

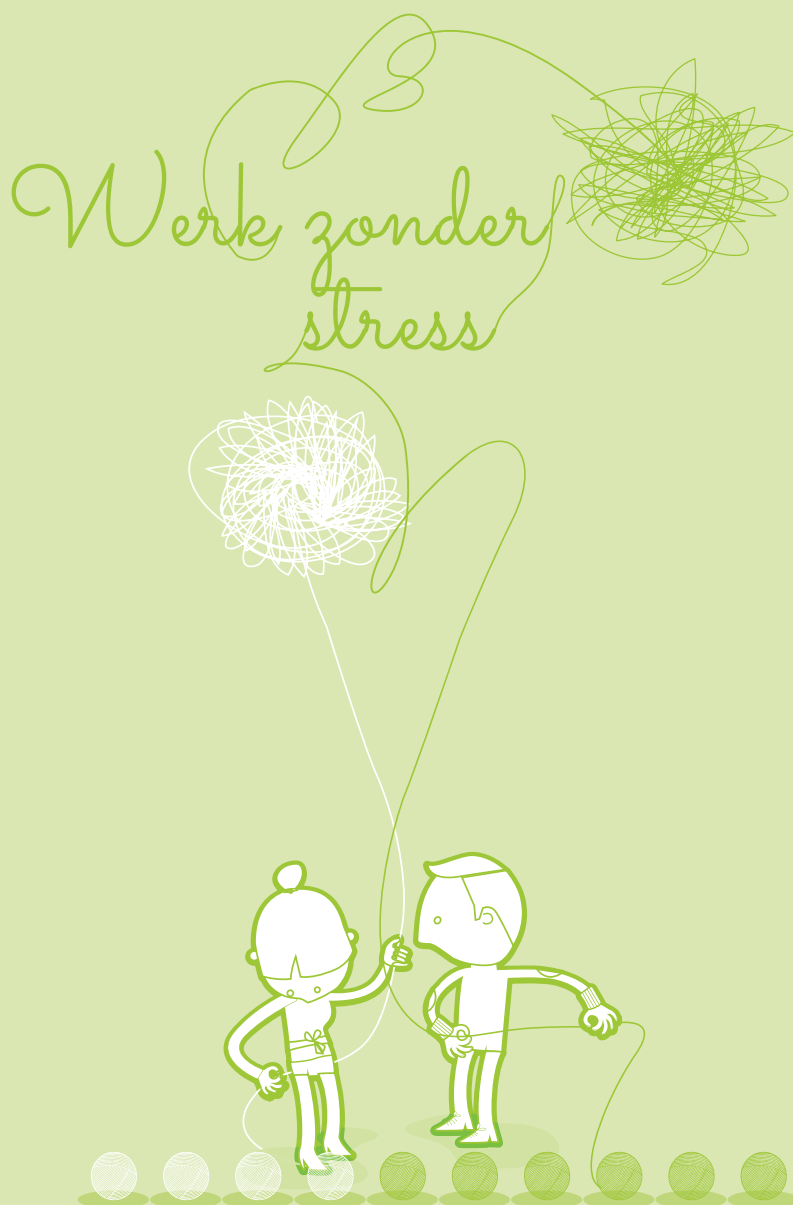
Een gezonde werkplek



www.healthy-workplaces.eu

Awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk **2014-2015**

De aanpak van stress en psychosociale risico's op het werk



Europe Direct is een dienst die u helpt met al uw vragen over de Europese Unie.

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

(*) De verstrekte informatie en de meeste gesprekken zijn gratis (hoewel sommige exploitanten, telefooncellen of hotels kosten in rekening kunnen brengen).

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

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2015

ISBN: 978-92-9240-583-0

doi:10.2802/910051

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

© Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2015

Overneming met bronvermelding toegestaan.

Inhoudsopgave

Inleiding 5

Bekroonde voorbeelden

België, Siemens	7
Burn-outs en stress voorkomen, met als doel „een leven in evenwicht”	
Denemarken, Lån & Spar Bank	9
Bank in beweging — managers en werknemers betrekken bij welzijn op het werk	
Duitsland, Daimler AG	11
Op weg naar interne stabiliteit — minder verzuim en grotere arbeidstevredenheid in de productiesector	
Duitsland, Deutsche Post DHL Group	13
Wereldwijd beheer van stress in veeleisende functies in de postsector	
Spanje, Hotel Colón, S.A.	15
Management en personeel van een hotel werken samen aan betere arbeidsomstandigheden	
Nederland, Schuberg Philis	17
Een cultuur van eerlijkheid en transparantie bij het outsourcen van IT = 100 % resultaat	
Polen, Regionale Inspectie Gevangeniswezen in Koszalin	19
Betere communicatie, oplossen van conflicten en stressmanagement onder gevangenis personeel	
Slovenië, Zavarovalnica Triglav, d.d.	21
Toonaangevend op het gebied van psychosociale risico's in het verzekeringswezen	
Slowakije, U. S. Steel Košice, s.r.o.	23
Een stressvrije werkplek is een werkplek zonder letsel (staalindustrie)	
Finland, Fastems Oy Ab	25
Zorgen is delen — participatieve aanpak van stress onder ingenieurs	
Verenigd Koninkrijk, Nottingham City Homes	27
Participatieve en proactieve beleidsmaatregelen en procedures	

Eervolle vermeldingen

België, VitaS Meer betrokkenheid, participatie en betere communicatie in een zorginstelling voor ouderen	29
Denemarken, Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB en ESL Veiligheid en bescherming — een natuurlijk onderdeel van werken bij een woningbouwvereniging	31
Griekenland, Centrum ter preventie van Beroepsrisico's (KE.P.E.K.) van Centraal Griekenland en de gemeente Chalkida Risicobeoordeling en beheer van werkgerelateerde stress in de afvalinzamelingssector	33
Spanje, ACCIONA ENERGIA Een uitgebreid plan voor de preventie van psychosociale risico's	35
Frankrijk, Airbus en Spanje Diverse maatregelen ter voorkoming van werkgerelateerde stress voor verschillende situaties bij een internationale vliegtuigbouwer	37
Frankrijk, Schneider Electric Maatregelen ter voorkoming van psychosociale risico's in een internationaal industrieel concern	39
Italië, Cofely Italia SpA Uitvoering van bedrijfsinitiatieven om stress en psychosociale risico's terug te dringen	41
Malta, Personeelsafdeling van een overheidsdienst, Kabinet van de minister-president Een uitgebreid programma voor de preventie van psychosociale risico's bij de overheid	43
Portugal, Portugees Instituut voor Oncologie (O Porto) Een organisatorische benadering van preventief beheer van psychosociale risico's	45
Slowakije, Slovnaft, a.s. Efficiënt beheer van psychosociale risico's in een petrochemisch bedrijf	47
Finland, Ziekenhuisdistrict Satakunta Goed werk! Actie voor welzijn op het werk	49
Turkije, TOFAŞ Fabriek, Bursa Een brede aanpak om psychosociale risico's te elimineren	51

Inleiding

De awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014 – 2015 zijn georganiseerd door het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) in het kader van de EU-campagne 2014-2015, „Gezond werk is werk zonder stress!“ De awards voor goede praktijken 2014-2015 zijn bedoeld om de aandacht te vestigen op excellente voorbeelden van bedrijven of organisaties die stress en psychosociale risico's op het werk actief aanpakken.

Met deze awards worden uitzonderlijke en innoverende bijdragen, alsmede een sterke betrokkenheid van het management en een participatieve benadering bij de aanpak van psychosociale risico's beloond. Door middel van deze wedstrijd wil EU-OSHA goede praktijkervaringen op het werk bevorderen en informatie over goede praktijken in Europa delen.

Er zijn 55 inzendingen ontvangen, waaronder 48 nationale inzendingen (uit 26 landen) en zeven inzendingen van officiële campagnepartners. Onder de inzendingen bevinden zich organisaties van alle grootten (waaronder 12 kleine bedrijven) uit een groot aantal verschillende economische sectoren.

Een evaluatiepanel — de jury van de awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk, bestaande uit vertegenwoordigers van de vier belangengroepen in de raad van bestuur van EU-OSHA en een deskundige — heeft de ingediende voorbeelden beoordeeld en de winnaars van de awards en de eervolle vermeldingen aangewezen.

Het belang van de aanpak van stress en psychosociale risico's

Psychosociale risico's zijn de gevolgen van een ongunstige organisatie en management van het werk, alsmede van een slechte sociale arbeidsomgeving. Psychosociale risico's zijn onder andere buitensporige eisen, baanonzekerheid, intimidatie en geweld. Deze risico's, alsmede een gebrek aan adequate middelen of ondersteuning, kunnen ertoe leiden dat werknemers stress ervaren, hetgeen op zijn beurt weer leidt tot een verslechtering van hun functioneren op en buiten het werk en, mits langdurig aanwezig, ernstige geestelijke en lichamelijke gezondheidsproblemen zoals burn-out, depressie, hart- en vaatziekten of rugpijn veroorzaken.

Uit een recente Eurobarometer-enquête van de Europese Commissie ⁽¹⁾ is gebleken dat 53 % van de werknemers vindt dat stress het belangrijkste veiligheids- en gezondheidsrisico op hun werk is. Daarnaast gaf 27 % van de werknemers aan de afgelopen 12 maanden als gevolg

van of verergerd door werk „stress, depressie, angst“ te hebben ervaren.

Een slechte psychosociale werkomgeving kan ook negatieve gevolgen voor organisaties en nationale economieën hebben. Een toename van verzuim en presentisme (werknemers die op hun werk verschijnen terwijl ze ziek zijn en niet in staat zijn om hun werkzaamheden naar behoren uit te voeren) als gevolg van stressgerelateerde ziekte, alsmede een toegenomen aantal ongevallen en letsels, bijvoorbeeld doordat er onder druk sneller moet worden gewerkt, kunnen aanzienlijke kosten voor een bedrijf of organisatie met zich meebrengen. Op nationaal niveau worden de kosten voor bedrijven en de samenleving op enkele miljarden euro's geschat.

Bovendien zijn er veel misverstanden en gevoeligheden rond psychosociale risico's op het werk en hangt er nog steeds een stigma rond geestelijke gezondheid. Uit de Europese bedrijvenenquête over nieuwe en opkomende risico's (ESENER) ⁽²⁾ is gebleken dat meer dan 40 % van de werkgevers van mening is dat de aanpak van psychosociale risico's moeilijker is dan van „traditionele“ veiligheids- en gezondheidsrisico's.

Gezond werk is werk zonder stress!

Een groot aantal managers die in het kader van ESENER zijn ondervraagd (79 %), gaf aan zich zorgen te maken over stress in hun organisatie. Nog geen 30 % van hen zei echter procedures te hebben om psychosociale risico's aan te pakken. Beheer van psychosociale risico's is echter in bedrijven van alle grootten nodig en mogelijk en kan worden uitgevoerd aan de hand van dezelfde beginselen die voor andere veiligheids- en gezondheidsrisico's op het werk gelden.

Deze campagne is daarom bedoeld om mensen bewust te maken van werkgerelateerde stress en psychosociale risico's, onze kennis over die onderwerpen uit te breiden en werkgevers en werknemers richtsnoeren aan te reiken en ondersteuning te bieden om deze risico's op effectieve wijze aan te pakken.

De werkgever draagt de verantwoordelijkheid en wettelijke verplichting om psychosociale risico's op het werk te beoordelen en aan te pakken. Het is van essentieel belang dat managers zich volledig inzetten om stress aan te pakken en werknemers bij het vaststellen van risico's en het plannen en uitvoeren van oplossingen te betrekken. Er moet altijd eerst gekeken worden naar mogelijkheden om de werkomgeving te verbeteren voordat er individuele maatregelen worden bedacht en uitgevoerd. Met name een ondersteunende werkomgeving en een open dialoog tussen managers en werknemers spelen bij psychosociale

⁽¹⁾ Europese Commissie, 2014. Eurobarometer 398 Arbeidsomstandigheden Beschikbaar op: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_sum_en.pdf

⁽²⁾ Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk, 2010. De Europese bedrijvenenquête over nieuwe en opkomende risico's (ESENER). Beschikbaar op: <https://osha.europa.eu/nl/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>

risico's een belangrijke rol omdat hierdoor een klimaat van vertrouwen wordt gecreëerd waarin werknemers zich op hun gemak kunnen voelen om problemen aan te kaarten. Bovendien kan een beter begrip van moeilijkheden buiten het werk, hoewel dit geen wettelijke verantwoordelijkheid is, bijdragen tot een goede psychosociale werkomgeving.

Net als bij alle andere veiligheids- en gezondheidsrisico's is preventie de meest effectieve manier om psychosociale risico's op het werk aan te pakken. Zodra werkgerelateerde stress en slechte gezondheid hun intrede doen, vertoont ziekteverzuim meestal al een stijgende lijn, hetgeen leidt tot een dalende productiviteit en minder innovatie. Het is daarom van cruciaal belang om een plan te hebben en problemen voor te zijn.

Het beheer van psychosociale risico's heeft een groot aantal voordelen. Voor werknemers betekent het een verbetering van het welzijn en meer tevredenheid over het werk. Voor managers betekent het gezond, gemotiveerd en productief personeel. Voor organisaties kan het reduceren van werkgerelateerde stress leiden tot betere algehele prestaties, minder verzuim en presentisme, minder ongevallen en letsels en minder personeelsverloop. Ten slotte zijn de afgenomen kosten en lasten voor individuen en de gehele samenleving van onschatbare waarde.

Erkennen van goede praktijken — waarop heeft de jury gelet

Tijdens het selecteren van voorbeelden van goede praktijken heeft de jury gezocht naar voorbeelden van:

- echt en doeltreffend beheer van werkgerelateerde stress en psychosociale risico's;
- aandacht voor de diversiteit onder het personeel;
- participatie en betrokkenheid van werknemers en hun vertegenwoordigers;
- geslaagde uitvoering van maatregelen op de werkplek;
- aantoonbare verbeteringen op het gebied van veiligheid en gezondheid;
- duurzaamheid van de maatregelen in de tijd;
- overdraagbaarheid naar andere werkplekken (ook in andere lidstaten en in het midden- en kleinbedrijf (mkb/kmo's)).

Winnaars en eervolle vermeldingen

In deze brochure worden de winnaars en de eervolle vermeldingen gepresenteerd. Bij ieder voorbeeld wordt vermeld welke problemen er moesten worden aangepakt en welke resultaten er zijn geboekt. De inzendingen zijn afkomstig van grote en kleine bedrijven (minder dan 100 werknemers) en officiële campagnepartners — multinationale organisaties die de campagne steunen.

Een breed scala aan organisaties is in de prijzen gevallen. In Duitsland heeft een marktleider op het gebied van postdiensten en logistiek een algemene campagne voor omgang met stress opgezet, terwijl in Denemarken een oplossing is gezocht voor het evenwicht tussen werk en privéleven in de financiële sector, waar de druk zeer hoog is. Een Nederlands bedrijf op het gebied van IT-outsourcing

beschouwt zijn cultuur van eerlijkheid en transparantie als onmisbare schakel om zijn 100 %-resultaatsgarantie bij het leveren van IT-systemen te kunnen bieden en stress te verminderen, en door een stressvrije werkomgeving te creëren wil een Slowaaks staalbedrijf een letselvrije werkplek bereiken. Ook kleine bedrijven hebben geslaagde initiatieven ontplooid. Een Spaans hotel wil de invloed en erkenning van werknemers verbeteren door middel van participatieve vergaderingen en beoordelingen en een Poolse penitentiaire instelling organiseert workshops en trainingssessies over psychosociaal risicomanagement in verschillende situaties.

Alle werkplekken kennen hun eigen specifieke problemen en alle oplossingen moeten dan ook op deze problemen worden afgestemd. De in deze brochure genoemde ideeën en concepten kunnen echter worden aangepast om aan de behoeften van organisaties van alle grootten, in alle sectoren en in alle lidstaten te voldoen.

Meer informatie

De website van EU-OSHA (<https://osha.europa.eu/nl>) 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 is werk zonder stress!” is terug te vinden op www.healthy-workplaces.eu

Alle publicaties van EU-OSHA kunnen kosteloos worden gedownload op <https://osha.europa.eu/nl/publications>

Dankwoord

EU-OSHA wil bij dezen zijn netwerk van focal points in de lidstaten, de Europese Economische Ruimte en de kandidaat-lidstaten (bevoegde instanties of organen die door hen zijn voorgedragen, die verantwoordelijk zijn voor veiligheid en gezondheid op het werk) danken voor het beoordelen en voordragen van kandidaten voor de awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk. Zonder hun hulp zou de wedstrijd niet mogelijk zijn geweest.

EU-OSHA bedankt tevens de jury van de awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk voor haar input: juryvoorzitter Peter Kelly van de dienst Gezondheid en Veiligheid (Health and Safety Executive, HSE) in het Verenigd Koninkrijk en juryleden Francisco Jesús Álvarez van de Europese Commissie — DG Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie; Jan Kahr Frederiksen van de Deense vakbond FTF; Eckhard Metze van het Comité voor gezondheid en veiligheid op het werk en standaardisatie in Duitsland; en Hannu Stalhammar van het ministerie van Sociale Zaken en Volksgezondheid van Finland.

Tot slot gaat onze dank uit naar alle organisaties die hebben deelgenomen aan de awards voor goede praktijken op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk 2014 — 2015 en dan met name naar de organisaties die in deze brochure worden vermeld.

Burn-outs en stress voorkomen, met als doel „een leven in evenwicht”



Siemens, België

www.siemens.com



Het probleem

Siemens is een wereldwijd opererend technologiebedrijf dat ernaar streeft het beheer van gezondheid zowel op wereldwijd als lokaal niveau aan te pakken. Er zijn onlangs wereldwijd enquêtes op het gebied van gezondheidsbeheer en psychosociale risico's uitgevoerd en daaruit is gebleken dat ongeveer 16 % van de werknemers in België een hoge mate van stress ervaren. In het onderzoek kwamen onregelmatige of lange werktijden, zorgen over de baan zekerheid, gevolgen van fouten en arbeidsintensiteit als grootste risico's naar voren.

Getroffen maatregelen

Wereldwijde evaluaties en feedback van organisaties van Siemens in meer dan 70 landen hebben geleid tot de ontwikkeling van „Een leven in evenwicht” (Life in Balance, LiB) — een bedrijfsbrede methode op vijf gebieden die als essentieel worden gezien voor een goede omgang met psychosociale risico's en personeelsbeheer: bewustmaking, betrokkenheid van de leiding, communicatie, training en het personeelondersteuningsprogramma (Employee Assistance Programme, EAP). LiB is als belangrijk onderdeel van het algemene programma voor gezondheidsbeheer Fit@Work in 2013 in België ingevoerd. Er is vastgesteld welke maatregelen het meest geschikt waren op de specifieke risicofactoren en deze zijn vervolgens aan de lokale culturele omstandigheden en bedrijfsvoorwaarden aangepast.

Er zijn risicofactoren voor burn-outs/stress vastgesteld, en een hoge mate van stigmatisering van deze problemen. Om het bewustzijn te vergroten en het stigma rond deze problemen weg te nemen is er een video gemaakt vanuit het perspectief van een betrokken manager die zich vrijwillig heeft aangemeld om zijn ervaringen te delen. Er is tevens een instructievideo gemaakt zodat andere vestigingen wereldwijd een zelfde benadering kunnen overnemen en „educatieve” video's kunnen ontwikkelen.

Om de betrokkenheid en het bewustzijn van de leiding te verbeteren worden er speciaal voor managers trainingen in het omgaan met stress en tweedaagse gezondheidsseminars georganiseerd. Beide initiatieven zijn gericht op het bevorderen van de gezondheid en gaan in op de mogelijkheden tot ondersteuning, zowel op het gebied van preventie als rehabilitatie. Geïnteresseerde werknemers zonder leidinggevende functie mogen ook deelnemen. Zij brengen een waardevol perspectief in.

Om de communicatie te verbeteren is in 2013 het Siemens Social Network opgezet. In België is in het kader van dit netwerk de groep Fit@Work opgezet. Dit is uitgegroeid tot een actieve gemeenschap van werknemers, deskundigen op het gebied van gezondheid en vrijwilligers die naast andere gezondheidsthema's stress en psychosociale problemen bespreken.

Zorgen over baan zekerheid zijn bij Siemens België aangepakt door middel van de Inzetbaarheidsindex (Employability Index). Dit is een tool waarmee individuele ontwikkelingsplannen kunnen worden opgesteld en leergebieden voor de lange termijn kunnen worden voorgesteld. Iedere werknemer krijgt een passend traject voorgesteld.

Ongeveer 66 % van alle werknemers van Siemens ter wereld heeft toegang tot het EAP. Op basis van de recente lokale risicobeoordeling en een wereldwijde enquête over het personeelondersteuningsprogramma (EAP) zijn hiervoor kwaliteitsbeheerdocumenten ontwikkeld om het gebruik van dit waardevolle instrument te verbeteren.

Als gevolg van het LiB-programma in België is het bestaande EAP beoordeeld en biedt het alle werknemers en hun directe familieleden nu professionele ondersteuning op het gebied van psychosociale risico's en juridische problemen.



Resultaten

- De seminars over gezondheidsbeheer hebben op een schaal van 1 (zeer goed) tot 6 (helemaal niet nuttig) het cijfer 1,8 gekregen, waarbij 10 % van het personeel tot op heden aan de seminars heeft deelgenomen.
- Ongeveer 70 % van alle managers heeft vrijwillig training op het gebied van stressmanagement gevolgd en 90 % van de deelnemers zou dit soort training hun collega's ten zeerste aanraden.
- Sinds de invoering van Fit@Work is het verzuim aanzienlijk afgenomen. Meer dan 250 werknemers (~20 %) hebben zich op het sociale netwerk aangemeld en in de afgelopen zes maanden zijn ongeveer 400 berichten over gezondheid geplaatst.
- Toegenomen streven van het management en werknemers naar een gezonde levensstijl.
- Siemens heeft als erkenning van de invoering van LiB en andere initiatieven de titel Belgische Werkgever van het Jaar 2014 gewonnen, waarbij de Inzetbaarheidsindex een belangrijke rol heeft gespeeld.



Wij zijn ervan overtuigd dat echte lichamelijke en geestelijke gezondheid alleen door een holistische aanpak kan worden bereikt.

Bank in beweging — managers en werknemers betrekken bij welzijn op het werk



Lån & Spar Bank, Denemarken

www.lsb.dk/lsb

Het probleem

In de financiële sector is sprake van zeer veel druk, ligt het werktempo hoog en worden zeer hoge eisen gesteld. Hierdoor ontstaat een verhoogd risico op stress, hetgeen weer kan leiden tot een toename van het verzuim. Om iets aan deze situatie te doen wil de bank psychosociale risico's aanpakken en werknemers helpen werk en privéleven beter te combineren, hetgeen vaak erg lastig is voor werknemers met veeleisende functies. Om deze ambitieuze doelstellingen te halen is het volgens het bedrijf van essentieel belang om fitte en goed toegeruste werknemers te hebben.

Getroffen maatregelen

„Bank in beweging” is een levensstijlconcept dat door Lån & Spar wordt gebruikt om werknemers op de hoge druk van de werkomgeving voor te bereiden. In alle takken van het bedrijf is een groot aantal verschillende initiatieven ontplooid.

Om de stress van de grote werkbelasting en de hoge eisen te verminderen heeft de bank het project „DOE HET NU” opgezet. Daarmee wilde de bank de efficiëntie in het bedrijf verbeteren door werknemers de instrumenten aan te reiken om hun werk op een meer gestructureerde wijze af te maken en minder tijd te verspillen. Ook de platte organisatiestructuur en informele sfeer van de bank en de invloed die werknemers op hun werkdag hebben, dragen bij tot een vermindering van stress. Vooral het systematisch inplannen van overuren wordt vermeden om te voorkomen dat werknemers overbelast raken en er zijn verplichte pauzes ingevoerd, waarin aan lichamelijke beweging wordt gedaan.

In het programma „Bank in beweging” ligt de nadruk sterk op het welzijn van de werknemers. „Het goede leven” is een cursus voor werknemers, waarbij de nadruk wordt gelegd op welzijn, waarden, gedrag en gewoonten op het werk en thuis. Daarnaast is er het Welzijnskompas



(Wellbeing Compass), een hulpmiddel voor dialoog waarmee werknemers problemen kunnen bespreken, zoals pesten en hoge werkbelasting. Bovendien zijn alle managers gecertificeerde coaches op het gebied van werk en privéleven en hebben alle werknemers toegang tot de bedrijfspsycholoog.

Volgens Lån & Spar gaan geestelijke en lichamelijke gezondheid hand in hand. Jaarlijks worden er in het kader van gezondheidscontroles beoordelingen van de werkplek uitgevoerd en deze beoordelingen worden gebruikt om vast te stellen welke maatregelen op de werkplek prioriteit moeten krijgen. Als het ziekteverzuim van een werknemer als ongewoon wordt beschouwd, wordt een zorggesprek met hem of haar gevoerd om vast te stellen of het verzuim veroorzaakt wordt door omstandigheden bij de bank en wat de bank kan doen om te helpen.

Ten slotte worden er minstens één keer per jaar ontwikkelingsgesprekken gevoerd met werknemers, waarin zijn of haar vaardigheden worden beoordeeld en ontwikkelingsplannen worden opgesteld, waardoor de werktevredenheid toeneemt.

Resultaten

- Na één jaar cursus „Het goede leven” gaf 55 % van de werknemers aan dat het evenwicht tussen hun werk en privéleven was verbeterd.
- Er was sprake van een afname van de ervaren dagelijkse/wekelijks stress.
- Zorggesprekken hebben geleid tot een halvering van het ziekteverzuim/stressgerelateerd verloop bij de bank.
- In de enquête „Een fantastische werkplek” is de bank in vier jaar tijd van plaats 69 naar plaats 20 gestegen. In 2013 gaf 93 % van de werknemers aan tevreden of zeer tevreden met hun baan bij Lån & Spar te zijn.
- In 2014 is de psychologische omgeving aanzienlijk verbeterd ten opzichte van 2013.
- Bovendien zijn de productiviteit, inkomsten en klanttevredenheid van het bedrijf toegenomen.



Er worden zorggesprekken gevoerd om vast te stellen of het verzuim veroorzaakt wordt door omstandigheden bij de bank en wat de bank kan doen om te helpen.

Op weg naar interne stabiliteit — minder verzuim en grotere arbeidstevredenheid in de productiesector



Daimler AG, Duitsland

www.daimler.com

Het probleem

Op alle niveaus van de organisatie heeft Daimler, een fabrikant van motorvoertuigen, een toename waargenomen van het aantal problemen in verband met geestelijke gezondheid en van de kosten als gevolg van verzuim. Zo is er bij onderhoudstechnici sprake van een verhoogd risico op psychosociale stress. Deze werknemers moeten tijdens hun werk vaak complexe problemen bij een groot aantal verschillende voertuigen oplossen, dragen een hoge mate van verantwoordelijkheid en moeten onder tijdsdruk werken. De toename van stress wordt tevens veroorzaakt door onderbrekingen tijdens de onderhoudswerkzaamheden.

Getroffen maatregelen

Om de psychische stress in bepaalde functies te beoordelen, heeft Daimler een nieuwe procedure ontwikkeld voor het beoordelen van het risico op stress, met een duidelijk onderscheid tussen externe factoren, objectief vastgestelde werkgerelateerde druk en de interne gevolgen van deze

factoren. Om met name de arbeidsomstandigheden van onderhoudstechnici te verbeteren, heeft een opgeleid team van analisten, samen met directe leidinggevenden en functionarissen, deze functie met behulp van een gestandaardiseerde analysetool onderzocht. Op basis van deze analyse is besloten dat supervisors in de toekomst onderbrekingen zullen voorkomen en zijn delen van de verantwoordelijkheid opnieuw georganiseerd.

Bovendien hebben de medische dienst en het adviesorgaan voor werknemers samen met interne partners een multimediacampagne opgezet met de titel „Op weg naar interne stabiliteit”. Deze campagne was erop gericht om zoveel mogelijk werknemers op alle niveaus van de organisatie bij het verhogen van het bewustzijn van persoonlijke geestelijke gezondheidsproblemen te betrekken. De één jaar durende campagne richtte zich op preventieve maatregelen en was zeer zichtbaar op het intranet; de campagne omvatte tevens brochures, posters en flyers; een e-learningmodule om zelfevaluatie te stimuleren; gezondheidscursussen over ontspanning en stresspreventie; lezingen van deskundigen; en een gezondheidsquiz.



Resultaten

- Ziekteverzuim is aanzienlijk teruggebracht en de kosten als gevolg daarvan zijn gedaald.
- Werknemers beoordeelden hun werksituatie als subjectief beter dan voor de beoordeling en hun inzet en tevredenheid over het werk is toegenomen.
- De website van de gezondheidscampagne is meer dan 100.000 keer bezocht en aan de gezondheidsquiz hebben meer dan 1.900 deelnemers meegedaan, hetgeen een bijdrage heeft geleverd aan het verhogen van het bewustzijn van gezondheidsproblemen op het werk.
- Het arbeidsklimaat en de werksfeer zijn aanzienlijk verbeterd.
- De managementcultuur met betrekking tot psychosociale problemen is verbeterd.

Ziekteverzuim is aanzienlijk teruggebracht en de kosten als gevolg daarvan zijn gedaald.



Wereldwijd beheer van stress in veeleisende functies in de postsector



Deutsche Post DHL Group, Duitsland

www.dpdhl.com

Het probleem

Aangezien Deutsche Post DHL Group wereldwijd marktleider op het gebied van postdiensten en logistiek is, hebben haar klanten hoge verwachtingen van de snelheid en de kwaliteit van haar diensten, hetgeen ertoe leidt dat er hoge eisen worden gesteld en er sprake is van aanzienlijke tijdsdruk. Bovendien worden werknemers van DHL voor aanvullende taken gesteld omdat ze gebruik moeten maken van nieuwe technologieën en in nieuwe bedrijfstakken en in een wereldwijd netwerk moeten werken. Met alleen al bijna 200.000 werknemers in Duitsland moet er in alle delen van het bedrijf voortdurend rekening worden gehouden met een goed beheer van stress om kwalitatief hoogstaande diensten te kunnen blijven leveren.

Getroffen maatregelen

In 2013 is Deutsche Post DHL Group gestart met de strategie Gezondheid, Veiligheid en Welzijn, waarin geestelijke gezondheid centraal stond. Deze strategie heeft invloed gehad op een groot aantal verschillende beleidslijnen en beginselen die wereldwijd gelden — waaronder de bedrijfscultuur, de gedragscode, het gezondheidsbeleid van het bedrijf en activiteiten ter bevordering van gezondheid op het werk die in samenwerking met de ondernemingsraden zijn ondernomen. In datzelfde jaar



was het bedrijf tevens een van de oprichters van het Europese initiatief „Target Depression in the Workplace (Aanpakken van depressie op het werk)“.

Volgens Deutsche Post DHL Group speelt de betrokkenheid van het management bij de geestelijke gezondheid van de werknemers een cruciale rol. Daarom is in 2012 het onlinetrainingsprogramma Leiderschap en geestelijke gezondheid ontwikkeld. Dit programma is specifiek bedoeld voor managers. Dit hulpmiddel geeft voorbeelden en advies met betrekking tot de manier waarop managers zelf gezond kunnen blijven en hun werknemers tegen stress kunnen beschermen. Tegelijkertijd is er een forum van deskundigen georganiseerd over het thema „Don't Stress Out About Stress — Mental Health in the Workplace (Maak je niet druk over stress — Geestelijke gezondheid op het werk)“, in het kader waarvan strategieën voor het bevorderen van geestelijke gezondheid op het werk zijn besproken. Managers nemen ook regelmatig deel aan workshops en seminars over psychologische stress op het werk.

Werknemers de mogelijkheid geven om zelf hun werkdag in te delen wordt ook gezien als een middel om de geestelijke gezondheid te verbeteren. Werknemers worden daarom rechtstreeks bij het ontwerpen van werkmethoden betrokken.

Op individueel niveau voert de bedrijfsarts regelmatig controles uit. Werknemers krijgen naar aanleiding van de resultaten van deze controles advies en aanbevelingen en de arts zorgt ervoor dat de noodzakelijke maatregelen worden genomen, van individuele coaching tot snelle interventies in het geval van ernstige depressie. Er worden ook seminars georganiseerd waarin werknemers leren omgaan met stress, wat ze vervolgens in hun beroeps- en privéleven kunnen toepassen.

Daarnaast worden de individuele inzet en motivatie versterkt door activiteiten zoals de Wereldwijde Vrijwilligersdagen, die werknemers in staat stellen hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen, hetgeen een positieve invloed heeft op het gemeenschapsgevoel en hun persoonlijke tevredenheid.

Resultaten

- Uit de wereldwijde werknemersenquête van 2013 is gebleken dat er in de afgelopen acht jaar vooruitgang is geboekt, onder meer op het gebied van arbeidsomstandigheden en actief leiderschap.
- Ongeveer 1.500 managers hebben zich opgegeven voor het trainingsprogramma „Leiderschap en geestelijke gezondheid”.
- De productiviteit is op hetzelfde niveau gebleven of toegenomen.
- Ziektegerelateerde kosten zijn beperkt.
- Deutsche Post DHL Group heeft in 2010 tijdens de Move Europe awards een prijs voor geestelijke gezondheid gewonnen en het beheersysteem op het gebied van veiligheid en gezondheid is beloond met de score A+.

De betrokkenheid van het management bij de geestelijke gezondheid van de werknemers speelt een cruciale rol.



Management en personeel van een hotel werken samen aan betere arbeidsomstandigheden



Hotel Colón, S.A., Spanje ⁽¹⁾

www.colonhotelbarcelona.com

Minder
dan 100
werknemers

Het probleem

Hotel Colón is een kleine onderneming met 78 werknemers. In het verleden had het personeel weinig tot geen inspraak in de organisatie van de dagelijkse werkzaamheden. De leiding van het hotel beseftte dat de inzet en betrokkenheid van het personeel en de tevredenheid van de werknemers over het werk verbeterd kon worden als dit probleem zou worden aangepakt.

Getroffen maatregelen

Er is een werkgroep gevormd waarin zowel vertegenwoordigers van het management als van het personeel zitting hadden en deze groep heeft een procedure ter voorkoming van psychosociale risico's ingevoerd. Een van de belangrijkste gevolgen van de risicobeoordeling was het besluit om de werkmethoden van het hotel aan te passen en te reorganiseren.

Als eerste stap zijn er afdelingsvergaderingen ingevoerd. Deze vergaderingen waren bedoeld om informatie over dagelijkse werkzaamheden te geven en mogelijke verbeteringen voor te stellen, deze te bespreken en beslissingen hierover te nemen. De vergaderingen worden iedere twee weken tijdens werktijd gehouden en geven zowel het management als het personeel de mogelijkheid om verwachte problemen te bespreken en hier samen oplossingen voor te vinden.

Ter voorbereiding kunnen werknemers via een anonieme ideeënbus onderwerpen voor de vergadering aandragen. Deze moeten tijdens de vergadering worden besproken en de discussie moet worden afgesloten met een voorstel om het probleem aan te pakken. Het management van het hotel moet vervolgens verbaal en schriftelijk op het probleem reageren. De werkgroep moet het personeel op de hoogte brengen van de maatregelen en wanneer een voorstel niet haalbaar is gebleken.

Er zijn tot op heden meerdere oplossingen voorgesteld en succesvol ingevoerd. Hoewel de veranderingen eenvoudig konden worden ingevoerd, hebben ze aanzienlijk bijgedragen aan een soepele en succesvolle manier van werken en een eerlijkere werkverdeling. Zo is er een voorstel gedaan om de verdeling van het werk met betrekking tot het dekken van de tafels voor de lunch en het diner te verbeteren. Er werd voorgesteld om deze voorbereidende werkzaamheden onder verschillende ploegen te laten roteren. Een ander voorbeeld van een succesvol ingevoerde maatregel was de verandering van de manier waarop tijdens de lunch bestellingen worden opgenomen en een verbetering van de technische apparatuur die voor deze taak wordt gebruikt.



Bovendien evalueert de werkgroep iedere twee maanden de vergaderingen en de invoering van de veranderingen die door het personeel zijn voorgesteld, en stelt de groep wijzigingen voor die het relevant acht. Deze procedure is in afdelingen in het hele hotel ingevoerd, ook in het restaurant, de linnenkamers, de schoonmaakdienst, de receptie en de keuken. In 2015 wordt het gehele proces geëvalueerd.

⁽¹⁾ Het project werd uitgevoerd in samenwerking met de Spaanse vakbondscentrale CCOO, diens technisch bureau Higia en het vakbondsinstituut voor werk, milieu en gezondheid (ISTAS), na de beoordeling van psychosociale risico's op basis van de ISTAS21-methode (PsQCat, Catalaanse versie).



Resultaten

- Van de 51 maatregelen die tot nu toe zijn voorgesteld, zijn er 26 ingevoerd, wordt van 13 maatregelen de invoering voorbereid en zijn er 12 uitgesteld.
- Deze maatregelen zijn van invloed geweest op de belangrijkste bedrijfsactiviteiten en sommige hebben geleid tot een heroverweging van de bedrijfsstrategieën.
- Zowel het hoofd van de afdeling personeelszaken als de juridische vertegenwoordigers van het hotelpersoneel staan positief tegenover de verandering.
- Zowel de organisatie van het werk als het welzijn van het personeel is verbeterd.

Werknemers dragen onderwerpen aan voor bespreking tijdens de vergadering en de discussie moet worden afgesloten met een voorstel om het probleem aan te pakken.

Een cultuur van eerlijkheid en transparantie bij het outsourcen van IT = 100 % resultaat



Schuberg Philis, Nederland

www.schubergphilis.com

Het probleem

SchubergPhilis is een bedrijf op het gebied van IT-outsourcing met klanten zoals onlinebanken, energiemaatschappijen en overheidsinstanties. Ze geven hun klanten een 100 % resultaatgarantie; als de systemen uitvallen, kunnen deze organisaties namelijk niet functioneren. Dit maakt het werk extreem zwaar en veeleisend — er zijn perioden van intense druk, een hoge werkbelasting en een groot gevoel van verantwoordelijkheid — en er moeten dan ook vaak overuren worden gemaakt.

Getroffen maatregelen

Een 100 %-garantie zou geïnterpreteerd kunnen worden in de zin dat er geen fouten mogen worden gemaakt, maar Schuberg Philis is van mening dat dit resultaat alleen bereikt kan worden door te accepteren dat fouten bij het proces horen, eerlijk met deze fouten om te gaan en ervan te leren. De interne verhoudingen worden gekenmerkt door eerlijkheid, transparantie en openheid en worden gezien als essentiële voorwaarden voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen.



Dankzij deze bedrijfscultuur en een nadruk op werken in hechte en onafhankelijke teams hebben werknemers de mogelijkheid gekregen om hulp te vragen en open over hun sterke en zwakke punten te spreken. Deze ondersteunende omgeving zorgt ervoor dat werknemers zich op hun gemak voelen om problemen aan te kaarten en zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen.

Om met hoge werkbelasting om te gaan wordt gebruikgemaakt van de Scrum-methode (het team werkt als eenheid samen aan een gezamenlijk doel) om werk te beoordelen en in kleinere, beter te verwerken blokken te verdelen. Daarnaast organiseert het team iedere dag „stand-ups” om vooruitgang te bespreken, zodat voorkomen wordt dat teamleden overwerkt of geïsoleerd raken en ervoor gezorgd wordt dat deadlines gehaald worden.

Werknemers worden betrokken bij jaarvergaderingen over de toekomstige richting van het bedrijf en hebben aanzienlijke invloed op hun dagelijkse arbeidsleven. Bovendien kunnen werknemers elkaar dankzij de intercollegiale beoordelingen, die tegelijkertijd met de jaarlijkse beoordelingsgesprekken plaatsvinden, helpen om te groeien. Werknemers kunnen hierdoor een betekenisvolle bijdrage leveren aan en een gevoel van verantwoordelijkheid hebben voor het bedrijf, hun arbeidsleven en hun collega's.

Het bedrijf besteedt zowel aandacht aan de lichamelijke als aan de geestelijke gezondheid van zijn werknemers. Werknemers hebben toegang tot een interne erkende therapeut en psycholoog. Daarnaast wordt deelname aan sportactiviteiten en gezonde voeding uitdrukkelijk aangemoedigd.

De betrokkenheid van het management bij het welzijn van de werknemers komt tot uiting op familiedagen die twee keer per jaar worden georganiseerd; leidinggevendenden doen hun best om iedereen te leren kennen. Daarnaast investeert het bedrijf ieder jaar ongeveer een kwart van zijn winst terug in het welzijn van alle werknemers en hun gezinnen.

Resultaten

- Het personeelsverloop (personeel dat het bedrijf verlaat zonder dat het bedrijf dat wil) is extreem laag: minder dan 1 %.
- Het ziekteverzuim is zeer laag: 0,9 % in 2013. Dit is ruim onder het gemiddelde in de ICT-sector. Dit komt overeen met een directe besparing op de kosten van verzuim van 229.000 EUR per jaar.
- De klanttevredenheid is zeer hoog en de afgelopen vijf jaar heeft 100 % van de klanten Schuberg Philis aan anderen aanbevolen.



De ondersteunende omgeving zorgt ervoor dat werknemers zich op hun gemak voelen om problemen aan te kaarten en zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen.

Betere communicatie, oplossen van conflicten en stressmanagement onder gevangenispersoneel



Regionale Inspectie Gevangeniswezen in Koszalin, Polen

www.sw.gov.pl/pl/okregowy-inspektorat-sluzby-wiezionej-koszalin

Minder
dan 100
werknemers

Het probleem

De Inspectie Gevangeniswezen in Koszalin overziet, controleert en coördineert de werkzaamheden van penitentiaire eenheden. Contact met gevangenen is een duidelijke oorzaak van stress in het gevangeniswezen, maar er zijn ook andere bronnen van stress zoals hoge werkbelasting, tijdsdruk en een gebrek aan ondersteuning. Bovendien geven werknemers aan dat zij een groot aantal verschillende situaties als stressvol beschouwen.

Getroffen maatregelen

Een van de gevolgen van langdurige blootstelling is burn-out. De Inspectie heeft daarom in 2012 een enquête gehouden om burn-out in de ondergeschikte eenheden te onderzoeken. Uit de resultaten bleek dat het risico op een burn-out afhankelijk was van het contact met de gevangenen, het systeem van ploegendiensten en het geslacht. Naar aanleiding van de resultaten van de enquête zijn workshops en activiteiten georganiseerd om de stressfactoren in deze verschillende situaties aan te pakken.

Er zijn eerst workshops op het gebied van stresspreventie georganiseerd waarin werknemers een groot aantal verschillende oplossingen aangereikt kregen om met stressvolle situaties om te gaan en de druk in hun beroeps- en privéleven te verminderen. Vervolgens zijn er workshops ter voorkoming van stress georganiseerd om op de geleerde vaardigheden voort te bouwen en werknemers in staat te stellen de stresspreventietechnieken te oefenen.

Er is tevens een coachingprogramma voor psychosociale vaardigheden georganiseerd om deelnemers onder meer de beginselen van efficiënte communicatie, assertieve strategieën voor het oplossen van interpersoonlijke conflicten en strategieën ter bestrijding van onethisch gedrag, agressie, discriminatie en pesten te leren.

Bovendien werd vastgesteld dat het vinden van een evenwicht tussen de eisen van superieuren en de eisen van de werknemers zeer veel spanning veroorzaakt onder medewerkers in het middenkader. Er zijn daarom workshops georganiseerd voor managers en hoofden van afdelingen om hen te helpen dit evenwicht te vinden en een einde aan de spanningen te maken.

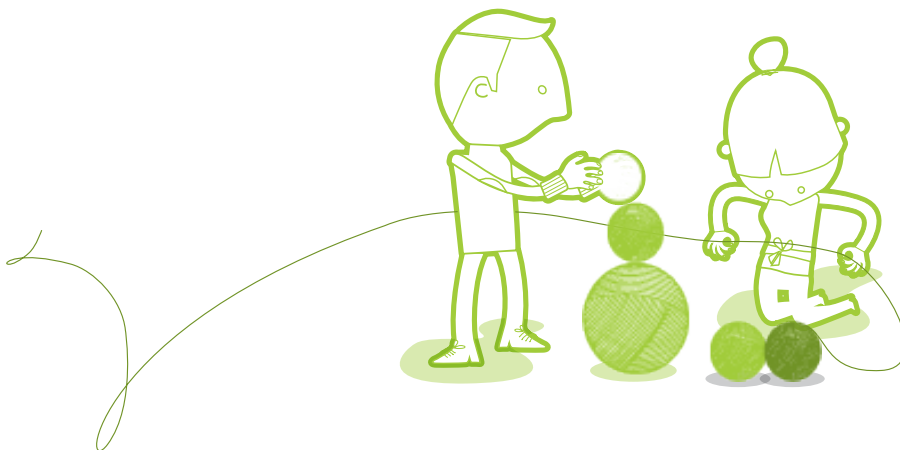


Om het proces verder te ontwikkelen en te verbeteren worden alle activiteiten en workshops geëvalueerd, in het kader waarvan een enquête wordt gehouden om verschillende factoren te evalueren, waaronder nauwkeurigheid en kwaliteit, behandelde onderwerpen en de mogelijkheden om de inhoud praktisch toe te passen en om de docenten/coaches te beoordelen.

Er is een coachingprogramma voor psychosociale vaardigheden georganiseerd met een nadruk op efficiënte communicatie en assertieve strategieën voor het oplossen van interpersoonlijke conflicten op het werk.

Resultaten

- Er is onder werknemers meer bewustzijn over het terugdringen van stress in hun beroeps- en privéleven.
- Het aantal werknemers dat informatie opvraagt over en deelneemt aan workshops over preventie en beheer van stress is toegenomen.
- Er is meer openheid en bereidheid om in moeilijke situaties hulp en ondersteuning te vragen.
- Het ziekteverzuim als gevolg van moeilijke situaties is afgenomen.
- De tevredenheid over het werk is toegenomen.



Toonaangevend op het gebied van psychosociale risico's in het verzekeringswezen



Zavarovalnica Triglav, d.d., Slovenië

www.triglav.si

Het probleem

Zavarovalnica Triglav is een verzekeringsmaatschappij met vestigingen in heel Slovenië en heeft ruim 2000 werknemers. Ondanks de goede resultaten van de jaarlijkse enquête naar het bedrijfsklimaat zijn er verscheidene psychosociale risico's vastgesteld. Deze betroffen problemen op het gebied van het management en de organisatie van het werk, een gevoel van oneerlijke behandeling, inefficiënte communicatie en een gebrek aan evenwicht tussen werk en privéleven. De gevolgen van deze risico's waren stress, burn-out en een slechte werksfeer.

Getroffen maatregelen

Om op lange termijn een positieve invloed op de gezondheid, tevredenheid en het enthousiasme van alle werknemers te hebben en psychosociale risico's beter aan te kunnen pakken, heeft het bedrijf het programma Triglav.smo ontwikkeld. In alle regionale vestigingen worden daarbij verschillende evenementen en activiteiten georganiseerd.

Bepaalde maatregelen in het programma zijn specifiek op het management gericht. Onder deze maatregelen bevinden zich een „leiderschapsschool”, coaching voor leidinggevend, inclusief directeuren, conferenties voor leidinggevend om de communicatie en informatiestroom

te verbeteren en een handleiding waarin de belangrijkste taken worden vermeld die alle managers moeten uitvoeren.

Er is een psycholoog beschikbaar die werknemers kan begeleiden, met name als ze traumatische werkgerelateerde situaties hebben meegemaakt, zoals bedreigingen, aanvallen of overvallen. Er worden ook lezingen, opleidingsprogramma's, stages en workshops georganiseerd over onderwerpen zoals het succesvol omgaan met werkbelasting en stress en het verbeteren van de communicatie en verhoudingen op de werkplek.

Het beschermen van de waardigheid van werknemers is een van de kernwaarden van de organisatie en is opgenomen in haar code van goede bedrijfspraktijken. Er is altijd een vertrouwenspersoon aanwezig bij wie conflicten en ongewenst (vijandig, intimiderend of vernederend) gedrag op de werkplek kunnen worden gemeld. Dit wordt gevolgd door bemiddeling door daartoe opgeleid personeel of in ernstigere gevallen door een beoordeling door een comité.

Bovendien zijn de criteria voor functiewaardering en promotie verbeterd en wordt zowel samenwerking tussen werknemers en bedrijfsonderdelen als innovatie aangemoedigd. Deze verbeteringen van de loopbaanontwikkeling en betrokkenheid van werknemers hebben geleid tot meer werktevredenheid.



Resultaten

- Uit de jaarlijkse werknemersenquête is gebleken dat de waardering van het klimaat in de organisatie toeneemt: vooral in de managementcategorieën zijn hogere waarderingen gegeven.
- Het verzuim is sinds 2008 ieder jaar afgenomen.
- Van 2011 tot 2013 zijn de kosten van ziekteverzuim met 8,6 % (141 000 EUR) teruggebracht.
- De tevredenheid en het enthousiasme van werknemers neemt toe en er wordt beter samengewerkt tussen bedrijfsonderdelen, afdelingen en diensten.
- Het aantal ongevallen op het werk is laag en neemt verder af.

Het beschermen van de waardigheid van werknemers is een van de kernwaarden van de organisatie en er is altijd een vertrouwenspersoon aanwezig bij wie conflicten kunnen worden gemeld.



Een stressvrije werkplek is een werkplek zonder letsel (staalindustrie)



U. S. Steel Košice, s.r.o., Slowakije

www.usske.sk

Het probleem

In de staalindustrie zijn gevaren en gevaarlijke omstandigheden aan de orde van de dag. U. S. Steel Košice (USSK) streeft naar een werkplek zonder letsel. Het bedrijf organiseert trainingen om het gevoel van veiligheid bij werknemers te verhogen en werknemers in hun eigen vermogen en vaardigheden te laten geloven. Daarnaast is het bedrijf van mening dat werknemers zich beter op hun werk kunnen concentreren en beter op eventuele gevaren kunnen reageren als negatieve stress op het werk volledig is uitgeroeid.

Getroffen maatregelen

USSK heeft enkele bedrijfsstrategieën ontwikkeld om stress op het werk terug te dringen. Het Stop & Act-programma bevat een procedure die werknemers kunnen volgen als ze risico's tegenkomen. Deze procedure geeft hun de mogelijkheid het werk neer te leggen en advies aan een supervisor of collega te vragen, waardoor de mate van stress in deze situaties wordt teruggebracht.

Daarnaast is er een IT-applicatie waarmee werknemers risico's kunnen melden die ze op het werk zijn tegengekomen en ideeën voor preventieve maatregelen kunnen aandragen. Managers en de afdeling voor veiligheid en gezondheid nemen deze voorstellen vervolgens in beraad en voeren op basis van de suggesties maatregelen in. De meest actieve gebruikers van dit systeem worden voor hun proactieve houding beloond. Tot slot worden er „tactieken met betrekking tot veiligheid” besproken. Dit gebeurt in bijeenkomsten die voor aanvang van iedere ploegendienst door een supervisor worden belegd en waarin wordt aangegeven voor welke gevaren werknemers moeten oppassen, inclusief psychosociale gevaren.

Bovendien is het bedrijf ervan overtuigd dat het pas succesvol kan zijn als alle teamleden een goed evenwicht tussen werk-, gezins- en privéleven hebben. In het kader van het Work Life Coaching programma wordt gratis counseling aangeboden, waarbij werknemers en hun gezinsleden onbeperkt toegang hebben tot bereikbare begeleiding per telefoon of e-mail (24 uur per dag, 7 dagen per week). Bovendien kunnen werknemers op het terrein van USSK een psycholoog bezoeken, die hun zowel bij werkgerelateerde kwesties als privé zaken kan adviseren. In de praktijk wordt meestal gesproken over het probleem van interpersoonlijke verhoudingen op de werkplek. In het kader van dit programma worden er tevens lezingen georganiseerd over onderwerpen zoals burn-out, preventie, assertiviteit op het werk en in het privéleven en gezonde levensstijl.

Er worden buiten werktijden evenementen georganiseerd, waaronder sportevenementen, zoals het USSK-voetbaltoernooi en het project Family Are Sporting dat werknemers en hun gezinsleden aanmoedigt om actief en sociaal te zijn. Daarnaast helpt de Family Safety Day om meer bekendheid te geven aan het belang van veiligheid en gezondheid, terwijl werknemers en hun gezinnen zich in een gemoedelijke atmosfeer ontspannen.





Resultaten

- Sinds 2006 is het aantal gevallen van letsel met 79 % afgenomen.
- In dezelfde periode is letsel dat leidt tot ziekteverzuim met 95 % afgenomen.
- Werknemers melden meer persoonlijke voldoening, een betere combinatie van werk en privéleven en hoger geestelijk „welzijn”.
- Kennis, vaardigheden, professionele efficiëntie en arbeidsprestaties zijn volgens de verslagen allemaal toegenomen.

Het beheren van stress heeft niet alleen geleid tot een afname van letsel, maar ook tot meer welzijn, meer tevredenheid over het werk en betere prestaties.

Zorgen is delen — participatieve aanpak van stress onder ingenieurs



Fastems Oy Ab, Finland

www.fastems.com/en/home

Het probleem

Fastems levert op maat gemaakte automatiseringssystemen en moet daarom altijd over deskundigheid op het gebied van de laatste technologieën beschikken. Het werk is erg veeleisend en de deadlines zijn zeer krap. Technici moeten bovendien vaak verre reizen maken om systemen te installeren. Dit betekent dat het risico op stress hoog is en door de behoefte aan deskundigen kan deze kwestie niet worden opgelost door simpelweg meer middelen ter beschikking te stellen. Dit heeft onder meer geleid tot verzoeken om aanpassing van de functiebeschrijvingen, langer verlof en het vertrek van veel medewerkers.

Getroffen maatregelen

Sinds het begin van 2009 gebruikt Fastems, in samenwerking met zijn partner op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk, de zogeheten TIKKA-procedure⁽¹⁾. TIKKA is een uitgebreide beoordeling van stressfactoren op het werk, die wordt uitgevoerd middels gesprekken in kleine groepjes, gesprekken met supervisors, persoonlijke vragenlijsten en gezamenlijke bijeenkomsten van het hele team.

In de gesprekken ligt de nadruk op problemen met betrekking tot de inhoud van de functie (bijv. duidelijkheid van werkdoelstellingen, werktempo en werkbelasting, geven van feedback) en de sfeer op het werk (bijv. gemeenschapsgevoel, samenwerking, gelijke behandeling). Werknemers, supervisors en een vertegenwoordiger van de afdeling personeelszaken bespreken tijdens „feedback en ondersteuningsevenementen” in een constructieve sfeer met elkaar de antwoorden en resultaten van de gesprekken en suggesties voor verbeteringen.

Er wordt gebruikgemaakt van persoonlijke vragenlijsten om de arbeidsgeschiktheid en prestatiemogelijkheden van het personeel te beoordelen. Met behulp van een gezondheidsvragenlijst worden tevens de negatieve factoren met betrekking tot stress in kaart gebracht. Aan de hand van de antwoorden op deze vragen wordt vastgesteld of personen een uitgebreider gezondheidsonderzoek moeten ondergaan en krijgen ze ondersteuning.

Fastems is in zijn benadering meer de nadruk op vroegtijdige interventie gaan leggen. In dit model van vroegtijdige interventie worden supervisors voortdurend bijgeschoold en aangemoedigd om mogelijke zorgen met betrekking tot het functioneren op het werk te melden, zodat problemen in het vroegst mogelijke stadium kunnen worden aangepakt.



⁽¹⁾ TIKKA staat voor Työn Integroitu KokonaisKuormituksien Arviointi („geïntegreerde beoordeling van de totale werkgerelateerde stress”).



Resultaten

- Er is een aanzienlijke daling van stressgerelateerd ziekteverzuim waargenomen.
- Het vertrek van werknemers is afgenomen.
- Veranderingen van werkregelingen, beschrijvingen van processen en specificaties van verantwoordelijkheden, alsmede een toename van het gebruik van elektronische hulpmiddelen, hebben ertoe geleid dat er aanzienlijk minder gereisd hoeft te worden.
- Dankzij een reorganisatie van het werk is de tevredenheid onder de werknemers toegenomen.
- De werksfeer is aanzienlijk verbeterd. Door het invoeren van de procedure heeft de werkgever aangetoond bereid te zijn om tijd en geld in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden te investeren.
- Dankzij de resultaten van het TIKKA-programma bij Fastems hebben andere ondernemingen meer belangstelling voor dit proces gekregen.

Werknemers en supervisors bespreken tijdens „feedback en ondersteuningsevenementen” met elkaar de resultaten in een constructieve sfeer.

Participatieve en proactieve beleidsmaatregelen en procedures



Nottingham City Homes, Verenigd Koninkrijk

www.nottinghamcityhomes.org.uk
satori-uk.co.uk

Het probleem

Uit een stressenquête die vertegenwoordigers van de vakbond in nauwe samenwerking met het management hebben uitgevoerd bij Nottingham City Homes, is gebleken dat onrealistische doelstellingen, een gebrek aan communicatie in de organisatie en onvoldoende tijd om het werk uit te voeren de drie belangrijkste oorzaken van stress waren. Om de arbeidsomstandigheden te verbeteren, wilde het bedrijf een stressbeleid opstellen en een proactief proces voor het beoordelen van risico's op het gebied van stress en welzijn ontwikkelen en in de hele organisatie meer bekendheid geven aan het belang van het aanpakken van stress.

Getroffen maatregelen

Nottingham City Homes heeft in samenwerking met de vakbond een begin gemaakt met het invoeren van een officieel stressmanagementbeleid. Dit beleid is gebaseerd op de normen van de Britse Gezondheids- en Veiligheidsdienst (Health and Safety Executive, HSE) met betrekking tot de omgang met werkgerelateerde stress en richt zich op het beheeren van de oorzaken en het aanpakken van werkgerelateerde stress. Naar aanleiding van de feedback van de vakbond is er veel nadruk op participatie en proactieve maatregelen gelegd.

Managers voeren samen met het team voor veiligheid en gezondheid proactieve risicobeoordelingen van stress en welzijn (Proactive Stress and Wellbeing Risk Assessments, — PSWRA's) uit. Bij het ontwikkelen van de maatregelen is waar mogelijk rekening gehouden met de resultaten van de vorige stressenquête van de vakbond en de feedback van de vakbond. De resultaten van dergelijke risicobeoordelingen worden gebruikt om het beleid en de opleiding op het gebied van stressmanagement aan te passen en bij te werken. Daarnaast hebben alle werknemers in het kader van dit proces stressinformatiebladen gekregen waarin wordt ingegaan op acties op de belangrijkste gebieden van de beheernormen van de HSE (eisen, controle, ondersteuning, verhoudingen, rol en verandering).

Als onderdeel van het stressmanagementbeleid hebben alle managers van de hiërarchische lijn een opleiding op het gebied van psychosociale risico's en stress gevolgd om beter met stress in hun teams te kunnen omgaan. Ook werknemers hebben opleiding op het gebied van welzijn gekregen, onder andere gesprekken over de manier waarop ze moeilijke gesprekken met klanten over bijvoorbeeld belastingen moeten aanpakken.

Er zijn activiteiten georganiseerd om meer bekendheid aan geestelijke gezondheid te geven, zoals regelmatige „Tea and Talk“-sessies om werknemers aan te moedigen over aspecten te spreken die van invloed zijn op hun gezondheid en welzijn op het werk. Er is onlangs tevens een leeromgeving geïntroduceerd om werknemers eenvoudiger toegang te bieden tot trainingen op het gebied van stressbewustzijn en andere aanverwante materialen.

Alle werknemers krijgen ieder jaar een persoonlijke ontwikkelingsbeoordeling en voeren regelmatig één-op-één gesprekken met managers waarin prestaties en eventuele behoeften op het gebied van ondersteuning worden besproken en beoordeeld, waaronder strakke deadlines, communicatieproblemen en eisen die aan het werk worden gesteld.





Resultaten

- Er is merkbaar meer bewustzijn op het gebied van stress. Er is meer inzicht in stressfactoren en er worden nieuwe ideeën verzameld om deze factoren te beheren.
- Het beleid op het gebied van stressmanagement en bijbehorende opleiding hebben ertoe bijgedragen dat het bedrijf de Investors in People Gold award heeft gewonnen.
- Ziekteverzuim als gevolg van stress, depressie en andere geestelijke gezondheidsproblemen wordt ieder jaar nauwlettend in de gaten gehouden en dit cijfer zal in de komende jaren naar verwachting dalen.

Er is meer inzicht in stressfactoren en er worden nieuwe ideeën verzameld om deze factoren te beheren.

Meer betrokkenheid, participatie en betere communicatie in een zorginstelling voor ouderen

EERVOLLE VERMELDING

VitaS, België

www.vitas.be

Het probleem

In vijf jaar tijd is het aantal vestigingen van VitaS, een zorginstelling voor ouderen, gestegen van één naar drie. De veranderingen hebben enkele problemen met zich meegebracht. Doordat er tijdens deze uitbreiding niet altijd even duidelijk in de richting van de werknemers is gecommuniceerd, is er op sommige momenten een gespannen sfeer ontstaan. Verzuim nam toe en er ontstonden conflicten op de werkvloer. In sommige gevallen waren de huidige werknemers bezorgd over het grote aantal nieuwe werknemers en onzeker over de inhoud en zekerheid van hun banen. Het viel het management op dat werknemers in sommige gevallen minder gemotiveerd waren en soms overspannen raakten.

Getroffen maatregelen

Er is een risicobeoordeling van de psychosociale risico's uitgevoerd. Deze beoordeling was gericht op drie belangrijke gebieden: structuur van de organisatie, het personeelsbeleid en het bevorderen van het welzijn van de werknemers.

De getroffen maatregelen waren gericht op betrokkenheid, participatie en communicatie van en naar de werknemers toe. Er zijn functiebeschrijvingen opgesteld en werkinstructies en andere relevante documenten gedigitaliseerd en eenvoudig toegankelijk gemaakt voor het gehele personeel. Er zijn sessies op het gebied van conflictbeheersing, een aanwezigheidsbeleid, regelmatige prestatiebeoordelingen en bijeenkomsten voor teamvorming ingevoerd en er is een maandelijkse nieuwsbrief geïntroduceerd om de informatiestroom te verbeteren. Naar aanleiding van de resultaten van de enquête zijn werknemers actief bij veranderingen bij het maken van de roosters betrokken, waarbij is overgestapt op een meer participatieve benadering op basis van zelf inroosteren.

Er is een diversiteitsplan ingevoerd om de werving en opleiding van lager geschoolde werknemers te verbeteren en eventuele glazen plafonds weg te nemen.

Het succes van het project is te danken aan het feit dat de hele organisatie erbij betrokken is en er op verschillende gebieden — zoals infrastructuur, personeel, opleiding en

teamwork — voor een stapsgewijze benadering is gekozen om zo de haalbaarheid van het gehele project te verhogen.

VitaS heeft zowel de structuur en cultuur van zijn organisatie als het welzijn van het management en het personeel weten te veranderen. VitaS heeft geconstateerd dat resultaat vanuit de organisatie zelf kan worden bereikt, vaak simpelweg door werknemers aan te spreken, hun het gevoel te geven dat ze bij het bedrijf betrokken zijn en hen in staat te stellen actief deel te nemen. Het bedrijf heeft ontdekt dat een organisatie grotere doelstellingen kan bereiken als het over een stevige basis van beter gemotiveerde werknemers beschikt.



Werknemers zijn actief betrokken bij veranderingen in het maken van de roosters, waarbij is overgestapt op een participatieve benadering op basis van zelf inroosteren.

Resultaten

VitaS heeft geconstateerd dat het verbeteren van de problemen die door de werknemers zelf waren aangereikt een rechtstreekse positieve invloed op de positie van individuele werknemers had. Op haar beurt heeft de versterking van de positie van individuele werknemers geleid tot beter gemotiveerd en productiever personeel, dat graag helpt om problemen op organisatorisch niveau op te lossen.



Veiligheid en bescherming — een natuurlijk onderdeel van werken bij een woningbouwvereniging

EERVOLLE VERMELDING

Boligkontoret Aarhus, AAB Aarhus AAB en ESL, Denemarken

www.bk-aarhus.dk

Minder
dan 100
werknemers

Het probleem

Geweld, dreigen met geweld, mishandeling en intimidatie door bewoners is de laatste jaren een steeds groter probleem geworden voor werknemers van woningbouwverenigingen in Denemarken. Een combinatie van alleen werken en een traditie waarin niet over emotionele druk en stress op het werk gesproken wordt, alsmede de acceptatie dat geweld „nu eenmaal bij het werk hoort”, heeft geleid tot geestelijke overbelasting bij werknemers van Boligkontoret Aarhus.

Getroffen maatregelen

Er is een methode ontwikkeld om geweld, bedreigingen en intimidatie in de richting van werknemers van de woningbouwvereniging systematisch en doeltreffend te voorkomen. Met behulp van een analytische tool zijn de ervaringen en het welzijn van de werknemers voor en na het project in kaart gebracht.

Door een beleid tegen geweld op te stellen en bestaande plannen voor crisisbeheersing bij te werken zijn duidelijke procedures gecreëerd voor het vastleggen en opvolgen van gevallen waarin sprake is van geweld en bedreiging.

Er zijn groepen opgericht waarin werknemers van de woningbouwvereniging hun ervaringen kunnen delen en samen moeilijke situaties op het werk en hun ervaringen met preventieve maatregelen kunnen bespreken.

Het was van cruciaal belang dat werknemers van de woningbouwvereniging in staat werden gesteld om alleen of samen met de groep voor veiligheid en gezondheid beoordelingen te maken en preventieve maatregelen te nemen. Daarnaast was het feit dat managers het project zichtbaar steunden essentieel voor het succes van het project. Hierdoor hadden werknemers het gevoel dat ze gesteund werden en dat het management hun meldingen van incidenten serieus nam en, nog belangrijker, er ook echt iets aan deed. Er zijn tevens groepen opgericht om ervaringen uit te wisselen en werknemers van de woningbouwvereniging aan te sporen om over geweldsincidenten te spreken.

Er is een uitgebreid opleidingsprogramma ontwikkeld in de vorm van seminars voor werknemers van de woningbouwvereniging. Ten behoeve van de opleiding zijn er tevens videoclippen opgenomen. Alle nieuwe werknemers moeten het opleidingstraject volgen.





Resultaten

- Een afname van het aantal incidenten waarin sprake van geweld en bedreiging was.
 - Een afname van stress en symptomen van geestelijke overbelasting bij werknemers van de woningbouwvereniging.
 - Een toegenomen bewustzijn onder werknemers van de woningbouwvereniging over de invloed van geweld op het welzijn en de tevredenheid over het werk.
 - Een grote verandering van de houding van werknemers van de woningbouwvereniging wat betreft het openlijk met elkaar spreken over geweldsincidenten.
 - Aanzienlijk betere ervaringen met betrekking tot de ondersteuning van het management en collega's na het meemaken van geweldsincidenten.
- Drie kwart van de werknemers van de woningbouwvereniging en managers hebben aan de seminars deelgenomen.
 - Werknemers van de woningbouwvereniging zijn van mening dat hun vaardigheden op het gebied van relatiebeheer zijn toegenomen.

Het feit dat managers het project zichtbaar steunden was essentieel voor het succes van het project.

Risicobeoordeling en beheer van werkgerelateerde stress in de afvalinzamelingssector

EERVOLLE VERMELDING

Centrum ter preventie van Beroepsrisico's (KE.P.E.K.) van Centraal Griekenland en de gemeente Chalkida, Griekenland ⁽¹⁾

www.dimos-xalkideon.gr
www.ypakp.gr

Het probleem

Het managementteam dat verantwoordelijk is voor de afvalinzameling in de gemeente Chalkida heeft vastgesteld dat er op het gebied van arbeidsomstandigheden bepaalde problemen waren, zoals onregelmatige ploegendiensten. Daarnaast zijn er zorgen geuit over kwesties zoals de ambiguïteit van functies en de gebrekkige algemene communicatie. Het bleek dat werknemers soms niet goed wisten wat hun verplichtingen en taken waren en dat actieve participatie in het besluitvormingsproces niet altijd mogelijk werd gemaakt. Als gevolg hiervan zijn in sommige situaties goede werkmethoden in gevaar gekomen, hetgeen heeft geleid tot een toename van het aantal ongevallen en gevallen van verzuim en ziekteverzuim. Toen het probleem van presentisme en werkgerelateerde stress voor het eerst opdook, was het voor het management duidelijk dat er iets veranderd moest worden.

Getroffen maatregelen

Er zijn preventieve maatregelen genomen, gericht op collectieve oplossingen en het bevorderen van de participatie van alle werknemers en managers. Aan de hand van een systematische benadering is de basis gelegd voor het creëren van een werkomgeving die gebaseerd is op vertrouwen, samenwerking, begrip en ondersteuning, waarin werknemers en het management zich actief inzetten om de arbeidsomstandigheden te verbeteren.

De nadruk lag in eerste instantie op het aanpakken van organisatorische tekortkomingen. Door het werk op basis van de geldende wetgeving, arbeidscontracten en de behoeften van de werknemers in te plannen en te verdelen, zijn veranderingen in de organisatie van het werk aangebracht. De taken en verplichtingen van de werknemers zijn duidelijker gemaakt en werknemers zijn aangemoedigd om aan het besluitvormingsproces deel te nemen.

Er is een begin gemaakt met het ergonomisch plannen van werkmethoden door blootstelling aan extreme temperaturen te minimaliseren en teams van afvalinzamelaars op basis van hun werkervaring in te delen. De afvalwagens zijn voorzien van gps om tijdens noodgevallen te kunnen communiceren en oude voertuigen zijn vervangen. Daarnaast zijn er veranderingen aangebracht in het gezondheids- en veiligheidsbeleid. Deze veranderingen moesten de sociale en interpersoonlijke verhoudingen versterken, werknemers de mogelijkheid geven om hun zorgen te uiten en het opleidingssysteem verbeteren.

Op individueel niveau is er een programma ter ondersteuning van de werknemers geïntroduceerd om werknemers de benodigde vaardigheden te leren om problematische situaties te herkennen en op te lossen. Dit programma heeft ertoe bijgedragen dat werknemers nu beter in staat zijn om stress te voorkomen door hun houding en gedrag te veranderen.

⁽¹⁾ Dit project is tot stand gekomen dankzij de inspanningen van de stuurgroep van het project, die bestond uit Toukas Dimitrios (inspecteur veiligheid en gezondheid op het werk) en Delichas Miltiadis (inspecteur veiligheid en gezondheid op het werk) van het Centrum ter preventie van Beroepsrisico's (KE.P.E.K.) van Centraal Griekenland; en Metaxas Nikolaos (consultant veiligheid), Simitzis Athanasios (bedrijfsarts), Vrakas Alexandros (hoofd van de administratieve afdeling van de afvalinzamelingsdienst), Basoukos Alexandros (werknemersvertegenwoordiger veiligheid en gezondheid), Boulougouras Vasilios (werknemersvertegenwoordiger veiligheid en gezondheid), Athanasopoulos Athanasios (werknemersvertegenwoordiger veiligheid en gezondheid) en Tsokou Froso (werknemersvertegenwoordiger veiligheid en gezondheid) van de gemeente Chalkida.



Resultaten

- Een daling van het algehele risico op werkgerelateerde stress van „gemiddeld” naar „laag”.
- Een afname van het aantal incidenten als gevolg van menselijke fouten.
- Afname van het aantal medische noodgevallen en gevallen van verzuim en ziekteverzuim.
- Meer bewustzijn en verantwoordelijkheid bij de werknemers en het bestuur met betrekking tot stressgerelateerde kwesties.
- Actieve participatie van werknemers bij het aanpakken van werkgerelateerde stress.



De basis is gelegd voor het creëren van een werkomgeving gebaseerd op vertrouwen, samenwerking, begrip en ondersteuning.

Een uitgebreid plan voor de preventie van psychosociale risico's

EERVOLLE VERMELDING

ACCIONA ENERGIA, Spanje

www.acciona.com

Het probleem

Het grootste gedeelte van het personeel van Acciona Energía, een wereldwijd opererend bedrijf in de sector van hernieuwbare energie, bestaat uit technici, administrateurs en opzichters. Uit een beoordeling van de psychosociale risico's bleek dat met name één functie veel gevaren met zich meebracht: technicus in het beheercentrum. Bepaalde aspecten van deze functie — arbeidstijd, autonomie, werkbelasting en uitoefening van de werkzaamheden — zijn als mogelijke psychosociale risico's aangemerkt. Het bijbehorende actieplan bevatte zowel preventieve als corrigerende maatregelen.

Getroffen maatregelen

Er zijn voor de functie van technicus in het beheercentrum direct specifieke corrigerende maatregelen op korte termijn genomen. Deze maatregelen betroffen onder andere het invoeren van een communicatieprotocol, dat werknemers in staat stelt om het management te waarschuwen als ze voelen dat hun werkbelasting te hoog is, en nieuwe software voor het beheer van de installatie. Dankzij dit nieuwe hulpmiddel neemt de mentale werkbelasting af en wordt het werk van de technicus eenvoudiger. Er is tevens een nieuwe procedure ingevoerd om ervoor te zorgen dat informatie en instructies duidelijk zijn en door iedereen worden begrepen; de interpretatie van de instructies door iedere technicus wordt tijdens de goedkeuring als correct aangemerkt of verder verduidelijkt.

De ingevoerde veranderingen van het werk van de technici in het beheercentrum hebben tot goede resultaten geleid en konden op veel interesse van werknemers van andere afdelingen van het bedrijf rekenen. Dit heeft Acciona ertoe aangezet om een bedrijfsbreed, uitgebreid langetermijnplan voor de preventie van psychosociale risico's in te voeren.

Er zijn zowel collectieve acties voor het hele bedrijf of een bepaalde afdeling als individuele acties ontwikkeld, gericht op een bepaalde werknemer of waarvoor werknemers zich konden opgeven.

Collectieve preventieve maatregelen steunden op een sterke betrokkenheid van managers. Acciona heeft ingezien dat managers de belangrijkste schakel vormen in het bewaken van een cultuur die gebaseerd is op respect, het stimuleren van teamwork en individuele en collectieve ontwikkeling. De kenmerkende managementstijl van Acciona is diepgeworteld in het team van directeuren en managers. Er is echter vastgesteld dat deze houding op de volgende generatie managers moest worden overgebracht, zodat deze cultuur behouden kon worden. Als antwoord hierop is een coachingprogramma ontwikkeld, dat ondersteund werd door gestructureerde opleidingsactiviteiten. Daarnaast is er een actieprotocol ingevoerd om pesten aan te pakken.

Individuele acties, waaronder workshops op het gebied van stressmanagement en bevordering van de gezondheid en applicaties voor het monitoren van stress, hebben bijgedragen aan het welbevinden van werknemers en hen geholpen gezond en gemotiveerd te blijven.





Resultaten

Er zijn geen gevallen van verzuim als gevolg van psychosociale aandoeningen geweest. Andere voordelen zijn een goede samenwerking, participatie van werknemers en een goede psychosociale werkomgeving. Het uitgebreide plan van Acciona heeft actief bijgedragen aan het stimuleren van een positieve werkomgeving waarin iedereen met respect wordt behandeld en de gezondheid en ontwikkeling van werknemers wordt gestimuleerd. Het heeft Acciona geholpen zijn positie en duurzaamheid te verbeteren.

Collectieve acties ter preventie van psychosociale risico's steunden op een sterke betrokkenheid van managers om een cultuur van respect, teamwork en groei te bewaken.

Diverse maatregelen ter voorkoming van werkgerelateerde stress voor verschillende situaties bij een internationale vliegtuigbouwer

EERVOLLE VERMELDING

Airbus, Frankrijk en Spanje

www.airbus.com

Het probleem

In de afgelopen jaren heeft Airbus een groot aantal nieuwe producten op de markt gebracht om marktleider in de vliegtuigbouw te blijven. Er zijn honderden verbeterprojecten uitgevoerd om de prestaties te verhogen en nieuwe ontwikkelingen te ondersteunen. Optimalisering omvat ook organisatorische veranderingen zoals fusies en overnames.

Om de gewenste toename van de prestaties te verwezenlijken en tegelijkertijd de aanpassing die dit van de betrokken werknemers vroeg niet uit het oog te verliezen, moest er grondig gekeken worden naar de gevolgen van de veranderingen voor de arbeidsomstandigheden en het welzijn van werknemers, hetgeen gepaard moest gaan met een adequaat veranderingsmanagement en betrokkenheid van werknemers.

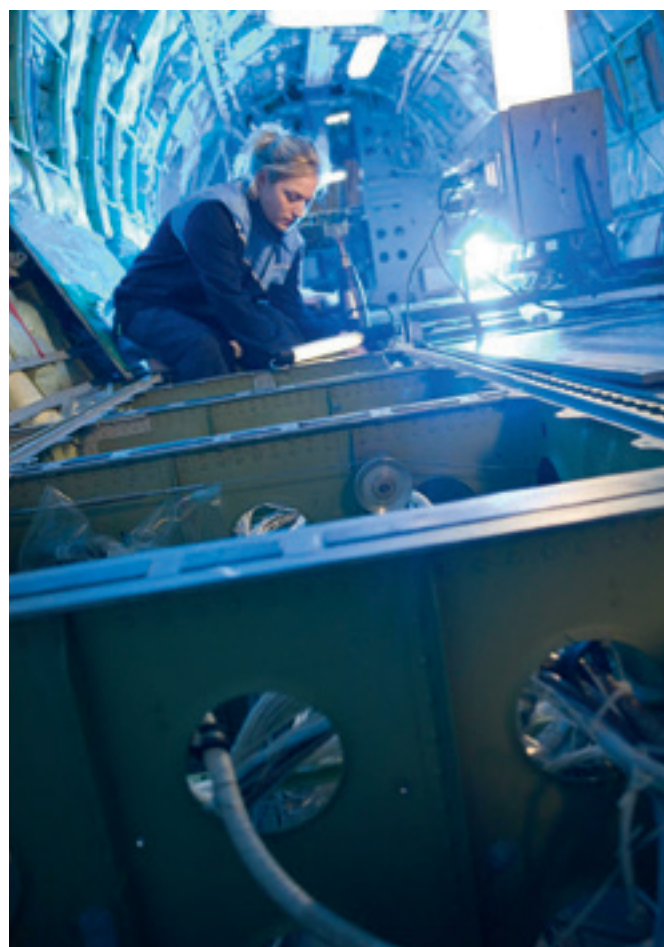
Daarnaast bestond de behoefte om werkgerelateerde stresspreventie te verbeteren door de beleidsbeginselen van de Airbus Group, lokale juridische kaders en hulpmiddelen met elkaar te combineren.

Getroffen maatregelen

Airbus Frankrijk

Airbus Frankrijk heeft een preventiemethode ontwikkeld die bestaat uit het uitgebreid en participatief aanpakken van de gevolgen van veranderingen die tot psychosociale risico's in het bedrijf kunnen leiden en het opstellen van belangrijke aanbevelingen die vervolgens in een actieplan worden omgezet.

De eerste stap van dit proces bestaat uit het toepassen van een checklist om een selectie te maken van de belangrijkste projecten wat betreft psychosociale risico's die een grondige analyse verdienen. Als tweede stap voorziet de methode in een „impact workshop“, in het kader waarvan deelnemers van verschillende hiërarchische niveaus hun input kunnen geven in een uitgebreide evaluatie van de menselijke en sociale risico's van het project of de verandering die aan de hand van een gestructureerde enquête plaatsvindt. De sessie wordt geleid door gecertificeerde instructeurs en is bedoeld om de doelstellingen, de betrokken groepen en alle andere evenementen en projecten die van toepassing zijn te bespreken. Er wordt een systematische beoordeling uitgevoerd van de gevolgen van de verandering voor de arbeidsomstandigheden, waaronder werkbelasting,



© Airbus Military, Fotograaf Luis Olivas

autonomie en erkenning op het werk. De aanvankelijke kwetsbaarheid van werknemers met betrekking tot psychosociale risico's kan tegelijkertijd worden beoordeeld. Er wordt een samenvattend verslag uitgegeven met een overzicht van de belangrijkste geconstateerde gevolgen en aanbevelingen voor ieder risico. De projectleider stelt vervolgens op basis van deze aanbevelingen een actieplan op dat na drie maanden geëvalueerd wordt.

Deze methode is tot op heden 15 keer toegepast, op projecten variërend van de eindmontagelijijn van vliegtuigen tot de reorganisatie van de IT-afdeling.



©AIRBUS, Fotograaf Hermann Jansen

Airbus Spanje

Airbus Spanje voert regelmatig onderzoeken uit om vast te stellen welke groep risico loopt op psychosociale problemen. Deze groepen worden vervolgens beoordeeld op eventuele problemen en krijgen in workshops en met feedback begeleiding bij de ontwikkeling van corrigerende collectieve maatregelen. Het vaststellen van risicogebieden door middel van onderzoeken is een preventieve maatregel, waarmee het ontstaan van gevaarlijke situaties geminimaliseerd kan worden en bestaande gevaarlijke situaties beperkt kunnen worden.

Individuele werknemers worden tevens door de medische diensten gecontroleerd om vast te stellen wie er risico loopt en werknemers kunnen indien nodig psychologische ondersteuning krijgen van vakbonden, managers of de afdeling Personeelszaken. Psychosociale begeleiding wordt aangeboden in de vorm van individuele sessies of online (de laatste optie is momenteel nog een proefproject).

Na zes tot acht maanden wordt de situatie opnieuw beoordeeld en worden de maatregelen geëvalueerd. Er is tevens een handleiding ontwikkeld waarin de verbeteracties uitgebreid worden beschreven. Deze kan op een groot aantal verschillende gebieden worden toegepast en is een functioneel instrument voor de concrete uitvoering van deze methode.

Er wordt een systematische beoordeling uitgevoerd van de gevolgen van de verandering voor de arbeidsomstandigheden, waaronder werkbelasting, autonomie en erkenning op het werk.

Resultaten

Airbus Frankrijk:

- Er is meer bewustzijn met betrekking tot het belang van veranderingsmanagement en de eventuele effecten van psychosociale risico's op het succes van een project.
- Het is opgevallen dat er bij managers en deelnemers binnen relatief korte tijd (ongeveer zes werkuren voor ongeveer 15 personen) aanzienlijke verbeteringen konden worden waargenomen.
- De standaardmethode voor projectmanagement van Airbus zal nu een uitgebreidere vorm van veranderingsmanagement bevatten met onder andere meer aandacht voor de preventie van psychosociale risico's.

Airbus Spanje:

- Er is meer bewustzijn met betrekking tot psychosociale risico's en geestelijke gezondheid op de werkplek.
- Na een herbeoordeling kan in bijna alle verslagen vooruitgang worden waargenomen op het gebied van participatie en prestatiefactoren van functies.
- Deze benadering is met succes op andere werkplekken in verschillende andere provincies ingevoerd.
- Het aantal mogelijke acties neemt voortdurend toe en het proces kan nu meer werknemers ondersteunen.

Er wordt een systematische beoordeling uitgevoerd van de gevolgen van de verandering voor de arbeidsomstandigheden, waaronder werkbelasting, autonomie en erkenning op het werk.

Maatregelen ter voorkoming van psychosociale risico's in een internationaal industrieel concern

EERVOLLE VERMELDING

Schneider Electric, Frankrijk

www.schneider-electric.com

Het probleem

Schneider Electric, een elektriciteitsbedrijf, ziet al vanaf 2002 het belang van psychosociale risico's op het werk in. Met 20.000 werknemers in 20 vestigingen is dit een hele opgave en sinds 2009 heeft het bedrijf voor een meer systematische benadering van psychosociale risico's gekozen. Er is vastgesteld dat op bepaalde gebieden meer specifieke nadruk op psychosociale arbeidsomstandigheden en risico's moet worden gelegd. Het management heeft daarom besloten maatregelen te nemen.

Getroffen maatregelen

Het bedrijf heeft gekozen voor een preventieve benadering, die in een overeenkomst met de sociale partners wordt beschreven en waarbij gebruikgemaakt wordt van intern personeel en aanwezige middelen. Het bedrijf beseft dat het helemaal niet moeilijk is om de belangrijke rol te erkennen die mensen op alle niveaus in de organisatie spelen. Het succes van deze strategie was grotendeels te danken aan systematische beoordelingen van psychosociale risico's (bijv. gedetailleerde risicobeoordelingen door een participerende werkgroep).

Voor iedere vestiging werd een preventieprogramma opgesteld, dat indien nodig tot op het niveau van de

bedrijfseenheden werd uitgewerkt. Dit programma was erop gericht om aan de hand van een participatieve benadering met betrekking tot het beoordelen van risico's op het werk gevaren te herkennen en risico's te beoordelen. Het programma voorzag tevens in het opleiden van het betrokken personeel om zo op één lijn te komen en alert te zijn op psychosociale risico's, zoals burn-out, en instrumenten te ontwikkelen waarmee pesten of risico's op zelfmoord kunnen worden voorkomen en betrokken werknemers geholpen kunnen worden om in dienst te blijven.

Er is een opleidingsprogramma opgezet om meer bewustzijn te genereren over psychosociale gevaren, risico's, gevolgen en de preventie ervan. Dit programma werd op verschillende groepen werknemers afgestemd. In de planning van alle reorganisatieprojecten zijn beoordelingen van psychosociale risico's opgenomen. Bovendien zijn werkplekken in het kader van het programma „Cool Site” ergonomisch verbeterd om ze gebruiksvriendelijker te maken en het welzijn van de werknemers te verbeteren.

Er is een comité opgericht om toe te zien op de naleving van de overeenkomst en de gegevens die uit de beoordelingen van psychosociale risico's voortkomen te consolideren, zodat er landelijke actieplannen kunnen worden opgesteld.



Iedereen die verantwoordelijk is voor veiligheid en gezondheid op het werk werkt samen om het welzijn te verbeteren en psychosociale risico's op effectieve wijze te voorkomen.



Resultaten

Schneider Electric is erin geslaagd om iedereen die verantwoordelijk is voor veiligheid en gezondheid op het werk — managers, de personeelsafdeling en het comité voor veiligheid en gezondheid op het werk — en de werknemers en hun vertegenwoordigers te mobiliseren om samen het welzijn op het werk te verbeteren.

Tot op heden heeft een groot aantal managers, functionarissen voor veiligheid en gezondheid op het werk en werknemers training op het gebied van psychosociale risico's gevolgd. Het verhogen van het bewustzijn op het gebied van psychosociale risico's is in 2015 een van de belangrijkste speerpunten van het opleidingsprogramma.

Uit de eerste resultaten van de ingevoerde maatregelen blijkt dat het aantal managers met een burn-out met meer dan 50 % is afgenomen.

Uitvoering van bedrijfsinitiatieven om stress en psychosociale risico's terug te dringen

EERVOLLE VERMELDING

Cofely Italia SpA, Italië

www.cofely-gdfsuez.it

Het probleem

Net als vele andere organisaties die de wereldwijde financiële crisis het hoofd moesten bieden, was het bouwbedrijf Cofely Italia gedwongen om het productieniveau hoog en de kosten laag te houden, hetgeen heeft geleid tot een toename van de werkbelasting. Terwijl het bedrijf in een fusie verwickeld was, nam het aantal werknemers geleidelijk af en heerste er onder het resterende personeel onzekerheid over de toekomst van hun baan. Omdat al deze factoren mogelijk tot een toename van verzuim en het aantal ongevallen kunnen leiden, is er actie ondernomen om een goede psychosociale werkomgeving te creëren.

Getroffen maatregelen

Er zijn in 2010 twee onafhankelijke onderzoeken uitgevoerd om de oorzaken van psychosociale risico's vast te stellen: een risicobeoordeling van werkgerelateerde stress en een onderzoek naar de werkomgeving. Samen bevestigden beide onderzoeken de noodzaak om de betrokkenheid van het management bij problemen op het gebied van veiligheid en gezondheid te verhogen, hun communicatie met het personeel te verbeteren en hun bewustzijn en betrokkenheid te verhogen. In de onderzoeken wordt tevens het belang benadrukt van het invoeren van initiatieven om de bedrijfsstructuur te verbeteren, met name de structuren waarbij managers en supervisors betrokken zijn.

Het succes van dit project is grotendeels te danken aan initiatieven ter verbetering van de werkomgeving, die specifiek gericht waren op de centrale rol van het personeel als middel om het individuele welzijn te verbeteren en de productiviteit en groei te verhogen. Zo werden er preventieve veiligheidsinspecties ingevoerd als instrument om mogelijke problemen en moeilijkheden op te sporen en om gezamenlijke oplossingen te vinden, verbeterprojecten voor te stellen en goede praktijken uit te bouwen. Tijdens deze inspecties werd onder andere gekeken naar de organisatie van het werk, de werkomgeving en de uitgevoerde werkzaamheden. Een van de belangrijkste uitdagingen was het overwinnen van de barrières tussen werknemers en managers. Om dit mogelijk te maken, moest een sfeer van wederzijds vertrouwen worden gecreëerd.

Cofely Italia erkende de fundamentele en cruciale rol van communicatie. De communicatie in de richting van het personeel is effectiever geworden omdat managers tijdens operationele activiteiten meer betrokken zijn bij het werk en vaker aanwezig zijn op de werkvloer en daarmee hun zakelijke rol loslaten. Deze inzet van managers, samen met de betrokkenheid en participatie van alle werknemers, heeft het bedrijf op weg naar een proactieve benadering en een gedeelde cultuur van preventie geholpen.

Daarnaast zijn er in 2014 twee gezondheidsinitiatieven ontplooid: het controleren van oudere werknemers op hart- en vaatziekten en een telefoonlijn waar werknemers terecht kunnen voor counseling en psychologische ondersteuning. Alle werknemers hebben gratis toegang tot beide initiatieven.





Resultaten

- Het aantal ongevallen is tussen 2010 en 2013 met 85 % gedaald.
- Het aantal preventieve veiligheidsinspecties is gestegen van 208 in 2011 naar 438 in 2013. Er is tevens een aanzienlijke daling (met ongeveer 80 %) van het aantal gevallen van „onveilig” gedrag waargenomen.
- In een onderzoek uit 2013 antwoordde nog maar een kleine 5 % van de werknemers „in geringe mate” of „helemaal niet” op de stelling „ik werk graag in deze werkomgeving”. In 2010 bedroeg dit percentage 30 %. Uit het onderzoek bleek bovendien dat werknemers gemotiveerder waren, zich meer betrokken bij het bedrijf voelden en zich bewuster van hun rol waren.

Het succes van dit project is grotendeels te danken aan initiatieven ter verbetering van de werkomgeving, die specifiek op de centrale rol van het personeel gericht waren.

Een uitgebreid programma voor de preventie van psychosociale risico's bij de overheid

EERVOLLE VERMELDING

Personeelsafdeling van een overheidsdienst, Kabinet van de minister-president, Malta

opm.gov.mt/en/PAHRO/Pages/PAHRO.aspx

Het probleem

Op een aantal afdelingen zijn problemen waargenomen zoals een toename van het ziekteverzuim, een toename van het personeelsverloop, een hoge werkbelasting en hoge eisen die aan het werk worden gesteld. Het werd duidelijk dat er op het gebied van psychosociale risico's maar weinig risicobeoordelingen of interventies werden uitgevoerd.

Getroffen maatregelen

De overheidsdienst van Malta heeft psychosociale risico's op alle niveaus van de organisatie aangepakt, van de leidinggevenden tot aan de werknemers.

De Personeelsafdeling heeft een goed gestructureerd programma voor het verlenen van ondersteuning aan werknemers ontwikkeld, gericht op het identificeren van psychosociale risico's en het ontwikkelen en invoeren van geschikte beheersmaatregelen om deze risico's aan te pakken. Dit programma, dat gebruikmaakt van een preventieve benadering van psychosociale risico's, omvat het uitvoeren van risicobeoordelingen, het invoeren van specifieke beheersmaatregelen, opleidingen, seminars, het verstrekken van informatie en counseling. Het benadrukte de noodzaak van de focus op interventies op primair niveau waaronder de invoering van beleid op het gebied van werkgerelateerde stress, pesten en intimidatie en omvatte zowel interventies op secundair (opleiding en bewustmaking) als tertiair (individuele ondersteuning) niveau.

Als eerste stap werden in alle ministeries beoordelingen van psychosociale risico's uitgevoerd om gegevens en de gevolgen voor het welzijn van de werknemers te verzamelen. In het kader hiervan is gebruikgemaakt van formele vragenlijsten, semigestructureerde persoonlijke gesprekken en focusgroepen.

Vervolgens zijn er opleidingsinitiatieven ontwikkeld. Deze initiatieven omvatten een 32 uur durende cursus over psychosociale risico's voor het hoger management. De cursus is tevens gebruikt om de resultaten van de eerste risicobeoordelingen te presenteren en te bespreken. Voor het management zijn tien algemene informatiebijeenkomsten en een startconferentie



georganiseerd om het nieuwe programma en de nieuwe diensten te introduceren, gevolgd door 33 sessies ter verhoging van het bewustzijn voor het middenkader en meer dan 300 bijeenkomsten voor werknemers waarin werkgerelateerde stress, geestelijke gezondheid en andere psychosociale risico's zijn behandeld.

Ten slotte is er een counselingdienst ontwikkeld voor werknemers van wie de arbeidsprestaties door werkgerelateerde en/of persoonlijke problemen, waaronder stress, beïnvloed worden. Er zijn bewustmakingsbijeenkomsten georganiseerd en er is een brochure uitgegeven om deze dienst onder de aandacht te brengen.



Resultaten

Het is duidelijk dat zowel werknemers als het management zich bewuster zijn geworden van psychosociale risico's op het werk en werkgerelateerde stress. Dit kan niet in cijfers worden uitgedrukt, maar valt af te leiden uit het aantal verzoeken van andere afdelingen en werknemers om hulp met betrekking tot psychosociale risico's op het werk.

In een beoordeling van de opleidingsonderdelen gaf een meerderheid van de deelnemers aan tevreden te zijn met de initiatieven en verdere bijeenkomsten ter verhoging van het bewustzijn te verwelkomen. De meeste werknemers gaven tevens aan dat ze zeer tevreden waren met de counselingdienst en deze dienst aan een collega zouden aanraden.

In alle ministeries zijn beoordelingen van psychosociale risico's uitgevoerd om gegevens over het algemene welzijn van de werknemers te verzamelen en preventieve maatregelen te ontwikkelen.

Een organisatorische benadering van preventief beheer van psychosociale risico's

EERVOLLE VERMELDING

Portugees Instituut voor Oncologie (O Porto) ⁽¹⁾, Portugal

www.ipoportomin-saude.pt

Het probleem

Het Portugese Instituut voor Oncologie, O Porto, een gespecialiseerd ziekenhuis, is een complexe organisatie waarin verschillende beroepsgroepen en diensten samenkomen. Een van de grootste uitdagingen van het instituut is het garanderen van een effectieve preventie van alle soorten psychosociale risico's — zoals stress, burn-out, emotionele druk, geweld en intimidatie op het werk — in de gehele organisatie.

Getroffen maatregelen

De risicobeoordeling in het instituut is gebaseerd op een organisatorische benadering van preventie en het bevorderen van gezondheid. Het instituut beschouwt dit proces als een strategische functie.

Systematische risicobeoordelingen vormen de basis van het algemene kader van het instituut met betrekking tot het beheer van psychosociale risico's op het werk. Alle werkzaamheden worden aan het risicobeoordelingsproces onderworpen. Er wordt gebruikgemaakt van een algemene vragenlijst om de belangrijkste psychosociale risico's vast te stellen en een evaluatierapport met een voorstel voor een psychosociaal interventieplan op te stellen. Dit wordt vervolgens door een focusgroep besproken.

Schriftelijk beleid ter preventie van psychosociale risico's zorgt voor betrokkenheid van leidinggevenden en participatie van managers en werknemers aan het proces van preventief beheer. De organisatie is verdeeld in 80 risicobeheergebieden en ieder gebied wordt door een lokale risicobeheerder gecoördineerd. Het middenkader is verantwoordelijk voor het beheer van activiteiten op het gebied van psychosociale risico's op hun afdeling. Zowel managers als werknemers nemen deel aan activiteiten op het gebied van risicobeheer, zoals brainstorming, focusgroepen, vragenlijsten, enquêtes op het gebied van gezondheidsbehoeften en het ontwikkelen van

gezondheids- en opleidingsplannen. Er is een jaarlijks trainingsplan opgesteld, dat acties bevat met betrekking tot de preventie van psychosociale risico's. Daarnaast worden er regelmatig nieuwsbrieven en rapporten uitgegeven.

Preventie van psychosociale risico's en het bevorderen van gezondheid vinden plaats op basis van de deskundigheid van een bedrijfspsycholoog die zo nodig samenwerkt met een bedrijfsarts en een technicus die verantwoordelijk is voor de veiligheid op het werk. De meest complexe gevallen worden afgehandeld door een psycholoog of een andere externe deskundige.

Ten slotte zijn er initiatieven ontplooid om werknemers aan te moedigen zelf op hun gezondheid te letten, zoals campagnes tegen roken, aanmoedigen om tijdens pauzes op het werk te bewegen en samenwerkingsverbanden met lokale fitnesscentra.



Systematische risicobeoordelingen vormen de basis van het algemene kader van het instituut met betrekking tot het beheer van psychosociale risico's op het werk.

⁽¹⁾ De activiteiten zijn gebaseerd op een bijdrage van professor J. Aguiar Coelho, directeur van het ziekenhuis en pionier in Portugal op het gebied van onderzoek naar en verspreiding en invoering van praktijken ter voorkoming van stress en psychosociale risico's in ziekenhuizen.

Resultaten

- Sinds 2006 zijn er 25 beoordelingen van psychosociale risico's ontwikkeld. Daarnaast zijn er verschillende projecten rond gezondheid op het werk ontwikkeld.
- Sinds 2010 zijn er 57 opleidingsactiviteiten met betrekking tot het beheer van psychosociale risico's georganiseerd.
- Het ziekenhuis heeft een daling van het verzuim en van stress waargenomen.
- Omdat problemen worden opgelost en niet genegeerd, is er onder de werknemers sprake van meer tevredenheid over hun werk en is de psychosociale werkomgeving verbeterd.



Efficiënt beheer van psychosociale risico's in een petrochemisch bedrijf

EERVOLLE VERMELDING

Slovnaft, a.s., Slowakije

slovnaft.sk/sk

Het probleem

De werkzaamheden bij Slovnaft, een bedrijf in de petrochemische industrie, bestaan voornamelijk uit het bedienen van controlesystemen en machines. Het bedrijf wilde vaststellen welke functies en werkzaamheden het grootste gevaar voor de werknemers opleverden, niet alleen voor hun gezondheid, maar ook voor de algehele prestaties van het bedrijf. Veel industriële ongevallen worden veroorzaakt door menselijke fouten; door psychosociale risico's systematisch te beoordelen wilde Slovnaft het aantal menselijke fouten en stressgerelateerde gezondheidsproblemen terugdringen.

Getroffen maatregelen

Slovnaft heeft in 2012 het project COHESIO (Compliance with Occupational Health of Ergonomics and Stress Identification Optimum) gelanceerd. Dit project richt zich op drie punten: stressmanagement, werken in ploegendiensten en ergonomie. De doelstellingen van het eerste gebied waren het elimineren of minimaliseren van psychosociale risico's, het verbeteren van de productiviteit en het terugdringen van het ziekteverzuim als gevolg van de negatieve gevolgen van psychosociale risico's.

In samenwerking met de arbodienst (preventiedienst) zijn er in acht productie-eenheden onder in totaal 800 werknemers beoordelingen van psychosociale risico's uitgevoerd.

Deze preventieve aanpak is met volledige ondersteuning van het management en betrokkenheid van het personeel ingevoerd. Werknemers nemen deel aan activiteiten op

het gebied van gezondheidsbescherming en zijn zich bewust van het belang ervan met betrekking tot hun werkzaamheden.

Een van de belangrijkste doelstellingen van het project was het vaststellen van de functies en werkzaamheden die gevaar opleveren en waarbij de „menselijke factor” een grote rol speelt. Indien deze niet goed beheerd worden, kunnen ze negatieve gevolgen hebben voor het leven en de gezondheid van de werknemer, de in de directe omgeving woonachtige bevolking, het milieu en het bedrijf zelf. Er is een praktische oefening van noodsituaties ingevoerd om de kans op stress tijdens een groot aantal verschillende situaties te verminderen en werknemers meer vaardigheden te leren om daarmee om te gaan. Er is tevens onderzoek gedaan naar het comfort van persoonlijke beschermingsmiddelen.

Daarnaast is er een seminar over stressmanagement georganiseerd om werknemers meer over deze kwestie te leren. Tijdens een eendaagse cursus is onder andere ingegaan op basiskennis over het onderwerp, communicatieve vaardigheden en strategieën om met stress om te gaan.

Andere activiteiten waren onder andere het instellen van preventieve controles — uitgebreide, gerichte medische onderzoeken en psychologische controles.

Er zijn bovendien gezondheidsbevorderende activiteiten georganiseerd, zoals pilates, en er zijn sportclubs opgericht om werknemers aan te moedigen regelmatig te bewegen. In het kader van het programma „Gezond eten” heeft een voedingsdeskundige het eten in de bedrijfskantine beoordeeld en gezonde alternatieven voorgesteld om aan het menu toe te voegen.





Resultaten

Werknemers vonden de praktische oefening van noodsituaties de meest waardevolle training. In de vier jaar sinds de oefening van noodsituaties is ingevoerd, hebben zich twee echte noodsituaties voorgedaan; operators bevestigden dat ze beter met deze situaties konden omgaan. Tijdens een enquête naar de veiligheid op het werk gaf drie kwart van de werknemers aan tevreden te zijn met de uitgevoerde activiteiten.

Het bedrijf heeft een daling van zowel het aantal ongevallen als het ziekteverzuim waargenomen.

Werknemers voelen zich prettiger als gevolg van het verhoogde comfort tijdens het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.

Het praktisch oefenen van noodsituaties heeft de kans op een stressvolle situatie voor de werknemers verminderd en hun vaardigheden versterkt.

Goed werk! Actie voor welzijn op het werk

EERVOLLE VERMELDING

Ziekenhuisdistrict Satakunta, Finland

www.satshp.fi

Het probleem

In het vakgebied van de sociale dienstverlening en gezondheidszorg werken niet alleen medische professionals zoals artsen en verpleegsters, maar ook technisch, schoonmaak-, catering- en administratief personeel. De verschillende werkculturen van deze beroepsgroepen en de verspreide ligging van de werkplaatsen in een regio hebben het voor het Ziekenhuisdistrict Satakunta, een organisatie met 3.600 werknemers, moeilijk gemaakt om alomvattende maatregelen te nemen om het welzijn van de werknemers op het werk te kunnen garanderen.

Getroffen maatregelen

In 2008 heeft het Ziekenhuisdistrict Satakunta een holistisch welzijnsprogramma op het werk geïntroduceerd: „Goed werk!” In dit programma lag de nadruk op productief leiderschap, veilig stellen van knowhow, een succesvolle werkgemeenschap en inspirerend en zinvol werk.

In de eerste fase van het programma (2008-2010) zijn een aantal richtlijnen op het gebied van personeelsmanagement en veiligheid en gezondheid op het werk bijgewerkt. In de tweede fase (2011-2013) heeft iedere werkeenheid haar eigen plan voor welzijn op het werk opgesteld. In de huidige fase (2014-2016) staan de organisatie van het werk en de werkprocessen centraal. Het bedrijf erkent dat welzijn niet „gecreëerd” kan worden, maar het gevolg is van een goede organisatie van het werk.

Supervisors zijn verantwoordelijk voor structurele factoren, zoals leiderschap, beheer van knowhow, soepele procedures, handhaven van een goede werksfeer en verbeteren van de werkomgeving. Er zijn verschillende instrumenten en procedures ontwikkeld om deze punten aan te pakken. De bijdrage van de werknemers is echter net zo belangrijk. Werknemers worden aangemoedigd hun vaardigheden uit te breiden en gebruik te maken van de mogelijkheid om meer te leren.

Andere maatregelen om de organisatie van het werk te verbeteren en een gezondheids- en veiligheidscultuur te bevorderen, betreffen het verbeteren van de interne communicatie, het ondersteunen van eenheden tijdens perioden van verandering en het invoeren van specifieke maatregelen in de werkeenheden. Er is een operationeel „geschikt-om-tewerken-model” ontwikkeld, gericht op werknemers die parttime kunnen werken, om zo vroegtijdig uittreden te voorkomen. Supervisors hebben een opleiding gevolgd in leiderschap en het ondersteunen van de ontwikkeling van knowhow. Er is een procedure voor het omgaan met problemen op het werk ontwikkeld en moeilijke situaties worden samen opgelost.

In 2014 is de campagne „activiteit tijdens de werkdag” gelanceerd. Met deze campagne wil het bedrijf werknemers aansporen om meer te bewegen. De campagne ging van start met een basisonderzoek van de lichamelijke gesteldheid van de werknemers. Meer dan 1.500 werknemers hebben zich voor dit programma aangemeld.





Resultaten

- Het ziekteverzuim is in de periode tussen 2013 en 2014 met 9,1 % gedaald (dit komt overeen met een besparing van bijna 1,5 miljoen EUR).
- De „geschikt-om-te-werken-planning” heeft alleen al in 2013 een nettobesparing van 1 miljoen EUR opgeleverd.
- Het aantal ongevallen op het werk is afgenomen (jaarlijks met maar liefst 25 %).
- Uit een onderzoek onder werknemers is gebleken dat de werktevredenheid is toegenomen.

Welzijn op het werk kan niet worden „gecreëerd”, het is het gevolg van een goede organisatie van het werk.

Een brede aanpak om psychosociale risico's te elimineren

EERVOLLE VERMELDING

TOFAŞ Fabriek, Bursa, Turkije

www.tofas.com.tr

Het probleem

Voertuigenfabrikant TOFAŞ is zich ervan bewust dat ongeschikte arbeidsomstandigheden, ontoereikende apparatuur en een geringe mate van lichamelijke beweging een gevaar voor de lichamelijke en geestelijke gezondheid van de werknemers kunnen vormen. Het bedrijf wilde een goede en plezierige werkomgeving creëren en de gezondheid van zijn werknemers bevorderen.

Getroffen maatregelen

TOFAŞ heeft een uitgebreid „tevredenwerknemersprogramma” ontwikkeld, waarbij de nadruk ligt op de gezondheid en het welzijn van de werknemers en waarin zowel de werkomgeving als de werkzaamheden van de werknemers aan bod komen. Het bedrijf heeft erkend dat de einddoelstelling — gezonde en tevreden werknemers — alleen bereikt kan worden met de voortdurende ondersteuning van het management.



Het element „Stressanalyse” was erop gericht om een vervolg te geven aan problemen op het gebied van werkgerelateerde stress. Resultaten worden in speciale comités besproken, er worden relevante activiteiten ingepland om de problemen te verminderen en er worden noodzakelijke administratieve stappen genomen. De verbeteringen, die bijvoorbeeld gericht zijn op het in de gaten houden en aanpassen van het werktempo, worden door het hoger management ondersteund en spelen een belangrijke rol bij het verminderen van de werkdruk, waarbij gestreefd wordt naar een stressvrije werkomgeving.

Het element „Aangename Leefruimten” was ook gericht op het creëren van betere arbeidsomstandigheden. Er zijn ergonomische verbeteringen doorgevoerd en diverse faciliteiten voor werknemers ingericht, waaronder ontspanningsruimtes, een markt en een kleine bioscoop.

Bovendien is er aangepaste software ingevoerd om stress tot een minimum te beperken door werknemers uit hun dagelijkse werkroutine te halen. Iedere dienst begint met een vijf minuten durende oefening die werknemers in staat stelt om zich te ontspannen en zich op de werkdag voor te bereiden. Daarnaast hebben vrijwilligers 11 recreatieverenigingen en 9 sportclubs opgericht. Deze geven het sociale en culturele leven van werknemers meer kleur en helpen de participatie te verhogen, creatief denken te bevorderen en nieuwe banden aan te gaan.

Ten slotte geven deskundigen op het gebied van geestelijke gezondheid in het kader van de „werknemershulpdienst” 24 uur per dag, 7 dagen per week informatie en advies. Deze dienst is niet alleen bedoeld voor werknemers, maar ook hun familieleden kunnen hierop een beroep doen. De dienst is bedoeld om werknemers door moeilijke tijden te helpen en er tegelijkertijd voor te zorgen dat ze een bijdrage aan het bedrijf blijven leveren.



Resultaten

Er is een algehele verbetering van het algemene welzijn van werknemers en een toename van de productiviteit en kwaliteit waargenomen. Bovendien is het aantal gezondheidsproblemen, ongevallen op het werk en menselijke fouten afgenomen.

Uit feedback van het personeel blijkt dat de inspanningen succesvol zijn geweest. Factoren die invloed hebben op de geestelijke en lichamelijke gezondheid worden beheerd en mogelijke risico's op het gebied van stress en psychosociale problemen zijn tot een minimum teruggebracht.

Verlichten van de arbeidslast en bieden van betere arbeidsomstandigheden, mogelijkheden voor sociale interactie en bevorderen van de gezondheid leiden tot gezonde en tevreden werknemers.



WAT MOET IK DOEN OM EU-PUBLICATIES TE KRIJGEN?

Gratis publicaties:

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

(*) De verstrekte informatie en de meeste gesprekken zijn gratis (hoewel sommige exploitanten, telefooncellen of hotels kosten in rekening kunnen brengen).

Betaalde publicaties

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

De campagne voor een gezonde werkplek van 2014-2015 „Gezond werk is werk zonder stress!” benadrukt het belang van de (h)erkenning van werkgerelateerde stress en andere psychosociale risico's. De campagne promoot de aanpak ervan als onderdeel van een geïntegreerde benadering om de werkplek gezond te houden.

Psychosociale risico's doen zich op iedere werkplek voor, maar ze kunnen succesvol worden bestreden met beperkte middelen. Deze campagne biedt de ondersteuning, tips en tools die nodig zijn om werkgerelateerde stress en psychosociale risico's doeltreffend aan te pakken.

Het **Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA)** draagt bij aan veiligere, gezondere en productievere werkplekken in Europa. Het Agentschap onderzoekt, ontwikkelt en verspreidt betrouwbare, evenwichtige en onpartijdige informatie op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk en organiseert voorlichtingscampagnes in heel Europa. Het Agentschap, dat in 1994 is opgericht door de Europese Unie en is gevestigd in het Spaanse Bilbao, brengt vertegenwoordigers van de Europese Commissie, regeringen van de lidstaten, werkgevers- en werknemersorganisaties en vooraanstaande deskundigen uit elk van de lidstaten van de EU en daarbuiten bijeen.

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>

