	14,3 %	22,4 %
65 tot 75 jaar	7,3 %	16,5 %
Totaal	13,3 %	22,8 %

(Bron: TNO, CBS)

PSA en ontstaan van ongevallen

De mate van autonomie, werkdruk, sociale steun en ongewenst gedrag die werknemers op het werk ervaren, hangen samen met het plaatsvinden van arbeidsongevallen met verzuim. Zo hebben werknemers die weinig of geen sociale steun ervaren van hun leidinggevende of collega's in 2019 ruim drie keer zo vaak te maken met een arbeidsongeval met minimaal één dag verzuim (4,1%) als werknemers die veel sociale steun krijgen (1,3%). Ook werknemers die te maken hebben met intern ongewenst gedrag, zoals intimidatie of pesten door collega's of leidinggevenden, hebben drie keer zo vaak een arbeidsongeval met verzuim tot gevolg dan collega's die hier niet mee te maken hebben: 3,3% tegen 1,1%. (Arbobalans 2020, TNO)

Maatregelen werkgevers

Maatregelen om psychosociale risico's aan te pakken noemen werkgevers het vaakst (22,5%) dat zij in de afgelopen 2 jaar werknemers meer ruimte hebben gegeven in het regelen van hun eigen werkzaamheden (autonomie). Maatregelen die ook relatief vaak genoemd worden zijn organisatorische veranderingen (bijvoorbeeld planning, werktijden, takenpakket werknemers), instellen van een aanspreekpunt (bijvoorbeeld vertrouwenspersoon of preventiemedewerker) en psychosociale risico's bespreken in functioneringsgesprek of werkoverleg. (Arbobalans 2022)

HOOFDSTUK 3

Wet- en regelgeving relevant voor PSA

De volgende wet- en regelgeving heeft direct of indirect betrekking op PSA.

Arbowet en Arbobesluit

Definitie PSA

In Art. 1 van de Arbowet wordt PSA gedefinieerd: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen. Stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

Beleid ten aanzien van PSA

Arbowet (art. 3.2): De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

Art. 5 van de Arbowet verplicht organisaties om een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) op te stellen. Volgens art. 2.15 van het Arbobesluit dient de organisatie, indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting te beoordelen. De manier waarop dit moet gebeuren is niet vastgelegd. In hoofdstuk 4 wordt hierop ingegaan.

Plan van aanpak

Art. 5 van de Arbowet vereist een plan van aanpak (als onderdeel van de RI&E) waarin maatregelen worden vastgelegd in verband met de risico's die worden onderkend. Volgens art. 2.15 van het Arbobesluit dienen, met inachtneming van de stand van de wetenschap, maatregelen te worden vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.

Voorlichting

Volgens Arbobesluit art. 2.15 dient de organisatie medewerkers die te maken hebben of te maken kunnen krijgen met PSA, voorlichting te geven over de risico's van PSA en over de maatregelen die erop gericht zijn om PSA te voorkomen of beperken.

Arbocatalogus

Het ministerie van SZW geeft werkgevers- en werknemersorganisaties de mogelijkheid om gezamenlijk een zogenaamde Arbocatalogus op te stellen voor een sector/branche. In de arbocatalogus worden de G&VW-gevaren en -risico's die in de sector/branche aan de orde zijn beschreven en vastgelegd welke maatregelen als de 'stand der techniek' worden beschouwd. Wanneer de arbocatalogus door de Nederlandse

Arbeidsinspectie is goedgekeurd betekent dit dat de beschreven maatregelen door de Arbeidsinspectie worden geaccepteerd als een adequate invulling van de wet- en regelgeving.

Wanneer er een goedgekeurde Arbocatalogus beschikbaar is zal beoordeeld moeten worden of PSA daarin is benoemd en welke maatregelen eventueel zijn opgenomen.

Toezicht Nederlandse Arbeidsinspectie

De Nederlandse Arbeidsinspectie houdt toezicht op de naleving van de G&VW-wet- en -regelgeving. Omdat de wet- en regelgeving ruimte laat voor interpretatieverschillen heeft de Ned. Arbeidsinspectie de wijze van beoordeling uitgewerkt in zogenaamde Basisinspectiemodules en werkinstructies. Voor PSA zijn de volgende Basisinspectiemodules en werkinstructie relevant:

- [Werkinstructie: werkstress door werkdruk voorkomen en beperken](#)
- Basisinspectiemodule: [Agressie en geweld](#)
- Basisinspectiemodule: [Intern ongewenst gedrag](#)

De Basisinspectiemodules en werkinstructies geven inzicht in de wijze waarop de Arbeidsinspectie de uitvoering van de verdiepende RI&E's en de genomen maatregelen beoordeelt. In de volgende tip staan een aantal aandachtspunten die uit de Basisinspectiemodules komen.

TIPS op basis van Basisinspectiemodules:

- Zorg dat in de RI&E alle 12 vormen van discriminatie zijn opgenomen. Veel standaardvragenlijsten (voor bijvoorbeeld medewerkerstevredenheid) zijn in dit opzicht niet compleet.
- Zorg dat de respons bij onderzoeken onder medewerkers minimaal 50% is.
- De onderzoeksuitkomsten moeten herleidbaar zijn naar teams, afdelingen of functiesoorten (voor zover de anonimiteit van de werknemers gewaarborgd blijft).

Een andere manier om inzicht te krijgen in de wijze waarop de Arbeidsinspectie de aanpak van PSA beoordeelt is het gebruik van de door de Arbeidsinspectie ontwikkelde [zelfinspectie werkdruk en ongewenst gedrag](#).

De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft in oktober 2022 een Delphi studie naar risicofactoren en maatregelen bij intern ongewenst gedrag gepubliceerd. In [deze publicatie](#) zijn diverse risicofactoren genoemd die kunnen leiden tot ongewenste omgangsvormen. Denk bijvoorbeeld aan:

- avond- en nachtdiensten;
- traditionele rollen voor mannen en vrouwen;
- hoge emotionele belasting;
- autoritair leiderschap.

Conclusie van het onderzoek is:

- Het risico op intern ongewenst gedrag is altijd aanwezig, maar de condities en omstandigheden bepalen de mate waarin het risico tot intern ongewenst gedrag leidt.
- Ga preventief in plaats van alleen reactief te werk.

HOOFDSTUK 4

Instrumenten en maatregelen relevant voor PSA

4.1 Instrumenten om inzicht te krijgen in PSA

Vanuit verschillende kanten kunnen er indicaties zijn dat er PSA-gerelateerde risico's aan de orde zijn. Deze kunnen bijvoorbeeld naar voren komen tijdens individuele contacten met medewerkers; functioneringsgesprekken; gesprekken bij vrijwillig vertrek. Ook kunnen signalen (uiteraard anoniem) van de bedrijfsarts of vertrouwenspersoon hierop duiden.

Als een bedrijf een indicatie wil krijgen van PSA-problematiek binnen het bedrijf, dan kan dit bijvoorbeeld door het onderwerp aan te kaarten tijdens functioneringsgesprekken of door individuele gesprekken met medewerkers, leidinggevend en/of preventiemedewerkers. Ook interviews met vertrekkende medewerkers kunnen signalen opleveren.

Geanonimiseerde bevindingen van de kerndeskundigen (bedrijfsarts, de arbeids- en organisatiedeskundige, de arbeidshygiënist en de veiligheidskundige) en van andere professionals, zoals de bedrijfsmaatschappelijk werker kunnen een goede bron van informatie zijn. Eventueel kan gebruik gemaakt worden van geanonimiseerde informatie van een vertrouwenspersoon.

In geval van agressie en geweld kan het ongevalsregister in sommige gevallen ook een indicatie geven. Er zijn organisaties waar een apart register wordt bijgehouden van incidenten op het gebied van ongewenst gedrag.

Om meer systematisch inzicht te krijgen in de mate waarin PSA aan de orde is binnen de organisatie kan gebruik gemaakt worden van vragenlijsten. Dit kunnen vragenlijsten zijn die worden ingevuld in het kader van een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO), van een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) of van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Wanneer uit de risico-inventarisatie naar voren komt dat er een verdieping van de RI&E ten aanzien van PSA noodzakelijk is, zijn er bij diverse commerciële aanbieders (onder andere Arbodiensten) specifieke vragenlijsten af te nemen om de diverse aspecten van PSA te meten.

Ook zijn er voor deelgebieden van PSA-gevalideerde vragenlijsten aanwezig:

- De VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid) is een gevalideerd meetinstrument om psychosociale risico's in kaart te brengen. Het instrument wordt vaak ingezet, waardoor een grote database beschikbaar is die ter referentie gebruikt kan worden. Het instrument wordt uitgegeven en verwerkt door SKB-vragenlijst services (De vragenlijst is te koop via <https://skb.nl/producten/vbba>).
- De NOVA-WEBA (www.tno.nl) is een doorontwikkeling van de vragenlijst Welzijn bij Arbeid. Met het instrument kunnen werkdruk en functie-inhoud in kaart worden gebracht, waarbij ook aandacht is voor de organisatie. Meer informatie over dit instrument is te verkrijgen bij TNO Arbeid.

- Met het Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout- of WEB-model van Bakker, Schaufeli en Demerouti kunnen de belangrijkste oorzaken van werkstress en arbeidsplezier in kaart worden gebracht, ongeacht de aard van de organisatie. Hierdoor kan gericht actie worden genomen 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 Medewerker Monitor stress en werkbeleving van het Instituut Werk en Stress (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.
- Met de '[wegwijzer pesten](#)' kan binnen de organisatie gewerkt worden aan het herkennen en aanpakken van pestgedrag.

Naast het meten door middel van vragenlijsten leveren gesprekken met onder andere de preventie-medewerker, bedrijfsarts, directie, stafmedewerkers, leidinggevenden en medewerkers ook signalen op voor werkdruk in de organisatie. Het management kan hierover tevens signalen krijgen via persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en het werkoverleg. Op basis hiervan kunnen (half) gestructureerde interviews worden afgenomen onder werknemers van de bedrijfsonderdelen waar de signalen vandaan komen of in de gehele organisatie. Arbodiensten kunnen hiervoor ingezet worden.

TIPS bij gebruik van vragenlijsten:

- Door inschakeling van een onafhankelijke derde bij de uitvoering van onderzoek is er meer vertrouwen in anonimiteit en wordt response hoger.
- In de te hanteren vragenlijst dient via een aantal gerichte vragen of stellingen aandacht besteed te worden aan verschillende ongewenste gedragingen. Er wordt gevraagd of de medewerker in een bepaalde periode (meestal 12 maanden terugkijkend) te maken heeft gehad met deze (negatieve) gedragingen.
- Gedragingen die in het onderzoek worden uitgevraagd, zijn aan het begin van de vragen toegelicht.
- Er worden meerdere (negatieve) gedragingen uitgevraagd.
- De gedragingen moeten minimaal betrekking hebben op pesten, agressie & geweld en (seksuele) intimidatie.
- Met betrekking tot agressie en geweld dienen in de (verdiepende) RI&E de volgende elementen geïventariseerd te zijn:
 - in hoeverre is er sprake van contact met derden door werknemers;
 - in welke situaties;
 - in welke functies/taken;
 - op welke locaties;
 - op welke momenten;
 - welke vormen van agressie kunnen (daarbij) optreden.

Om als werkgever zelf te bepalen of PSA-risicofactoren spelen binnen de organisatie kan de werkgever de zelfinspectie-tool van de Nederlandse Arbeidsinspectie gebruiken. Deze is te downloaden via de volgende link: <https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/instrumenten/zelfinspectie-werkdruk-en-ongewenst-gedrag>. Een ander instrument is de JCQ-vragenlijst, een link staat op de website van Psychisch & Werk, een onderdeel van het Coronel Instituut (<https://www.psychischenwerk.nl/job-content-questionnaire-jcq/>).

4.2 Maatregelen

In deze paragraaf wordt een aantal veel gebruikte maatregelen in verband met PSA toegelicht en aandachtspunten voor de toepassing ervan gegeven. Met nadruk moet worden gesteld dat de onderstaande maatregelen niet voldoende zijn om PSA-risico's te beheersen. PSA-gerelateerde risico's kunnen alleen worden voorkomen en beheerst door een combinatie van een groot aantal maatregelen. Het instellen van een vertrouwenspersoon of opstellen van gedragscode heeft alleen zin wanneer dit onderdeel is van een breder programma. Bij de uitwerking van de ISO 45001-norm in hoofdstuk 5 komen de onderdelen van een dergelijk programma naar voren.

Maatregelen in relatie tot ongewenste omgangsvormen

Onderstaand is een aantal concrete maatregelen genoemd in relatie tot ongewenste omgangsvormen. Deze dienen ingebed te zijn in een pakket van maatregelen welke ook ondersteund en uitgedragen worden door de leiding van de organisatie.

Vertrouwenspersoon

De kernactiviteiten van een vertrouwenspersoon zijn (bron: Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen):

- opvang/begeleiding van de melder van ongewenst gedrag;
- samen met de melder zoeken naar (informele) oplossingen;
- signaleren en (on)gevraagd adviseren van de organisatie;
- voorlichten/informeren van de organisatie over het werkgebied van de vertrouwenspersoon.

Gedragscode

Concrete gedragsregels en onderlinge afspraken zijn een zeer belangrijke basis in het voorkomen van intern ongewenst gedrag. Het is van belang dat de regels passend zijn voor de organisatie en herkenbaar voor de medewerkers. De definities van de begrippen pesten, seksuele intimidatie, agressie & geweld en discriminatie moeten duidelijk zijn. De regels zullen concrete gedragingen moeten beschrijven en dus niet alleen uit algemene termen bestaan, zoals "pesten wordt niet toegestaan".

Klachtenprocedure

Een werkgever moet kunnen aantonen hoe een medewerker een formele klacht kan indienen en hoe zijn medewerkers hiervan op de hoogte zijn gesteld. Ook moet duidelijk worden hoe ervoor gezorgd wordt dat de ingediende klacht zorgvuldig, onpartijdig en deskundig wordt onderzocht.

Een klachtenregeling kan omschrijven hoe het formele klachtentraject georganiseerd is en uitgevoerd wordt. Een aanpak die hetzelfde beschermingsniveau biedt, mag echter ook.

Voorlichting en training

Trainingen om agressie en geweld te voorkomen.
Voorlichting en onderricht over gevaarlijke situaties.

Opvang en nazorg

Opvang ondersteuning en nazorg. Een organisatie biedt opvang, ondersteuning en nazorg aan werknemers bij A&G-incidenten. De organisatie heeft een opvangregeling.

Maatregelen in relatie tot werkdruk

Inzicht in werkdruk

Het JDR (Job Demands and Resources)-model wordt vaak gebruikt om inzicht te geven over hoe werkdruk of juist bevlogenheid kan ontstaan. Deze theorie geeft inzicht in hoe leidinggevendenden, HRM-adviseurs en specialisten kunnen werken aan het vitaler maken van teams en organisatie om zo gezond werk en een positief organisatieresultaat te krijgen.

Het JDR-model is een model om de balans tussen werkstressoren en energiebronnen te besturen. Medewerkers worden in het werk met deze twee kenmerken geconfronteerd. Bij werkstressoren gaat het om aspecten van het werk die moeite en energie kosten. Deze hoeven niet per definitie stressvol te zijn, dat is alleen het geval wanneer de inspanningen om aan de werkeisen te voldoen te hoog zijn (herstelbehoefte). Energiebronnen verwijzen naar de aspecten van het werk die functioneel zijn om aan de eisen van het werk te voldoen, dan wel de groei en ontwikkeling stimuleren. Het welbevinden en de bevlogenheid van medewerkers kan vooral bevorderd worden door het vergroten van de energiebronnen. De Arbeidsinspectie hanteert onder andere ook het JDR-model in haar aanpak van werkdruk (zie ook de werkdruk-instructie van de NLA).

Versterken van werkgerelateerde energiebronnen

Om werkdruk te verminderen kunnen de werkgerelateerde energiebronnen versterkt worden.

Energiebronnen kunnen zijn:

- autonomie;
- verbinding;
- competentie.

Voor deze verschillende energiebronnen worden voorbeelden gegeven van mogelijke maatregelen die de betreffende energiebron kunnen versterken.

→ Energiebron autonomie

Autonomie gaat over onafhankelijkheid, het vermogen om jezelf te besturen, volgens eigen regels, zonder controle van buitenaf.

Autonomie in het werk is onder te verdelen in drie perspectieven:

- versterken van keuzevrijheid in de manier van werken door de medewerker;
- versterken van keuzevrijheid in het plannen van de uitvoering van het werk door de medewerker;
- versterken van keuzevrijheid met betrekking tot de werkplek door de medewerker.

De bevordering van autonomie heeft een positief effect op de beleving van het werk.

→ Energiebron verbinding

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de verbinding met directe collega's het meeste effect heeft op het ervaren van vitaliteit op het werk. Een manager doet er dus goed aan om zelf te bouwen aan een goede arbeidsrelatie met zijn medewerkers, maar ook om ervoor te zorgen dat de collega's in het team goed met elkaar verbonden zijn. Maatregelen:

- De leidinggevende versterkt de collegialiteit binnen het team; collega's ondersteunen en motiveren elkaar;

- Mensen werken samen; ze vangen gezamenlijk pieken in werkdruk op;
- Dialoog-interventies; de inzet van de [koerskaart](#) van werkplezier naar werkstress.

→ Energiebron competentie

Competent zijn is het vermogen om een taak met de juiste kennis en vaardigheden te verrichten.

Adequaat handelen staat daarbij centraal. De medewerker ervaart zelfvertrouwen en effectiviteit in zijn handelen. Maatregelen:

- Invoeren van intervisie waarbij collega's gezamenlijk werkgerelateerde vraagstukken en onzekerheden kunnen bespreken;
- Medewerkers werkgerelateerde trainingen laten volgen zodat zij zich competent voelen in de uitvoering van het werk.

In de medewerker tevredenheidsonderzoeken zullen vaak de werkgerelateerde stressoren benoemd worden. Diverse maatregelen zijn mogelijk.

- Voorkomen van verstoringen aan werksystemen / arbeidsmiddelen. Zorg voor goed onderhoud en periodieke kwaliteitsinspecties;
- Optimaliseer werkprocessen zodat hier ook geen verstoringen/verspillingen zijn. Let echter op: minder efficiënte deeltaken in het productieproces zijn vaak rustmomenten voor de medewerker en bieden afwisseling in het takenpakket van de medewerker;
- Draag zorg voor een goede communicatie over veranderingen in werkwijzen en productie-verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker (prestatiefeedback);
- Bespreek periodiek de gevraagde workload en de beschikbare capaciteit binnen het team/afdeling. Bepaal welke werkzaamheden mogelijk zijn om uit te voeren en welke op een andere wijze georganiseerd kunnen worden om de werkdruk in het team te verlagen. Regelmaat in aanpak en eigenaarschap binnen een afdeling zijn essentieel.

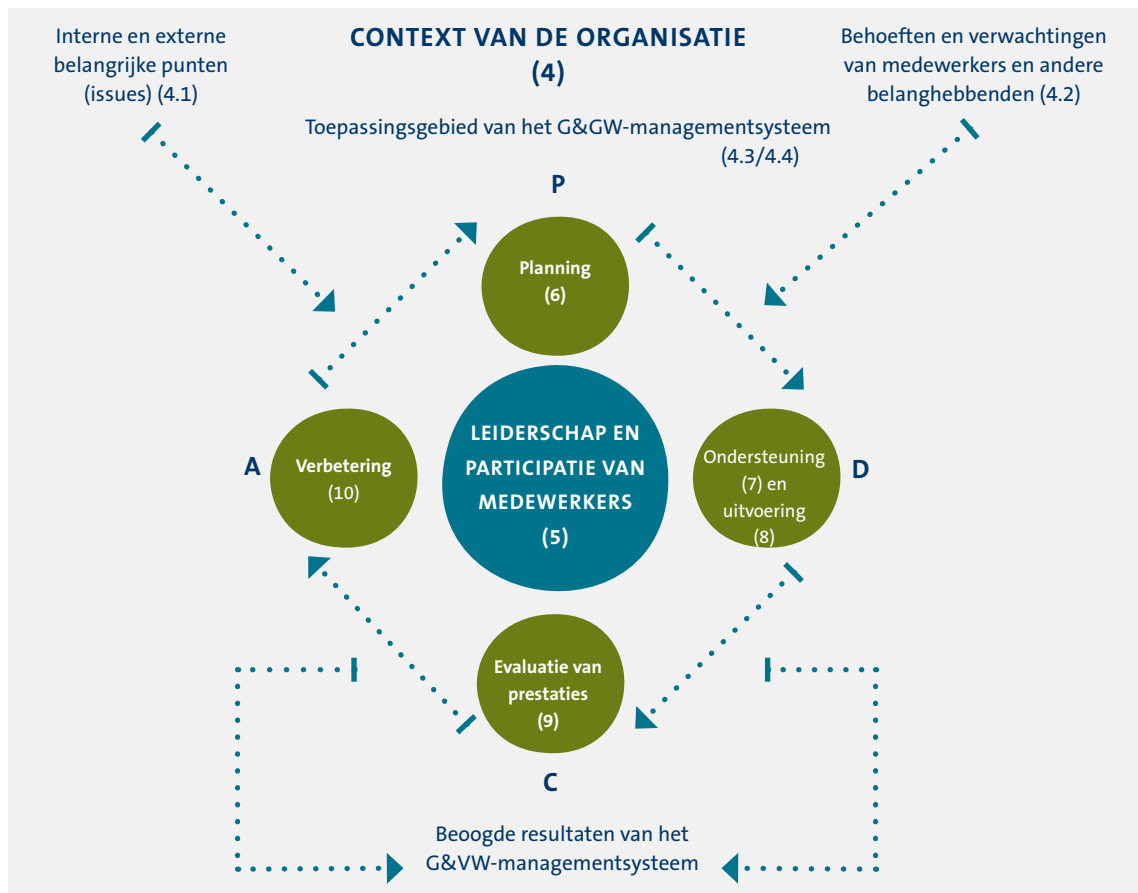
HOOFDSTUK 5

ISO 45001

ISO 45001 is de internationale norm voor een managementsysteem voor gezond en veilig werken (G&VW). De ISO 45001-norm is ontwikkeld op basis van het door ISO vastgestelde raamwerk voor managementstelsystemnormen (de zogenaamde Harmonized Structure). Deze Harmonized Structure (HS) zorgt ervoor dat alle managementsysteemnormen dezelfde hoofdstukindeling en basistekst hebben. Voor organisaties wordt het daarmee eenvoudiger om verschillende managementsystemen (zoals ISO 9001 voor kwaliteit en ISO 14001 voor milieu) te integreren.

Bij alle managementsystemen is het doel om een proces van continue verbetering te realiseren door het toepassen van Plan-Do-Check-Act-cyclus. Deze cyclus is ook terug te zien in de hoofdstukindeling van de managementsysteemnormen. In figuur 1 is dit in beeld gebracht.

FIGUUR 1: VERBETERCYCLUS IN ISO 45001



De ISO 45003-norm geeft een toelichting op de aanpak van PSA met behulp van de ISO 45001-norm. Voor de verschillende onderdelen van de ISO 45001-norm wordt een toelichting gegeven voor de wijze waarop het betreffende onderdeel kan worden ingevuld voor PSA. In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven en worden daarnaast voorbeelden toegevoegd met betrekking tot PSA.

De eerste hoofdstukken van de ISO 45001-norm zijn inleidend (waaronder definities). De eisen aan het managementsysteem beginnen in hoofdstuk 4 van de norm. Een uitgebreidere toelichting op de ISO 45001-norm is te vinden in het informatieblad Toelichting ISO 45001 en diverse andere informatiebladen, zie de publicatielijst op de [website van SCCM](#). Waar relevant zijn linken naar informatiebladen gegeven. In de volgende paragrafen wordt een korte samenvatting gegeven van het betreffende onderdeel van de norm en vooral ingegaan op de relatie met PSA. Daarnaast worden steeds PSA-gerelateerde voorbeelden gegeven.

5.1 Context van de organisatie (ISO 45001, hfdst. 4)

Inzicht in de organisatie en haar context (ISO 45001, par. 4.1)

Het gaat om het vaststellen van interne- en externe ontwikkelingen die relevant kunnen zijn voor het G&VW-beleid. Het kunnen ontwikkelingen zijn die zowel voor de korte- als de langere termijn relevant kunnen zijn omdat mogelijk invloed hebben op PSA.

Voorbeelden

Externe ontwikkelingen met mogelijke invloed (positief of negatief) op PSA:

- krapte op de arbeidsmarkt;
- beschikbaarheid en kosten van kinderopvang;
- incidenten bij andere organisaties (MeToo, The Voice, Ajax, politie etc.);
- de vraag naar producten/diensten en gevolgen voor de werkdruk/werkzekerheid;
- maatschappelijke ontwikkelingen die de PSA risico's op bijvoorbeeld dienstverleners versterken;
- toename van thuiswerk, online werken op afstand.

Interne ontwikkelingen met mogelijke invloed (positief of negatief) op PSA:

- veranderingen in leeftijdsopbouw personeel;
- veranderingen door komst/vertrek medewerkers;
- toename van werkdruk in teams door opleiding van individuele medewerkers;
- druk van aandeelhouders;
- reorganisaties;
- veranderingen in processen/techniek en wijzen van werken binnen teams etc.;
- verandering van leiderschapsstijl;
- communicatie binnen de organisatie; tussen hiërarchische lagen of binnen teams.

Inzicht in de behoeften en verwachtingen van medewerkers en andere belanghebbenden (ISO 45001, par 4.2)

De organisatie dient inzicht te krijgen in de behoeften en verwachtingen van zowel medewerkers als andere belanghebbenden met betrekking tot het G&VW-beleid. Andere belanghebbenden zijn bijvoorbeeld toezichthouders overheid; vakbonden klanten; verzekeringsmaatschappijen; arbo-dienst etc. In het [informatieblad Contextanalyse in ISO 45001](#) is te vinden op welke manier dit onderdeel kan worden ingevuld en bijvoorbeeld de manier waarop informatie kan worden verzameld.

Daarbij kunnen ook behoeften en verwachtingen ten aanzien van PSA naar voren komen. Dit kunnen behoeften en verwachtingen zijn voor zowel de korte als de lange termijn. Punten die hier naar voren komen kunnen vervolgens bij het onderdeel planning (zie 5.3) weer terugkomen.

Voorbeelden

Behoeften en verwachtingen relevant voor het PSA-beleid die naar voren kunnen komen:

- Medewerkers: mogelijkheden en voorzieningen om thuis te werken en zelf werk te plannen;
- Klanten: leverancier die personeel goed behandelt en proactief handelt;
- Overheid: sterkere focus op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

5.2 Leiderschap en participatie van medewerkers (ISO 45001, hfdst. 5)

Leiderschap en betrokkenheid (ISO 45001, art. 5.1)

De ISO 45001-norm stelt een groot aantal eisen aan het leiderschap en de betrokkenheid van de directie bij het ontwikkelen en uitvoeren van het G&VW-beleid. Deze eisen zijn ook van groot belang voor het oppakken van PSA-gerelateerde risico's en kansen. De volgende eisen zijn in het bijzonder van belang:

- De directie moet een cultuur ontwikkelen, leiden en bevorderen die het behalen van de resultaten ondersteunt;
- De directie moet medewerkers die incidenten, gevaren, risico's en kansen melden beschermen tegen represailles.

Voorbeelden

De betrokkenheid van de directie bij PSA kan blijken uit:

- Continu uitdragen van de gewenste cultuur en bijbehorende gedragsregels die voor de organisatie gelden;
- Het goede voorbeeld geven door bijvoorbeeld niet buiten werktijd te e-mailen/bellen, de gewenste omgangsvormen te hanteren;
- Toegankelijk en aanspreekbaar zijn voor medewerkers voor problemen met werkdruk, agressie en geweld en ongewenst intern gedrag;
- De kennis en vaardigheden van betrokken HR-adviseurs op het gebied van PSA versterken;
- Structureel meer aandacht tonen voor sterk leiderschap (middenmanagement) en het belang daarvan voor een sociaal veilige omgeving;
- Sturen op het adequaat afhandelen van registraties / meldingen agressie en geweld en ongewenste omgangsvormen. Het gevoerde beleid evalueren en resultaten bekend maken;
- Het bestrijden van intern ongewenst gedrag / agressie en geweld als strategie zien, en dus heel duidelijk doorvoeren door alle lagen, meetbaar maken wat de effecten zijn van bepaald beleid, en beleid aanpassen daar waar nodig.

G&VW-beleid (ISO 45001, art. 5.2)

De directie stelt het G&VW-beleid vast. Dit beleid dient in ieder geval het commitment te bevatten om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving zodat voorkomen wordt dat letsel en gezondheidsproblemen door het werk ontstaan. Het vastgelegde G&VW-beleid moet een kader bieden voor het stellen van doelen. In de praktijk wordt dit vaak de beleidsverklaring genoemd.

Het abstractieniveau van de beleidsverklaring is in de norm niet vastgelegd. Een organisatie kan ervoor kiezen om in het beleid ook de voor de organisatie belangrijke risico's of kansen expliciet te benoemen. In het geval dat PSA voor de organisatie een belangrijk risico vormt of kans biedt zou dit in het G&VW-beleid tot uitdrukking kunnen worden gebracht.

Voorbeelden

In de G&VW-beleidsverklaring kan het belang van PSA op verschillende manieren tot uitdrukking worden gebracht:

- Benoemen dat PSA een belangrijk aandachtspunt is;
- Uitgangspunten kunnen worden vastgelegd. Bijvoorbeeld dat ongewenst gedrag zoals discriminatie en seksuele intimidatie niet worden getolereerd. Het werk zo wordt georganiseerd dat er geen sprake is van een werkdruk die leidt tot gezondheidsklachten. Dat de dader van agressie en geweld wanneer dit enigszins mogelijk is wordt vervolgd;
- Dat discriminatie geen plaats heeft in het wervings- en selectieproces van de organisatie;
- Stimuleren van instroom van biculturele managers/medewerkers in de organisatie.

5.3 Planning (ISO 45001, hfdst. 6)

Acties om risico's en kansen op te pakken (ISO 45001, art. 6.1)

ISO 45001 vereist dat de organisatie gevaren identificeert en vervolgens de risico's en kansen beoordeelt die hieraan verbonden zijn. Zie ook [informatieblad Inventarisatie gevaren en evaluatie van G&VW-risico's en kansen](#). De norm vereist expliciet dat bij de gevarenidentificatie aandacht wordt besteed aan 'hoe werk georganiseerd wordt, sociale factoren (met inbegrip van de werkdruk, werktijd, represailles, intimidatie en pesten), leiderschap en de cultuur in de organisatie.'

De bovenstaande eis uit de ISO 45001-norm sluit aan bij de wettelijke eis voor organisaties met personeel om een RI&E met plan van aanpak op te stellen en actueel te houden. In de RI&E dient expliciet aandacht te worden besteed aan mogelijke gevaren en risico's in verband met PSA. Indien PSA aan de orde kan zijn dient een verdiepende RI&E te worden uitgevoerd. Deze verdiepende RI&E heeft ook een plan van aanpak die getoetst moet zijn door een gecertificeerde arbokerndeskundige. In paragraaf 4.1 van dit informatieblad zijn verschillende geaccepteerde methoden van onderzoek genoemd.

In de ISO 45003-norm is een uitgebreid overzicht opgenomen van factoren die een rol kunnen spelen en bij de inventarisatie van gevaren en beoordeling van risico's kan worden overwogen. Daarbij worden drie invalshoeken onderscheiden:

- de wijze waarop het werk is georganiseerd;
- sociale factoren bij het werk;
- werkomgeving, technische hulpmiddelen en gevaarlijke taken.

Voorbeelden

Manieren om een actueel inzicht in de PSA-gevaren en risico's te houden:

- Eenmaal per twee jaar wordt onderzoek gedaan waarbij alle thema's van PSA omhelst aan bod komen;
- Het ene jaar wordt vragenlijst x toegepast om inzicht in werkdruk te krijgen en het andere jaar vragenlijst y om ongewenst gedrag en agressie en geweld te onderzoeken;
- In de periode tussen de opvolgende onderzoeken kunnen de drie PSA-thema's besproken / behandeld worden in het teamoverleg. Dit kan bijvoorbeeld door de inzet van de koerskaart van werkdruk naar werkplezier. De effectiviteit van de ingezette verbeteracties om PSA-risico's weg te nemen kunnen in het team besproken worden (PDCA).

G&VW-doelstellingen en de planning om ze te bereiken (ISO 45001, art. 6.2)

Op basis van de gevarenidentificatie en risicobeoordeling worden specifieke G&VW-doelstellingen geformuleerd en legt de organisatie uit op welke manier de doelstellingen bereikt zullen worden.

Wanneer er PSA-gerelateerde gevaren en risico's en/of kansen aan de orde zijn zullen daarvoor ook doelstellingen moeten worden geformuleerd en acties om deze te realiseren.

Voorbeelden

Mogelijke doelstellingen met betrekking tot PSA kunnen zijn:

- Het percentage verzuim (bijv. burn-out) door werkdruk terugbrengen van x% naar y%;
- Tevredenheid met betrekking tot werk verhogen van x naar y;
- De ervaren werkdruk verlagen van x naar y;
- Correcte afhandeling van meldingen ongewenste omgangsvormen / agressie en geweld;
- De thema's werkdruk; ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld minimaal x keer per jaar bespreken in de formele functioneringsgesprekken.

Om de doelstellingen te realiseren zal een programma met verschillende acties moeten worden geformuleerd. Deze komen ook terug in de volgende paragrafen die gaan over de hoofdstukken 'ondersteuning' en 'uitvoering' in de ISO 45001-norm. Onderdeel van het programma kunnen ook de maatregelen zijn die in paragraaf 4.2 van dit informatieblad zijn uitgewerkt.

5.4 Ondersteuning (ISO 45001, hfdst. 7)

Middelen (ISO 45001, art. 7.1)

De directie dient voldoende middelen (zoals personele capaciteit en financiën) ter beschikking te stellen om de beoogde doelstellingen te realiseren.

Voorbeelden

Middelen die nodig kunnen zijn in verband met het realiseren van PSA-gerelateerde doelstellingen:

- uitbreiding capaciteit om werkdruk te verlagen;
- benoemen van een (interne of externe) vertrouwenspersoon;
- kosten en tijds capaciteit voor trainingen, en voorlichting en onderricht medewerkers;
- kosten en tijds capaciteit voor trainingen voor leidinggevenden;
- kosten voor uitvoering onderzoeken;
- kosten voor nazorg; opvang van werknemers die blootgestaan hebben aan agressie en geweld;
- stimuleren van adequaat kennisniveau van ondersteunende adviseurs op het gebied van PSA.

Competentie (ISO 45001, art. 7.2)

De organisatie moet ervoor zorgen dat medewerkers beschikken over de competenties die nodig zijn om de beoogde doelstellingen te realiseren. Eerst dient vastgesteld te worden welke competenties vereist zijn, deze kunnen vervolgens op basis van ervaring, opleiding en training worden verkregen. In verband met doelstellingen ten aanzien van PSA kunnen competenties vereist zijn op verschillende niveaus.

Voorbeelden

Competenties die nodig kunnen zijn in verband met het realiseren van PSA-gerelateerde doelstellingen:

- leidinggevende competenties versterken om te zorgen dat personeel de leiding als ondersteunend ervaart (ook op afstand bij het hybride werken);
- leidinggevende competenties versterken om de sociale veiligheid binnen eigen team te versterken;
- competenties voor het vergroten van inleving/empathie/herkennen signalen;
- streng optreden op het moment dat er sprake is ongewenste gedragingen binnen team of organisatie;
- gesprekstechnieken om adequaat te kunnen anticiperen op mogelijk ongewenst gedrag;
- vertrouwenspersonen zijn deskundig en onafhankelijk.

Bewustzijn (ISO 45001, art. 7.3)

De organisatie dient ervoor te zorgen dat medewerkers ervan bewust worden gemaakt wat het G&VW-beleid en doelstellingen zijn; wat de mogelijke gevaren en risico's zijn; wat de rol van de medewerkers is bij het realiseren van het beleid en wat de mogelijke gevolgen zijn in het geval dat niet aan de eisen wordt voldaan.

Bij PSA kunnen medewerkers zowel betrokken zijn bij het ontstaan van PSA (bijvoorbeeld als leidinggevende druk leggen of door vertonen van ongewenst gedrag) alsook zelf met PSA worden geconfronteerd.

Medewerkers moeten zich bewust zijn van zowel de mogelijke oorzaken als de mogelijkheden die er zijn om te reageren op het moment dat PSA-gerelateerde gevaren zich voordoen (betrekken vertrouwenspersoon; recht om te onttrekken aan werksituaties).

Voorbeelden

PSA-gerelateerde onderwerpen waarvan het van belang kan zijn medewerkers bewust te maken:

- gewenst gedrag binnen de organisatie c.q. ongewenst gedrag;
- gevolgen van ongewenst gedrag; klachtenstructuur en maatregelen;
- toegang tot een vertrouwenspersoon;
- herkennen van te hoge werkdruk bij de medewerker zelf, bij collega's;
- risicovolle werksituaties; waar mensen blootgesteld kunnen worden aan agressie en geweld door derden;
- wijze van opvang van medewerkers (nazorg) na blootstelling aan ongewenste omgangsvormen / agressie en geweld;
- werkdruk en gebrek aan sociale/collegiale verbinding bij het hybride werken / thuiswerken.

Voorbeelden

Mogelijkheden om medewerkers bewust te maken van PSA-gerelateerde onderwerpen:

- communicatiemiddelen;
- uitdragen voorbeelden;
- dialoogsessie met de 'koerskaart van werkdruk naar werkplezier;
- periodiek voorlichting, onderricht, training op de PSA-thema's.

Communicatie (ISO 45001, art. 7.4)

De organisatie dient vast te stellen welke in- en externe communicatie nodig is om de met het G&VW-managementsysteem beoogde resultaten te realiseren. De dient te bepalen waarover, wanneer, met wie en hoe te communiceren. Zowel de in- als externe communicatie kan in verband met PSA-gerelateerde gevaren en risico's aan de orde zijn.

Intern

Om medewerkers op de hoogte te brengen van bijvoorbeeld de PSA-gerelateerde gevaren en risico's die medewerkers persoonlijk raken en de mogelijkheden om daarop te reageren is communicatie van groot belang.

Voorbeelden

Interne communicatie ten aanzien van PSA-gerelateerde onderwerpen:

- communiceren van gedragsregels voor medewerkers;
- communiceren van de gevolgen indien er sprake is van ongewenst gedrag;
- visie management: zichtbaar maken van de wenselijke visie en regels op het gebied van intern ongewenst gedrag, werkdruk en agressie en geweld door middel van communicatie (bijvoorbeeld nieuwsbrieven);
- bekend maken van de wijze van het melden ongewenste omgangsvormen en de wijze van afhandeling van deze klachten;
- de wijze waarop de vertrouwenspersonen benaderd kunnen worden;
- bekend maken hoe de organisatie omgaat met meldingen van agressie en geweld en deze meldingen afwikkelt;
- verstrekken voorlichtingsmateriaal over werkstress en het ontstaan daarvan;
- de mogelijkheid voor medewerkers om deel te nemen aan PAGO/PMO onderzoeken;
- de resultaten van de RI&E en of verdiepende onderzoeken op het gebied van PSA.

Extern

PSA-gerelateerde gevaren en risico's kunnen ook samenhangen met het gedrag personen buiten de organisatie. Bijvoorbeeld patiënten in de gezondheidszorg; burgers in het gemeentehuis; klanten etc. Communicatie kan nodig zijn om externe partijen of personen op de hoogte te brengen van bijvoorbeeld gedragsregels en mogelijke gevolgen van het niet voldoen daaraan.

Voorbeelden

Communicatie met externe partijen of personen ten aanzien van PSA-gerelateerde onderwerpen:

- communiceren van gedragsregels voor personen die bepaald gebouw betreden;
- communiceren van de gevolgen indien er sprake is van ongewenst gedrag (bijvoorbeeld gele en rode kaart wanneer een patiënt of bezoeker zich in strijd gedraagt met de normen en regels van het ziekenhuis).

5.5 Uitvoering (ISO 45001, hfdst. 8)

Operationele planning en beheersing (ISO 45001, art. 8.1)

Om de eerder bepaalde doelstellingen en plannen met acties te realiseren dienen processen te worden gepland en geïmplementeerd. Voor deze processen moeten criteria worden vastgesteld en gezorgd dat deze beheerst worden uitgevoerd. Naast de uitvoering van specifieke acties om PSA-gerelateerde gevaren en risico's te beheersen kunnen er ook acties zijn die in de dagelijkse processen moeten worden geïntegreerd.

In de ISO 45003-norm worden verschillende maatregelen genoemd voor de eerder genoemde drie invalshoeken:

- de wijze waarop het werk is georganiseerd;
- sociale factoren bij het werk;
- werkomgeving, technische hulpmiddelen en gevaarlijke taken.

Voorbeelden

PSA-gerelateerde acties die tijdens de operationele processen aan de orde kunnen zijn:

- implementatie van criteria voor planning van werkzaamheden en personeel dat werkdruk acceptabel is;
- criteria voor zodanige samenstelling van teams dat risico voor ongewenst gedrag wordt beperkt;
- samenstelling van het personeelsbestand kennen en middels regelmatig contact met kwetsbare groepen zich laten informeren door hun ervaringen op de werkvloer;
- criteria voor de aanwezigheid en kwaliteit van de juiste arbeidsmiddelen zodat het werkproces niet verstoord wordt;
- heldere communicatie en prestatie feedback tijdens het werk;
- vermijden dat een werkplek eenzaam en geïsoleerd is, zorgen voor goede verlichting en goede toegankelijkheid van de werkplek.

Management van wijzigingen

Wijzigingen in bijvoorbeeld werkprocessen, personeel etc. kunnen gevolgen hebben voor de G&VW-prestaties. Bij geplande wijzigingen (ook wanneer deze van tijdelijke aard zijn) dient vooraf te worden bepaald wat de mogelijk gevolgen hiervan zijn. Wijzigingen kunnen ook gevolgen hebben voor PSA-gerelateerde gevaren en risico's.

Voorbeelden

Voorbeelden van wijzigingen met mogelijke gevolgen voor PSA-gevaren en -risico's:

- fusies, overnames en onduidelijkheid over de gevolgen van de verandering;
- verhuizing van locatie of binnen een locatie;
- wijzigingen in productie- en/of werkprocessen;
- introductie van nieuwe automatiseringssystemen;
- ingrijpende personele veranderingen in het team waardoor werkdruk hoger wordt;
- veranderingen op (publieke) werkplekken waardoor de blootstelling aan agressie en geweld / ongewenste omgangsvormen mogelijk versterkt wordt;
- het consequent invoeren van het hybride werken / thuiswerken binnen organisaties.

5.6 Evaluatie van de prestaties (ISO 45001, hfdst. 9)

Monitoren, meten, analyseren en evalueren van de prestaties (ISO 45001, art. 9.1)

Door monitoring, meting en het analyseren en evalueren van de resultaten ervan wordt het behalen van de prestaties gevolgd en kan worden beoordeeld of de geplande acties zijn uitgevoerd en tot de beoogde resultaten hebben geleid. Met betrekking tot PSA gaat het dan om het beoordelen van de uitvoering van de acties die zijn gepland en de doelen die zijn geformuleerd. De resultaten hiervan worden onder andere gebruikt bij de directiebeoordeling.

Voorbeelden

Monitoring en meting van PSA-gerelateerde onderwerpen kan betrekking hebben op:

- aantal PSA-gerelateerde verzuimdagen (psychisch verzuim door werkdruk; ongewenste omgangsvormen; agressie en geweld);
- aantal overuren;
- aantal afhandelingen van meldingen ongewenste omgangsvormen / agressie en geweld;
- gerealiseerd aantal voorlichtingen op het gebied van PSA;
- hoeveelheid gevoerde individuele gesprekken bedrijfsmaatschappelijk werk over PSA;
- jaarlijkse rapportage van Bedrijfsarts en Bedrijfsmaatschappelijk werk in relatie tot PSA-gerelateerde thema's;
- resultaten verdiepende onderzoeken / PAGO / PMO.

Interne audit (ISO 45001, art. 9.2)

De implementatie van het G&VW-managementsysteem wordt door middel van interne audits beoordeeld. Tijdens deze audits kunnen ook de uitvoering van maatregelen die zijn genomen om de PSA-gerelateerde risico's te beheersen worden getoetst op het daadwerkelijk uitvoeren ervan.

Directiebeoordeling (ISO 45001, art. 9.3)

Periodiek beoordeelt de directie in hoeverre de doelstellingen van het G&VW-managementsysteem worden behaald en/of er ontwikkelingen (in- of extern) die aanleiding zijn tot aanpassingen in bijvoorbeeld de doelstellingen of de inschatting van risico's en kansen.

Voorbeelden

Tijdens een directiebeoordeling kunnen de volgende PSA-gerelateerde onderwerpen aan de orde komen:

- nieuwe ontwikkelingen die mogelijk invloed hebben op de ontwikkeling van PSA binnen de organisatie. Denk aan stand der wetenschap, ontwikkelingen wetgeving, arbocatalogi;
- ontwikkeling van PSA-gerelateerd verzuim;
- signalen van bedrijfsarts en vertrouwenspersoon ten aanzien van ontwikkeling PSA;
- resultaten van periodieke onderzoeken;
- behalen van doelstellingen ten aanzien PSA;
- aanpassing van doelstellingen en actieplannen;
- PSA-gerelateerde incidenten die zich hebben voorgedaan en de wijze waarop daarop is gereageerd.

5.7 Verbetering (ISO 45001, hfdst. 10)

Het G&VW-managementsysteem is erop gericht om de G&VW-prestaties continu te verbeteren. ISO 45001 vereist dat deze verbetering ook wordt gedocumenteerd. Onderdeel van het verbeterproces is het reageren op incidenten en afwijkingen.

Incident, afwijking en corrigerende maatregel (ISO 45001, art. 10.2)

Ingeval zich een incident voordoet of er een afwijking is van hetgeen is gepland dient dit te worden onderkend, onderzocht en dienen daaruit waar mogelijk maatregelen te volgen om de gevolgen te beheersen en in de toekomst te voorkomen.

Voorbeelden

Incidenten en afwijkingen met betrekking tot PSA die zich voor zouden kunnen doen:

- geweld van een klant richting een personeelslid;
- ongewenst gedrag tussen collega's of medewerker en leidinggevende;
- staking van personeel vanwege te hoge werkdruk;
- aanschrijving of boete van Arbeidsinspectie gezien het ontbreken van verdiepende RI&E of andere verplichtingen zoals vermeld in de basisinspectiemodules of werkinstructie.

Contact

U bent van harte uitgenodigd uw vraag aan ons voor te leggen.
Bedrijven, organisaties, adviseurs, toezichthouders, certificatie-instellingen
en andere belanghebbenden helpen we graag verder.

Mijn.sccm is hét kennisplatform voor ISO 14001, ISO 50001 en ISO 45001.
Op mijn.sccm vindt u onder andere samenvattingen van de meest relevante milieu-
en G&VW-wet- en -regelgeving en halfjaarlijkse overzichten van gewijzigde wet- en
regelgeving. Kijk op mijn.sccm.nl en meld u aan!

Stichting Coördinatie Certificatie Managementsystemen voor milieu en gezond en
veilig werken (SCCM)

Postbus 13507
2501 EM Den Haag
T 070 - 362 39 81
info@sccm.nl
www.sccm.nl

Uitgave SCCM, Den Haag, 26 oktober 2023