

# EUROPEES KADER VOOR DE AANPAK VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S: ORGANISATIENIVEAU

Steekwoorden: psychosociaal risicomangement, werkgerelateerde stress, agressie en geweld, pesten en intimidatie op het werk

## Inleiding

Het Europees kader voor psychosociaal risicomangement op het werk (PRIMA-EF) beoogt binnen de EU op zowel nationaal niveau als bedrijfsniveau een beleids- en praktijkbevorderend kader te bieden. Dat daaraan grote behoefte bestaat, blijkt uit recente gegevens van de EU die aantonen dat psychosociale gezondheidsrisico's voor werknemers op grote schaal voorkomen en dat problemen zoals werkgerelateerde stress, geweld en pesten op het werk toenemen. Werkgerelateerde psychosociale risico's zijn: aspecten van de organisatie en management van het werk die lichamelijke of geestelijke schade kunnen veroorzaken. Werknemers noemen werkgerelateerde stress als een van de belangrijkste oorzaken van ziekte en ruim veertig miljoen werknemers in de EU hebben er mee te maken (Europese Stichting, 2007). Uit datzelfde onderzoek blijkt verder dat in de twaalf maanden ervoor 6% van de werknemers op het werk met lichamelijk geweld was bedreigd, dat 4% slachtoffer was geweest van agressie en geweld en 5% van pesten en/of intimidatie.

## Doel

PRIMA-EF identificeert op organisatieniveau kernaspecten en fasen van psychosociaal risicomangement op het werk. Europese ondernemingen, experts en werknemersvertegenwoordigers kunnen deze gebruiken als uitgangspunt bij de ontwikkeling van beleid, indicatoren en plannen van aanpak om werkgerelateerde stress, geweld en pesten op het werk te voorkomen en te bestrijden. Naast deze richtlijn zijn er aanvullende PRIMA-EF-richtlijndocumenten beschikbaar op [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org).

## Juridisch kader

Psychosociaal risicomangement maakt deel uit van de verplichting van werkgevers om alle soorten risico's voor de gezondheid van hun werknemers te analyseren en te beperken. Dit is bepaald in de Europese kaderrichtlijn op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk (89/391/EEG). Twee akkoorden tussen de Europese sociale partners zijn hierbij eveneens van belang: de Kaderovereenkomst over werkgerelateerde stress (2004) en de Kaderovereenkomst over agressie en geweld en pesten op het werk (2007).

## Kernaspecten van PRIMA *(zie ook richtlijndocument 01)*

- PRIMA is goed voor de bedrijfsvoering
- PRIMA dient een doorlopend proces te zijn dat deel uitmaakt van de dagelijkse bedrijfsvoering
- Alle belanghebbenden dienen eigenaar te zijn van het PRIMA-proces
- Afstemming op de specifieke context van de organisatie moet de basis vormen van het PRIMA-proces
- PRIMA moet zijn gebaseerd op een evidence-informed benadering
- PRIMA dient participatief en met sociale dialoog als uitgangspunt vorm te krijgen
- PRIMA dient verschillende interventieniveaus te omvatten met de nadruk op maatregelen aan de bron
- PRIMA valt onder de ethische en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties
- Het vermogen op organisatie- en macroniveau om het PRIMA-proces vorm te geven verdient aparte aandacht



## Kernelementen en model van PRIMA

1. Expliciete aandacht voor een specifieke groep werknemers, werkplek of werktaken
2. Een RI&E die inzicht geeft in het probleem en de (onderliggende) oorzaken ervan
3. Het uitwerken en doorvoeren van maatregelen om de risico's weg te nemen of te verkleinen
4. Een evaluatie van die maatregelen en het formuleren van leerpunten daaruit
5. Actieve en zorgvuldige procesbeheersing



## Fasen van PRIMA

### Risicobeoordeling

De risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) is een centraal aspect van het risicomangementproces. Het is door de Europese Commissie gedefinieerd als "een systematisch onderzoek van het werk, waarbij wordt gekeken welke zaken schade of letsel kunnen veroorzaken, of de gevaren kunnen worden weggenomen, en zo niet, welke preventieve of beschermende maatregelen er (zouden moeten) worden genomen om de risico's te beperken". De RI&E levert informatie over de aard en ernst van psychosociale risico's en de invloed die deze kunnen hebben op de gezondheid van hen die eraan worden blootgesteld alsmede de gezondheid van de organisatie (denk aan factoren zoals verzuim, betrokkenheid, werknemerstevredenheid, de kans op ongewenst verloop en productiviteit). Een goed uitgevoerde risicobeoordeling brengt niet alleen knelpunten in de werkomgeving aan het licht, maar ook de positieve aspecten ervan die moeten worden gestimuleerd en versterkt. De RI&E is bedoeld als richtlijn en ter onderbouwing en ondersteuning van de aanpak van psychosociale risico's: het is geen doel op zichzelf. De risicobeoordeling dient:

- te worden gebaseerd op gegevens die zijn verzameld met instrumenten zoals enquêtes, (groeps-)gesprekken en observaties
- rekening te houden met diversiteit en de bredere context, zoals kenmerken van de betrokken beroepsgroep of socio-economische en culturele verschillen
- de kennis en expertise van werknemers met betrekking tot hun werk te erkennen en daarvan gebruik te maken
- informatie op groepsniveau te gebruiken (in plaats van individuele meningen over het werk te inventariseren) en de mate van overeenstemming te bepalen bij uitspraken van experts over arbeidsomstandigheden.

In het kader van PRIMA-EF worden agressie en geweld, pesten en intimidatie tot psychosociale risico's gerekend. Bij risicobeoordelingen in het geval van fysiek geweld door klanten dient rekening te worden gehouden met kenmerken van de fysieke werkomgeving, zoals de inrichting van de werkplek, en eventuele beveiligingen, evenals factoren die een gewelddadige aanval mogelijk maken. Pesten op het werk is een fenomeen dat allerlei vormen kan aannemen. Gepest worden is een risicosituatie die psychologische schade veroorzaakt. Daarnaast moet pesten op het werk worden beschouwd en besproken als het gevolg van ongunstige psychosociale arbeidsomstandigheden. De manier van leidinggeven is zeer belangrijk bij pesten en moet in de beschouwing worden betrokken.

Door informatie over psychosociale risico's te koppelen aan de mogelijke gezondheidseffecten wordt het mogelijk om risicofactoren te identificeren. Aan deze risicofactoren kunnen vervolgens prioriteiten worden toegekend op basis van de aard van de gevaren en de schade die deze kunnen veroorzaken, het verband tussen risico en schade, en de grootte van de betrokken groep.

#### Audits van bestaande praktijken

Voordat er zinnige stappen kunnen worden ondernomen, is het noodzakelijk om in kaart te brengen of er maatregelen getroffen zijn – en zo ja, welke – voor het beperken van psychosociale risico's en de gevolgen daarvan. Daarvoor is een audit nodig (bestaande uit een beoordeling, een analyse en een kritische evaluatie) van de bestaande managementpraktijken en de ondersteuning van de werknemers. De informatie afkomstig uit de audit wordt samen met de RI&E gebruikt bij het ontwikkelen van het plan van aanpak. Door de gegevens uit de risicobeoordeling te bespreken en verder te onderzoeken, kan er een plan van aanpak worden ontwikkeld om de risico's terug te dringen.

#### Ontwikkeling van een plan van aanpak

Wanneer er voldoende inzicht is verkregen in de problemen en de oorzaken daarvan, kan er een praktisch plan van aanpak worden ontwikkeld om de risico's te beperken (oplossingen). Daarvoor moet worden beslist wat er aangepakt gaat worden, hoe en door wie, wie daar verder nog bij moet worden betrokken, hoe de planning er uitziet, welke middelen er nodig zullen zijn, welke (gezondheidskundige en bedrijfskundige) resultaten er worden verwacht, hoe deze kunnen worden gemeten en hoe het plan van aanpak zal worden geëvalueerd. De maatregelen moeten zoveel mogelijk prioriteit geven aan het beïnvloeden van psychosociale risico's aan de bron en gericht zijn op de organisatie of specifieke groepen binnen de organisatie. Maatregelen die specifiek op bepaalde werknemers zijn gericht kunnen hierop een aanvulling vormen en vormen een belangrijke steun aan medewerkers die al negatieve gevolgen ondervinden van de blootstelling aan risico's.

#### Risicovermindering (implementatie van plan van aanpak)

De implementatie van maatregelen en interventies is van cruciaal belang voor het terugdringen van risico's. De implementatie van het plan van aanpak dient zorgvuldig en consciëntieus te worden begeleid. De voortgang van het plan van aanpak moet systematisch worden geobserveerd, gedocumenteerd en besproken om waar nodig bij te kunnen sturen en evaluatie mogelijk te maken. Eigenaarschap en betrokkenheid van managers en werknemers zijn essentieel voor de implementatie en vergroten de kans op succes (d.w.z. vermindering van risico's).

#### Evaluatie van het plan van aanpak

Het is essentieel dat ieder actieplan wordt geëvalueerd om te bepalen in welke mate en in welke opzichten het heeft gewerkt. Zowel het proces van de implementatie als de resultaten van het plan van aanpak dienen te worden geëvalueerd. Bij de evaluatie dienen verschillende soorten informatie te worden gebruikt en vanuit verschillende invalshoeken (bijvoorbeeld die van werknemers, leidinggevenden of andere belanghebbenden).

#### Organisatie leren

Organisaties dienen de evaluatie te gebruiken ten bate van continue verbetering en als basis voor het delen van (bespreken en communiceren van) leerpunten die nuttig kunnen zijn bij een verdere aanpak van risico's, maar ook bij het (opnieuw) vormgeven van werkprocessen of werkplekken in het kader van de normale organisatieontwikkeling. Het is essentieel dat organisaties zich hierbij op de lange termijn richten. De

leerpunten dienen te worden besproken en, zo nodig, te worden aangepast tijdens het werkoverleg en in het kader van de sociale dialoog binnen de onderneming. De leerpunten dienen te worden verspreid onder een breed publiek binnen de organisatie. Ten slotte dienen ze te worden gebruikt als uitgangspunt voor de volgende "cyclus" van het proces van het managen van psychosociale risico's.

#### Resultaten van het PRIMA-proces

Kennis over de resultaten van het risicomanagementproces vormt een belangrijke basis voor het doorlopende proces van risicobeoordelingen. Een gezonde organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie die waarden en praktijken hanteert die zijn gericht op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van werknemers en die een productievere en beter presterende organisatie mogelijk maken. PRIMA kan een bijdrage leveren aan:

- een verlaging van de kosten die het gevolg zijn van verzuim, fouten of ongevallen (en als gevolg daarvan een productiestijging)
- een verlaging van de kosten voor medische behandelingen en de daarmee samenhangende verzekeringspremies en aansprakelijkheden
- verbeterde werkprocessen en communicatie, naast meer effectiviteit en efficiëntie op het werk
- de aantrekkelijkheid van de organisatie voor nieuwe werknemers en de waardering door werknemers en klanten
- de ontwikkeling van een innovatieve, verantwoordelijke, op de toekomst gerichte bedrijfscultuur
- de gezondheidsbevordering in een bredere maatschappelijke context.

De 'best practise' op het gebied van het managen van psychosociale risico's weerspiegelt goede voorbeelden op andere gebieden, zoals organisatie management, leren en ontwikkeling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bevordering van de kwaliteit van de arbeid.

## Meer informatie

[www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

LEKA, S., COX, T., red., The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF. I-WHO Publications, Nottingham, 2008. ISBN 978-0-9554365-2-9.

LEKA, S., COX, T., red. PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management. WHO, Genève, 2008. Te downloaden op: [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

EUROPEES AGENTSCHAP VOOR DE VEILIGHEID EN DE GEZONDHEID OP HET WERK: <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, 2007. Beschikbaar op: [www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm)

EUROPESE KADEROVEREENKOMST OVER GEWELD EN PESTERIJEN OP HET WERK: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassment\\_violence\\_at\\_work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf)

KADEROVEREENKOMST INZAKE WERKGERELATEERDE STRESS: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2004/oct/stress\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf)

INTERNATIONAAL ARBEIDSBUREAU: [www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm)

LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. Genève: WHO, 2003. Beschikbaar op: [www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/index.html](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html)

## Contactpersonen

### Prof. dr. Gerard Zwetsloot

TNO Kwaliteit van Leven  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp  
Nederland  
T. +31 (0)23 554 94 49  
F. +23 (0)23 554 93 03  
E. [gerard.zwetsloot@tno.nl](mailto:gerard.zwetsloot@tno.nl)

### Dr. Stavroula Leka

Institute of Work, Health & Organisations,  
University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK  
T. +44 (0)115 8466662  
F. +44 (0)115 8466625  
E. [stavroula.leka@nottingham.ac.uk](mailto:stavroula.leka@nottingham.ac.uk)

