

Gezond werk, voor alle leeftijden

www.healthy-workplaces.eu



Awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016/2017

Het bevorderen van een duurzaam arbeidsleven





Europe Direct helpt u antwoord te vinden op uw vragen over de Europese Unie.

Gratis nummer (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) De informatie wordt gratis verstrekt en bellen is doorgaans gratis, maar sommige operatoren, telefooncellen of hotels kunnen kosten aanrekenen.

Meer gegevens over de **Europese Unie** vindt u op internet via de Europaserver (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Bureau voor Publicaties van de Europese Unie, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-366-6	doi:10.2802/573817	TE-AL-17-001-NL-C
PDF	ISBN 978-92-9496-361-1	doi:10.2802/74490	TE-AL-17-001-NL-N

Illustraties zijn verstrekt door de winnende deelnemers en deelnemers met een eervolle vermelding

© Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2017

Overneming met bronvermelding toegestaan.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
-----------	---

Bekroonde organisaties

België VitaS Participatieve maatregelen ter beperking van de lichamelijke en psychosociale risico's in de maatschappelijke zorgverlening	5
Duitsland Continental AG Een bedrijfsbreed toegepast ergonomisch en demografisch programma bij een grote fabrikant in de auto-industrie	7
Duitsland Heidelberger Druckmaschinen AG Gezondheid, kennis en flexibiliteit bevorderen door middel van participatieve maatregelen	9
Spanje PSA Group Banen aanpassen van de werknemers van een autofabrikant om de inzetbaarheid van iedereen te verhogen	11
Hongarije MAVIR ZRt Het arbeidsvermogen van oudere werknemers in de energiesector verbeteren	13
Oostenrijk Zumtobel Group AG Het arbeidsvermogen van werknemers in de productiesector op peil houden en verbeteren en deze werknemers voor het bedrijf behouden	15
Servië Rudnik Management en mijnwerkers werken samen om vervroegd uittreden terug te dringen	17
Finland Lujatalo Oy Een bijdrage leveren om ervoor te zorgen dat werknemers in de bouw gezond met pensioen gaan	19
Officiële campagnepartner SAP SE Run Your Health — werknemers van alle leeftijden in staat stellen om hun gezondheid te verbeteren	21

Eervolle vermeldingen

23

Tsjechië Dienstverlener van het ministerie van Binnenlandse Zaken	23
Optima-project — opleiding op het gebied van gezondheid, fitheid en mentale weerbaarheid voor werknemers in de sector van de openbare veiligheid	
Denemarken Regio Midtjylland (regio Midden-Jutland)	25
Het gebruik van hulpmiddelen bevorderen in de gezondheidszorg	
Italië Tarkett S.p.A.	27
Risico's op het werk verminderen voor werknemers ouder dan 50 jaar	
Cyprus Vassiliko Cement Works PLC	29
Een geïntegreerd beheersysteem voor een vergrijzend personeelsbestand in de zware industrie	
Nederland Loders Croklaan	31
Risico's van ploegdiensten verminderen om het arbeidsleven duurzamer te maken	
Slovenië Politiedirectoraat Murska Sobota	33
Bevorderen van geestelijke en lichamelijke gezondheid op het werk bij een politiekorps	
Slowakije Duslo, a.s.	35
Op weg naar een betere balans tussen werk en privéleven in de chemische industrie	
Finland De federatie van Finse technologiesectoren	37
Loopbanen verlengen door middel van welzijn op het werk	
Officiële campagnepartner Toyota Material Handling	39
Fysiotherapieprogramma om letsel ten gevolge van overbelasting te voorkomen en meetbare verandering te realiseren bij partnerbedrijven	



Inleiding

De awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek worden georganiseerd door het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) als onderdeel van zijn Europese campagnes „Een gezonde werkplek”. Het thema van de campagne voor 2016-2017 is „Gezond werk, voor alle leeftijden”. De campagne bevordert duurzaam werk en gezond ouder worden vanaf het begin van het beroepsleven. Deze campagne vraagt meer aandacht voor een goed beheer van veiligheid en gezondheid op het werk (VGW) en voor het belang van risicopreventie gedurende het gehele arbeidsleven en van het aanpassen van werk aan de individuele behoeften van werknemers.

Met deze awards worden bedrijven en organisaties onderscheiden die uitmuntende en innovatieve methoden hebben toegepast om duurzame arbeid in het kader van een vergrijzende beroepsbevolking te bevorderen, die VGW-beheer op alomvattende wijze hebben aangepakt en risicopreventie vanuit een levensloopperspectief hebben benaderd om gezond ouder worden op het werk te ondersteunen. Deze awards zijn tevens een mogelijkheid om goede praktijken te delen.

EU-OSHA heeft 42 inzendingen uit 23 landen ontvangen. Hieronder waren vijf inzendingen van officiële campagnepartners. De inzendingen waren afkomstig van een groot aantal verschillende organisaties van verschillende omvang en uit verschillende sectoren. De inzendingen zijn beoordeeld door een Europese jury, bestaande uit vertegenwoordigers van EU-OSHA, het directoraat-generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie, het Europees Vakbondsinstituut (EVI), het verbond van Duitse werkgeversorganisaties en de nationale autoriteit inzake veiligheid en gezondheid op het werk van Malta. De jury werd voorgezeten door professor Stephen Bevan van het Institute for Employment Studies (IES). Van de nationale inzendingen hebben er acht een award gewonnen en ontvingen acht andere een eervolle vermelding. Van de inzendingen van officiële campagnepartners heeft er één een award gewonnen en ontving één andere een eervolle vermelding.

Waarom moeten we een duurzaam arbeidsleven bevorderen?

De Europese beroepsbevolking vergrijst. Rond 2030 zullen werknemers in de leeftijdsgroep 55-64 jaar in veel landen naar verwachting 30 % of meer van de gehele beroepsbevolking uitmaken ⁽¹⁾. De officiële pensioengerechtigde leeftijd stijgt in heel Europa, waardoor

werknemers langer moeten doorwerken en langer aan gevaren en risico's op het werk worden blootgesteld.

Deze demografische verandering biedt organisaties niet alleen mogelijkheden, maar stelt ze ook voor uitdagingen: naarmate mensen ouder worden, doen ze weliswaar meer ervaring, vaardigheden en kennis op, maar worden ze ook kwetsbaarder voor sommige arbeidsgerelateerde gevaren en krijgen ze vaker te maken met gezondheidsproblemen. Er stromen minder jongeren in op de arbeidsmarkt en het percentage werknemers in de leeftijd 50-64 jaar neemt toe. Het is voor bedrijven daarom absoluut noodzakelijk geworden om jongere werknemers aan te trekken en tegelijkertijd de oudere, meer ervaren werknemers te behouden door hun inzetbaarheid te verhogen en hun arbeidsvermogen op peil te houden.

Gezondheidsproblemen zijn de meest voorkomende reden om de arbeidsmarkt vóór de pensioenleeftijd te verlaten en de meest voorkomende oorzaken voor vervroegde pensionering zijn aandoeningen aan het bewegingsapparaat en een slechte geestelijke gezondheid ⁽²⁾. Lang ziekteverlof verlaagt de kansen dat werknemers weer aan het werk gaan. Weer aan het werk gaan kan werknemers echter ook helpen om van een langdurige ziekte te herstellen, mits dit proces op de juiste manier wordt begeleid en de arbeidsomstandigheden aan de behoeften van de werknemer worden aangepast.

Indien er sprake is van passende arbeidsomstandigheden kan arbeid een positief effect hebben op de lichamelijke en geestelijke gezondheid en het welzijn van alle werknemers ⁽³⁾. Uit de Europese enquête naar arbeidsomstandigheden is echter gebleken dat 22 % van de werknemers van 50 jaar en ouder denkt dat zij hun huidige werkzaamheden op hun 60e niet meer kunnen uitvoeren en dat 26 % van alle werknemers denkt dat werk een negatief effect op hun gezondheid heeft ⁽⁴⁾.

Bedrijven kunnen de uitdagingen van een vergrijzend personeelsbestand te lijf gaan en hun werknemers behouden door praktijken in te voeren die een duurzaam arbeidsleven bevorderen, onder andere door in het kader van het beheer van veiligheid en gezondheid op het werk

⁽²⁾ *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers — A Synthesis of Findings across OECD Countries* (Ziekte, arbeidsongeschiktheid en werk: de barrières doorbreken — een samenvattend verslag van bevindingen in OESO-landen), Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), Parijs 2010 (<http://www.oecd.org/publications/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers-9789264088856-en.htm>).

⁽³⁾ *Gezond werk, voor alle leeftijden: het bevorderen van een duurzaam arbeidsleven — campagnegids* (<https://healthy-workplaces.eu/nl/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ *European Working Conditions Survey 2015* (Europese enquête naar arbeidsomstandigheden 2015), Eurofound, Dublin (<https://www.eurofound.europa.eu/nl/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., *Promoting active ageing in the workplace* (Bevordering van actief ouder worden op het werk), EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

een levensloopbenadering te hanteren, door risico's te voorkomen, door VGW en gezondheidsbevordering op de werkplek te integreren, door werk aan de behoeften van individuele werknemers aan te passen, door maatregelen te treffen voor de terugkeer naar werk en door te voorzien in structuren voor een leven lang leren.

De samenvattingen van de voorbeelden in dit boekje laten zien welke resultaten en voordelen organisaties kunnen realiseren als ze verder gaan dan de wettelijke basisvereisten voor VGW en de voordelen inzien van het gezond houden van hun werknemers tijdens hun arbeidsloopbaan.

Erkennen van goede praktijken — waar heeft de jury op gelet?

De inzendingen moesten goede praktijken op het gebied van VGW-beheer in het kader van een vergrijzende beroepsbevolking bevatten, rekening houden met leeftijdsdiversiteit, risicobeoordelingen uitvoeren waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit, gevolgd door aanpassing van de werkplek, en, indien mogelijk, ook maatregelen voor de terugkeer naar werk en specifieke maatregelen voor oudere werknemers bevatten. De jury heeft inzendingen op basis van de volgende criteria geselecteerd voor een award of eervolle vermelding:

- een recente maatregel die rechtstreeks verband houdt met het terugdringen van risico's op de werkplek in het kader van een vergrijzende beroepsbevolking;
- een alomvattende benadering van veiligheid en gezondheid op het werk in het kader van een vergrijzende beroepsbevolking, waarbij risicopreventie en gezondheidsbevordering op de werkplek gecombineerd worden;
- risicopreventie vanuit een levensloopperspectief;
- prioriteit geven aan collectieve maatregelen voor op individuele werknemers gerichte interventies;
- een grote mate van betrokkenheid van het management;
- aantoonbaar overleg tussen het management en werknemers en hun vertegenwoordigers;
- daadwerkelijke participatie van werknemers en hun vertegenwoordigers;
- succesvolle toepassing van de maatregel in de praktijk;
- duurzaamheid van de maatregel;
- voorbeelden waaruit daadwerkelijke verbetering blijkt;
- toepasbaarheid van het voorbeeld op andere werkplekken.

Prijswinnaars en eervolle vermeldingen

Dit boekje bevat korte casestudy's van de maatregelen en initiatieven die in de prijzen zijn gevallen of een eervolle vermelding hebben gekregen. In iedere casestudy wordt uitgelegd welke problemen de organisatie het hoofd moest bieden, welke maatregelen ze hebben getroffen om deze problemen op te lossen en welke resultaten deze maatregelen hebben opgeleverd.

Het ontwikkelen van oplossingen op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk moet zorgvuldig plaatsvinden om ervoor te zorgen dat rekening wordt gehouden met de specifieke problemen en omstandigheden van iedere werkplek. De in dit boekje vermelde voorbeelden van goede praktijken bevatten ideeën die op allerlei soorten organisaties kunnen worden toegepast, ongeacht de sector, de omvang of de lidstaat.

Meer informatie

De website van EU-OSHA bevat een schat aan informatie op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk in meer dan 20 Europese talen.

Meer informatie over de campagne „Gezond werk, voor alle leeftijden” — alsmede hulpmiddelen en informatie over de manier waarop u aan de campagne kunt deelnemen — is terug te vinden op de website healthy-workplaces.eu.

De interactieve datavisualisatietool van EU-OSHA kan worden gebruikt om informatie op te zoeken over de uitdagingen van een vergrijzende beroepsbevolking met betrekking tot de veiligheid en gezondheid op het werk, die Europa ten gevolge van de demografische veranderingen het hoofd moet bieden — alsmede over de beleidsmaatregelen en strategieën die momenteel van kracht zijn om deze uitdagingen aan te pakken.

Dankwoord

EU-OSHA wil bij dezen al zijn focal points (de nationale autoriteiten die verantwoordelijk zijn voor veiligheid en gezondheid op het werk of de door hen voorgedragen regelgevende organen) in heel Europa bedanken voor hun waardevolle ondersteuning, en dan met name voor het nomineren en beoordelen van de inzendingen voor de awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek.

Daarnaast is EU-OSHA de leden van de jury zeer erkentelijk voor hun deelname: voorzitter Stephen Bevan (IES) en de andere leden van de jury, Eckhard Metze (verbond van werkgeversorganisaties, Duitsland), Viktor Kempa (ETUI), Melhino Mercieca (nationale autoriteit inzake veiligheid en gezondheid op het werk van Malta), Zinta Podniece (directoraat-generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie van de Europese Commissie) en Katalin Sas (projectmanager van EU-OSHA).

Ten slotte zouden we alle organisaties willen bedanken die aan de awards voor goede praktijken voor een gezonde werkplek 2016-2017 hebben deelgenomen, met name de organisaties die in onderstaande casestudy's worden beschreven.



Participatieve maatregelen ter beperking van de lichamelijke en psychosociale risico's in de maatschappelijke zorgverlening

VitaS

België

www.vitas.be

Het probleem

Uit een onderzoek naar de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand door VitaS, een aanbieder van ouderenzorg, bleek dat op drie van de vier werklocaties 50 % van het personeel ouder was dan 45 jaar en dat dit percentage de komende vijf jaar aanzienlijk zal toenemen. Gelet op de aard van de werkzaamheden van de werknemers van VitaS — onder andere avond-/ nachtdiensten, veranderende eisen en problemen met betrekking tot de balans tussen werk en privéleven — kan een vergrijzend personeelsbestand in de toekomst grote problemen opleveren met betrekking tot de roosters en de workflow. Het bedrijf moest daarom nieuwe maatregelen nemen om zorg te dragen voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van zijn werknemers.

Getroffen maatregelen

Onder de slogan „Young and old, together they are strong and gold” (Jong en oud, samen zijn ze sterk en goud) zijn drie werkgroepen ingesteld, waarbij iedere groep zich richtte op een specifiek probleem, te weten heffen en tillen, risicopreventie en het algehele gezondheidsbeleid; het doel was om te komen tot een duurzaam, op lichamelijke

en psychosociale risico's gericht gezondheidsbeleid, dat de belangen van alle personeelsleden zou behartigen en door de hele organisatie zou worden ondersteund.

Dit heeft ertoe geleid dat er een bedrijfsbeleid op het gebied van heffen en tillen is ontwikkeld en ingevoerd. Daarnaast zijn er ook nog een groot aantal andere maatregelen getroffen. Zo is er een enquête gehouden naar het gebruik van tilhulpmiddelen op verpleegafdelingen. De hieruit voortvloeiende gegevens zijn onder andere gebruikt om opleidingsbehoeften vast te stellen. Het bedrijf heeft tevens gecertificeerde instructeurs ingehuurd om tilcoördinatoren en -coaches op te leiden, die vervolgens hun collega's kunnen opleiden. Bovendien heeft VitaS een externe arbodeskundige ingehuurd om op verschillende locaties ergonomische beoordelingen uit te voeren om vast te stellen op welke gebieden de lichamelijke belasting verminderd kan worden, voornamelijk voor oudere werknemers. Om ervoor te zorgen dat de verbeteringen van blijvende aard zijn, heeft het bedrijf toegezegd jaarlijks controlebezoeken van de externe deskundige te organiseren.

Om de balans tussen werk en privéleven te verbeteren is er een systeem ingevoerd waarmee werknemers zichzelf online kunnen inroosteren, zodat zij meer flexibiliteit



krijgen. Personeel kan ook tijdskrediet en zorgverlof opnemen. Personeelsleden die al lang voor de organisatie werken, hebben de mogelijkheid tot arbeidsduurverkorting.

Middels een aantal andere maatregelen, waaronder begeleiding en coaching, zijn de communicatie en het onderlinge begrip tussen de verschillende generaties verbeterd. In het bedrijf wordt de inzet van teams met leden van verschillende leeftijden bevorderd en proefprojecten worden zowel door jongere als oudere werknemers getest, bijvoorbeeld het testen van een nieuwe zorgapp op mobiele apparaten.

Tegelijkertijd is de fitheid en de gezondheid op het werk actief gepromoot door middel van een tweemaandelijks nieuwsbrief met recepten, fitheidstips en informatie over aankomende activiteiten, initiatieven ter ondersteuning van een actieve leefstijl, zoals sportmiddagen, en een gezondheidsweek waarin een opiniepeiling werd gehouden om meer inzicht te krijgen in de zorgen van de werknemers op het gebied van het gezondheidsbeleid. Bovendien wordt in de reguliere opleidingsprogramma's aandacht besteed aan geestelijke gezondheid en neemt de organisatie deel aan het StressBalancer-onderzoek, in het kader waarvan werknemers gerichte tips en advies krijgen over het omgaan met stress.

Resultaten

- VitaS heeft bij de aanpak van het probleem van een vergrijzend personeelsbestand voor een alomvattende benadering gekozen, waarin rekening wordt gehouden met alle personeelsleden.
- Werknemers hebben aangegeven dat ze zich betrokken voelden en dat ze het gevoel hadden dat er naar hen geluisterd werd.
- Dankzij ergonomische veranderingen aan apparatuur en opleidingen is de lichamelijke gezondheid van de werknemers verbeterd.
- Maatregelen ter bevordering van de gezondheid, zoals de gezondheidsniewsbrief en de opleiding op het gebied van stressmanagement, zijn goed ontvangen door het personeel.



VitaS heeft bij de aanpak van het probleem van een vergrijzend personeelsbestand voor een alomvattende benadering gekozen, waarin rekening wordt gehouden met alle personeelsleden.

Een bedrijfsbreed toegepast ergonomisch en demografisch programma bij een grote fabrikant in de auto-industrie



Continental AG

Duitsland

www.continental-corporation.com

Het probleem

Continental is een toonaangevende Duitse fabrikant in de auto-industrie. Vanwege de aard van de werkzaamheden worden de werknemers in hoge mate blootgesteld aan risico's op het werk (lichamelijk en psychosociaal), die het bedrijf wilde aanpakken. Het personeel bij Continental vergrijst. Naar verwachting zal het percentage werknemers ouder dan 50 jaar toenemen van 10 % in 2005 naar 50 % in 2020; door deze verandering in leeftijdsopbouw ontstaat een tekort aan geschoolde werknemers. Continental richt zijn risicovolle werkplekken momenteel opnieuw in, zodat de arbeidsomstandigheden van alle werknemers verbeterd kunnen worden en de gezondheid van alle werknemers, ongeacht leeftijd of geslacht, in stand kan worden gehouden. Het bedrijf organiseert tevens opleidingen en voorlichting voor zijn werknemers.

Getroffen maatregelen

Continental heeft op alle locaties van het bedrijf speciale ergonomieteams samengesteld om lichamelijke en psychosociale risico's op het werk in kaart te brengen en

te beoordelen. Deze teams zijn verantwoordelijk voor het beoordelen en analyseren van de blootstelling aan risico's en voor het opnieuw ontwerpen van werkplekken om de lichamelijke belasting en blootstelling te verbeteren door middel van een betere ergonomie. Hierdoor worden alle werkplekken waar mogelijk geschikt voor vrouwen en mannen van alle leeftijden, zodat de arbeidsomstandigheden voor alle werknemers verbeteren. De ergonomieteams richten zich voornamelijk op de preventie van aandoeningen aan het bewegingsapparaat en op het terugdringen van de algehele blootstelling aan lichamelijke risico's en lichamelijke overbelasting. De teams hebben op iedere locatie actuele beoordelingen van de huidige blootstellingsniveaus gemaakt.

Er is gebruikgemaakt van een digitaal documentatiesysteem om op alle locaties demografische gegevens te verzamelen en bedrijfsbrede databases met blootstellingsgegevens en goede praktijken op te zetten. De database met blootstellingsgegevens kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor primaire preventie door risicoscores aan verschillende functies toe te wijzen. Deze gegevens kunnen ook gebruikt worden als onderbouwing om een geschiktere functie te vinden voor werknemers die vanwege een





gezondheidsprobleem niet optimaal kunnen presteren. Dit kan met name nuttig zijn voor werknemers die enige tijd hebben moeten revalideren en weer aan het werk gaan.

Continental integreert ergonomie op ieder niveau in zijn bedrijfsplanning — tijdens de ontwerp- en aankoopprocessen voor alle nieuwe werkplekken moet nu altijd een prospectieve ergonomische beoordeling worden uitgevoerd. Dit is een doeltreffendere en kostenefficiëntere manier om risico's te beheren dan veranderingen proberen door te voeren als de werkplek al operationeel is.

Resultaten

- Er is een daling van de gerapporteerde lichamelijke overbelasting gerealiseerd, van 46 % in 2010 naar 25 % in 2016.
- Continental heeft een toename van de leeftijdsstabiliteit gemeld, van 25 % in 2010 naar 44 % in 2016.
- Op alle locaties van Continental maken ergonomische beoordelingen nu onderdeel uit van de aanbestedingsprocedure.
- Analyses van blootstellingsgegevens zijn nu geïntegreerd in het gedeelte van het personeelsbeleid dat erop gericht is om werknemers op basis van hun gewijzigde vermogen een andere functie te geven.
- Het initiatief is goed ontvangen door de werknemers.

Continental integreert ergonomie op ieder niveau in zijn bedrijfsplanning.

Gezondheid, kennis en flexibiliteit bevorderen door middel van participatieve maatregelen



Heidelberger Druckmaschinen AG

Duitsland

www.heidelberg.com

Het probleem

Heidelberger Druckmaschinen is een fabrikant van offsetdrukpersen met papierinvoer en heeft 7 000 werknemers in Duitsland. Meer dan de helft van het personeel is ouder dan 50 jaar. Het bedrijf verwacht niet dat deze situatie snel zal veranderen, zelfs als het de komende vijftien jaar voornamelijk jonge werknemers in dienst neemt.

Getroffen maatregelen

Om de leeftijdsopbouwproblemen van het bedrijf aan te pakken heeft Heidelberger Druckmaschinen gekozen voor een alomvattende benadering, die erop gericht is om de veiligheid en gezondheid in het bedrijf te verbeteren, maar waarbij ook rekening wordt gehouden met de afzonderlijke werknemers en hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De maatregelen zijn erop gericht werknemers bewust te maken en aan te moedigen om initiatief te nemen door te wijzen op mogelijke aanpassingen van de werkplek die hun lichamelijke en geestelijke gezondheid ten goede komen.

De maatregel bestond uit drie fasen: tijdens de eerste fase is nauw samengewerkt met managementteams, met als doel een debat over het probleem van het vergrijzende personeelsbestand op gang te brengen en de gevolgen ervan voor het bedrijf te analyseren. De in deze fase verzamelde ideeën werden vervolgens door de managementteams gebruikt bij het plannen en doorvoeren van oplossingen. Voor het op gang brengen van het veranderingsproces was het van cruciaal belang dat het management en de teamleiders betrokken waren.

De tweede fase van de maatregel was gericht op alle werknemers. Er werd een interactieve Demographic Change Arena (arena voor demografische verandering) opgericht en supervisors volgden samen met hun teams een cursus waarin aandacht werd besteed aan onderwerpen zoals de inrichting van werk, leiderschap, opleiding op het gebied van gezondheid en teamwork in het kader van een vergrijzend personeelsbestand. Nadat werknemers de interactieve cursus hadden gevolgd, werden ze aangemoedigd om maatregelen te treffen om het arbeidsvermogen van hun team te verbeteren, zoals het organiseren van projecten voor kennisuitwisseling of het oprichten van hardloophclubs. Ook in de tweede fase





werd een groot aantal verschillende organisatorische maatregelen getroffen om de veiligheid en gezondheid op het werk te verbeteren, waaronder systematische inspecties van de werkplek, functieroulatie, ergonomische controles en op specifieke onderwerpen gerichte taskforces van het management.

Ten slotte werden in de derde fase de doorgevoerde veranderingen geconsolideerd en geëvalueerd om ervoor te zorgen dat ze de best mogelijke voordelen voor het bedrijf en zijn werknemers zouden opleveren. Voorbeelden van deze veranderingen zijn de herinrichting van een groot aantal werkplekken, veranderingen in de opzet van assemblage- en onderhoudsprocessen, een groot aantal eenmalige maatregelen, actieve lunchruimtes, opleidingsprogramma's op het gebied van gezondheid, ontwikkelingsprogramma's voor ondersteunend leiderschap, ondersteuning van collega's voor opleiding op de werkplek, postercampagnes en de opening van een gezondheids- en fitnesscentrum.

Resultaten

- Dankzij de interactieve Demographic Change Arena hebben alle werknemers van het bedrijf de mogelijkheid gekregen om deel te nemen aan het opzetten en doorvoeren van veranderingen in het beleid en aan de praktijken van het bedrijf op het gebied van veiligheid en gezondheid. In totaal hebben 3 500 werknemers gebruikgemaakt van de Demographic Change Arena.
- Van alle werknemers die aan de Arena hebben deelgenomen, beoordeelde 80 % deze als positief of zeer positief en gaf 70 % aan dat ze ideeën en suggesties op de Arena hebben achtergelaten.
- Na de maatregelen is het ziekteverzuim naar schatting met 1 % gedaald. Dit komt neer op een besparing van 7 miljoen EUR per jaar.
- In totaal hebben 250 vertegenwoordigers van andere bedrijven en instellingen gebruik gemaakt van de Arena, wat heeft geleid tot aandacht in de pers en een Human Resources Excellence Award for Demographic Management (prijs voor excellent demografisch beheer op het gebied van human resources), waardoor de zichtbaarheid van het bedrijf is vergroot.

Dankzij de interactieve Demographic Change Arena hebben alle werknemers van het bedrijf de mogelijkheid gekregen om deel te nemen aan het opzetten en doorvoeren van veranderingen in het beleid en aan de praktijken van het bedrijf op het gebied van veiligheid en gezondheid.



Banen aanpassen van de werknemers van een autofabrikant om de inzetbaarheid van iedereen te verhogen

PSA Group

Spanje

www.groupe-psa.com

Het probleem

De PSA Group is een Europese autofabrikant. De vergrijzende beroepsbevolking in Europa stelt PSA Group voor een aantal problemen: een steeds groter aantal werknemers zal vanwege lichamelijke of psychosociale problemen niet meer alle functies volledig kunnen uitoefenen; daarnaast kan een langer arbeidsleven ertoe leiden dat werknemers langer aan risico's worden blootgesteld. Bovendien is de gemiddelde leeftijd van werknemers met banen in de productielijn, waar de lichamelijke belasting erg hoog is, hoger dan in de rest van het bedrijf. De vergrijzing van het personeel kan de organisatie voor uitdagingen stellen, omdat functies aan de individuele behoeften van de werknemers moeten worden aangepast.

Getroffen maatregelen

Bij het maken van plannen om dit probleem aan te pakken heeft de PSA Group gekozen voor een coöperatieve benadering en overleg gepleegd met de ontwerpafdeling, de afdelingen medische dienstverlening en human resources, ergonomieteams en productiemanagers. Het bedrijf is tot de conclusie gekomen dat werk op individuele werknemers moest worden afgestemd en dat risico's per afzonderlijke werknemer moesten worden beoordeeld. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de fysieke gesteldheid van iedere werknemer.

Leeftijdsbewuste risicobeoordeling — waarbij rekening wordt gehouden met alle lichamelijke of psychosociale beperkingen van de werknemers, evenals met hun leeftijd, de aard van de functie en de ergonomische veranderingen die kunnen worden doorgevoerd om de werkomgeving te verbeteren — stimuleert diversiteit in het bedrijf en maakt een groter aantal functies toegankelijker voor iedereen.

Er is een systeem van functieroulatie ingevoerd om zowel de lichamelijke als geestelijke stress die bij iedere functie komt kijken tot een minimum te beperken, om de inzetbaarheid van personen met lichamelijke beperkingen te verbeteren en om ervoor te zorgen dat werknemers zich beter aan veranderingen kunnen aanpassen, wat voornamelijk relevant is voor veel oudere werknemers.



Het bedrijf heeft zich ingezet om zijn bestaande cultuur van risicopreventie te verbeteren en uit te breiden en heeft maatregelen getroffen om het lichamelijke en geestelijke welzijn van zijn werknemers te bevorderen. Met veel succes zijn nieuwe preventieve maatregelen ingevoerd,



zoals een analyse van ongevallen om vast te stellen welke oorzaken teruggedrongen kunnen worden, diensten op het gebied van gezondheidstoezicht en een systeem voor de beoordeling en monitoring van stress. Dankzij al deze maatregelen kan nu worden vastgesteld op welke gebieden er met spoed actie moeten worden ondernomen.

Bij de veranderingen die zijn doorgevoerd in de structuur van het werk is één basisprincipe gehanteerd, namelijk dat iedere taak door zoveel mogelijk werknemers uitgevoerd moet kunnen worden, ongeacht hun lichamelijke beperkingen. Daarnaast stelt het werken aan de verwezenlijking van deze doelstelling werknemers, alsook het ingevoerde functieroulatiesysteem, in staat om veelzijdiger te worden, wat cruciaal is voor het behouden van vaardigheden en het vergroten van de inzetbaarheid.

Resultaten

- Respect voor de werknemers vormde de basis van de benadering van de PSA Group.
- Het management schaarde zich zonder enig voorbehoud achter de doelstellingen, en de vertegenwoordigers van de werknemers waren vanaf het begin bij het proces betrokken.

- Werknemers met een beperkt vermogen kregen persoonlijke oplossingen aangeboden, waarbij rekening werd gehouden met hun lichamelijke en psychosociale beperkingen.
- De vermogens van de werknemers en de lichamelijke vereisten van bepaalde functies werden geëvalueerd. Dankzij deze inventarisatie heeft de afdeling Human Resources alle functies in het bedrijf onder de loep kunnen nemen om geschikte oplossingen te vinden voor werknemers van wie het arbeidsvermogen beperkt was ten gevolge van een lichamelijk of psychosociaal probleem.
- Het ergonomische ontwerp en de praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid worden voortdurend verbeterd.

Leeftijdsbewuste risicobeoordeling stimuleert diversiteit en maakt een groter aantal functies toegankelijker voor iedereen.

Het arbeidsvermogen van oudere werknemers in de energiesector verbeteren



MAVIR ZRt

Hongarije

www.mavir.hu

Het probleem

MAVIR ZRt is het Hongaarse staats elektriciteitsbedrijf, dat verantwoordelijk is voor de zekere en duurzame levering van elektriciteit in het hele land. In totaal is 60 % van de werknemers van MAVIR in de onderstations en 39 % van de werknemers die aan transmissielijnen werken ouder dan 50 jaar. Vanwege de aard van de werkzaamheden worden werknemers regelmatig blootgesteld aan hoge risico's op de werkplek, waaronder blootstelling aan hoogspanningsapparatuur, hitte, hete oppervlaktes en lawaai. Werknemers hebben tevens te maken met geestelijke stress, letsel en aandoeningen aan het bewegingsapparaat. Het omgaan met deze risico's in het kader van een vergrijzende beroepsbevolking kan zeer uitdagend zijn.

Getroffen maatregelen

Het bedrijf ziet de oudere generatie werknemers niet als een potentieel risico, maar heeft waardering voor hun kennis en wil van hun ervaring profiteren. In 2006 heeft MAVIR in het gehele bedrijf maatregelen getroffen om de gezondheid en het welzijn van alle werknemers op de lange termijn te verbeteren. Deze maatregelen zijn erop gericht om de inzetbaarheid van de oudere werknemers van MAVIR te behouden en tegelijkertijd de gezondheid van de jongere werknemers te beschermen.

Het bedrijf verbetert de arbeidsomstandigheden voortdurend en heeft onder andere geïnvesteerd in mobiele ballonlampen en verbetering van de communicatie



tussen de werknemers door gebruik te maken van helmen met ingebouwde microfoons en onder de oksel geplaatste hoogfrequente radio's. Alle voertuigen die gebruikt worden bij het onderhoud van de transmissielijnen zijn uitgerust met automatische defibrillatoren en al het personeel is getraind in het gebruik ervan. Bovendien zijn persoonlijke, op GPS gebaseerde systemen voor noodsituaties ingevoerd; deze apparaten zijn onder andere uitgerust met een paniekknop, kunnen met behulp van een versnellingssensor een val waarnemen en sturen een waarschuwing naar een meldkamer als de drager van het systeem voor een bepaalde tijd niet beweegt.

Het bedrijf heeft een overeenkomst gesloten met een medisch centrum, op basis waarvan de werknemers van het bedrijf 24 uur per dag gratis toegang krijgen tot een groot aantal verschillende medische behandelingen. Werknemers van MAVIR hebben toegang tot vrijwillige tests en moeten routinematige medische onderzoeken ondergaan. MAVIR draagt maandelijks ook financieel bij aan een vrijwillige pensioenregeling, een gemeenschappelijke spaarregeling en een vrijwillig ziektekostenverzekeringsprogramma. Deze regelingen komen allemaal rechtstreeks ten goede aan het personeel. Het bedrijf biedt werknemers met gezondheidsproblemen tevens de mogelijkheid om naar een onderstation te worden overgeplaatst.

Bovendien moedigt MAVIR een gezonde leefstijl aan en promoot het recreatie onder het personeel. Door vakantiegeld uit te keren moedigt het bedrijf zijn werknemers aan om regelmatig op vakantie te gaan; het organiseert tevens een gezondheidsdag, waarop het bedrijf deelname aan sportactiviteiten en medische screenings promoot.

MAVIR heeft ook de Crisis Academy opgericht, een opleidingsprogramma voor het management, groepsleiders, ploegbazen en hoofden van uitvoerende teams. Tijdens dit programma wordt aandacht besteed aan stressmanagement, conflicten en crises, worden werknemers bewust gemaakt van het belang van veiligheid en gezondheid op het werk en wordt ingegaan op zowel alledaagse communicatie als communicatie in noodsituaties.

Deze maatregelen tonen aan dat het bedrijf veel waarde hecht aan de veiligheid van zijn werknemers en zijn gericht op het verminderen van stress onder de werknemers, die ervan verzekerd kunnen zijn dat hun veiligheid een van de belangrijkste prioriteiten van het bedrijf is.

Resultaten

Onderstaande resultaten zijn benaderingen die zijn afgeleid op basis van het ingezonden voorbeeld.

- Het ziekteverlof is teruggebracht van ongeveer 2000 dagen in 2006 naar ongeveer 500 dagen in 2015.
- Het aantal dagen ziekteverlof ten gevolge van een ongeval was in 2015 bijna nul.
- Meer werknemers hebben een medische screening ondergaan: op de gezondheidsdag van het bedrijf in 2016 hebben ongeveer 225 werknemers gebruikgemaakt van de gratis medische screening die het bedrijf aanbod. In 2010 waren dit nog slechts ongeveer 100 werknemers.
- Het aantal dagen aan vakantiegeld dat door de werknemers is opgenomen, is in de afgelopen tien jaar bijna verdubbeld, van ongeveer 600 dagen in 2006 naar ongeveer 1200 in 2016.

Het bedrijf ziet de oudere generatie werknemers niet als een potentieel risico, maar heeft waardering voor hun kennis en wil van hun ervaring profiteren.





Het arbeidsvermogen van werknemers in de productiesector op peil houden en verbeteren en deze werknemers voor het bedrijf behouden

Zumtobel Group AG

Oostenrijk

www.zumtobelgroup.com

Het probleem

De Zumtobel Group is een fabrikant van verlichting en lichtmanagementsystemen. Net als veel andere bedrijven onderkent Zumtobel dat het de problemen die veroorzaakt worden door een vergrijzend personeelsbestand moet aanpakken. Na een analyse van de leeftijdsopbouw van het personeel heeft de afdeling Gezondheid en Leeftijd een uitgebreid plan voor gezondheidsbeheer ontwikkeld, dat gericht is op arbeidsvermogen en het voor het bedrijf behouden van jongeren en ouderen.

Getroffen maatregelen

Zumtobel heeft een nieuwe afdeling Gezondheid en Leeftijd opgericht met het specifieke doel uitdagingen op het gebied van de vergrijzing van zijn personeelsbestand te onderzoeken en te beheren door middel van uitgebreide analyses en oplossingen om het beleid en de praktijken van het bedrijf te verbeteren.

Uit een eerste evaluatie bleek dat het grootste gedeelte van het personeel van het bedrijf tussen 40 en 49 jaar oud was. Uit een evaluatie van het arbeidsvermogen bleek dat het arbeidsvermogen van 25 % van de werknemers kritiek of zeer beperkt was. Bovendien beschikte Zumtobel over zeer weinig werknemers ouder dan 62 jaar.

De nieuwe afdeling is op zoek gegaan naar oplossingen voor de volgende problemen:

- Op welke manier kan het arbeidsvermogen van de grootste groep werknemers (40-49 jaar) op peil worden gehouden en worden verbeterd?
- Op welke manier kan het bedrijf jongere werknemers behouden?
- Op welke manier kan het bedrijf oudere werknemers (50-59 jaar) langer vasthouden?

Om deze problemen op te lossen heeft de afdeling veranderingen in het beleid en de praktijken van het bedrijf voorbereid en doorgevoerd. Doel van deze veranderingen was ervoor te zorgen dat werknemers niet alleen lichamelijk in staat zijn om door te blijven werken, maar ook langer in dienst willen blijven. Dit vereiste de betrokkenheid van het management, waarbij het belangrijkste doel was het arbeidsvermogen op peil te houden en het welzijn van iedereen te verbeteren door het werk op een dusdanige manier te organiseren dat werknemers gezond en actief ouder kunnen worden, met inbegrip van vaardighedenbeheer, opleiding en coaching. De afdeling stelde vast dat op de volgende zes gebieden actie moest worden ondernomen:

- wettelijk voorgeschreven veiligheid op de werkplek — werkplekken zijn ergonomisch aangepast, zodat ze aansluiten bij de leeftijd van de werknemer;
- aanwezigheidsmanagement — er is preventieve en correctieve ondersteuning ingevoerd;
- gezondheidsbevordering op de werkplek — werknemers werden aangemoedigd om te bewegen en dit streven werd ondersteund door te investeren in elektrische fietsen die door de werknemers kunnen worden geleend, door yogalessen aan te bieden en door een serie lezingen over arbeidsgeschiktheid te organiseren;
- leiderschapsstijl en -gedrag — er is een opleiding voor teamleiders gekomen, waarin de nadruk wordt gelegd op welzijn, waardering en erkenning van werknemers;
- re-integratiemanagement — voor personeelsleden die geruime tijd afwezig zijn geweest is een procedure ingesteld om weer aan het werk te gaan, waarbij ze ondersteuning krijgen tijdens de overgangsperiode waarin ze weer aan het werk gaan, en
- generatiemanagement — er zijn maatregelen getroffen om het bedrijf te ontdoen van alle stigma's van het begrip vergrijzing, en de voordelen van de samenwerking tussen jong en oud zijn benadrukt.





Resultaten

- Alle veranderingen in de praktijken van het bedrijf waren gebaseerd op een uitgebreide analyse van de afdeling Gezondheid en Leeftijd, zodat er zekerheid bestond dat de veranderingen doeltreffend waren en aansloten bij de daadwerkelijke behoeften van het bedrijf.
- Sinds 2015 zijn acht werknemers met succes gereïntegreerd na lange periodes van afwezigheid, in de meeste gevallen ten gevolge van de behandeling van geestelijke aandoeningen of kanker.
- Na periodes van ziekte zijn gesprekken over de terugkeer naar het werk gehouden om vast te stellen welke maatregelen het bedrijf kan treffen om verdere afwezigheid te voorkomen.

- Voor het boekjaar 2016-2017 zijn doelstellingen voor een optimale demografische ontwikkeling in het gehele bedrijf vastgesteld, die op dit moment worden geïmplementeerd.

Doel van de maatregelen was ervoor te zorgen dat werknemers niet alleen lichamelijk in staat zijn om door te blijven werken, maar ook langer in dienst willen blijven.

Management en mijnwerkers werken samen om vervroegd uittreden terug te dringen



Rudnik

Servië

www.contangorudnik.co.rs

Het probleem

Rudnik is een particulier mijnbouwbedrijf dat gespecialiseerd is in de productie en verwerking van lood-, zink- en kopererts. Na privatisering in 2004 zag het bedrijf in dat zijn systemen voor het beheer van veiligheid en gezondheid niet toereikend waren, dat procedures voor veiligheid en gezondheid op het werk, evenals het beheer van veiligheid en gezondheid zelf, ontbraken, dat de apparatuur verouderd was en dat het personeel onvoldoende opgeleid en ongemotiveerd was, hetgeen resulteerde in ziekte, letsel en vervroegd uittreden. Vervroegd uittreden van uiterst bekwame werknemers in de leeftijd 45-50 jaar leidde er bovendien toe dat de vaardigheden en ervaring van het personeel afnamen. Er bestonden tevens zorgen over het vermogen van bepaalde oudere personeelsleden om hun huidige functies uit te oefenen. Het bedrijf onderkende dat het werknemers moest zien te behouden.

Getroffen maatregelen

Rudnik heeft de praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid in de mijn volledig op de schop genomen. Om het verlies van vaardigheden ten gevolge van vervroegd uittreden op te vangen trok het bedrijf dertig ervaren mijnwerkers uit een naburige mijn aan om nieuwe werknemers op te leiden en hun kennis en ervaring inzake goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid in de mijnbouw over te dragen. Daarnaast sloot het bedrijf een informele overeenkomst met een andere mijn in de regio om kennis te delen, waardoor de werknemers van het bedrijf ervaring op andere gebieden kunnen opdoen.

Er is een modern systeem voor veiligheid en gezondheid op het werk geïntroduceerd, dat voldoet aan alle nationale richtlijnen, en er zijn geschikte persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking gesteld. Voor alle werknemers zijn maatregelen op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk ingevoerd, waaronder nieuwe procedures en permanente verbeteringen. Voorbeelden hiervan zijn permanente bijscholing en regelmatige risicobeoordelingen. Er is een sterke band gevormd tussen het bedrijf en de bevoegde nationale autoriteiten, die ervoor zorgt dat Rudnik suggesties blijft krijgen om de praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid te verbeteren. Daarnaast is een vakbond en een commissie voor veiligheid en gezondheid op het werk opgericht om

ervoor te zorgen dat de mening van werknemers over zaken in verband met veiligheid en gezondheid wordt gehoord.

Rudnik heeft niet alleen de omstandigheden in de mijn in overeenstemming gebracht met de richtlijnen voor de beste praktijken, maar wilde ook in zijn werknemers investeren om ervoor te zorgen dat ze veilig en gezond blijven en, waar mogelijk, te voorkomen dat ze vervroegd uittreden. Rudnik heeft een vrijwillige verzekering ingevoerd die arbeidsgerelateerd letsel en beroepsziekten dekt. Het bedrijf heeft een gezondheidsbewakingsprogramma ontwikkeld en voert regelmatig medische screenings onder het gehele personeel uit. Daarnaast heeft Rudnik met een aangewezen medische zorgverlener een overeenkomst gesloten voor de behandeling van arbeidsgerelateerd letsel en beroepsziekten.

Ten slotte neemt Rudnik ook deel aan de Servische dag van de mijnbouw en grijpt het deze dag aan om, samen met de lokale autoriteiten en de media, het belang van veiligheid en gezondheid op het werk in de mijnbouw onder de aandacht te brengen.





Resultaten

- Er is een opleidingssysteem voor mijnwerkers ontwikkeld.
- Het aantal gevallen van arbeidsgelateerd letsel is aanzienlijk afgenomen en sinds de privatisering zijn er geen arbeidsgelateerde ziekten meer gerapporteerd.
- Sinds de invoering van de maatregelen is de leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan, gestegen.
- Door de invoering van goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid is het bedrijf uitgegroeid tot een aantrekkelijkere plaats om te werken en als gevolg hiervan is het personeelsverloop gedaald.

Er is een sterke band gevormd tussen het bedrijf en de bevoegde nationale autoriteiten, die ervoor zorgt dat Rudnik suggesties blijft krijgen om de praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid te verbeteren.

Een bijdrage leveren om ervoor te zorgen dat werknemers in de bouw gezond met pensioen gaan



Lujatalo Oy

Finland

www.lujatalo.fi

Het probleem

Lujatalo is een familiebedrijf in de bouwsector dat gespecialiseerd is in renovatiewerkzaamheden en energie-efficiënte bouw. Ongeveer de helft van de werknemers van Lujatalo is ouder dan 45 jaar. Omdat werken in de bouw lichamelijk zwaar is, is het voor werknemers in deze sector vaak moeilijk om tot hun officiële pensioenleeftijd door te blijven werken. Bouwvakkers hebben vaak last van aandoeningen aan het bewegingsapparaat en opzichterstaken gaan doorgaans gepaard met een hogere geestelijke belasting en meer stress.

Getroffen maatregelen

Het bedrijf besloot dat er maatregelen moesten worden getroffen om het arbeidsleven van alle werknemers duurzamer te maken. Er is een model voor vroegtijdige interventie ingevoerd, met follow-upmaatregelen voor werknemers met een verminderd arbeidsvermogen. De maatregelen worden uitgevoerd in samenwerking met opzichters, arbodiensten en verzekeringsmaatschappijen, onder leiding van het hoofd Gezondheid en Welzijn van het bedrijf.

Lujatalo verzorgt beroepsreïntegratie, waaronder werken op proef en omscholing. Zo schoolt het bedrijf ervaren timmerlieden om tot opzichters. Door het takenpakket of de inhoud van het werk te veranderen kunnen werknemers door blijven werken totdat ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. Van alle werknemers die vanwege het uitoefenen van een lichamelijk zware functie met vervroegd pensioen dreigen te gaan, kan naar schatting tot twee derde door middel van beroepsre-integratie door blijven werken.

Ideeën om de belasting van werken in de bouw te verlichten en de veiligheid te verbeteren worden verzameld in de Lujavire-databank. Deze elektronische ergonomie-databank zal door middel van een smartphoneapp toegankelijk worden gemaakt voor alle werknemers.

Waarnemingen op het gebied van veiligheid worden verzameld met behulp van de veiligheidsapp, waarmee gebruikers foto's van de desbetreffende voorvallen kunnen maken om tekortkomingen te illustreren. Deze app is ook erg nuttig voor buitenlandse werknemers die geen Fins spreken. Bovendien wordt het melden van voorvallen gestimuleerd door het bedrijf, met maandelijkse beloningen



in de vorm van bioscoopkaartjes voor medewerkers die een melding doen.

Lujatalo bevordert tevens de veiligheid tijdens het woon-werkverkeer door bij te dragen in de kosten van spijkerbanden voor werknemers die op de fiets naar hun werk komen, een initiatief dat tegelijkertijd ook lichaamsbeweging stimuleert.

Werknemers met een psychisch belastende functie worden ondersteund en gemonitord, bijvoorbeeld door middel van Firstbeat Lifestyle Assessment-metingen, waarmee ze stress kunnen herkennen en verbeterpunten kunnen detecteren (beweging, voeding, slaap).



Resultaten

- Het aantal ongevallen met verzuim is tussen 2005 en 2015 gedaald van 116 naar 13,9 (per miljoen werkuren).
- Het aantal ernstige ongevallen als gevolg waarvan een werknemer meer dan 30 dagen afwezig is, is gedaald naar een of twee per jaar en het bedrijf streeft ernaar om dit cijfer in 2020 tot nul terug te brengen.
- Beroepsreïntegratie, doorgaans in de vorm van omscholing, heeft geleid tot een aanzienlijke daling van de kosten die gepaard gaan met vervroegde uittreding.

- Er is een preventiecultuur ontstaan, hetgeen onder andere tot uiting is gekomen in het aantal waarnemingen op het gebied van veiligheid, dat mede dankzij de ontwikkeling van de veiligheids-app is gestegen van 18 in 2010 naar 1425 in 2015.

Beroepsreïntegratie kan helpen voorkomen dat werknemers met zware beroepen vervroegd met pensioen gaan.

Run Your Health — werknemers van alle leeftijden in staat stellen om hun gezondheid te verbeteren



SAP SE

(lokaal voorbeeld SAP Nederland)

www.sap.com



Het probleem

SAP SE is een toonaangevende wereldwijde onafhankelijke softwarefabrikant. Net als bij andere softwarebedrijven lopen werknemers van SAP een aantal risico's die een bedreiging kunnen vormen voor een duurzaam arbeidsleven, zoals stress vanwege de snelle veranderingen in de technologische sector en lichamelijke gezondheidsproblemen ten gevolge van zittend kantoorwerk. Dit kan leiden tot aandoeningen aan het bewegingsapparaat en andere gezondheidsproblemen, evenals tot minder tevredenheid van werknemers met hun baan en een slechte balans tussen werk en privéleven.

Getroffen maatregelen

Bij het aanpakken van deze problemen heeft SAP gekozen voor een alomvattende en proactieve benadering. Een goed voorbeeld hiervan is SAP Nederland: daar is een programma van een jaar, genaamd Run Your Health, geïntroduceerd om werknemers bewust te maken van de risico's van inactiviteit op het werk, hen te stimuleren om hun gedrag dusdanig te veranderen opdat hun gezondheid op de lange termijn verbetert en om door middel van sterk leiderschap een cultuur van gezondheid op het werk te creëren.

Bij de start van het programma kwamen er hulpmiddelen en apparaten op kantoor om werknemers aan te moedigen tijdens hun werkdag meer te bewegen en kregen de deelnemers biofeedback trackers. Om de risico's van aandoeningen aan het bewegingsapparaat te verminderen zijn bovendien ergonomische aanpassingen aan de werkplek aangebracht, zoals in hoogte verstelbare bureaus, hoge bureaus voor „staand vergaderen” en andere trainingsapparaten.

Via postercampagnes werd het personeel eraan herinnerd om tijdens de werkdag regelmatig te bewegen en te oefenen om zo inactiviteit tegen te gaan en werden eenvoudige gedragsveranderingen gestimuleerd, zoals het nemen van de trap in plaats van de lift. Er zijn workshops over verschillende onderwerpen gehouden — waaronder voeding, stress en slaap — om uit te leggen welk effect de algehele gezondheidstoestand heeft. In de loop van het jaar zijn leuke wedstrijds met gezondheid als



onderwerp, en met kleine beloningen, georganiseerd om de werknemers bij de campagne betrokken te houden.

Als aanvulling op het Run Your Health-programma voor de hele locatie heeft SAP ook een individuele benadering gehanteerd in het kader waarvan werknemers persoonlijk advies kregen op het gebied van gezondheid om hen te ondersteunen bij hun overgang naar een gezondere leefstijl. Het bedrijf heeft tevens zodanige verbeteringen aangebracht aan zijn programma voor de terugkeer naar werk dat in het programma nu ook specifiek rekening wordt gehouden met de nadelige gevolgen van zittend werk voor de gezondheid op de lange termijn.



Resultaten

- Meer dan 250 werknemers hebben vrijwillig aan het programma deelgenomen, wat neerkomt op 50 % van het gehele personeelsbestand.
- Alle deelnemers gaven aan dat zowel hun gedrag als hun instelling positief veranderd was.
- Alle deelnemers gaven aan dat ze meer inzicht hadden gekregen in de gezondheidsrisico's die een zittende leefstijl op de lange termijn met zich meebrengt.
- Alle deelnemers gaven aan dat ze meer inzicht hadden gekregen in het verband tussen een goede gezondheid en een duurzaam arbeidsleven.
- De deelnemers meldden de volgende veranderingen:
 - een toename met 100 % van regelmatig bewegen;
 - een toename met 30 % van het aantal stappen dat maandelijks wordt geregistreerd;
 - een afname met 56 % van de tijd die werknemers zittend werken.
- Voor 2017 is een vervolgprogramma gepland, genaamd Run Your Balance, dat specifiek gericht is op de balans tussen werk en privéleven en op geluk.

In kantoren zijn hulpmiddelen en apparaten gekomen, zoals biofeedback trackers, om werknemers aan te moedigen minder te zitten.

Optima-project — opleiding op het gebied van gezondheid, fitheid en mentale weerbaarheid voor werknemers in de sector van de openbare veiligheid

Dienstverlener van het ministerie van Binnenlandse Zaken

Tsjechië

www.zsmv.cz/optima

Het probleem

Het werk van politieagenten, brandweerlieden en andere werknemers van organisaties op het gebied van openbare veiligheid is lichamelijk en geestelijk zwaar. Middels het Optima-project, ingevoerd door de dienstverlener van het Tsjechische ministerie van Binnenlandse Zaken, worden werknemers bewust gemaakt van het belang om goed voor hun gezondheid te zorgen. Het programma biedt opleidingen over stressmanagementtechnieken en andere manieren om de lichamelijke en geestelijke weerbaarheid te verhogen. Het project is gericht op de 70.000 leden en werknemers van de openbare veiligheidsdiensten van Tsjechië, ongeacht hun leeftijd.



Getroffen maatregelen

Het Optima-project is ruim drie jaar geleden van start gegaan. De methodologische uitvoering van het programma is momenteel nog gaande, in de vorm van praktische opleidingsprogramma's, twee weken durende intramurale reïntegratiecursussen en ondersteuning voor een leven lang leren.

De educatieve activiteiten zijn niet enkel bedoeld om werknemers ertoe aan te zetten om hun gezondheid, fitheid en geestelijke stabiliteit te verbeteren, maar zijn ook gericht op doeltreffende opleidingsprocedures op de volgende gebieden:

- juiste bewegingsgewoonten om het risico op letsel en stress te verminderen en de prestaties te verbeteren;
- ontspanning;
- uitgebreide fitnessstraining;
- stressmanagement;
- lichamelijke oefeningen om pijn aan rug, schouders, nek, knieën en heupen te voorkomen;
- preventie van letsel en ondersteuning van het immuunsysteem;
- functionele prestaties en weerbaarheid in praktijksituaties;
- een kwalitatief betere nachtrust;
- een verbetering van het concentratievermogen;
- voeding, en
- stressmanagement in extreme situaties.

In samenwerking met de ziektekostenverzekeraar van het ministerie van Binnenlandse Zaken en de faculteit Lichamelijke Opvoeding en Sport van de Karelsvrijheid Universiteit is een dvd ontwikkeld, genaamd *Recovery and Compensatory Exercises for Members of Public Safety Organisations* (Herstellen en compensatieoefeningen voor leden van openbare veiligheidsorganisaties). Momenteel wordt gewerkt aan andere video's en methodologisch materiaal.

Een belangrijk instrument is de Optimatest, die de lichamelijke conditie, het stressniveau en motorische vaardigheden beoordeelt door met behulp van de meest recente technologie de hartslagvariabiliteit en de elektrische activiteit van de hersenen te meten. Deze biofeedback geeft meerwaarde aan het trainingsproces.



Het project is zo succesvol gebleken dat besloten is om de methode op te nemen in de basisopleiding van alle veiligheidsdiensten van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Resultaten

- Er is een verandering teweeggebracht in de strategie met betrekking tot gezondheid, fitheid en geestelijke weerbaarheid in een afdeling van het ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Er zijn meer dan 100 educatieve programma's uitgevoerd met ruim 1 500 deelnemers, die uitstekende feedback op de programma's hebben gegeven.
- De leden van de diensten hebben aantoonbaar meer interesse in de zorg voor hun eigen gezondheid, fitheid en geestelijke weerbaarheid.

- De voorlopige resultaten van de proef met de Optimatest zijn zeer positief.
- Er is een instructie-dvd ontwikkeld, getiteld *Recovery and Compensatory Exercises for Members of Public Safety Organisations*.

Het project benadert het individu op holistische wijze en legt de nadruk op het verband tussen lichaam en geest.

Het gebruik van hulpmiddelen bevorderen in de gezondheidszorg

EERVOLLE
VERMELDING

Regio Midtjylland (regio Midden-Jutland)

Denemarken

www.rm.dk/om-os/english/

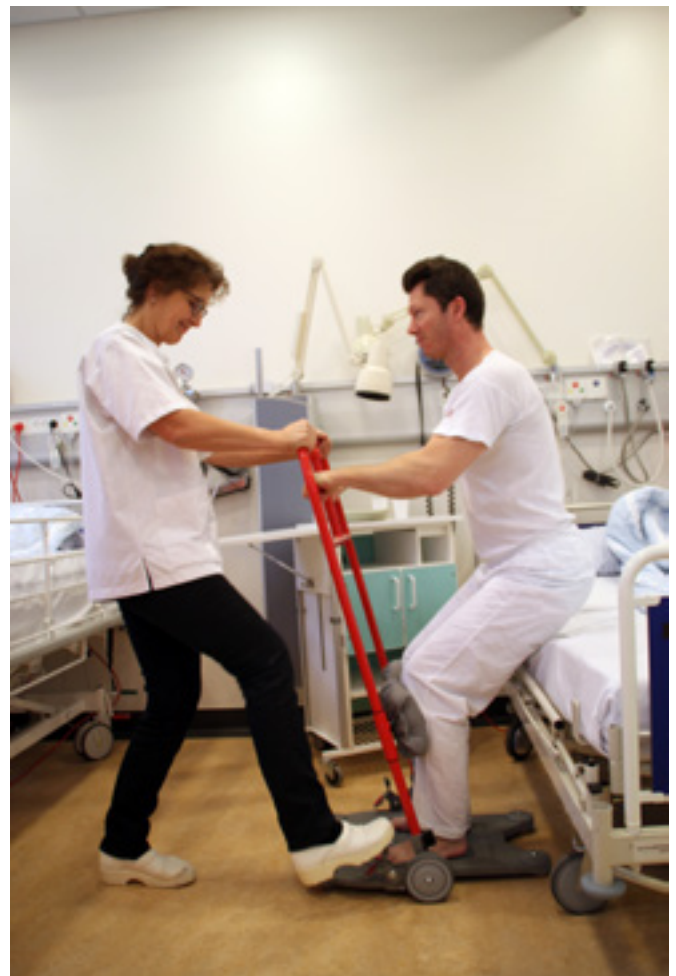
Het probleem

De regio Midden-Jutland is een bestuurlijke entiteit in Denemarken die in de eerste plaats verantwoordelijk is voor gezondheidszorg, met inbegrip van ziekenhuiszorg. De door verpleegkundigen en zorgassistenten verrichte zorgtaken, waaronder verplaatsingen van patiënten, brengen een risico op letsel met zich mee en leiden vaak tot het voortijdig verlaten van de arbeidsmarkt. Het gebruik van hulpmiddelen kan het risico op letsel met wel 40 % terugdringen. Uit een onderzoek van het nationale Deense onderzoekscentrum voor arbeidsomstandigheden is echter gebleken dat slechts 30 % van de ondervraagde zorgverleners verplaatsingshulpmiddelen gebruikten. Uit deze cijfers blijkt duidelijk dat het gebruik van verplaatsingshulpmiddelen moet worden aangemoedigd om de veiligheid en gezondheid van werknemers te beschermen.

Getroffen maatregelen

Als onderdeel van het initiatief op het gebied van de verplaatsing van patiënten heeft de regio Midden-Jutland een website ontwikkeld, Transfer Portal genaamd, die voortdurend wordt bijgewerkt. De website bevat meer dan dertig educatieve video's over de meest voorkomende soorten verplaatsingen van patiënten met een verschillende mate van zelfredzaamheid. In de video's wordt de nadruk gelegd op de verplaatsingshulpmiddelen die door de werknemers als het meest nuttig zijn aangemerkt. Er is tevens een elektronische cursus ontwikkeld die getest is door werknemers. Het was belangrijk om de cursus aan te passen aan de specifieke behoeften van iedere afdeling en ieder individu. Dit is gerealiseerd door de nadruk te leggen op de soorten verplaatsing die het vaakst door de werknemer worden uitgevoerd.

De regio heeft onderkend dat het gebruik van verplaatsingshulpmiddelen in de praktijk pas een succes kon worden als ze algemeen beschikbaar zouden zijn. De regionale begroting voor hulpmiddelen is dienovereenkomstig verhoogd en de technologie op het gebied van hulpmiddelen is gereorganiseerd om de aanschaf, logistiek en operationele kant te optimaliseren. Regionale projecten hebben ingespeeld op de specifieke verplaatsingsbehoeften van een groot aantal verschillende ziekenhuizen en omvatten onder andere supervisors voor de verplaatsing van patiënten en werknemers voor de ontwikkeling en uitvoering van actieplannen voor specifieke



afdelingen. Daarnaast worden in de regio nu regelmatig ontwerpguides gepubliceerd, waarin de bouwweisen voor bouw- en conversieprojecten, zoals voor badkamers, scannerruimtes, slaapkamers en operatiekamers, worden gespecificeerd, zodat er ruimte is voor het bewaren van hulpmiddelen en het verplaatsen van patiënten.

Er is gekozen voor een alomvattende benadering: de inspanningen zijn in de hele regio gecoördineerd en er is een regionaal netwerk voor kennisoverdracht tussen ziekenhuizen opgezet. Dankzij samenwerking tussen regionale managers en regelmatige netwerkbijeenkomsten kunnen strategische en praktische maatregelen worden ontwikkeld en is voortdurende verbetering gewaarborgd.



Fotograaf: Helle Brandstrup Larsen

Resultaten

- Het aantal ongevallen is tussen 2011 en 2015 met 31 % gedaald.
- De kosten in verband met ongevallen ten gevolge van de verplaatsing van patiënten zijn in dezelfde periode met 52 % gedaald, van 4,8 miljoen DKK naar 2,3 miljoen DKK.
- Ziekteverzuim door ongevallen ten gevolge van de verplaatsing van patiënten is tussen 2013 en 2015 met 56 % gedaald.

- Het aandeel van de afwezigheid in verband met ongevallen ten gevolge van de verplaatsing van patiënten in het totale ziekteverzuim is in dezelfde periode gedaald van 20 % naar 10 %.

De regio Midden-Jutland heeft gerichte inspanningen geleverd om het gebruik van hulpmiddelen voor het verplaatsen van patiënten te bevorderen.

Risico's op het werk verminderen voor werknemers ouder dan 50 jaar

EERVOLLE
VERMELDING

Tarkett S.p.A.

Italië

www.tarkett.com

Het probleem

Tarkett is een Italiaanse fabrikant van natuurlijke linoleumvloeren. Tarkett meldt dat 34 % van de werknemers van het bedrijf die machines bedienen of op kantoor werken ouder dan 50 jaar is. Werknemers uit deze leeftijdscategorie zijn het vaakst ziek. Het bedrijf maakt zich zorgen over hart- en vaatziekten bij zijn werknemers ten gevolge van overbelasting, temperatuurstijgingen, aandoeningen aan het bewegingsapparaat, verlies van kracht, verminderd(e) zicht en gezichtsscherpte en valincidenten.

Getroffen maatregelen

De door Tarkett genomen maatregelen waren alomvattend en inclusief van aard en gingen van start met een risicobeoordeling, bedoeld om de risico's op de werkplek te verminderen. Het managementteam, de bedrijfsarts en vertegenwoordigers inzake personeelsveiligheid waren allemaal betrokken bij de planning en uitvoering van de nieuwe veiligheidsmaatregelen. Bij het uitvoeren van de algemene risicobeoordeling merkte Tarkett dat er voor werknemers ouder dan 50 jaar aanvullende preventieve maatregelen nodig waren.

Om de vier jaar organiseert de afdeling Preventie en Bescherming informatiebijeenkomsten over specifieke risicofactoren voor alle personeelsleden. Besloten is om voor werknemers ouder dan 50 jaar de frequentie van deze bijeenkomsten te verhogen naar één keer per twee jaar.

Bovendien heeft Tarkett robuustere operationele veiligheidscontroles ingevoerd. Het bedrijf heeft de frequentie van controles op locatie verhoogd naar wekelijks voor werkplekken van oudere werknemers en tweewekelijks voor jongere werknemers. Als gevolg van deze controles zijn veranderingen doorgevoerd, zoals het reduceren van de lichamelijke belasting door het aanschaffen van een draagbaar elektrisch hijstoestel, en de aanschaf van betere ergonomische apparatuur. Zo zijn de normale gereedschapskisten vervangen door gereedschapstrolleys en is er een hydraulisch platform geïnstalleerd om materialen te heffen, waardoor de belasting voor alle werknemers is afgenomen.

Daarnaast zijn er nog meer stappen genomen om de belasting te verminderen en het comfort te verhogen. Zo zijn onder andere de persoonlijke beschermingsmiddelen



gemoderniseerd en verbeterd. Comfortabele beschermingsmiddelen kunnen immers het werk verlichten. De persoonlijke beschermingsmiddelen zijn up-to-date gebracht en de oude middelen zijn vervangen door middelen die dezelfde of meer bescherming bieden, maar comfortabeler worden gevonden door de werknemers.

Wat het gezondheidsprotocol betreft, voert de bedrijfsarts bij alle werknemers regelmatige standaardgezondheidscontroles uit. Om rekening te houden met de specifieke behoeften van oudere werknemers heeft de bedrijfsarts in samenwerking met de afdeling Preventie en Bescherming extra



punten toegevoegd aan de gezondheidscontroles van werknemers ouder dan 50 jaar. Deze extra controles zijn o.a. routinematige bloedtests, jaarlijks testen van de motorische vaardigheden en de elasticiteit van de spieren, prostaatspecifiek antigeen, een biomarker die vaak een verhoogde waarde geeft als er sprake is van prostaatkanker. Om de twee jaar worden cardiologische onderzoeken, oogonderzoeken en psychometrische tests uitgevoerd.

Het bedrijf heeft onderkend dat oudere werknemers vaker rust nodig hebben dan jongere werknemers; werknemers ouder dan 50 jaar mogen, indien nodig, langer en vaker pauze nemen. Werknemers kunnen ook verzoeken om tijdelijk of voor onbepaalde tijd van werkplek te veranderen om lichamelijk of geestelijk te herstellen.

Resultaten

- De risicocoefficiënt voor taken die door werknemers ouder dan 50 jaar worden verricht, is met 80 % gedaald.
- Sinds 2010 heeft er zich geen enkel ongeval met een werknemer ouder dan 50 jaar voorgedaan.
- In 2016 zijn 80 maatregelen vastgesteld om de werkplek te verbeteren.
- Alle werknemers ouder dan 50 jaar hebben in 2016 het nieuwe, uitgebreidere medische onderzoek ondergaan.

Het managementteam, de bedrijfsarts en vertegenwoordigers inzake personeelsveiligheid waren allemaal betrokken bij de planning en uitvoering van de nieuwe veiligheidsmaatregelen.

Een geïntegreerd beheersysteem voor een vergrijzend personeelsbestand in de zware industrie

EERVOLLE
VERMELDING

Vassiliko Cement Works PLC

Cyprus

vassiliko.com

Het probleem

Vassiliko Cement Works produceert klinkers en cement en exploiteert enkele steengroeven. Net als in andere lichamelijk veeleisende bedrijfstakken vormt de vergrijzing van het personeelsbestand bij Vassiliko een enorme uitdaging voor het bedrijf. Werknemers in de leeftijdscategorie 50-64 jaar vormen 34 % van het personeelsbestand van Vassiliko. Oudere werknemers in de zware industrie lopen het risico op vervroegd uittreden en arbeidsongeschiktheid als de arbeidsomstandigheden en de eisen die aan het werk worden gesteld niet aan hun veranderende vermogens worden aangepast.

Getroffen maatregelen

Het bedrijf heeft een risicobeoordeling uitgevoerd, waarbij specifiek rekening is gehouden met de risico's waar oudere werknemers mee te maken hebben. Vassiliko heeft onderkend dat oudere werknemers vooral kwetsbaar zijn voor de risico's die verband houden met ploegendiensten en een hoge werkdruk. Om deze risico's te verminderen heeft het bedrijf het aantal ploegendiensten verhoogd van vier naar vijf door vijftien nieuwe werknemers in dienst te nemen. Hierdoor kunnen werknemers langer uitrusten tussen hun diensten. Er zijn ergonomische verbeteringen aangebracht aan de werkomgeving, waaronder de installatie van twee nieuwe liften om de lichamelijke belasting te verminderen en het risico op aandoeningen aan het bewegingsapparaat te reduceren. Het bedrijf heeft bovendien zijn kantoor volledig verbouwd, waarbij is uitgegaan van ergonomische principes om de werkomgeving te verbeteren.

Vassiliko biedt zijn personeel de mogelijkheid om zich medisch te laten onderzoeken. In samenwerking met de bedrijfsarts en arbodienst zijn elektronische medische dossiers van alle personeelsleden aangemaakt. Hierdoor konden voor iedere werknemer verklaringen van arbeidsduurzaamheid worden opgesteld, op basis waarvan het bedrijf kon vaststellen welke taken een werknemer kan uitvoeren en welke maatregelen er getroffen kunnen worden om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Wanneer een werknemer vanwege gezondheidsproblemen niet meer in staat is zijn werkzaamheden uit te voeren, ondersteunt het bedrijf overplaatsing. Het besluit om een werknemer over te plaatsen wordt gezamenlijk genomen door de werknemer, de bedrijfsarts en het management. Het bedrijf heeft op zijn locatie tevens een eerstehulppost ingericht en een verpleegkundige in dienst genomen om deze tijdens de standaardwerk tijden te bemannen. Er zijn twee defibrillatoren aangeschaft en 42 werknemers zijn opgeleid om deze te gebruiken en cardiopulmonaire reanimatie toe te passen.

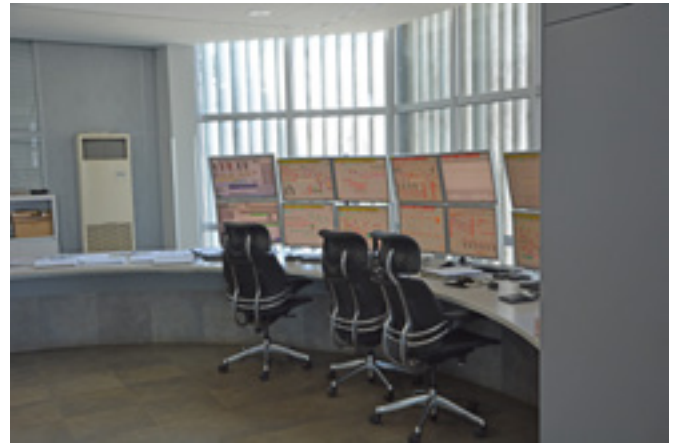
Bovendien heeft Vassiliko een cultuuromslagprogramma georganiseerd, in het kader waarvan teams zijn samengesteld van werknemers van verschillende leeftijden en met verschillende achtergronden, en die op verschillende niveaus in het bedrijf werkzaam zijn. Het doel hiervan was om de teamgeest en de integratie te bevorderen en samenwerking tussen oudere en jongere werknemers te stimuleren. Het bedrijf is tevens van start gegaan met opleidingsprogramma's voor oudere werknemers, waarin aandacht wordt besteed aan het voorkomen van ongevallen, stressmanagement en nieuwe technologie. Om de geestelijke gezondheid van de werknemers te beschermen zijn sessies met een psychiater



georganiseerd om te spreken over stress en de manier om daarmee om te gaan.

Resultaten

- In alle leeftijdscategorieën zijn de arbeidsprestaties verbeterd.
- Maatregelen ter verbetering van de werkomgeving hebben ertoe geleid dat werknemers tevredener zijn met hun werk.
- Door een vijfde ploegendienst in te stellen is een betere balans tussen werk en privéleven tot stand gebracht.
- Meer dan negentig werknemers hebben deelgenomen aan de sessies met de psychiater en advies gekregen hoe ze met stress moeten omgaan.



Vassiliko heeft een risicobeoordeling uitgevoerd, waarbij specifiek rekening is gehouden met de risico's waar oudere werknemers mee te maken hebben.

Risico's van ploegendiensten verminderen om het arbeidsleven duurzamer te maken

**EERVOLLE
VERMELDING**

Loders Croklaan

Nederland

ioiloders.com

Het probleem

Loders Croklaan, een leverancier van eetbare oliën met 450 werknemers, is een bedrijf met een vergrijzend personeelsbestand. Het werk is lichamelijk zwaar. Het bedrijf produceert 24 uur per dag en dus moet er in ploegdiensten worden gewerkt. Gekoppeld aan een vergrijzend personeelsbestand maken deze factoren het moeilijk voor het bedrijf om zorg te dragen voor een duurzaam arbeidsleven.

Getroffen maatregelen

De belangrijkste verandering die volgens Lodders Croklaan moest worden doorgevoerd was het verhogen van de betrokkenheid van de werknemers bij het beheer van veiligheid en gezondheid. Het bedrijf heeft hierbij gekozen voor een bottom-upbenadering: er is een stuurgroep opgericht, bestaande uit werknemers uit alle geledingen van de organisatie, vertegenwoordigers van het management, human resources en de ondernemingsraad en vakbondsvertegenwoordigers, om een projectplan op te stellen dat door iedereen in de organisatie ondersteund en actief omarmd zou worden.

Uit de georganiseerde workshops en de door de werknemers ingevulde vragenlijst bleek dat er voornamelijk op de volgende drie gebieden verbetering nodig was: het werken in ploegdiensten, een gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid. Vervolgens is voor elk van deze drie thema's een team gevormd.

Naar aanleiding van de aanbevelingen van het team dat aan de verbetering van het werken in ploegdiensten werkte, is vastgesteld dat er behoefte aan deeltijdfuncties bestond en zijn er duobanen ingevoerd. Hierdoor kunnen werknemers parttime werken, waardoor ze langer kunnen herstellen tussen diensten. Werknemers hebben informatie gekregen over de mogelijkheden van deeltijdpensioenen.

Het bedrijf heeft interne stages mogelijk gemaakt en er is een serie korte films gemaakt over iedere afdeling om te laten zien welke werkzaamheden er worden verricht. Werknemers kunnen zich aanmelden om intern stage te lopen om zo kennis op andere gebieden te verwerven en de benodigde vaardigheden op te doen om binnen het bedrijf van functie te veranderen.

Om werknemers aan te zetten tot een positieve verandering van hun leefstijl is een evenementenkalender gemaakt, met activiteiten op het gebied van voeding, ontspanning en beweging. Het bedrijf biedt zijn werknemers momenteel tal van uiteenlopende activiteiten, waaronder fietstochten, hardlooptraining, zwemmen en tai chi. Om werknemers bewust te maken van een gezond voedingspatroon is een workshop over voeding gehouden, is er gratis fruit uitgedeeld en zijn er voorlichtingsfolders verspreid.





Resultaten

- De aan het begin van het project opgerichte verbeteringsteams zijn na afloop van de testperiode zelfstandig door blijven werken.
- De invoering van duobanen om de risico's van het werken in ploegendiensten te beperken is goed ontvangen door de werknemers.
- Er zijn mogelijkheden geboden om intern opleidingen te volgen om zo kennis van andere aspecten van het werk op te doen en naar andere afdelingen overgeplaatst te kunnen worden.
- Er was onder de werknemers sprake van een hoge mate van betrokkenheid bij en bewustzijn van het proces en werknemers hebben verantwoordelijkheid genomen, terwijl het bedrijf een stimulerende/faciliterende rol heeft gespeeld.

- Er is gebruikgemaakt van diverse communicatiekanalen: workshops, bijeenkomsten, folders.
- Duurzame inzetbaarheid is in de dagelijkse praktijk bij Loders Croklaan geïntegreerd en vormt een vast onderdeel van de agenda van managementvergaderingen.

Betrokkenheid van werknemers: werknemers vormen de inspiratiebron van deze benadering en het bedrijf biedt hun de mogelijkheid om hun ideeën over duurzame inzetbaarheid in de praktijk te brengen.

Bevorderen van geestelijke en lichamelijke gezondheid op het werk bij een politiekorps

EERVOLLE
VERMELDING

Politiedirectoraat Murska Sobota

Slovenië

www.policija.si

Het probleem

Het politiedirectoraat Murska Sobota is een van de acht autonome regionale politiedirectoraten in Slovenië. Omdat het werk van politieagenten lichamelijk en geestelijk zwaar is, is het van belang dat de werknemers geestelijk en lichamelijk in goede conditie zijn, zodat het arbeidsleven van de agenten duurzamer kan worden. Uit een analyse van de leeftijdsopbouw van het politiedirectoraat bleek dat 60 % van de werknemers ouder dan 40 jaar was en dat de gemiddelde leeftijd van de werknemers in 2015 44 jaar bedroeg.

Getroffen maatregelen

Het directoraat heeft een werkgroep ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende niveaus binnen de organisatie, die zich richtte op het uitwerken van maatregelen ter bevordering en verbetering van de geestelijke en lichamelijke gezondheid op het werk. In de werkgroep zaten tevens een vertegenwoordiger van het nationale instituut voor volksgezondheid en de werknemersvertegenwoordiger voor veiligheid en gezondheid op het werk. De werkgroep hield bovendien de twee grootste politievakbonden op de hoogte van de voortgang van het project.

Het project was erop gericht zowel op beleidsniveau als op het niveau van de werkplek veranderingen in de organisatie aan te brengen om een ondersteunende omgeving te creëren en te zorgen voor passende arbeidsomstandigheden. In het kader van het project zijn tevens een aantal maatregelen ter bevordering van de gezondheid op de werkplek geïntroduceerd. Het project spoorde werknemers van alle leeftijden aan om aan de initiatieven deel te nemen. De werkgroep richtte zich op het beoordelen van risico's, het identificeren van gevaren en het vaststellen van maatregelen die getroffen kunnen worden om risico's te verminderen. Bij deze analyse is gebruikgemaakt van preventieve medische screenings, gezondheidsonderzoeken en een vragenlijst over stress.



De werkgroep beoogde ervoor te zorgen dat er passende banen waren voor werknemers met speciale behoeften, zoals zwangere vrouwen, oudere agenten, werknemers met chronische aandoeningen en werknemers met een handicap.

In het kader van de projecten zijn workshops over verschillende onderwerpen georganiseerd, waaronder het bevorderen van gezonde keuzes op leefstijlgebied, omgaan met stress, het versterken van de banden op het werk, meer lichaamsbeweging, voorlichting over overmatig gebruik van alcohol en tabak, het herkennen van pesten op het werk en blootstelling aan infectieziekten tijdens het werk.

Resultaten

- De actieve en alomvattende aanpak van het directoraat heeft geleid tot tevredenheid onder het personeel.
- Na de maatregelen is het ziekteverzuim afgenomen.
- Op de werkplek zijn informatiepunten gekomen om werknemers bewust te maken van gezonde voeding en bewegen en er is materiaal over leefstijlkeuzes op de intranetpagina van de organisatie geplaatst.
- De workshops zijn goed ontvangen door de werknemers.
- De maatregelen ter bevordering van de lichamelijke fitheid, waaronder krachttraining, recreatief wandelen, het vieren van Wereldgezondheidsdag en kookwedstrijden, zijn een succes gebleken.

Het project beoogde veranderingen op beleidsniveau tot stand te brengen en trachtte de deelname van werknemers van alle leeftijden te stimuleren.



Op weg naar een betere balans tussen werk en privéleven in de chemische industrie

EERVOLLE
VERMELDING

Duslo, a.s.

Slowakije

www.duslo.sk

Het probleem

Duslo is een chemisch bedrijf dat organische en anorganische chemische verbindingen produceert. In een werkomgeving waar gevaarlijke chemische stoffen en hoge temperaturen aan de orde van de dag zijn, kan een menselijke fout ernstige gevolgen hebben. Veiligheid en gezondheid op het werk zijn daarom een van de voornaamste zorgen van het bedrijf. Een werknemer van Duslo is gemiddeld ouder dan 45 jaar. Het bedrijf onderkent de schat aan ervaring waarover deze oudere werknemers beschikken, maar beseft tegelijkertijd ook dat oudere werknemers meer risico's lopen. In deze leeftijdscategorie komen bijvoorbeeld vaker aandoeningen aan het bewegingsapparaat voor en werknemers van deze leeftijd hebben een aanleg voor beroepsziekten.

Duslo heeft uitgebreid onderzoek gedaan om te achterhalen over welke onderwerpen de werknemers zich zorgen maakten en heeft aan de hand van de verzamelde informatie een zorgprogramma voor werknemers ontwikkeld en passende maatregelen ingevoerd om de risico's op het werk te verminderen en de arbeidsprestaties te verbeteren. Door middel van bijeenkomsten, het

intranet van het bedrijf, mededelingenborden en het bedrijfsmagazine is het programma onder de aandacht gebracht.

Om aandoeningen aan het bewegingsapparaat te voorkomen zijn ergonomische evaluaties uitgevoerd en heeft het personeel de beschikking gekregen over ergonomische apparatuur. Er zijn speciale wervelkolomseminars georganiseerd, specifiek gericht op een correcte zithouding, en een therapeut heeft individuele en groepsoefeningen met het personeel gedaan, waaronder revalidatiesessies in een zwembad, sauna en bubbelbad.

Professionals hebben lezingen over gezonde voeding gegeven en werknemers hebben gratis voedingssupplementen gekregen. Door middel van initiatieven op het gebied van kennisuitwisseling is het contact tussen verschillende generaties bevorderd. Oudere werknemers hebben hun ervaring op het gebied van productietechnologie en specifieke problemen en oplossingen met jongere werknemers gedeeld; jongere werknemers hebben op hun beurt hun kennis van nieuwere technologie zoals IT-programma's met oudere werknemers gedeeld. Hierdoor hebben beide partijen hun voordeel gedaan met deze bijeenkomsten.





Om werknemers van alle leeftijden meer met elkaar om te laten gaan en de lichamelijke en geestelijke gezondheid te bevorderen heeft Duslo zijn werknemers tevens aangemoedigd om deel te nemen aan sportactiviteiten. Er zijn verschillende activiteiten georganiseerd, waaronder een voetbaltoernooi, een bowlingcompetitie en hardlopen met een clubje. Bovendien is er een jaarlijkse werknemersdag en een sportdag ingevoerd voor de werknemers en hun gezinnen. Dit moet leiden tot een betere sfeer doordat werknemers de kans wordt gegeven banden aan te knopen met collega's in het gehele bedrijf en de balans tussen werk en privéleven te verbeteren.

Er zijn tevens diverse maatregelen ingevoerd om psychosociale risico's te verminderen. Er zijn seminars gehouden over stress en over de manier om met stress om te gaan en werknemers hebben de mogelijkheid gekregen om discreet een psycholoog te raadplegen. Een van de innovatievere maatregelen van Duslo was de oprichting van een zorgcentrum voor bejaarde familieleden van werknemers. Werknemers met zorgtaken kunnen familieleden tijdens hun werk naar het centrum brengen en erop vertrouwen dat hun naasten professionele zorg onder medisch toezicht krijgen.

Resultaten

- Er is een afname gemeld van ziekteverzuim ten gevolge van stress, depressie en andere geestelijke gezondheidsproblemen.
- Sinds het begin van het project is zowel de productiviteit als de klanttevredenheid toegenomen.
- Dankzij de activiteiten om persoonlijke banden op het werk te bevorderen is de werkomgeving verbeterd en is het aantal sociale evenementen toegenomen.
- Sinds het begin van het project zijn werknemers meer interesse gaan tonen voor lichaamsbeweging, sport en een gezondere leefstijl.

Een van de innovatievere maatregelen van Duslo was de oprichting van een zorgcentrum voor bejaarde familieleden van werknemers.

Loopbanen verlengen door middel van welzijn op het werk

EERVOLLE
VERMELDING

De federatie van Finse technologiesectoren

Finland

teknologiateollisuus.fi

Het probleem

De federatie van Finse technologiesectoren is een organisatie van deskundigen met honderd werknemers die de belangen van Finse technologiebedrijven behartigt. Met een gemiddelde leeftijd van 49 jaar moet de organisatie het hoofd bieden aan de uitdagingen van een vergrijzend personeelsbestand. Het huidige personeel moet worden behouden, vervroegd uittreden moet zoveel mogelijk worden voorkomen en kennisuitwisseling tussen oudere en jongere werknemers moet worden bevorderd. In haar plan op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk noemt de organisatie een aantal factoren die bijdragen tot een hogere geestelijke belasting, zoals veeleisende taken, een hoge werkdruk en het ontbreken van balans tussen werk en privéleven.

Getroffen maatregelen

Er is een groep voor welzijn op het werk opgericht om de problemen ten gevolge van geestelijke of lichamelijke stress aan te pakken. De groep, die bestaat uit leden van verschillende personeelsgroepen en het management,

geeft leiding aan het ontwikkelingsproces van de organisatie. Er wordt gebruikgemaakt van persoonlijke enquêtes met een welzijn op de werkindex (met een schaal van 0 tot 10) om te achterhalen op welke gebieden verbetering nodig is. Bij de enquête wordt aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: gezondheid en functionele capaciteit, competentie, motivatie, arbeidsomstandigheden en management, balans tussen werk en privéleven en arbeidsvermogen.

Alle resultaten van de enquête worden in de organisatie gedeeld en al het personeel wordt betrokken bij het brainstormingsproces om de werkomgeving te verbeteren. De belangrijkste maatregelen ter verbetering van het welzijn worden in een actieplan opgenomen. De voortgang van dit plan wordt gevolgd door de managementgroep die hierover maandelijks verslag uitbrengt aan de raad van bestuur.

Een van de problemen die tijdens de enquête naar voren kwamen als punt waarop actie moest worden ondernomen, was de indeling van de werktijden van werknemers in de leeftijd 35-44 jaar. Uit de resultaten van de enquête bleek dat de indeling van de werktijden voor deze groep een belangrijke factor was die hun arbeidsvermogen beïnvloedde. In reactie hierop heeft de organisatie een flexibel werksysteem ingevoerd dat werknemers toestaat om in bepaalde situaties thuis te werken. Over het algemeen hebben de werknemers na de introductie van de flexibele werkregelingen hogere scores toegekend aan de balans tussen werk en privéleven en het welzijn op het werk.

Er werd vastgesteld dat inconsistent leiderschap een probleem was dat mogelijk een negatieve invloed op het welzijn op het werk had, waarna een programma voor de systematische ontwikkeling van leidinggevendens is ingevoerd. Er is een forum voor supervisors opgericht, dat zes keer per jaar bijeenkomt om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Dit proces is gebaseerd op de ontwikkelingscyclus van leiderschap: definitie van goed leiderschap, feedback en follow-up gericht op ontwikkeling. Er wordt gebruikgemaakt van 360 graden-feedback, die twee keer per jaar wordt herhaald, om sterke punten en verbeterpunten te identificeren.





Resultaten

- Alle aspecten van de organisatie zijn veranderd om het welzijn van de werknemer te verbeteren. In het kader hiervan zijn onder andere aanpassingen doorgevoerd in het beleid en de activiteiten op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk, persoonlijke ontwikkelingsprocessen en leiderschap in de organisatie.
- De score van de welzijn op de werkindex is gestegen van 7,74 in 2013 naar 8,51 in 2016.
- De scores die in de enquête zijn gegeven voor het vermogen van de werknemers om tot hun pensioen door te blijven werken zijn ook gestegen, van 8,01 in 2013 naar 9,04 in 2016.
- Werknemers in de leeftijdscategorie 35-44 jaar gaven in 2013 een 5,83 voor wat betreft de mate waarin ze tevreden zijn met hun vermogen om werk en privéleven

met elkaar in balans te brengen; na de introductie en uitbreiding van flexibele werkregelingen, op basis waarvan werknemers thuis kunnen werken, steeg dit cijfer in 2016 explosief, naar 8,35.

- De algehele tevredenheid met het management nam in een tijdsbestek van slechts zes maanden toe van 7,81 in 2015 naar 8,25 in 2016.

Werknemers hebben aangegeven dat ze sinds de introductie van flexibele werkregelingen een betere balans tussen werk en privéleven hebben.

Fysiotherapieprogramma om letsel ten gevolge van overbelasting te voorkomen en meetbare verandering te realiseren bij partnerbedrijven

EERVOLLE
VERMELDING



Toyota Material Handling

België

www.toyota-forklifts.eu

Het probleem

Toyota Material Handling heeft in heel Europa ruim 4500 mobiele technici in dienst — ongeveer 50 % van het personeelsbestand — om onderhoud te plegen aan de uitrusting voor goederenbehandeling van klanten. Uit deelname aan de campagne Gezond werk, voor alle leeftijden en overleg met belanghebbenden blijkt dat het bedrijf inziet dat een vergrijzend personeelsbestand een belangrijk punt is, waarover belanghebbenden transparantie verwachten. Op basis van een recente enquête heeft Toyota Material Handling vastgesteld dat 15 % van zijn personeel in Europa ouder is dan 50 jaar. Dankzij automatisering in de fabrieken van het bedrijf hoeft het personeel geen zware lasten meer te tillen. Die mate van automatisering gaat echter niet op voor mobiele technici die op de locatie van de klant handmatig onderhoud aan trucks verrichten. Toyota Material Handling

heeft ingezien dat overbelasting de belangrijkste oorzaak voor letsel onder onderhoudstechnici is.

Getroffen maatregelen

Gelet op de oplopende pensioenleeftijd heeft het bedrijf ingezien dat het maatregelen moet treffen om ervoor te zorgen dat alle werknemers gezonde werkmethoden toepassen, zodat het zijn uiterst bekwame en ervaren personeel kan behouden. Toyota Material Handling heeft actie ondernomen om letsel als gevolg van overbelasting op het werk te voorkomen: na een uitvoerige analyse van gegevens over ongevallen en gesprekken met onderhoudstechnici zijn slechte praktijken op het gebied van manuele handelingen geïdentificeerd als de belangrijkste oorzaak van letsel. Op basis hiervan heeft het bedrijf een fysiotherapieprogramma ontwikkeld.





De eerste fase van dit programma richtte zich enkel op onderhoudstechnici die ten gevolge van overbelasting letsel hadden opgelopen. De externe fysiotherapeut heeft een inleidende opleidingssessie verzorgd waarin aandacht werd besteed aan theorie en tevens praktische oefeningen zijn gedaan. Deze sessie is opgenomen en gedeeld via de interne tool voor elektronisch leren, waar deze toegankelijk was voor iedereen in het bedrijf. Nadat het programma succesvol was gebleken bij werknemers die een letsel hebben opgelopen, is het uitgebreid naar alle werknemers, waarbij deelnemers drie jaar na hun eerste opleiding een opfriscursus krijgen.

Met deze businesscase als ondersteuning hebben andere vestigingen van Toyota in Frankrijk, Italië, Tsjechië en Zweden sindsdien soortgelijke fysiotherapieprogramma's verlengd of ingevoerd. Deze businesscase is tevens buiten Toyota onder de aandacht gebracht tijdens EU-OSHA-evenementen voor de uitwisseling van goede praktijken, die door Toyota Material Handling samen met de officiële campagnepartners Seat, Siemens en Lego werden georganiseerd in de EU.

Resultaten

- In de afgelopen twee jaar is het aantal gevallen van letsel ten gevolge van overbelasting meer dan gehalveerd.
- Het percentage werknemers dat ziekteverlof heeft opgenomen in verband met een ongeval is gedaald van 20 % in 2006 naar 5 % in 2014.
- Van de werknemers die te kampen hadden met letsel ten gevolge van overbelasting heeft niemand na behandeling door de fysiotherapeut nog last van gelijksoortig letsel gehad.
- De bespaarde ziekteverzuimkosten staan gelijk aan vier keer de investeringskosten voor 337 fysiotherapiesessies. Dit heeft tevens geleid tot een daling van de verzekeringspremies van het bedrijf.
- De hiermee bespaarde kosten worden geïnvesteerd in veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor werknemers in Spanje. Geraakt worden door een voorwerp werd genoemd als de op een na belangrijkste oorzaak van ongevallen; op dit moment analyseert en verbetert het bedrijf de gereedschappen en apparatuur die door de mobiele onderhoudstechnici worden gebruikt.

Mede op basis van gesprekken met onderhoudstechnici zijn slechte praktijken op het gebied van manuele handelingen geïdentificeerd als de belangrijkste oorzaak van letsel.

Waar zijn EU-publicaties verkrijgbaar?

Gratis publicaties:

Gratis publicaties:

- één exemplaar: via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- meerdere exemplaren of posters/kaarten:
bij de vertegenwoordigingen van de Europese Unie (http://ec.europa.eu/represent_nl.htm),
bij de delegaties in niet-EU-landen (http://eeas.europa.eu/delegations/index_nl.htm),
door contact op te nemen met Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_nl.htm),
door te bellen naar 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratis in de hele Europese Unie) (*).

(*) De informatie wordt gratis verstrekt en bellen is doorgaans gratis, maar sommige operatoren, telefooncellen of hotels kunnen kosten aanrekenen.

Betaalde publicaties:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

EU-OSHA voert ook twee jaar durende campagnes voor een gezonde werkplek, die worden ondersteund door de EU-instellingen en de Europese sociale partners en op nationaal niveau worden gecoördineerd door het netwerk van focal points van het Agentschap. De campagne 2016-2017, Gezond werk, voor alle leeftijden, is bedoeld om werkgevers te helpen bij de aanpak van de uitdagingen van een vergrijzende beroepsbevolking en aandacht te vragen voor het belang van duurzaam werk gedurende het arbeidsleven van werknemers.

Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) helpt werkplekken in Europa veiliger, gezonder en productiever te maken. Het Agentschap, dat in 1994 door de Europese Unie werd opgericht en gevestigd is in Bilbao, Spanje, verricht onderzoek naar veiligheid en gezondheid, ontwikkelt en verspreidt hierover betrouwbare, evenwichtige en onpartijdige informatie en werkt daarbij samen met een netwerk van organisaties uit heel Europa om arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk

C/Santiago de Compostela 12
48003 Bilbao, SPANJE
E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Publicatiebureau