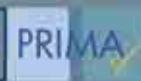




PROTECTING WORKERS'
HEALTH SERIES No. 9

Prima-EF

Europees kader voor de aanpak
van psychosociale risico's;
een richtlijn voor werkgevers en
werknemersvertegenwoordigers



World Health
Organization

PRIMA-EF

EUROPEES KADER VOOR DE AANPAK
VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S;
EEN RICHTLIJN VOOR WERKGEVERS EN
WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS



Auteurs

Dr Stavroula Leka
CPsychol FRSH

Professor Tom Cox
CPsychol AcSS FBPoS FRSH FRSA Hon FFOM Hon FErgS



World Health
Organization

baaa:
Association of Business and Labour



CIOP  PIB



Finnish Institute of
Occupational Health



Deze brochure is gemaakt in het kader van het PRIMA-EF-project. Dit is een Strategisch, doelgericht onderzoeksproject (STReP), en is gefinancierd uit het zesde Europese-kaderprogramma.

Omslag Layout: Tuula Solasaari-Pekki, Finnish Institute of Occupational Health

Design en Layout: Philippos Yiannikouris

Illustraties: Nikolas Sideris

Andere brochures uit de 'Protecting Workers' Health' Series:

- No. 1: Preventing Health Risks from the Use of Pesticides in Agriculture
- No. 2: Understanding and Performing Economic Assessments at the Company Level
- No. 3: Work Organization and Stress at Work
- No. 4: Raising Awareness of Psychological Harassment at Work
- No. 5: Preventing Musculoskeletal Disorders in the Workplace
- No. 6: Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries:
A Modern Hazard in a Traditional Working Environment
- No. 7: A Practical Guide for the Use of Research Information to Improve
the Quality of Occupational Health Practice
- No. 8: Industrial Hygiene: An Introduction (French only)

COLOFON

PRIMA-EF: 'Europees kader voor de aanpak van psychosociale risico's; een richtlijn voor werkgevers en werknemersvertegenwoordigers'

Deze brochure is in 2008 door de Wereld Gezondheids Organisatie (WHO) uitgegeven onder de titel 'PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosociale Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives (Protecting worker's health series, 9)'

De uitspraken in deze brochure geven uitsluitend de mening van de auteurs weer. De Wereld Gezondheids Organisatie en de Europese Commissie zijn niet verantwoordelijk voor het verdere gebruik van de informatie die hierin staat.

© World Health Organisation 2008

De Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO (TNO) is verantwoordelijk voor de Nederlandse oplage van deze brochure.

Uitgever: TNO
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Tel: 023 554 93 93
Fax: 023 554 93 94

www.tno.nl/arbeid

Alle rechten inclusief fotokopie en nadrukken voorbehouden

ISBN 978 90 5986 310 1

INHOUDSOPGAVE

01	Psychosociaal risicomanagement: Definities, belangrijke feiten en doelstellingen	6
02	PRIMA-EF Model	9
03	Kernaspecten van psychosociaal risicomanagement (PRIMA)	10
04	PRIMA Stadia	12
05	PRIMA Indicator Model	18
06	Sociale dialoog: Consultatie van belangrijke stakeholders en werknemersparticipatie	24
07	Benaderingen ten aanzien van preventie en aanpak van werk-gerelateerde stress	28
08	Preventie van geweld en pesten op het werk	32
09	Maatschappelijk verantwoord ondernemen en PRIMA	37
10	Aanpak van psychosociale risico's: Van organisatiebeleid tot effectieve praktijken	43
	Referenties & aanvullende informatie	45
	Appendix 1: Normen	48
	Appendix 2: Ontwikkeling van Beleid ten aanzien van psychosociaal risicomanagement en de preventie van werk-gerelateerde stress	53
	Appendix 3: Ontwikkeling van beleid en gedragscodes voor management op de werkplek	55

Het PRIMA-EF Consortium

Instituut voor werk, gezondheid en organisatie, Verenigd Koninkrijk
Institute for Work Health and Organisations(I-WHO)

PRIMA-EF is ontwikkeld onder leiding van het 'Institute of Work, Health & Organisations' van de Universiteit van Nottingham. Het 'Institute of Work, Health & Organisations' is een postdoctorale onderzoekschool in de toegepaste psychologie. Het heeft betrekking op de bijdrage van de toegepaste psychologie aan de beroeps- en de volksgezondheid en de openbare veiligheid en de levering van gezondheidsgerelateerde diensten. De organisatie richt zich, ten dele, op de ontwikkeling van gezond gedrag, gezonde gemeenschappen en een gezonde werkomgeving in organisaties. Het Instituut is lid van de 'Samenwerkende centra voor bedrijfsgezondheidszorg van de WHO' en sinds lange tijd een permanent lid van het Europees Agentschap's 'Topic Center' programma. Het is het enige 'WHO Collaborative Center in Occupational Health' in de wereld dat uitsluitend is bemand door toegepaste psychologen.

Betrokken personen: Stavroula Leka, Tom Cox, Aditya Jain en Juliet Hassard

Contact: Dr Stavroula Leka

Adres: I-WHO, University of Nottingham, Level B International House, Jubilee Campus,
Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, UK

Tel.: +44 (0) 115 8466662

E-Mail: stavroula.leka@nottingham.ac.uk

Federaal Instituut voor Arbeidsveiligheid & Gezondheid, Duitsland

Bundesanstalt fuer Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Het Duitse Federale Instituut voor werkgerelateerde veiligheid en gezondheid (BAuA) werd opgericht in 1996 als een publiekrechtelijk instituut. De doelstellingen en activiteiten van BAuA, zoals weerspiegeld in de toegewezen taken zijn gericht op de fundamentele zorg voor het behoud en de verbetering van de veiligheid en gezondheid op het werk. Om dit te bereiken ontwikkelt BAuA veilige technologieën en ontwerp het menswaardige arbeidsomstandigheden. Een essentieel element hierbij is de handhaving en bevordering van de gezondheid en 'work ability' met als basis een alomvattend concept over gezondheid en gezond gedrag. BAuA is een lid van de 'Samenwerkende centra voor bedrijfsgezondheidszorg van de WHO'.

Betrokken personen: Michael Ertel, Ulrike Stilijanow, Jadranka Cvitkovic en Uwe Lenhardt

Contact: Michael Ertel

Adres: Federal Institute for Occupational Safety and Health (BAuA), Noeldnerstr. 40/42, 10317 Berlin, Germany

+49 30 515 48 4415

E-Mail: Ertel.Michael@baua.bund.de

Nationaal Instituut voor Arbeidsveiligheid & Preventie, Italië

Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL)

ISPESL is een technisch-wetenschappelijk instituut van het Italiaanse Gezondheidszorg Stelsel en is actief als een nationaal centrum voor onderzoek, informatie, documentatie en opleiding op het gebied van arbeidsveiligheid en gezondheid. Het instituut brengt verslag uit aan het Italiaanse ministerie van Gezondheid. Het is het Italiaanse 'Focal Point' voor het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk in Bilbao, is lid van de 'Samenwerkende centra voor bedrijfsgezondheidszorg van de WHO' en participeert in internationale netwerken, zoals Metronet, PEROSH en de Sheffield Group.

Betrokken personen: Sergio Iavicoli, Patrizia Deitingner, Carlo Petyx en Elena Natali

Contact: Professor Sergio Iavicoli

Adres: Via Fontana Candida, 1, 00040 Monteporzio Catone, Rome, Italy

Tel.: +39 069 4181407

E-Mail: sergio.iavicoli@ispesl.it

TNO Kwaliteit van Leven – Arbeid, Nederland

*Nederlandse Organisatie Voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek TNO
(Netherlands Organization for Applied Scientific Research TNO)*

TNO is Europa's op twee na grootste instituut voor technologisch en strategisch onderzoek en advies. Door wetenschappelijke kennis op doeltreffende wijze in de praktijk te brengen richt TNO zich op het optimaliseren van de innovatieve capaciteiten van de industrie en de overheid. TNO heeft samen met universiteiten en bedrijven circa 30 kenniscentra opgezet om kennis te ontwikkelen op zorgvuldig geselecteerde terreinen. Deze kenniscentra fungeren als innovatiecentra. Onder de naam "Kwaliteit van Leven" verricht TNO onderzoek gericht op en biedt concrete oplossingen voor problemen van het bedrijfsleven en de overheid. Dit maakt TNO een belangrijke partner op het gebied van (gezondheids) zorg en werkgelegenheid. TNO is ook lid van de 'Samenwerkende centra voor bedrijfsgezondheidszorg van de WHO'.

Betrokken personen: Irene Houtman, Gerard I.J.M. Zwetsloot, Maartje Bakhuys Roozeboom en Seth N.J. van den Bossche

Contact: Dr Irene Houtman

Adres: TNO Work & Employment, P.O. Box 718, NL 2130 – AS, Hoofddorp, Netherlands

Tel.: +31 (0)23 5549924

E-Mail: Irene.Houtman@tno.nl

Centraal Instituut voor Arbeidsbescherming – Nationaal Onderzoeksinstituut, Polen

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB)

CIOP-PIB is een juridisch en organisatorisch onafhankelijke staatsonderzoeksinstituut. Het instituut verricht wetenschappelijk onderzoek naar nieuwe technologische en organisatorische oplossingen, die nuttig zijn bij het ontwerpen van de arbeidsomstandigheden en die voldoen aan de arbeidsveiligheid en ergonomische eisen. Hun onderzoek biedt daarnaast een wetenschappelijke basis voor de ontwikkeling van socio-economisch beleid in verband met veiligheid en gezondheid. CIOP-PIB's belangrijkste activiteiten omvatten onder andere: onderzoek en ontwikkeling op het gebied van veiligheid en gezondheid (met inbegrip van psychosociale risico's), vaststelling van de grenzen voor de blootstelling; normalisatie, keuring en certificatie (machines, productie-apparaten, persoonlijke en collectieve beschermingsmiddelen), onderwijs en opleiding en promotie en verspreiding van kennis hierover via publicaties en websites.

Betrokken personen: Maria Widerszal-Bazyl en Dorota Zołnierczyk-Zreda

Contact: Dr Maria Widerszal-Bazyl

Adres: CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warsaw, Poland

Tel.: +48 22 623 32 86

E-Mail: mawid@ciop.pl

Fins Instituut voor werkgerelateerde Gezondheid, Finland

Työterveyslaitos, (FIOH)

FIOH is een multidisciplinair onderzoeksinstituut op het gebied van arbeidsgerelateerde gezondheid en arbeidsveiligheid, opgericht in 1945. Het is een nationaal staatsinstituut met betrekking tot relevante onderzoeksaspecten van arbeid en arbeidscondities, waaronder het monitoren van arbeidsomstandigheden, het welzijn op het werk, fysieke, chemische, biologische en fysiologische blootstellingen, arbeidsgeneeskunde, psychologie en stress, epidemiologie, de veiligheid en de organisatie van het werk. De belangrijkste taken van het instituut zijn: onderzoek, specialistische advisering, opleiding en verspreiding van informatie. Het instituut fungeert als een gespecialiseerd instituut van de WHO en de ILO op het gebied van gezondheid. FIOH specialisten dragen bij aan diverse EU raadgevende organen en normalisatie groepen. FIOH is een actief lid van het 'Topic Centre' van het Europees Agentschap in Bilbao.

Betrokken personen: Maarit Vartia, Krista Pahkin, Kari Lindstrom en Sanna Sutela

Contact: Dr Maarit Vartia

Adres: Finnish Institute of Occupational Health, Topeliuksenkatu 41 a A, FIN-00250 Helsinki, Finland

Tel.: +358 30 4742790

E-Mail: maarit.vartia@ttl.fi

De bovengenoemde partners zijn in het PRIMA-EF-project actief ondersteund door de Wereld Gezondheids Organisatie (WHO Omgevings- en bedrijfsgezondheidszorg, zowel het hoofdkwartier als het regionaal bureau voor Europa).

Daarnaast is PRIMA-EF ondersteund door de ILO, bureau voor sociale dialoog, arbeidsrecht en arbeidsadministratie (DIALOGUE) en de afdeling 'Safe Work programme'.

Voor hun steun worden speciaal genoemd:

Evelyn Kortum van het WHO Hoofdkwartier waar het project idee was geboren.

Rokho Kim van het WHO Regionaal bureau voor Europa dat gedeeltelijk de brochure heeft gesponsord.

Voorwoord

Dit document is het negende in de serie over 'Gezondheidsbescherming van werknemers', gepubliceerd door de Wereld Gezondheids Organisatie (WHO) in het Programma over Arbeid en Gezondheid. Dit is het resultaat van de inspanning om de 'Mondiale Strategie op het gebied van Arbeid en Gezondheid voor allen' in te voeren, zoals overeengekomen tijdens de Vierde Netwerk bijeenkomst van de partner instituten van de WHO op het gebied van Arbeid en Gezondheid die werd gehouden in Espoo, Finland 7-9 juni 1999. Meer recent heeft deze een nieuwe impuls gekregen na de goedkeuring van het 'Actie plan voor de gezondheid van werkenden in de hele wereld', 2008-2017, door de Wereld Gezondheids Assemblée (2007).

De tekst is opgesteld door het PRIMA-EF consortium onder leiding van het Institute of Work, Health & Organisations, Universiteit van Nottingham, met de steun van het zesde kaderprogramma van de Europese Commissie.

Dit document is vooral gericht op werkgevers-en werknemersvertegenwoordigers, maar zal ook nuttig zijn voor arboprofessionals, deskundigen en beleidsmakers. Het biedt een leidraad voor het Europese kader voor psychosociaal risicomanagement (PRIMA-EF) en heeft betrekking op het management van psychosociale risico's op de werkplek, gericht op de preventie van stress, pesten en geweld op het werk. Een dergelijk kader, waarbij een aantal cruciale elementen op dit gebied worden samengebracht en wat richtlijnen biedt, heeft tot dusver ontbroken en is noodzakelijk voor werkgevers en werknemersvertegenwoordigers voor het nemen van doeltreffende maatregelen om de problemen op dit gebied aan te pakken.

Het overkoepelende doel van deze brochure is het bevorderen van de vertaling van kennis en beleid naar de praktijk. Zo worden richtlijnen geboden in het kader van belangrijke zaken, zoals de risico inventarisatie en -evaluatie, de sociale dialoog en participatie van de werknemers, belangrijke indicatoren, 'best practices' op het gebied van interventies en de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven. Geadviseerd wordt om deze handleiding te gebruiken in combinatie met drie andere gidsen die zijn gepubliceerd door de 'WHO Protecting Workers' Health Series':

Nr. 3: De werkorganisatie en stress (Work Organization and Stress)

Nr. 4: Vergroten van aandacht voor ongewenste omgangsvormen op het werk (Raising Awareness of Psychological Harassment at Work)

Nr. 6: Vergroten van aandacht voor werkstress in ontwikkelingslanden: Een modern risico in een traditionele werkomgeving (Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment).

Aanvullend materiaal over PRIMA-EF is beschikbaar op: www.prima-ef.org

WHO bedankt met name de auteurs van dit document en professor Lennart Levi die hulp verleenden bij de voltooiing ervan.

01 Psychosociaal Risicomanagement: Definities, belangrijke feiten en doelstellingen

Deze brochure gaat over de aanpak van psychosociale risico's op de werkplek en bespreekt de kernelementen van een Europees kader voor de aanpak van psychosociale risico's (PRIMA-EF). PRIMA-EF wil binnen de EU op zowel nationaal niveau als organisatieniveau een beleids- en praktijkbevorderend kader 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 als werkgerelateerde stress, geweld en pesten op het werk toenemen.

Onder werkgerelateerde psychosociale risico's worden aspecten van de organisatie en de organisatie van werk verstaan alsook van de maatschappelijke en bedrijfscontext daarvan die lichamelijke of geestelijke schade kunnen veroorzaken. Vaak hangen ze samen met problemen zoals werkgerelateerde stress, geweld of pesterijen op het werk. Werknemers noemen werkgerelateerde stress als een van de belangrijkste oorzaken van ziekte: ruim veertig miljoen werknemers in de Europese Unie hebben ermee te maken (Europese Stichting, 2007). Uit hetzelfde onderzoek blijkt verder dat in de twaalf maanden voorafgaand aan het onderzoek 6% van de werknemers op het werk met lichamelijk geweld was bedreigd, dat 4% slachtoffer was geweest van geweld en 5% van pesterijen en/of intimidatie op het werk.

PRIMA-EF brengt de hoofdpunten, stadia, principes en goede praktijkvoorbeelden in kaart van psychosociaal risicomanagement op het werk. Het biedt een breed kader met voldoende ruimte voor de verschillen in cultuur en benadering binnen de EU. Landen en bedrijven kunnen het kader gebruiken als uitgangspunt bij de ontwikkeling van beleid, voor het vaststellen van indicatoren en voor het plannen van de aanpak om werkgerelateerde stress, geweld en pesten op het werk te voorkomen en te bestrijden

WERK-GERELATEERDE PSYCHOSOCIALE RISICO'S

<i>Inhoud van het werk</i>	Gebrek aan variatie in het werk, korte werkcycli, gefragmenteerd of betekenisloos werk, lage cognitieve belasting, hoge onzekerheid, continu in contact zijn met mensen
<i>Werklast & werk tempo</i>	Te hoge of te lage werkbelasting, tempo bepaald door machines, hoge tijdsdruk, continu werken met deadlines
<i>Werktijden</i>	Ploegendienst, nachtdienst, inflexibele werkroosters, onvoorspelbare werkuren, lange werkdagen of werken op niet-sociale werktijden
<i>Autonomie</i>	Weinig betrokken bij beslissingen, weinig controle over werkdruk, werktempo, ploegendiensten etc.
<i>Omgeving & hulpmiddelen</i>	Inadequate hulpmiddelen beschikbaar, slechte arbeidsomstandigheden zoals weinig ruimte, slechte verlichting of schadelijk geluid
<i>Organisatiecultuur & functie</i>	Slechte communicatie, weinig ondersteuning bij het oplossen van problemen en bij de persoonlijke ontwikkeling, gebrek aan definitie van of overeenstemming over organisatiedoelstellingen
<i>Interpersoonlijke relaties op het werk</i>	Sociale of fysieke isolatie, slechte relatie met leidinggevenden of collega's, interpersoonlijke conflicten, gebrek aan sociale steun
<i>Rol in organisatie</i>	Rolonduidelijkheid, rolconflict en de verantwoordelijkheid dragen over andere mensen
<i>Loopbaanontwikkeling</i>	Carrière stagnatie en werkonzekerheid, misfit tussen ontwikkeling en mogelijkheden hiertoe in de baan of functie, weinig salaris, weinig sociale waarde ten aanzien van werk
<i>Werk-thuis balans</i>	Tegenstrijdige eisen tussen werk en thuissituatie, weinig steun thuis, problemen met gelijktijdige carrières

In PRIMA-EF vallen onder psychosociale risico's ook geweld, pesten en intimidatie op het werk. Dit zijn vaak pluriforme verschijnselen: zo kan gepest worden op het werk worden gezien als een psychosociaal risico dat psychische schade kan aanrichten, maar kan pesten op het werk ook het gevolg zijn van een slechte psychosociale werkomgeving.

Regelgeving

De aanpak van psychosociale risico's valt onder de verplichtingen van werkgevers in het kader van de Arbowet om elk type risico te meten en aan te pakken dat de gezondheid van werknemers schade toe kan brengen (tevens bepaald in de Europese kaderregeling -European Council Framework Directive- inzake de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en gezondheid van werknemers op het werk, 89/391 / EEG). Twee overeenkomsten die zijn gesloten door de Europese sociale partners zijn ook relevant: de kaderovereenkomst inzake stress op het werk (2004) en de kaderovereenkomst over pesten en geweld op het werk (2007). Een goede aanpak van psychosociale risico's gaat echter verder dan de wettelijke eisen en biedt veel mogelijkheden voor bedrijven.

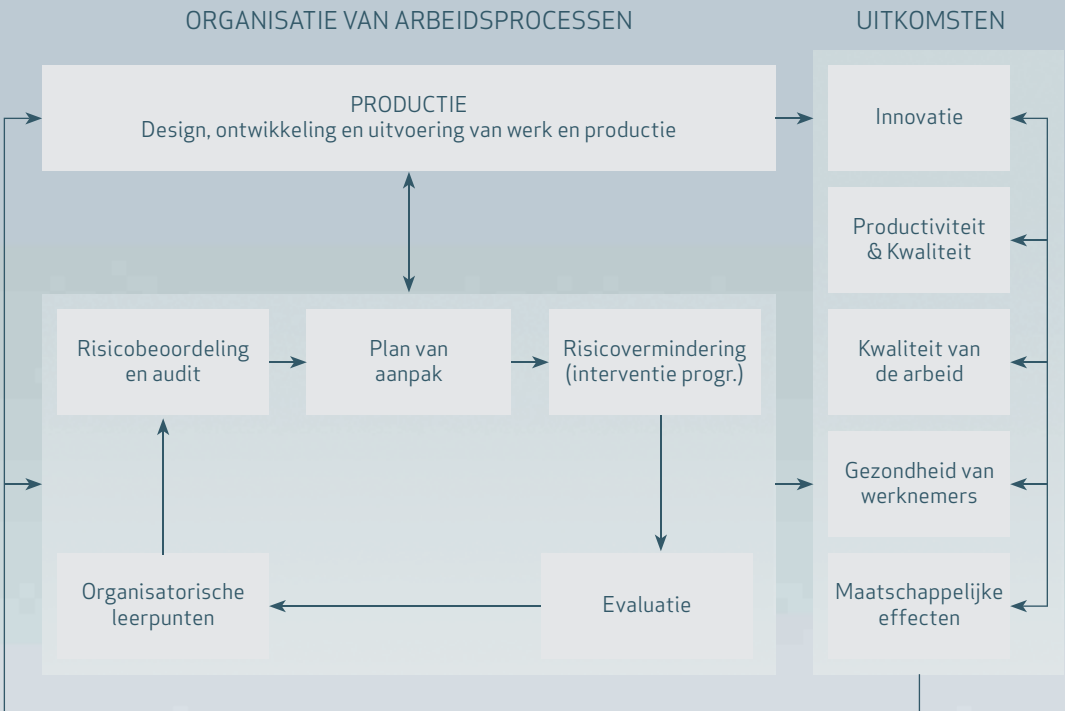


02 PRIMA-EF Model

De aanpak van psychosociale risico's omvat vijf kernelementen:

- (I) uitgesproken aandacht voor een duidelijk afgebakende arbeidspopulatie, arbeidslocatie of reeks arbeidshandelingen;
- (II) een risicoanalyse die inzicht geeft in de aard en oorzaken van het probleem;
- (III) het uitwerken en doorvoeren van maatregelen om de risico's weg te nemen of te verkleinen (oplossingen);
- (IV) een evaluatie van de maatregelen;
- (V) actieve en zorgvuldige procesbeheersing.

Het volgende figuur presenteert het PRIMA-EF model voor het niveau van de organisatie.



Het is belangrijk op te merken dat de aanpak van psychosociale risico's op het werk ook positieve effecten heeft op maatschappelijk niveau en kan bijdragen aan het verbeteren van de geestelijke gezondheid en het welzijn van de bevolking als geheel.

03 Kernaspecten van Psychosociaal Risicomanagement (PRIMA)

- *PRIMA voor jou én voor de zaak*

De best practices op het gebied van PRIMA weerspiegelen best practices op andere gebieden, zoals organisatiemanagement, opleidingen, ontwikkeling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bevordering van de kwaliteit van de arbeid. Ze leiden tot productiviteitsverhoging, betere producten en diensten, grotere aantrekkelijkheid als werkgever en meer innovatief vermogen.

- *PRIMA dient een doorlopend proces te zijn dat deel uitmaakt van de dagelijkse bedrijfsvoering*

In de praktijk blijken psychosociale risico's uiteenlopende oorzaken te hebben. Er zijn dan ook geen snelle oplossingen. Wat nodig is, is een doorlopend proces van risicobeheersing, dat overigens alleen effectief kan zijn als de onderliggende oorzaken bekend zijn voordat oplossingen worden gekozen.

- *Partijen moeten zich erbij betrokken voelen*

Het is van belang dat de belangrijkste partijen in het PRIMA-proces de verantwoordelijkheid dragen voor de te nemen maatregelen en proceseigenaar zijn. Zij kunnen daarbij worden bijgestaan door interne of externe deskundigen of externe dienstverleners, maar het proces in handen van externe professionals leggen, is vragen om moeilijkheden.

- *Aanpassen en maatwerk*

De aanpak moet worden toegesneden op de situatie, aangezien dit de praktische uitvoering en het opstellen van een goed plan van aanpak vergemakkelijkt. Daarbij moet rekening worden gehouden met de omvang en sector van de onderneming, de kenmerken van het personeelsbestand (geslacht, leeftijd, flexwerk) en de bredere context van het land in kwestie.

- *Evidence-based werken*

PRIMA is systematisch, wetenschappelijk onderbouwd, praktisch en probleemoplossend. Het dient erop gericht te zijn een onderbouwd overzicht te geven van de belangrijkste psychosociale factoren voor gezondheidsproblemen onder een afgebakende groep werknemers. Voor deze factoren dient bovendien aantoonbaar bewijs te bestaan (wetenschappelijk onderbouwd). Voorts is het van het grootste belang dat oplossingen worden gekozen die geschikt zijn voor hun doel.

- *Gezamenlijke aanpak en de sociale dialoog*

Door alle partijen bij de preventie maatregelen te betrekken, worden de betrokkenheid en het draagvlak groter, neemt de weerstand tegen verandering af en zet men de eerste stappen op weg naar preventie. PRIMA werkt niet wanneer partijen gedwongen worden hun gedrag en opvattingen te veranderen: zij moeten actief bij PRIMA worden betrokken. Op beleidsniveau zijn de deelname van werknemersvertegenwoordigers, sociaal overleg en de dialoog met externe partijen van belang.

- *Verschillende interventieniveaus met de nadruk op interventie aan de bron*

Hoewel de Europese arbowetgeving de nadruk legt op het voorkómen van risico's en zich vooral richt op de organisatie als veroorzaker van risico's, is er een belangrijke rol weggelegd voor specifiek op afzonderlijke bedrijven toegesneden maatregelen wanneer de ernst en omvang van de problemen binnen een organisatie en de gevolgen ervan voor de gezondheid van de medewerkers daarom vragen.

- *Ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen*

PRIMA draait om mensen, hun lichamelijke en geestelijke gezondheid en de belangen van het bedrijfsleven en de samenleving. Bescherming van de psychosociale gezondheid is niet alleen wettelijk verplicht, het is ook een ethische kwestie die hoort bij maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- *Randvoorwaarden op organisatie- en macroniveau*

Om PRIMA-beleid te kunnen ontwikkelen en uitvoeren moet op macro- en organisatie-niveau aan bepaalde randvoorwaarden worden voldaan:

- voldoende kennis van de belangrijkste actoren (leidinggevenden en werknemers, beleidsmakers);
- relevante en betrouwbare informatie als basis voor besluitvorming;
- beschikbaarheid van werkzame, gebruikersvriendelijke methoden en technieken;
- beschikbaarheid van bekwame ondersteuning (deskundigen, consultants, diensten en instellingen, onderzoek en ontwikkeling).

EU-landen verschillen sterk in de mate waarin zij aan deze randvoorwaarden voldoen. In landen waar de randvoorwaarden slecht ontwikkeld zijn, is dit een sterke rem op het succes van PRIMA. Er bestaat namelijk een verband tussen het ontbreken van de randvoorwaarden en een gebrek aan kennis en analyse van de gezondheidseffecten van psychosociale risico's voor medewerkers en organisaties. Ook bestaat er een verband met ontoereikend toezicht op bedrijven inzake deze kwesties.

04 PRIMA Stadia

Risico inventarisatie en –evaluatie (RI&E)

Risico inventarisatie en –evaluatie (RI&E) is een centraal aspect van de aanpak van risico's in het werk, en zeker ook van psychosociale risico's. Het is door de EC gedefinieerd als "een systematisch onderzoek, gericht op werk, waarbij wordt gekeken welke zaken schade of letsel kunnen veroorzaken, of die gevaren kunnen worden weggenomen, en zo niet, welke preventieve of beschermende maatregelen er zijn getroffen, of die zouden moeten worden getroffen om de risico's te beperken".

Risico inventarisaties en -evaluaties leveren informatie op over de omvang, aard en ernst van problemen en psychosociale risico's en de invloed die deze kunnen hebben op de gezondheid van hen die eraan worden blootgesteld, alsook de gezondheid van hun organisatie (waarbij wordt gekeken naar factoren zoals verzuim, toewijding aan de organisatie, de tevredenheid dan wel de intentie van werknemers om ontslag te nemen, en de productiviteit). Een goed uitgevoerde risico inventarisatie en –evaluatie brengt niet alleen knelpunten in de werkomgeving aan het licht, maar ook positieve aspecten van de werkomgeving, die moeten worden gestimuleerd en benadrukt.

De risico inventarisatie en –evaluatie (RI&E) is bedoeld als onderbouwing, richtsnoer en ondersteuning van risico-vermindering: het is geen doel op zichzelf

Risico inventarisatie en –evaluatie (RI&E) dient:

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

De risico inventarisatie en -evaluatie bergt twee elementen in zich die het mogelijk maken om mogelijke risicofactoren te identificeren. Ten eerste vereist het dat de mogelijke psychosociale risico's geïdentificeerd worden. Ten tweede kan informatie over de mogelijke gezondheidsschade die samenhangt met psychosociale risico's worden verzameld uit zowel de risico inventarisatie en -evaluatie als uit anderszins beschikbare gegevens, zoals bijvoorbeeld verzuimgegevens. Deze informatie wordt gebruikt om te bepalen welke van de psychosociale risico's daadwerkelijk van invloed zijn op de gezondheid van de mensen die zijn blootgesteld aan de risico's of op de gezondheid van de organisatie. Het in verband brengen van psychosociale risico's met hun mogelijke effecten op de gezondheid kan worden gebaseerd op de logica of kan meer formeel worden onderzocht met behulp van eenvoudige statistische technieken aangevuld met het registreren en analyseren van incidenten met betrekking tot geweld, intimidatie, enz. De meeste organisaties, met name kleinere ondernemingen, zullen gebruik maken van de eerste aanpak.

Door informatie over psychosociale risico's te koppelen aan de mogelijke gezondheiddefecten daarvan wordt het mogelijk om risicofactoren te identificeren. Aan die risicofactoren kunnen vervolgens prioriteiten worden toegekend aan de hand van de aard van het risico of de schade die deze kan veroorzaken, het aangetoonde verband tussen risico en schade, of de grootte van de betrokken groep.

Zoals eerder aangegeven worden in het kader van PRIMA-EF geweld, pesten en intimidatie ook tot de psychosociale risico's gerekend. Bij RI&E's in het geval van fysiek geweld door klanten dient rekening te worden gehouden met kenmerken van de fysieke werkomgeving, zoals bijvoorbeeld de indeling daarvan en eventuele beveiligingsvoorzieningen, als factoren die een gewelddadige aanval mogelijk maken. Pesten op het werk is een fenomeen dat allerlei vormen kan aannemen. Gepest worden is een psychosociaal risico dat psychologische schade veroorzaakt. Daarnaast moet pesten op het werk worden beschouwd en besproken als zijnde het gevolg van een psychosociaal slecht functionerende werkplek. De manier van leiding geven is met name belangrijk in gevallen van pesten en moet in dergelijke gevallen worden onderzocht.

RI&E en ondersteuning

Voordat er rationeel stappen kunnen worden gepland, 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 voor personen en organisatie. Daarvoor is eerst een beoordeling nodig die bestaat uit een controle, een analyse en een kritische evaluatie van de bestaande benadering van management en werknemers. Zo'n RI&E bestaat uit het onderzoeken van initiatieven voor de behandeling van psychosociale risico's, werkgerelateerde stress en andere werkgerelateerde gezondheidsuitkomsten. Ook de steun aan werknemers om hen te helpen bij het omgaan met deze risico's wordt in kaart gebracht.

De informatie afkomstig uit de RI&E wordt samen met de informatie uit andere bronnen gebruikt in het daaropvolgende vertaalproces: door de gegevens uit de RI&E's te bespreken en te onderzoeken, kan er een plan van aanpak worden ontwikkeld om de risico's te beperken.

Ontwikkeling van een plan van aanpak

Wanneer er voldoende inzicht is verkregen in de problemen en de oorzaken daarvan, kan er een rationeel en praktisch plan van aanpak worden ontwikkeld om de risico's te beperken (oplossingen). Hiervoor moet worden beslist over:

- wat het probleem vormt
- hoe dit probleem ontstaat of ontstaan is
- door wie of wat dit probleem veroorzaakt wordt
- wie hierbij moeten worden betrokken
- hoe de planning eruit ziet
- welke middelen nodig zijn
- welke (medische en zakelijke) resultaten worden verwacht
- hoe deze kunnen worden gemeten
- hoe het plan van aanpak zal worden geëvalueerd

In de praktijk zullen degenen die betrokken zijn bij de actieplanning de resultaten van de RI&E (de waarschijnlijke risicofactoren en de problemen die zijn vastgesteld door de meerderheid van het personeel) hun interpretatie van de geïdentificeerde problemen en van de onderliggende oorzaken verder ontwikkelen; Dit kan positief bijdrage aan het vertaalproces.

Maatregelen kunnen helpen bij het voorkomen van gezondheidsklachten door het organiseren van het werk en het terugdringen van risico's; interventies kunnen instrumenten bieden om risico's zodanig aan te pakken dat zij worden teruggedrongen; of zij kunnen behandeling en revalidatie bieden voor degenen die reeds zijn geschaad door de blootstelling aan risico's.

Het veranderen van de organisatie en werkomgeving is een van de belangrijkste strategieën om psychosociale risico's aan te pakken, omdat het kan worden uitgevoerd voordat het probleem zich daadwerkelijk voordoet. Een goede werkgever ontwerpt en pakt het werk zodanig aan dat veel voorkomende psychosociale risico's worden voorkomen.

Goed georganiseerd werk moet bestaan uit duidelijke organisatorische structuren en praktijken, de juiste selectie, opleiding en scholing van personeel, duidelijke functieomschrijvingen en een ondersteunende sociale omgeving

De maatregelen om de risico's te beperken moeten zoveel mogelijk zijn gericht op het aan de bron beïnvloeden van psychosociale risicofactoren, waarbij wordt uitgegaan van de organisatie of groepen daarbinnen. Op werknemers gerichte maatregelen kunnen een aanvulling vormen op andere maatregelen en steun bieden aan werknemers die al negatieve gevolgen ondervinden van de blootstelling aan risicofactoren.

Risicovermindering (invoering van het plan van aanpak)

De invoering van maatregelen en interventies is van cruciaal belang voor risicovermindering. De invoering van het plan van aanpak voor risicovermindering dient zorgvuldig en consciëntieus te worden begeleid.

Het proces van het plan van aanpak moet systematisch worden geobserveerd, gedocumenteerd en besproken om eventueel noodzakelijke correcties vast te leggen en een evaluatie mogelijk te maken.

Eigenaarschap en deelname van managers en werknemers zijn van essentieel belang voor de uiteindelijke uitvoering en hiermee voor het vergroten van de kans op succes (d.w.z. risicovermindering).

Evaluatie van plan van aanpak

Het is essentieel dat alle actieplannen worden geëvalueerd om te bepalen in welke mate en op welke vlakken deze effectief zijn geweest. Zowel het proces als de invoering van de uiteindelijke resultaten van het plan van aanpak dienen te worden geëvalueerd. Bij de evaluatie dient een breed spectrum aan soorten informatie in overweging te worden genomen, bij voorkeur afkomstig vanuit verschillende invalshoeken (bijvoorbeeld die van werknemers, leidinggevenden of andere belanghebbenden).

De resultaten van de evaluatie moeten het mogelijk maken om de sterke en zwakke punten van zowel het actieplan als de implementatie te beoordelen.

Evaluatie maakt niet alleen duidelijk hoe goed de organisatie iets heeft gewerkt bij het terugdringen van psychosociale risico's en de bijbehorende schade, maar het kan tevens worden gebruikt bij de herbeoordeling van de hele situatie. Hiermee legt het de basis voor het organisatorische leren. In wezen zorgt het voor een continu proces van verbetering dat zou moeten worden herhaald binnen een vastgestelde termijn in de organisatorische context. Lessen moeten expliciet worden geïdentificeerd.

Leermomenten voor de organisatie

Organisaties dienen de evaluatie te gebruiken ten bate van continue verbetering en als basis voor (het bespreken en doorgeven van) opgedane inzichten die niet alleen nuttig kunnen zijn bij later risicomanagement, maar ook bij het (opnieuw) vormgeven van organisaties of werkplekken in het kader van het gebruikelijke proces voor organisatieontwikkeling. Het is essentieel dat organisaties zich hierbij op de lange termijn richten.

Opedane inzichten dienen te worden besproken en, indien nodig, opnieuw gedefinieerd tijdens normale werkbesprekingen en in het kader van de sociale dialoog binnen de onderneming. De inzichten 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 voor psychosociaal risicomanagement.

Uitkomsten van het PRIMA proces

Kennis over de resultaten van het risicomanagementproces vormt een belangrijke basis voor het doorlopende proces van risico inventarisatie en -evaluatie.

Een gezonde organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie die waarden en benaderingen hanteert die zijn gericht op het bevorderen van de gezondheid en het welzijn van werknemers naar een productievere en beter presterende organisatie

PRIMA kan een bijdrage leveren aan:

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

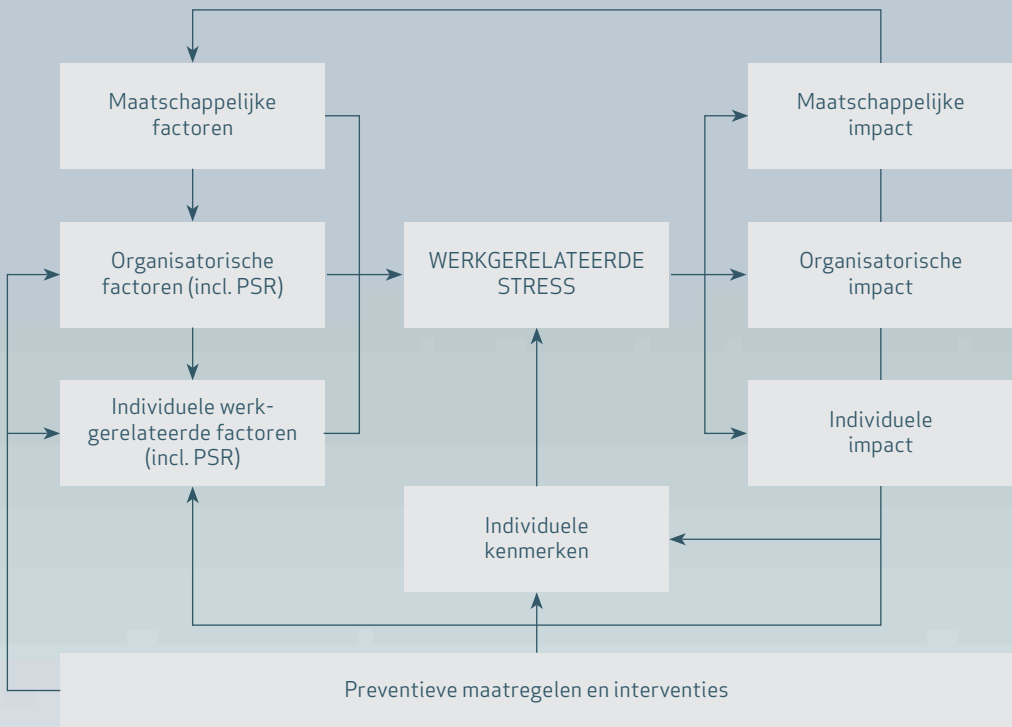
De best practices op het gebied van psychosocial risico-management weerspiegelen best practices op andere gebieden zoals organisatiemanagement, opleidingen, ontwikkeling, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bevordering van de kwaliteit van de arbeid

05 PRIMA-EF Indicator Model

Bij de ontwikkeling van een geïntegreerd model voor het monitoren van psychosociale risico's, dient rekening te worden gehouden met verschillende factoren. Het indicatormodel moet:

- indicatoren (bijvoorbeeld psychosociale risicofactoren) identificeren bij praktijkgevallen, resultaatbeschouwingen, preventiemaatregelen of interventies
- de cyclische aard van het proces voor psychosociaal risicomanagement illustreren
- de gevolgen op drie niveaus in kaart brengen: individueel niveau, organisatorisch niveau en nationaal maatschappelijk niveau of sectorniveau

Het indicatormodel voor PRIMA-EF, dat is te zien in Figuur 2, voldoet aan deze drie eisen.



Figuur 2 Indicatormodel voor psychosociale risico's op het werk gekoppeld aan preventieve maatregelen en interventies (PSR = psychosociale risico's)

Psychosociale risico's zijn het gevolg van organisatorische factoren, zoals een tekort aan steun op het werk, een gebrek aan baanzekerheid of de bedrijfscultuur. Maar ook maatschappelijke of sectorspecifieke factoren, zoals een hoge concurrentiedruk of een economische recessie, kunnen de psychologische risico's op het werk versterken. Blootstelling aan psychosociale risicofactoren op het werk kan leiden tot werkgerelateerde stress, die vaak gepaard gaat met spanning, piekeren, een gebrek aan waakzaamheid en minder efficiëntie bij het uitvoeren van werkzaamheden.

Afhankelijk van de op het werk en binnen de organisatie beschikbare middelen – bijvoorbeeld steun door collega's en leidinggevendenden – kan de stress negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid, de kans op ongelukken vergroten en de prestaties nadelig beïnvloeden, wat uiteindelijk tot werkverzuim kan leiden. De gevolgen zijn niet alleen voelbaar op het niveau van het individu of de organisatie, maar ook op sectorniveau of nationaal niveau.

Daar staat tegenover dat een combinatie van taken waarbij sprake is van een hoge mate van persoonlijke controle en waarvoor verschillende vaardigheden nodig zijn, en met een netwerk van sociale relaties op de werkvloer, het welzijn, de gezondheid en de productiviteit van werknemers ten goede komen, alsmede de productiviteit en groei van de organisatie.

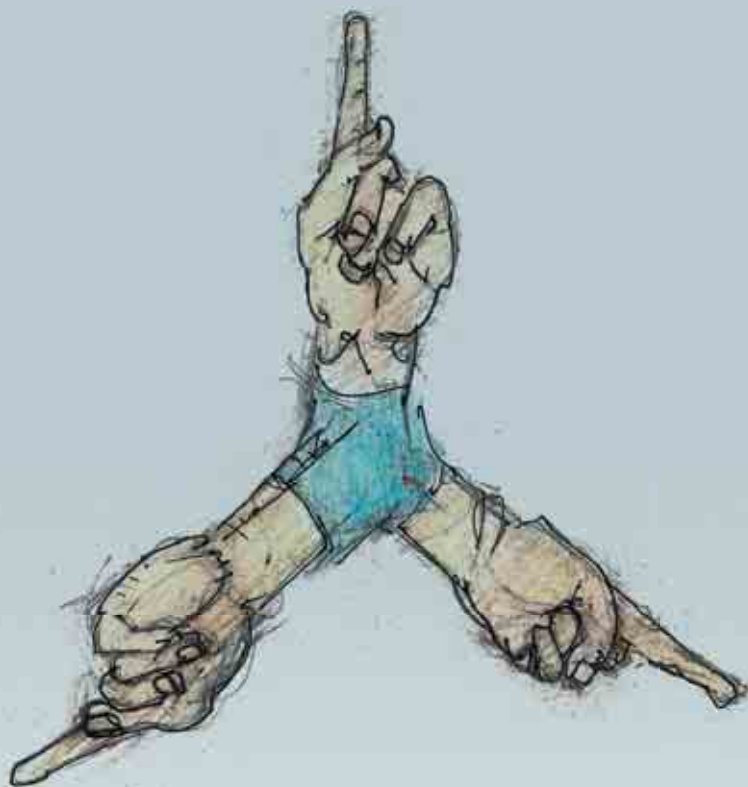
Om de psychosociale risico's op het werk en de nadelige gevolgen daarvan zoveel mogelijk te beperken, moeten er preventieve maatregelen of interventies worden geïmplementeerd die hoofdzakelijk zijn gericht op de bronnen van de risico's op het werk en op het niveau van de organisatie. Deze worden aangevuld door maatregelen gericht op individuele werknemers en hun vaardigheden, mogelijkheden en capaciteiten. Een preventiemaatregel kan ook structurele maatregelen behelzen, zoals de implementatie van beleid of de integratie van factoren die samenhangen met psychosociaal risicomangement met zakelijke systemen en structuren.

Metten van indicatoren

Er zijn verschillende methoden beschikbaar om indicatoren voor de aanpak van psychosociale risico's in kaart te brengen. De indicatoren kunnen worden vertaald in vragen- of checklistitems die mondeling of schriftelijk worden gecommuniceerd, hetzij in de vorm van een gewone schriftelijke vragenlijst, hetzij als interview, internetvragenlijst of checklist.

Als gevolg van de technologische ontwikkelingen wordt voor de afname van vragenlijsten steeds vaker het internet gebruikt. Deze vorm van onderzoek trekt andere typen respondenten aan, wat problemen kan opleveren als de representativiteit van belang is en er geen andere methodologie wordt gebruikt. De keuze voor de geschikte methodologie voor monitoring is sterk afhankelijk van het beoogde doel, de context en het onderwerp van het betreffende onderzoek. Voor grote organisaties zijn enquêtes en onderzoek op internet vaak nuttig, terwijl het MKB vaak meer heeft aan checklists.

In de tabellen staat een beknopt overzicht van indicatoren die kunnen worden gebruikt voor het monitoren van blootstelling aan psychosociale risico's, uitkomsten en preventieve actie. Hierbij zij opgemerkt dat, hoewel geweld en pesten worden gepresenteerd als werk-gerelateerde factoren, dit pluriforme kwesties zijn die om doeltreffend te kunnen worden aangepakt, moeten worden gezien als resultaat van een slechte of onbevredigende werkomgeving.



INDICATOREN VOOR DE AANPAK VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S

Blootstelling (inclusief psychosociale risico's)

ORGANISATORISCHE FACTOREN	
<i>Beleid/middelen</i>	Beleid en middelen voor het optimaliseren van het evenwicht tussen werk en privéleven
	Personeelsbeleid
	Beleid voor veiligheid en gezondheid op het werk
	Maatschappelijk verantwoord ondernemen in relatie tot de aanpak van psychosociale risico's
	Bedrijfsstrategie
<i>Organisatiecultuur</i>	Open/op vertrouwen gebaseerde verstandhouding tussen leidinggevend en werknemers
	Feedback van leidinggevend
	Communicatie (bottom-up/top-down)
	Organisatorische rechtvaardigheid
<i>Arbeids- verhoudingen</i>	Ondernemingsraad/werknemersvertegenwoordigers aanwezig
	Lidmaatschap vakbond
	Cao's

WERKGERELATEERDE FACTOREN	
<i>Arbeids- voorwaarden</i>	Contract
	Salaris
	Arbeidsverleden
<i>Organisatieontwerp</i>	Functieroulatie / functieoverschrijdende trainingen
	Teamwork
	Multi-skilling

<i>Kwaliteit van de arbeid</i>	Functie-eisen
	Mate van autonomie / zelfbeschikking
	Baanzekerheid
	Sociale steun en conflicten
	Geweld, pesten
	Discriminatie
	Werktijden
	Thuiswerken, telewerken

UITKOMSTEN	
<i>Gezondheid</i>	Arbeidsongevallen
	Gezondheidsklachten
	Lichamelijke gezondheid
	Geestelijke gezondheid
<i>Arbeidssatisfactie</i>	Arbeidssatisfactie
	Verloop
<i>Verzuim, presenteeism</i>	Ziekteverzuim
	Oorzaak van verzuim
	Doorwerken bij ziekte, presenteeism

PREVENTIEMAATREGELEN / INTERVENTIES	
<i>Beoordelingen</i>	Risico inventarisatie en –evaluatie (RI&E)
	Documenteren/registeren van aanwezigheid, ongevallen en ziekte
	Onderzoek naar de oorzaak van ongevallen, etc.

<i>Maatregelen</i>	Gericht op: <ul style="list-style-type: none"> - beperking van de psychosociale risico's - verbetering van autonomie, controle en organisatorische voorzieningen - verbeteren van de belastbaarheid door beter te leren omgaan met negatieve factoren, geven van informatie en trainingen - werkhervatting - stimulerende factoren/obstakels met betrekking tot maatregelen
<i>Evaluatie</i>	Gebruik van beleid/voorzieningen
	Effectiviteit van maatregelen
	Procesevaluatie van de invoering van maatregelen
<i>Medezeggenschap van werknemers</i>	Risicobeoordeling
	Ontwikkeling en invoering van een actieplan

06 Sociale Dialoog: Consultatie van belangrijke Stake- holders en Werknemers Participatie

Vooruitgang in de aanpak van psychosociale risico's op het werk is afhankelijk van een complex geheel van factoren en moet worden gezien binnen het bredere kader van de respectievelijke beleidsachtergrond en stand van de arbeidsverhoudingen. Op mondiaal niveau wordt dit weerspiegeld in de omschrijving van het begrip 'decent work' door de International Labour Organisation (ILO; www.ilo.org). Een van de vier strategische doelstellingen van 'decent work' heeft betrekking op de sociale dialoog en benadrukt het belang van de vertegenwoordiging van werknemers en de dialoog met stakeholders om de kwaliteit van het werk te waarborgen.

De sociale dialoog als vredelievende manier om conflicten op te lossen en de belangen van verschillende partijen tegen elkaar af te wegen is een van de pijlers van het Europees sociaal model en omvat discussies, advies, onderhandelingen en gezamenlijke actie door de sociale partners (werkgevers organisaties en vakbonden). Op bedrijfsniveau geeft de sociale dialoog het overleg tussen werkgever en werknemersvertegenwoordiging weer.

Op Europees niveau zijn er twee kaderovereenkomsten gesloten op het gebied van psychosociale risico's: de Kaderovereenkomst inzake werkgerelateerde stress (2004) en de Kaderovereenkomst over geweld en pesten op het werk (2007). Ze zijn erop gericht werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers bewuster te maken van risicomanagement en hun een kader te bieden om problemen te identificeren en op te lossen binnen een algemeen risicomanagementproces dan wel door middel van specifiek beleid. Op nationaal niveau committeren de sociale partners zich eraan deze overeenkomsten in te voeren via hun leden. De resultaten van de invoer van deze kaderovereenkomsten hangen sterk af van de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen op nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau, met name van het vermogen en de wil van de sociale partners om te onderhandelen als gelijkwaardige partners, consensus te bereiken over de relevante vraagstukken en innovatieve oplossingen te vinden. In dit overkoepelend kader is de sociale dialoog van cruciaal belang voor de aanpak van psychosociale risico's op de werkplek.

Gezondheid en veiligheidscommissies, ondernemingsraden of andere vertegenwoordigingsorganen spelen een belangrijke rol. In kleinere ondernemingen waar een formele werknemersvertegenwoordiging wellicht ontbreekt, zal dit overleg plaatsvinden met meer directe medewerkers. Zoals eerder aangegeven zal dit in elk geval moeten plaatsvinden in alle fasen van het proces van de aanpak van psychosociale risico's. Zowel de werkgever als werknemers hebben specifieke verantwoordelijkheden en rollen te vervullen. Zo moeten werkgevers zich verbinden tot het ontwikkelen en het uitvoeren van de aanbevelingen op

basis van risico inventarisaties en -evaluaties of ervoor zorgen dat pesterijen en intimidaties niet worden getolereerd binnen hun zeggenschapsgebied. Werknemers moeten hun zorgen naar voren brengen en wanneer aanbevolen de mogelijkheden voor opleiding of begeleiding aangrijpen. Werknemersvertegenwoordigers moeten werknemers kunnen raadplegen en moeten op een zinvolle manier worden betrokken bij de risico inventarisatie en -evaluatie. Deze verantwoordelijkheden en taken kunnen ook worden geïdentificeerd door middel van organisatorische beleid ten aanzien van deze onderwerpen (zie bijlagen II en III).

In onderstaande tabel zijn enkele succesfactoren opgenomen voor de sociale dialoog over de aanpak van psychosociale risico's. Deze zijn zowel relevant op nationaal niveau als op bedrijfsniveau. Het is belangrijk te benadrukken dat wil de sociale dialoog doeltreffend zijn, de visie van de sociale partners op psychosociale risico's en de aanpak ervan moet worden geadresseerd opdat er consensus wordt bereikt in termen van kennis, aanpak en doelstellingen. Bewustmaking op het gebied van psychosociale risico's kan een belangrijke rol spelen in dit verband door middel van goede training.



RICHTLIJNEN VOOR DE SOCIALE DIALOOG: SUCCES FACTOREN VOOR DE AANPAK VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S

GEBIED	SUCCES FACTOREN
<i>Sociale dialoog (algemeen)</i>	Vrijheid om de rechten van werknemers te verenigen en te erkennen om gezamenlijk adequate structuren te organiseren en te onderhandelen voor de sociale dialoog op nationaal, sector- en ondernemingsniveau, bv. de organisatie van sociale partners, de vertegenwoordiging van werknemers en de medezeggenschap van werknemers
	Een cultuur van gezamenlijk problemen oplossen en de routines van samenwerking tussen sociale partners
	Activiteiten gericht op capaciteitsvergroting in geval van zwakke structuren – structuren voor sociale dialoog hebben enige tijd nodig om zich te ontwikkelen en beter te worden als gevolg van een continu leerproces
	Het opbouwen van een relatie tussen de sociale partners op basis van wederzijds vertrouwen en respect, bijvoorbeeld door de dialoog te openen met een relatief weinig controversieel onderwerp
	Het opbouwen van een relatie tussen de sociale partners op basis van wederzijds vertrouwen en respect, bijvoorbeeld door de dialoog te openen met een relatief weinig controversieel onderwerp
	Steun bij het oplossen van geschillen tussen sociale partners, bijvoorbeeld in de vorm van bemiddeling
	Overeenkomsten over de manier van invoering (van beleid of maatregelen): de sociale partners dienen ervoor te zorgen dat de sociale dialoog tot concreet handelen leidt

<i>De sociale dialoog en de aanpak van psychosociale risico's</i>	Er dient rekening te worden gehouden met verschillen in de kijk op deze risico's en mogelijke problemen op bedrijfsniveau
	De ontwikkeling van een gezamenlijke taal voor de sociale partners, bijvoorbeeld door belangrijke kwesties samen te definiëren
	Specifiek toegesneden benaderingen voor de gebieden 'werkgerelateerde stress' en 'geweld/pesten/intimidatie'
	Anticipatie op schijnbaar tegenstrijdige resultaten van maatregelen, bijvoorbeeld een toename van het aantal klachten als gevolg van meer bewustwording van geweld en pesten
	Er dient rekening te worden gehouden met man-vrouw verschillen, met name met betrekking tot geweld en intimidatie op het werk

07 Benaderingen ten aanzien van Preventie en Aanpak van Werk-gerelateerde Stress

Volgens de kaderovereenkomst over werk gerelateerde stress, kan een werknemer werk-gerelateerde stress ontwikkelen wanneer de werkomgeving te hoge eisen stelt en de werknemer hier geen controle over heeft. Werknemers noemen werkgerelateerde stress als een van de belangrijkste oorzaken van ziekte (Europese Stichting, 2007) en ruim veertig miljoen werknemers in de Europese Unie hebben ermee te maken. Naar schatting kost werkgerelateerde stress 3-4% van het Europees BNP.

Zoals eerder benadrukt is het belangrijkste doel van PRIMA het reduceren van risico's en het voorkomen van werk-gerelateerde stress door middel van passende interventies. In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen drie hoofdtypes van interventie bij werkgerelateerde stress, die meestal worden aangeduid als primaire, secundaire en tertiaire preventie.

- *Primaire preventie* is gericht op het bestrijden van werkgerelateerde stress door de manier waarop het werk is georganiseerd en wordt geleid te veranderen. Voorbeelden hiervan zijn het reorganiseren van het werk, het ontwikkelen van een passend communicatie systeem en het herzien van beoordelingssystemen
- *Secundaire preventie* is gericht op het bestrijden van werkgerelateerde stress door middel van trainingen waarbij mensen persoonlijke vaardigheden opdoen met technieken voor stressmanagement. Voorbeelden hiervan zijn ontspanningstrainingen en 'time-management trainingen'.
- *Tertiaire preventie* is erop gericht de gevolgen van werkgerelateerde stress voor de gezondheid van werknemers te beperken door middel van passende systemen voor klachtenvermindering en werkhervatting alsmede verbeterde bedrijfsgezondheidszorgvoorzieningen. Voorbeelden zijn het bieden van vertrouwelijke counselling en cognitieve gedragstherapieën.

Preventie en Aanpak van Werk-gerelateerde Stress: Richtlijnen voor 'Best Practices'

PRIMA-EF identificeert kernaspecten en principes voor best practices voor strategieën om werkgerelateerde stress te voorkomen en aan te pakken, en die het Europese perspectief weerspiegelen. Deze principes betreffen de inhoud, de invoering en evaluatie van interventies bij werkgerelateerde stress.

Inhoud van de Interventie: Kernonderdelen

- De inhoud van de interventie (dat wil zeggen de kernelementen focus, hulpmiddelen en invoering van de interventie) moet zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderbouwde activiteiten en maatregelen, gebaseerd op wetenschappelijk theorievorming.
- Psychosociale risico's voor de gezondheid en het welzijn van werknemers op de werkplek moeten worden geïdentificeerd aan de hand van een zorgvuldige risico inventarisatie en -evaluatie.
- De onderdelen en hulpmiddelen van de interventie moeten worden aangepast en toegesneden op de betrokken sector en voldoen aan de unieke eisen van de organisatie.
- De interventie moet zodanig zijn ontworpen dat hij systematisch en stapsgewijs kan worden uitgevoerd aan de hand van een duidelijke definitie van de doelen en strategie van de interventie.



Context van de Interventie: Succesvol invoeren

- Het bevorderen van de bewustwording en kennis van leidinggevend en werknemers over de oorzaken en gevolgen van werkgerelateerde stress is van essentieel belang.
- Kennis, competenties en vaardigheden met betrekking tot een continue aanpak van psychosociale risico's op de werkplek dienen te worden ontwikkeld door middel van passende trainingen voor leidinggevend en werknemers.
- De doelstellingen en het belang van de interventie moeten duidelijk zijn en zowel door leidinggevend als werknemers zijn goedgekeurd.
- De mate van algemene steun vanuit de organisatie (bijvoorbeeld in de vorm van toegevoegde middelen) en de mate van actieve deelname van leidinggevend gedurende de ontwerp-, invoerings- en evaluatiefasen van de interventie moet worden vastgesteld.
- Werknemers dienen actief deel te nemen aan de interventie en te worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van de interventiestrategie.
- Er moet worden gewerkt aan voortdurende, actieve communicatie tussen alle belangrijke bij de interventie betrokken partijen (bijvoorbeeld werknemers, leidinggevend, bedrijfsartsen en/of andere experts op het gebied van bedrijfsgeneeskunde of vakbonden).

Evaluatie van de Interventie:

Effectiviteit en Duurzaamheid van de Effecten van de Interventie

- Er dient een evaluatiestrategie te worden ontwikkeld die duidelijk is gekoppeld aan de beschreven doelen van de interventie en de gesignaleerde problemen.
- De interventie moet worden geëvalueerd aan de hand van diverse methoden (bijvoorbeeld met vragenlijsten, interviews of groepsgesprekken); welke er precies worden gebruikt is afhankelijk van de omvang en de beschikbare middelen van het bedrijf.
- De algemene effectiviteit van de interventie alsmede de gevolgen hiervan voor het welzijn van werknemers moet, samen met de organisatorische resultaten (bijvoorbeeld wat betreft kosteneffectiviteit, productiviteit of verzuim), systematisch worden geëvalueerd op verschillende momenten, zowel direct na de interventie als op langere termijn.
- Ook de kwaliteit en effectiviteit van de invoering van de interventie moeten systematisch worden beoordeeld.
- De gevolgen van de interventie voor verschillende groepen binnen de organisatie (gedefinieerd aan de hand van bijvoorbeeld werkplek, afdeling of geslacht) moeten worden beoordeeld om eventuele differentiële effecten van de interventie vast te stellen en te bespreken.

Richtlijnen voor het opstellen van een beleid voor de aanpak van psychosociale risico's en de preventie van stress op het werk worden gepresenteerd in bijlage II.

Voorbeelden van succesvolle interventies voor de preventie en aanpak van stress op het werk kunnen worden gevonden op de PRIMA-EF-website: www.prima-ef.org



08 Preventie van Geweld en Pesten op het Werk

Er is sprake van pesten wanneer iemand wordt blootgesteld aan herhaaldelijk en langdurig negatieve, vijandige en agressieve gedragingen. Pesten is een escalerend proces waarbij het slachtoffer terecht komt in een situatie waarin hij / zij zich weerloos voelt. Hoewel de term pesten voornamelijk wordt gebruikt om situaties te beschrijven binnen een organisatie, kunnen ook continue negatieve gedragingen door klanten of cliënten leiden tot pesten. De termen intimidatie, pesten en psychologisch geweld worden soms door elkaar gebruikt. Extern geweld (ook wel klantgeweld of geweld door andere mensen) verwijst naar het geweld van cliënten, klanten, patiënten, leerlingen en dergelijke. Extern geweld kunnen bedreigingen en fysieke aanvallen zijn, maar extern geweld kan ook psychologisch van aard zijn.

Uit het vierde Europese onderzoek naar de arbeidsomstandigheden (2007) blijkt dat in de twaalf maanden ervoor zes procent van de werknemers op het werk met lichamelijk geweld was bedreigd, dat vier procent slachtoffer was geweest van geweld en vijf procent van pesten en/of intimidatie. De kans om te worden geconfronteerd met zowel bedreigingen als daadwerkelijk geweld én pesten is het grootst in de gezondheidszorg, in het openbaar bestuur en bij defensie. Ook in de sectoren transport en communicatie, in de horeca en in het onderwijs zijn de risico's groter dan gemiddeld. Werkgerelateerd geweld is een groot gezondheids- en veiligheidsprobleem, maar daarnaast ook een ethische kwestie die relevant is voor de dienstverlening aan klanten/patiënten. De drie belangrijke benaderingen van primaire, secundaire en tertiaire preventie zijn ook toegepast op geweld en pesten op het werk.

- *Primaire interventies* zijn per definitie proactief en gericht op het verkleinen van de kans op geweld of pesten op het werk. Hiertoe behoren bijvoorbeeld beleid en plannen van aanpak gericht op het bestrijden van pesten, documentatie van geweldsincidenten en herontwerp van de psychosociale werkomgeving.
- *Secundaire interventies* zijn tijdige reacties gericht op het uitbreiden van iemands persoonlijke hulpmiddelen. Interventies bij geweld of pesten nemen bijvoorbeeld de vorm aan van trainingen, personeelsenquête's en conflictoplossing.
- *Tertiaire interventies* zijn gericht op het beperken en herstellen van schade als gevolg van pesten en geweld. Daartoe behoren bijvoorbeeld bedrijfsafspraken alsmede nazorg, counseling en therapie.

Kernaspecten van interventies gericht op het voorkomen en de aanpak van pesten en geweld op het werk

Pesten en geweld door derden zijn meerdimensionale verschijnselen. Om pesten en geweld op het werk te voorkomen en te beperken is een integrale benadering nodig, met zowel maatregelen op individueel niveau, functieniveau, bedrijfsniveau en sociaal niveau. Een preventieve aanpak dient daarbij prioriteit te krijgen.

De basis voor de aanpak van geweld op het werk wordt gevormd door 'zero tolerance' voor alle vormen van lichamelijk en geestelijk geweld, zowel op de werkplek als daarbuiten

- De planning van interventies dient te worden gebaseerd op tijdens onderzoek opgedane kennis over de oorzaken en escalerende aard van pesten en geweldsituaties alsmede wetenschappelijke theorie.
- Een goed uitgevoerde situatieanalyse of risico inventarisatie en -evaluatie moet aan de interventie ten grondslag liggen.
- Interventies moeten worden toegesneden op de specifieke problemen en behoeften (bijvoorbeeld aan training) van de betrokken organisaties en personen.
- Het is van cruciaal belang dat leidinggevenden de doelstellingen en invoering van interventies steunen en faciliteren.
- Iedereen die is betrokken bij een interventie moet eigenaar zijn van dat proces. Personeel gespecialiseerd in gezondheid en veiligheid op het werk zijn goede partners om mee samen te werken, evenals vakbonden.
- Er dient een evaluatiestrategie te worden ontwikkeld die duidelijk is gekoppeld aan de beschreven doelen van de interventie en de gesignaleerde problemen.
- De interventie moet worden geëvalueerd aan de hand van diverse methodes (bijvoorbeeld vragenlijsten, interviews of groeps gesprekken); welke er precies worden gebruikt is afhankelijk van de omvang en de beschikbare middelen van het bedrijf.
- Ook de kwaliteit en effectiviteit van de invoering van de interventie moeten systematisch worden beoordeeld.



Pesten op het Werk: Richtlijnen voor 'Best Practices'

- De bewustwording en erkenning van pesten moeten worden gestimuleerd. Als het probleem niet afdoende wordt herkend en erkend, kan er mogelijk weerstand tegen interventies ontstaan. Interventies kunnen alleen slagen wanneer werknemers er klaar voor zijn.
- Pesten op het werk moet worden beschouwd als een probleem in de werkomgeving. Preventie en bestrijding moeten zich richten op het verminderen van de kans op pesten op de werkplek door aandacht te besteden aan psychosociale risico's, de sfeer op het werk, de organisatiecultuur en de manier van leiding geven. Op personen gerichte initiatieven hebben zelden succes.
- Organisaties dienen te beschikken over beleid en gedragscodes inclusief heldere, praktische procedures voor het voorkomen en aanpakken van pesten.
- Het opbouwen van een cultuur waarin respect op het werk belangrijk is
- Management interventies zijn essentieel bij het voorkomen van pesten. Leidinggevendenden moeten worden getraind in het op verantwoordelijke en juridisch correcte wijze oplossen van problemen met pesten.
- Leidinggevendenden, werknemers en organisaties moeten competenties en vaardigheden ontwikkelen voor de aanpak van pesten op het werk
- Wanneer een geval van pesten zich voordoet moet dit onmiddellijk behandeld en afgewikkeld worden met alle betrokkenen.
- Externe adviseurs die zijn betrokken bij een interventie met betrekking tot pesten moeten hun taak neutraal en onpartijdig vervullen.

Geweld op het Werk door Derden: Richtlijnen van 'Best Practices'

- Alle werkplekken waar de kans op geweld door derden groot is, moeten beschikken over gedragscodes, richtlijnen en crisisplannen voor het voorkomen en aanpakken van geweld.
- Alle medewerkers dienen te worden getraind in de omgang met gewelddadige incidenten.
- De systematische documentatie en analyse van geweldsincidenten vormen een belangrijke basis voor de preventie van geweld. Ook psychologisch geweld moet worden gemeld.
- Bij de risico inventarisatie en -evaluatie moet onder andere rekening worden gehouden met de indeling van de werkomgeving, beveiligingsvoorzieningen, de personeelsbezetting, de beroepspraktijk, richtlijnen en trainingen.
- Voor verschillende sectoren/beroepen (bijvoorbeeld de politie of verzorgers van mensen met dementie) zijn verschillende methodes nodig.
- Klanten en cliënten moeten eveneens leren zich niet agressief of gewelddadig op te stellen.

Pesten en geweld op het werk zijn een bron van schaamte en schuldgevoel. Om correct met pesten en geweld door derden om te gaan, is het nodig dat op de werkplek niet in termen van schuld wordt gedacht.

Richtlijnen voor het opstellen van een beleid ten aanzien van pesten of geweld en gedragscodes ter voorkoming en aanpak van pesten en geweld op het werk zijn opgenomen in bijlage III.

Voorbeelden van succesvolle interventies voor de preventie en het management van pesten en geweld op het werk kunnen worden gevonden op de PRIMA-EF-website: www.prima-ef.org

Nieuwe Inzichten: De Sleutel tot Succes

Organisaties en experts die interventies willen uitvoeren om pesten en geweld op het werk te voorkomen of aan te pakken, moeten de volgende punten in overweging nemen als zij een succesvolle en effectieve interventiestrategie willen implementeren.

- *De bereidheid tot verandering van de organisatie*

De bereidheid tot verandering en het verzet tegen verandering binnen de organisatie hebben invloed op de slagingskans en effectiviteit van interventies. Daarom is het belangrijk dat een organisatie het initiatief tot interventie vanaf het begin steunt en blijft steunen.

- *Realistische interventiestrategie*

Het aanpakken van alle problemen die door middel van een RI&E inclusief psychosociale risico's worden geïdentificeerd zou resulteren in een ingewikkeld interventievoorstel met weinig kans van slagen.

Een interventiestrategie moet haalbare oplossingen bieden die in de dagelijkse bedrijfspraktijk kunnen worden ingebouwd, zodat de invoer over langere termijn eenvoudiger en succesvoller verloopt.

- *Integrale interventiestrategie*

Om pesten en geweld op het werk met succes te voorkomen en aan te pakken, moet de interventiestrategie elementen bevatten uit alle drie de interventieniveaus – primaire, secundaire en tertiaire preventie. In het bijzonder moeten zij zich richten op de diepere oorzaken van stress op het werk, pesten en geweld op het werk (primaire preventie); op opleidingen voor managers en werknemers over de aanpak van psychosociale risico's (secundaire preventie), en op degenen die lijden onder de gevolgen van stress en pesten en geweld op het werk. Hen moeten middelen worden geboden om om te gaan met de gevolgen en deze gevolgen te reduceren (tertiaire preventie).

- *Doorlopende verbetering*

Pogingen om psychosociale risico's en pesten en geweld op het werk effectief aan te pakken dienen niet te worden beschouwd als op zichzelf staande activiteiten, maar worden ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Op die manier ontstaat er een cyclus van doorlopende verbetering, die zal leiden tot een psychosociaal betere werkomgeving.



09 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en PRIMA

Naarmate de globalisering en het bewustzijn over milieu en maatschappelijke vraagstukken toenemen, wint het idee dat organisaties nog andere verantwoordelijkheden hebben dan alleen hun zuiver juridische of op winst gerichte doelstellingen aan zeggingskracht. Als een bedrijf succesvol wil zijn, zal het actief betrokkenheid moeten tonen met betrekking tot de sociale omgeving, het milieu en de economie (Europese Commissie, 2001).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is “een concept waarbij bedrijven in het kader van hun bedrijfsactiviteiten en in hun relaties met andere partijen (stakeholders) vrijwillig aandacht aan sociale kwesties en het milieu schenken” (Europese Commissie, 2001). MVO draait om bedrijfsethiek, kernwaarden en een bedrijfscultuur die verantwoordelijk gedrag stimuleert.

Het sociale aspect van MVO heeft niet alleen betrekking op de naar externe sociale verantwoordelijkheid van bedrijven ten opzichte van samenleving, maatschappij en de Aarde, maar ook hun interne verantwoordelijkheid ten opzichte van hun werknemers. Daaronder vallen een maatschappelijk verantwoorde omgang met werknemers wat betreft hun veiligheid en gezondheid, gelijke behandeling en toegang tot werk, arbeidsvoorwaarden, investeringen in menselijk kapitaal, de omgang met veranderingen binnen de sector en financiële controle

Een goede behandeling van de beroepsbevolking en de ontwikkeling van de (geestelijke, sociale en andere) capaciteiten daarvan, is van strategisch belang voor zowel organisaties als de maatschappij. Het beperken van psychosociale risico's en de bevordering van welzijn op het werk behoort ook tot MVO.

Belangrijke MVO-indicatoren voor Psychosociaal Risicomanagement

- *Zorg ervoor dat het strategisch belang van de aanpak van psychosociale risico's wordt onderkend*

Om steun vanuit de hoogste bestuurslagen te garanderen, moet het strategisch belang van de aanpak van psychosociale risico's duidelijk worden gemaakt. De eerste stap daartoe behelst het ontwikkelen van een zakelijke casus waaruit duidelijk de voordelen voor gezondheid en bedrijf naar voren komen, in de vorm van zowel potentiële kostenbesparingen als toegevoegde waarde. Strategisch waarde toevoegen wordt mogelijk wanneer de aanpak van psychosociale risico's een bijdrage levert aan de realisatie van de strategische doel-

stellingen van het bedrijf, bijvoorbeeld een populaire werkgever worden of een innovatieve bedrijfscultuur creëren.

- *Integreer psychosociale aspecten in strategieën, plannen en processen voor organisatorische ontwikkeling*

Als de ontwikkeldoelstellingen van een organisatie helder zijn, is het mogelijk te bepalen welke voorzieningen op het gebied van arbeidsorganisatie, arbeidsprocessen, nieuwe competenties (die moeten worden ontwikkeld), werkomgeving en dergelijke nodig zijn voor de realisatie hiervan. Omdat organisatorische ontwikkelingen meestal jaren in beslag nemen en veranderingen in de arbeidsorganisatie, in arbeidsprocessen en dergelijke met zich meebrengen, moet er op veranderingen worden geanticipeerd. Psychosociale aspecten kunnen vanaf het eerste ontwerp van de arbeidsprocessen en de daaraan verbonden besluitvorming worden meegenomen. Op die manier kunnen de nieuwe inzichten, vergaard tijdens de omgang met psychosociale risico's, worden verwerkt in de ontwikkeling van de organisatie. Dat levert naar verwachting een veel effectievere bescherming op, terwijl de organisatie profiteert van kostenbesparingen en een strategische meerwaarde.

- *Zorg voor een goede balans tussen de invoering van systemen, internalisering van waarden en leerprocessen binnen de organisatie*

Om psychosociale problemen en risico's te beperken zijn systematisch geplande activiteiten nodig. Dergelijke activiteiten kunnen en moeten worden geïntegreerd met de systemen voor algemeen risicomanagement waarover het bedrijf beschikt, bijvoorbeeld door deze te integreren in de managementsystemen voor gezondheid en veiligheid, de cyclus van planning en besturing of een andere bestaande procedure. Risicomanagement met betrekking tot psychologische aspecten en problemen draait om normen en waarden, over 'het juiste' doen – dat wil zeggen het bevorderen van de bewustwording, het stimuleren van verantwoord gedrag en het nakomen van beloftes en toezeggingen. In het kader van hun MVO-beleid kunnen bedrijven de bewustwording bevorderen of hun werknemers training aanbieden over de waarden van het bedrijf en het op de juiste manier omgaan met ethische dilemma's. Waarden en ethische dilemma's op psychosociaal gebied kunnen goed worden geïntegreerd in de benadering van MVO, maar niet zonder dat er individueel en collectief nieuwe kennis wordt opgedaan.

- *Wees bewust van de zakelijke gevolgen van psychosociale problemen*

Hoewel gezondheid zelden wordt beschouwd als zijnde van zakelijk belang, heeft de gezondheid van werknemers vaak grote invloed op de bedrijfsvoering. Waar de voornaamste verantwoordelijkheid van de werknemers bestaat uit het minimaliseren van de gevolgen van zakelijke activiteiten voor psychosociale risico's en hun gezondheid, hebben leidinggevenden vaak als voornaamste zorg de gevolgen van psychosociale risico's en de gezondheid van werknemers op het bedrijf. Het is van belang dat beide aspecten in overweging worden genomen.

- *Betrek zowel de traditionele als de niet-traditionele stakeholders*

Hoe groter de betrokkenheid van de verschillende partijen, des te waarschijnlijker het is dat de aanpak van psychosociale risico's van strategisch belang voor de onderneming is en blijft. Met betrekking tot dit onderwerp is CSR nauw verbonden met het stelsel van arbeidsverhoudingen en de sociale dialoog. Traditionele partijen zijn bonden, werkgeversorganisaties, beleidsmakers, arbodiensten, onderzoekers en academici. Niet-traditionele partijen zijn sociale zekerheids instellingen, gezondheidsverzekeraars, familie/partners, niet-gouvernementele organisaties (NGO's), gezondheidszorginstellingen, klanten, aandeelhouders, gemeenschappen, uitzendbureaus, media, spelers uit het juridische stelsel en bedrijfsadviseurs. Omdat een aantal van deze niet-traditionele partijen een duidelijk (financieel) belang hebben bij de preventie van psychosociale problemen, bieden zij een scala aan kansen die tot op de dag van vandaag nauwelijks is onderzocht.



MVO-INDICATOREN VOOR PSYCHOSOCIAAL RISICOMANAGEMENT OP ORGANISATIENIVEAU

ASPECT	INDICATOREN
<i>Integratie met zakelijke stelsels en structuren</i>	De organisatie beschikt over managementinformatie m.b.t. de aanpak van psychosociale risico's (in het kader van de gangbare zakelijke activiteiten of een reeds aanwezig managementsysteem)
	De organisatie voert het beleid om psychosociale risico's onder controle te houden, dat wil zeggen: te voorkomen, te beperken en te beheersen (en te voldoen aan juridische verplichtingen)
	Het systeem voor de aanpak van psychosociale risico's is ook relevant voor, en wordt gebruikt bij, reorganisatie en herstructureringen
	De organisatie beschikt over een gedragscode met betrekking tot geweld, pesten en intimidatie
	De organisatie beschikt over systemen voor het bevorderen van de vertrouwelijkheid waarmee problemen op het gebied van geweld, pesten en intimidatie worden behandeld
	De organisatie beschikt over systemen gerelateerd aan diversiteitskwesities en het zoeken naar de balans tussen werk en privéleven
	Werknemers hebben toegang tot begeleiding gericht op het voorkomen van psychosociale problemen en hun geestelijke gezondheid wordt bevorderd

<i>Integratie met de bedrijfscultuur</i>	Managers worden opgeleid en getraind om psychosociale problemen voorrang te geven en deze preventief openlijk te bespreken
	Alle werknemers krijgen een cursus over psychosociale risico's bij wijze van preventiemaatregel
	Werknemersvertegenwoordigers zijn actief betrokken bij de preventie van psychosociale problemen
	Werknemersvertegenwoordigers zijn getraind op het gebied van psychosociale problemen gericht op preventie
	Het melden van incidenten (bijvoorbeeld geweld of intimidatie) wordt gestimuleerd (dat wil zeggen, beloond en niet afgestraft)
	Een open discussie over psychosociale kwesties wordt gestimuleerd, waarbij ook aandacht wordt besteed aan diversiteit en de balans tussen werk en privéleven
	Naast de getroffen voorzorgsmaatregelen zijn werknemers in staat om alert in te spelen op onverwacht gespannen of gewelddadige situaties
	Er wordt zowel intern als extern actief en open gecommuniceerd over psychosociale problemen en het voorkomen daarvan (transparantie)
<i>Integratie met opleidingen en ontwikkeling binnen de organisatie</i>	Alle incidenten op het gebied van geweld of intimidatie worden vastgelegd en geanalyseerd, waarna de nieuw opgedane inzichten naar anderen worden gecommuniceerd
	Individuele werknemers krijgen feedback wanneer zij problemen melden of oplossingen voorstellen dan wel invoeren
	De interventies in het kader van de aanpak van psychosociale risico's worden geëvalueerd
	Informatie over de aanpak van psychosociale risico's en de evaluatie van de interventies in het kader hiervan worden gebruikt om het kennisniveau en de ontwikkeling van zowel de werknemers als de organisatie te bevorderen

<i>Integratie met dialoog met stakeholders</i>	De organisatie beschikt over een rapportagesysteem voor psychosociale problemen, dat is gekoppeld aan de interne cyclus voor planning en besturing alsmede de externe verslaglegging (bijvoorbeeld MVO-rapporten)
	De psychosociale risico's komen regelmatig aan bod bij gesprekken tussen het management en de werknemersvertegenwoordigers
	De organisatie weet wie de voornaamste stakeholders zijn met betrekking tot (interne en externe) psychosociale problemen en gaat daar regelmatig de dialoog mee aan
<i>Expliciet benoemen van ethische aspecten en dilemma's</i>	Werknemers worden getraind om conflicten op het werk positief te gebruiken (door problemen op te lossen en conflicten in productieve ervaringen te veranderen)

10 Psychosociaal Risicomanagement: Van Organisatiebeleid tot Effectieve Praktijken

Het aanpakken van psychosociale risico's op het werk en het voorkomen van werk-gerelateerde stress, geweld en pesten vereist van organisaties een alomvattende, lange termijn strategie. In deze strategie moeten verschillende aspecten in overweging worden genomen zoals het organisatiebeleid, de structuur, de middelen en de bestaande systemen en praktijken.

Bij de ontwikkeling van passend beleid voor de aanpak van psychosociale risico's moeten organisaties nagaan of er een synergetische fit bestaat binnen het organisatorische beleid en of zij zich aan de bestaande wetgeving en normen houden. Organisaties moeten bijvoorbeeld nadenken over hoe de gezondheid en veiligheid, het personeelsbeleid en het MVO-beleid in elkaar passen om gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken en het leren van de organisatie te bevorderen.

Een lijst van de belangrijkste bestaande standaarden die van belang zijn voor de aanpak van psychosociale risico's wordt gepresenteerd in bijlage I. Deze kunnen gebruikt worden als aanvullende informatiebronnen op de richtlijnen die hier gepresenteerd worden voor het ontwikkelen van doeltreffend beleid ten aanzien van de aanpak van psychosociale risico's. Daarnaast bevatten bijlagen II en III lijsten van belangrijke zaken waar organisaties rekening mee dienen te houden en die opgenomen dienen te worden in het beleid ter preventie van werk-gerelateerde stress en geweld en pesten op het werk.

Er moet echter worden bedacht dat de ontwikkeling van beleid voor de aanpak van psychosociale risico's alleen niet voldoende is: organisaties moeten praktijken ontwikkelen in overeenstemming met hun beleid en deze monitoren om succesvol te zijn; ze moet de vertaalslag promoten van organisatiebeleid naar effectieve praktijken.

Onderwerpen die in deze brochure aan de orde komen, zoals het bewustzijn met betrekking tot de zorgpunten, een dialoog tussen stakeholders, medezeggenschap van werknemers, de beschikbaarheid van middelen en expertise, ondersteuning en de bestaande infrastructuur op lokaal, sectoraal of nationaal niveau moeten in beschouwing worden genomen en zullen een belangrijke rol spelen bij de verwezenlijking van dit doel. Daar waar uitdagingen zijn gesignaleerd op een of meer van deze gebieden, dienen organisaties waar mogelijk advies te vragen aan gezondheid- en veiligheidsdeskundigen, sociale partners of andere experts.

PRIMA-EF is gericht op de bevordering van een uniforme Europese aanpak en het ontwikkelen van een kader voor de aanpak van psychosociale risico's; een die zich richt op de vertaling van kennis en beleid naar de praktijk. Het is te hopen dat de toepassing van PRIMA-EF op nationaal en bedrijfsniveau niet alleen gezondheidsproblemen zal voorkomen en het welzijn in de Europese bedrijven zal bevorderen, maar dat dit synoniem zal worden voor de bevordering van productiviteit, welvaart en de kwaliteit van leven in de Europese samenleving.



Referentie & Aanvullende Informatie

BROUGHTON, A. Working conditions and social dialogue. Report of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2008.

Available at: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/110/en/1/ef07110en.pdf

CASSITTO, M.G., FATTORINI, E., GILIOLI, R., RENGO, C., GONIK, V. Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. WHO, Geneva, 2003.

Available at: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf

CHAPPELL, D., DI MARTINO, V. Violence at work. International Labour Office, 2006.

COX, T., COX, S. Psychosocial and Organizational Hazards: Monitoring and Control. Occasional Series in Occupational Health, No.5. World Health Organization (Europe), Copenhagen, Denmark, 1993.

COX, T., GRIFFITHS, A., RIAL-GONZALEZ, E. Research on work related stress. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2000.

Available at: http://osha.europa.eu/publications/reports/203/stress_en.pdf/at_download/file

CSR EUROPE: www.csreurope.org/pages/en/wellbeing.html

EINARSEN, S., HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder, R. Hughes and C.L. Cooper (Eds.) Employee Well-Being Support: A Workplace Resource. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd., 161-173, 2008.

ENTERPRISE FOR HEALTH: www.enterprise-for-health.org/index.php

EUROPEAN AGENCY FOR THE SAFETY & HEALTH AT WORK:

<http://osha.europa.eu/en/topics/stress>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON BULLYING AT WORK: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/23/view>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK – FACTSHEET ON VIOLENCE AT WORK: <http://osha.europa.eu/en/publications/factsheets/24/view>

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY & HEALTH AT WORK. Experts forecast on emerging psychosocial risks related to Occupational Safety and Health. European Risk

Observatory report, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007. Available at: http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/risks/forecasts/psychosocial_risks/index_html

EUROPEAN COMMISSION. Guidance on Risk Assessment at Work. EC, Brussels, 1996.

EUROPEAN COMMISSION. 'Promoting a European framework for CSR,' Green Paper, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, 2001. Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. Fourth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>

EUROPEAN SOCIAL DIALOGUE WEBSITE:
http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/

FRAMEWORK AGREEMENT ON HARASSMENT AND VIOLENCE AT WORK:
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf

FRAMEWORK AGREEMENT ON WORK-RELATED STRESS:
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2004/oct/stress_agreement_en.pdf

HOUTMAN, I., JETTINHOFF, K., CEDILLO, L. Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries: A modern hazard in a traditional work environment. WHO, Geneva, 2003. Available at: http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessof-stress.pdf

HSE (Health and Safety Executive, UK). Management Standards for Work-related Stress. Available at: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/index.htm>

HSE (Health and Safety Executive, UK). Promoting health and safety as a key goal of the Corporate Social Responsibility agenda. Research Report 339, 2005. Available at: www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr339.htm

IAVICOLI, S., DEITINGER, P., GRANDI, C., LUPOLI, M., PERA, A., PETYX, M. (Eds.). Stress at work in Enlarging Europe. Rome, ISPESL, 2004.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE:
www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control. Occupational Safety and Health Series no: 56, ILO, Geneva, 1986.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Preventing Stress at Work. Conditions of Work Digest, 11, ILO, Geneva, 1992.

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

LEKA, S., GRIFFITHS, A., COX, T. Work Organization & Stress. WHO, Geneva, 2003.
Available at: www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/index.html

LEVI, L. Guidance on Work-related Stress: Spice of life or kiss of death? European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002. ISBN 92-894-4157-7.

Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf

RICHARDS, J., DALEY, H. Bullying policy: Development, implementation and monitoring. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London, Taylor and Francis, 247-258, 2003.

SALIN, D. The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. Scandinavian Journal of Management, 24, 221-231, 2008.

VARTIA, M., KORPPOO, L., FALLENIUS, S., MATTILA M.L. Workplace bullying: The role of occupational health services. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.) Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. London: Taylor and Francis, 285-298, 2003.

www.prima-ef.org

ZWETSLOOT, G., STARREN, A. Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

Available at: <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/210/view>

BIJLAGE 1

NORMEN

Normen die direct refereren aan de concepten van Psychosociale Risico's, Stress, Intimidatie en Geweld

- *Richtlijnen van de Europese Commissie met betrekking tot werk-gerelateerde stress*

Hier wordt stress gedefinieerd als “een patroon van emotionele, cognitieve, gedragsgerelateerde en fysiologische reacties op ongewenste en schadelijke aspecten van de werkinhoud, de werkorganisatie en de werkomgeving”.

Als voornaamste oorzaken voor stress worden genoemd: over- en onderbelasting; gebrek aan erkenning en gelegenheid om klachten te verwoorden; veel verantwoordelijkheden in combinatie met weinig zeggenschap; het ontbreken van een duidelijke functieomschrijving; bazen, collega's of ondergeschikten die niet meewerken en geen steun bieden; gebrek aan controle; gebrek aan baanzekerheid; blootstelling aan vooroordelen met betrekking tot leeftijd, geslacht en dergelijke; geweld, dreigementen of pesterijen; onaangename of gevaarlijke fysieke werkomstandigheden; gebrek aan gelegenheid om de eigen talenten te benutten.

Organisaties dienen hun maatregelen voor stresspreventie aan te scherpen, met name op de volgende gebieden: werkschema's (om conflicten tussen werk en privéleven te voorkomen), deelname/controle, werkdruk (om aansluiting op de belastbaarheid en hulpmiddelen van werknemers te garanderen), taken (die zo betekenisvol en stimulerend mogelijk dienen te zijn en gelegenheid moeten bieden om vaardigheden in te zetten), rollen (de duidelijkheid daarvan), de sociale omgeving (voor sociale steun) en toekomstperspectieven (om een einde te maken aan baanonzekerheid).

In het document worden de volgende preventieve stappen beschreven:

- De identificatie van werkgerelateerde stressfactoren, inclusief de oorzaken en de gevolgen voor de gezondheid hiervan
- Een analyse van de aard van de problemen in relatie tot de bevindingen
- Ontwerp en invoer van een pakket interventies door de stakeholders
- Evaluatie van de resultaten van de interventies op korte en lange termijn

- *Kaderovereenkomst inzake werk-gerelateerde stress*

Hierin wordt stress gedefinieerd als “een toestand die gepaard gaat met lichamelijke, psychologische of sociale klachten of stoornissen, en die het gevolg is van het idee niet te kunnen voldoen aan gestelde eisen en verwachtingen”.

In de overeenkomst is geen uitgebreide lijst met mogelijke indicatoren van stress opgenomen. Er wordt echter wel op gewezen dat “veel verzuim, een groot personeelsverloop, het vaak voorkomen van persoonlijke conflicten of klachten van werknemers kunnen wijzen op problemen veroorzaakt door werkgerelateerde stress”.

De overeenkomst bevat de uitspraak dat “alle werkgevers wettelijk verplicht zijn te zorgen voor de gezondheid en veiligheid van werknemers op de werkplek. Deze plicht is ook van toepassing op problemen veroorzaakt door werkgerelateerde stress voor zover deze risico's opleveren voor gezondheid of veiligheid.”

In het document worden diverse voorbeelden van anti-stressmaatregelen gegeven: “maatregelen op het gebied van management en communicatie, zoals een toelichting op de doelstellingen van het bedrijf en de rol van individuele werknemers, waarbij adequate steun vanuit het management aan individuele werknemers en teams wordt gegarandeerd, inclusief daarop aansluitende verantwoordelijkheid en controle met betrekking tot het werk, betere werkorganisaties en -processen, werkomstandigheden en werkomgevingen; training van managers en medewerkers met het oog op meer bewustwording en begrip voor stress; informatieverstrekking aan, en overleg met, werknemers.”

- *Europese kaderovereenkomst over geweld en pesten op het werk*

Volgens deze overeenkomst is er sprake van geweld op het werk “wanneer één of meer werknemers of managers worden aangevallen in een werkgerelateerde situatie” en is er sprake van intimidatie op het werk “wanneer één of meer werknemers of managers herhaaldelijk worden uitgescholden, bedreigd en/of vernederd in een werkgerelateerde situatie”.

Het bevorderen van de bewustwording en de juiste training van managers en werknemers kan de kans op intimidatie en geweld op het werk verkleinen. De basis van de preventieve procedures moet worden gevormd door, maar niet beperkt worden tot:

- het vermogen om de waardigheid en privacy van iedereen te beschermen
- vertrouwelijkheid: en geen informatieverstrekking aan partijen die niet bij het geval betrokken zijn
- onderzoek en actie zonder onnodige vertraging bij klachten
- onderbouwing van klachten met gedetailleerde informatie
- betrokkenheid van alle partijen, gericht op een onpartijdige en eerlijke behandeling
- overleg met werknemers
- nultolerantie voor valse beschuldigingen die tot strafmaatregelen kunnen leiden
- externe ondersteuning voor zover dat passend is.

- *Ergonomische principes met betrekking tot mentale werkbelasting (Europese norm EN ISO 10075)*

Mentale werkbelasting wordt gedefinieerd als: “het totaal van alle waarneembare factoren die vanuit externe bronnen invloed uitoefenen op de mentale toestand van een mens”

Factoren die invloed hebben op de mentale werkbelasting zijn: de taakvereisten (bijvoorbeeld langdurige concentratie, verantwoordelijkheid voor anderen), de fysieke omstandigheden (bijvoorbeeld verlichting of lawaai), sociale en organisatorische factoren (bijvoorbeeld de besturingsstructuur, de communicatiestructuur of de omgeving van de organisatie), en sociale factoren van buiten de organisatie (bijvoorbeeld de conjunctuur).

Mentale spanning is een direct gevolg van mentale werkbelasting. De negatieve effecten van mentale spanning (op korte termijn) zijn: geestelijke uitputting en een “op uitputting lijkende toestand” (monotonie, minder waakzaamheid, dufheid). In het document worden 29 kenmerken genoemd die invloed hebben op de intensiteit van de mentale werkbelasting en tot uitputting kunnen leiden (bijvoorbeeld onduidelijke doelstellingen, te complexe taakomschrijvingen, onjuiste of onduidelijke informatie, het waarnemen van discriminatie).

- *Richtlijn 90/270/EEC van de Raad betreffende minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid met betrekking tot het werken met beeldschermapparatuur*

De werkgevers zijn volgens deze Richtlijn gehouden een analyse van de werkplekken te verrichten om de omstandigheden inzake veiligheid en gezondheid te evalueren, met name inzake de eventuele risico's voor het gezichtsvermogen en de problemen van lichamelijke en geestelijke belasting.

Belangrijke normen met betrekking tot gezondheid en veiligheid op het werk die verwijzen naar het begrip ‘risico in het algemeen’

- *Richtlijn 89/391/EEC van de Raad betreffende de introductie van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en gezondheid van de werknemers op het werk*

Volgens deze Richtlijn zijn werknemers “verplicht te zorgen voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met het werk verbonden aspecten.” Zij dienen daartoe een preventiebeleid te ontwikkelen “met het oog op een samenhangend geheel”. Belangrijke principes zijn “risico's voorkomen”, “bestrijding van risico's bij de bron” en “aanpassing van het werk aan de mens”.

- *Europese Commissie richtlijnen met betrekking tot risico inventarisatie en -evaluatie op het werk*

Hierin wordt risico inventarisatie en -evaluatie (RI&E) gedefinieerd als “het proces van de beoordeling van de risico’s voor de veiligheid en gezondheid van werknemers op de werkplek.” Er wordt een benadering op basis van vijf stappen aanbevolen voor een RI&E: (1) identificatie van gevaren en werknemers die gevaar lopen, (2) evaluatie van, en toekenning van prioriteiten aan, risico’s, (3) besluitvorming inzake preventie, (4) actief optreden, (5) observatie en controle.

- *ILO-OSH 2001 richtlijnen met betrekking tot managementsystemen ten aanzien van veiligheid en gezondheid op het werk*

Dit document bevat richtlijnen voor de ontwikkeling van een systeem of stelsel voor gezondheids- en veiligheidsmanagement op het werk op zowel nationaal als bedrijfsniveau. De managementsystemen voor gezondheid en veiligheid op het werk dienen de volgende elementen te bevatten: beleid, organisatie, planning en implementatie, evaluatie en actie gericht op verbeteringen. Werkgevers moeten in overleg met werknemers een beleid voor gezondheid en veiligheid op het werk opstellen. De gevaren en risico’s voor de gezondheid en veiligheid van werknemers moeten doorlopend in kaart worden gebracht en geëvalueerd. Preventiemaatregelen moeten in de volgende volgorde worden geïmplementeerd: eliminatie van gevaren/risico’s, bestrijding van gevaren/risico’s bij de bron, minimalisering van gevaren/risico’s.

- *ILO verdrag 187: Verdrag ten aanzien van het promotie kader voor veiligheid en gezondheid op het werk*

“Bij het formuleren van het nationale beleid zal elke Lidstaat (...) in overleg met de meest representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties basisprincipes bevorderen zoals de inventarisatie en evaluatie van risico’s en gevaren op de werkplek, risico’s en gevaren bij de bron bestrijden en een nationale preventiecultuur ontwikkelen die is gericht op veiligheid en gezondheid en informatie, advies en training omvat” (...), het principe van primaire preventie krijgt de hoogste prioriteit.”

Indirect aan psychosociale risico’s gerelateerde normen

De volgende aanvullende normen zijn relevant voor de aanpak van psychosociale risico’s en dienen door stakeholders (partijen) in overweging te worden genomen aangezien afwijken van deze regels kan leiden tot psychosociale problemen op het werk.

PSYCHOSOCIALE ZAKEN	TYPE DOCUMENT
<i>Werktijden</i>	Richtlijn 93/104/EC betreffende een aantal aspecten van de organisatie van werktijden
	C175 Conventie over deeltijd (ILO), 1994
	Richtlijn 97/81/EC betreffende de raamovereenkomst over deeltijdwerk
	Richtlijn 99/70/EC betreffende de raamovereenkomst voor arbeidscontracten voor bepaalde tijd
	Richtlijn 2002/15/EC betreffende de organisatie van werktijden van personen die mobiele werkzaamheden verrichten in het wegvervoer
	Richtlijn 2003/88/EC betreffende een aantal aspecten van de organisatie van werktijden
<i>Discriminatie</i>	Richtlijn 2000/43/EC en 2000/78/EC verbiedt directe of indirecte discriminatie op grond van ras of etniciteit, godsdienst of geloofsovertuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid
<i>Gelijke behandeling voor mannen en vrouwen</i>	Richtlijn 76/207/EEC en Richtlijn 2002/73/EC betreffende gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van arbeidsvoorwaarden
	Richtlijn 2006/54/EC betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep
<i>Jongeren aan het werk</i>	Richtlijn 94/33/EC betreffende de bescherming van jongeren op het werk
<i>Zwangerschap en verwante kwesties</i>	C 183 Maternity Protection Convention (ILO), 2000
	Richtlijn 92/85/EC betreffende werkneemsters tijdens de zwangerschap, na de bevalling en tijdens de periode van borstvoeding
	Richtlijn 96/34/EC betreffende ouderschapsverlof
<i>Informatie en raadpleging van werknemers</i>	Richtlijn 2002/14/EC tot vaststelling van een algemeen kader betreffende de informatie en de raadpleging van de werknemers in de Europese Gemeenschap

BIJLAGE 2

ONTWIKKELEN VAN BELEID TEN AANZIEN VAN DE AANPAK VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S EN DE PREVENTIE VAN WERK-GERELATEERDE STRESS

In de afgelopen jaren hebben verschillende bedrijven, vakbonden, werkgeversorganisaties en nationale agentschappen richtlijnen gemaakt voor de ontwikkeling van organisatiebeleid ten aanzien van de preventie van stress op het werk. Beleid wordt vaak beschouwd als een eerste stap richting de aanpak van werk-gerelateerde stress en de negatieve gevolgen hiervan. Belangrijk is dat elk organisatiebeleid wordt vertaald naar de praktijk en systematisch wordt geëvalueerd.

Organisatiebeleid voor de aanpak van psychosociale risico's en de preventie van stress op het werk geeft een duidelijke boodschap aan werknemers en stakeholders, namelijk dat het bedrijf het belang van deze kwesties onderkent en ook voornemens is er iets aan te doen. Zoals bij elke andere fase in de aanpak van psychosociale risico's zal beleid het beste werken wanneer het wordt ontwikkeld in overleg met de belangrijkste stakeholders en met deskundige ondersteuning als dat nodig is.

Een aantal belangrijke kwesties moeten worden aangepakt door het beleid:

- Om misverstanden te voorkomen dient het beleid psychosociale risico's en werk-gerelateerde stress duidelijk te omschrijven.
- De doelstellingen van het beleid moeten duidelijk worden aangegeven en moeten in lijn zijn met wetgeving inzake gezondheid en veiligheid.
- De toepassing en het gebruik van het beleid moeten duidelijk worden aangegeven.
- De link tussen het beleid en ander beleid en beleidsmaatregelen van de organisatie moet worden vermeld.
- Het beleid dient nadere gegevens te bevatten over de operationalisatie aan de hand van de belangrijkste fasen en principes van psychosociaal risicomanagement.
- Implementatie vraagstukken, waaronder de verantwoordelijkheden van de belangrijkste actoren en de beleidsevaluatie dienen te worden besproken.
- Het beleid dient openlijk eventuele relevante ethische kwesties op te pakken en te verduidelijken

Meer specifiek dient het beleid te beginnen met een duidelijke verklaring dat het bedrijf zich inzet voor de preventie van stress op het werk, de aanpak van de psychosociale risico's en de bevordering van de geestelijke gezondheid van de werknemers. Volgens de definitie van kernbegrippen (bijvoorbeeld psychosociale risico's, werk-gerelateerde stress), dienen het politieke doel en de doelstellingen duidelijk te worden vermeld, alsmede de link tussen

het beleid en de wetgeving inzake gezondheid en veiligheid op Europees en nationaal niveau en het management van alle soorten risico's voor de gezondheid van de werknemers. Ook dient de relatie te worden vermeld tussen het beleid en ander beleid, maatregelen en systemen die de organisatie heeft, zoals het personeelsbeleid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Verder moet worden aangegeven op wie het beleid betrekking heeft, hoe het toegankelijk gemaakt zal worden en hoe het zal worden toegepast. Het belangrijkste is dat er duidelijkheid bestaat over de operationalisatie van het beleid en de implementatie. In detail moet duidelijk zijn hoe de organisatie RI&E's zal uitvoeren en hoe de gegevens hiervan zullen worden gebruikt voor het ontwikkelen van passende maatregelen voor de vermindering van de risico's op organisatorisch en op individueel niveau. Het beleid moet duidelijk maken wie hierbij zal worden betrokken en het moet een beschrijving bevatten van de verantwoordelijkheden van de belangrijkste actoren, met inbegrip van managers, personeel op het gebied van gezondheid en veiligheid, de vertegenwoordigers van de werknemers, de gezondheid- en veiligheidscommissie of hun vertegenwoordigers en medewerkers.

Het is voor het beleid van belang om de essentiële rol van de sociale dialoog en inspraak van werknemers te benadrukken in het proces van psychosociaal risico management. Procedures en contactpersonen in verband met het beleid moet duidelijk worden benoemd en beschreven. Belangrijke indicatoren die de organisatie zal gebruiken in de aanpak van psychosociale risico's dienen te worden geïdentificeerd. Het beleid moet het soort opleiding en de richtlijnen benoemen die zullen worden ontwikkeld en aangeboden aan de belangrijkste actoren om een goede implementatie te waarborgen. Verder dient vermeld te worden hoe en hoe vaak het beleid zal worden geëvalueerd. Ten slotte moeten eventuele ethische kwesties die van belang zijn voor het beleid worden aangepakt en besproken en dient informatie te worden verstrekt over de procedure hoe ze kunnen worden aangepakt.

BIJLAGE 3

ONTWIKKELEN VAN BELEID TEN AANZIEN VAN GEWELD EN PESTEN OP HET WERK

Het is de plicht van de werkgever om ervoor te zorgen dat elk geval van geweld of pesten dat zich in de organisatie voordoet, wordt behandeld op een billijke, ethisch en wettelijk verantwoorde manier, waarbij zowel de rechten van de slachtoffers worden gewaarborgd als die van de beschuldigten. Anti-pest beleid en de richtlijnen voor maatregelen zijn noodzakelijk en geschikte instrumenten voor zowel managers als voor betrokkenen; zowel met betrekking tot omgaan met de situatie, als voor de preventie en de aanpak van het probleem. Beleid en gedragscodes ter voorkoming en bestrijding van geweld van derden en pesten op het werk zijn op grote schaal opgesteld, bijvoorbeeld door organisaties/bedrijven, vakbonden en nationale overheden. In de meeste organisaties is het beleid gericht op pesten op het werk en het beleid gericht op geweld van derden vastgelegd in afzonderlijke documenten, omdat de acties voor het voorkomen en aanpakken van pesten op het werk en geweld door derden verschillend zijn.

Met het beleid toont de werkgever zijn inzet aan om geweld en pesten op het werk te bestrijden. Het beleid maakt een duidelijk statement over wat voor de organisatie belangrijk is, over de relatie met het personeel en over de manier waarop de organisatie verlangt dat mensen aan het werk zijn binnen de organisatiecultuur. Het maakt ook duidelijk wat wordt beschouwd als aanvaardbaar gedrag en wat niet wordt getolereerd. Het beleid dient te erkennen dat geweld en intimidatie organisatorische aspecten zijn die van invloed zijn op de gezondheid en de veiligheid.

Het proces van het opstellen en implementeren van beleid en gedragscodes voor het management en de preventie van geweld en pesten is net zo belangrijk als de inhoud ervan. Om het succes van het beleid te verzekeren, is het cruciaal dat het gezamenlijk wordt ontwikkeld en geïmplementeerd in de organisatie. Commitment en betrokkenheid in relatie tot het beleid en de maatregelen kan het beste worden bereikt met behulp van een representatieve werkgroep die betrokken is bij de formulering en ontwikkeling van het beleid. De groep moet tevens bestaan uit de werkgever, werknemers en de gezondheid- en veiligheidsvertegenwoordigers, personeelszaken, alsmede de vakbonden. Daarnaast zou de groep moeten overwegen om een externe deskundige te betrekken bij het proces van beleidsformulering voor een breder perspectief en overzicht.

Het doel van het beleid en de richtlijnen voor het management en de preventie van geweld en intimidatie zijn in vele opzichten universeel, ze verschillen echter enigszins tussen landen en organisaties in relatie tot bijvoorbeeld de taken en verantwoordelijkheden van verschillende actoren en de procedures. Het is belangrijk dat het beleid de cultuur en manier van handelen van de specifieke organisatie weerspiegelt. Hieronder staat een

aantal zaken die het beleid moet bevatten, maar de werkelijke inhoud van het beleid moet worden ontwikkeld in de specifieke organisatie. Het beleid moet een duidelijke verklaring geven van de committent om het probleem aan te pakken, van de definities en feiten over het onderwerp, van relevante wet- en regelgeving, van de verantwoordelijkheden en plichten van de verschillende actoren, van de rapportagesystemen, van de nodige procedures voor de oplossing van concrete gevallen (met inbegrip van informele en formele klachten), van duidelijke instructies en maatregelen ter voorkoming van geweld en pesten, alsook van de mogelijkheden tot ondersteuning en rehabilitatie van de slachtoffers.

Het anti-geweld en anti-pest beleid en bijbehorende instructies dienen de volgende zaken te omvatten:

- Een duidelijke verklaring van het management dat alle soorten van geweld, pesten en intimidatie onaanvaardbaar zijn
- Beschrijving van geweld en pesten, met voorbeelden van gewelddadig gedrag en van pesten alsmede van positief en gewenst gedrag
- Wetgeving en / of andere regelgeving in verband met geweld en pesten, disciplinaire procedures en sancties
- De verantwoordelijkheden, taken en rollen van het management en andere actoren zoals: leidinggevend, slachtoffers, collega's, arbodiensten, vertegenwoordigers op gebied van van arbeidsomstandigheden, gezondheid en veiligheid, gezondheid- en veiligheidsinstanties en de vakbonden
- De procedures voor de aanpak van geweld en pesterijen in de organisatie:
 - Klachtenprocedures en -rapportage
 - Het behandelen en afwikkelen van de gevallen van pesten op de werkplek
- Duidelijke instructies voor de personen die gepest worden, voor de waarnemers, voor de personen die beschuldigd worden van pesten en voor leidinggevend. Instructies over hoe werknemers dienen te handelen bij potentieel gewelddadige klanten, hoe ze moeten handelen in een situatie waarin iemand zich op een bedreigende of agressieve manier gedraagt of de werknemer aanvalt, enz.
- Informatie over ondersteunende mechanismen voor de betrokkenen (slachtoffers, daders), met inbegrip van eventuele bedrijfsrehabilitatieprogramma's
- Maatregelen ter voorkoming van geweld en pesten in de organisatie
- Maatregelen voor het monitoren en evalueren van het beleid
- Details van specifieke contactpersonen (in de organisatie)

Vaak bevat het beleidsdocument ook een hoofdstuk over de oorzaken en de antecedenten van pesten op het werk.

Succesvolle maatregelen voor het voorkomen en verminderen van geweld en pesten op het werk omvatten ook de voorbereidingen en activiteiten ter vermindering van de risico's van geweld en pesten op het werk; de fysieke en psychosociale werkomgeving, veiligheidsvoorzieningen, de sfeer op de werkplek, de organisatiecultuur en de leiderschapspraktijken.

Revalidatie programma's moeten onder meer bestaan uit individuele ondersteuning, begeleiding en/of therapie, maar de organisatie moet ook bouwen aan een ondersteunende omgeving waarin de persoon kan terugkeren.

Implementatie van het beleid

Alle werknemers die werkzaam zijn binnen de organisatie moeten weten dat de organisatie beleid voert ten aanzien van geweld en pesten op het werk. De werkgroep moet nadenken over hoe informatie over het beleid met succes aan iedereen kan worden verstrekt. In verband met de uitvoering van het beleid dient al het personeel een basisopleiding aangeboden te krijgen over deze kwesties. De opleiding dient het volgende te omvatten: definities; informatie over oorzaken en gevolgen en over de escalerende aard van het proces van pesten, wetgeving en andere regelgeving met betrekking tot geweld en pesten, alsmede een beschrijving van het beleid en instructies. Daarnaast dienen managers en leidinggevenden te worden getraind in het herkennen van pesten, en in het omgaan met deze gevallen op een verantwoorde en juridisch correcte wijze. De werking en effectiviteit van het beleid moet op een systematische manier worden gemonitord en geëvalueerd. Het is het beste om na elk geval van pesten het proces te evalueren en daarnaast op regelmatige basis (bijvoorbeeld jaarlijks) het beleid te evalueren. Indien nodig dient het beleid op basis van de evaluatie verder te worden ontwikkeld.

Blank lined writing area consisting of 26 horizontal white lines on a light blue background.







Het Europees kader voor 'Psychosociaal Risicomanagement' (PRIMA-EF) is ontwikkeld met financiering uit het 6e Kaderprogramma van de Europese Commissie. Het PRIMA-EF consortium wordt geleid door het Instituut voor werk, gezondheid en organisatie (I-WHO) aan de Universiteit van Nottingham en bestaat verder uit het Duitse Federale Instituut voor Arbeidsveiligheid & Gezondheid (BAuA), het Italiaanse Nationale instituut voor Arbeidsveiligheid & Preventie (ISPESL), TNO Kwaliteit van Leven-Arbeid (Nederland), het Poolse Centraal instituut voor Arbeidsbescherming – Nationaal Onderzoeksinstituut (CIOP-PIB) en het Finse Instituut voor werkgerelateerde Gezondheid (FIOH). Het consortium wordt ook ondersteund door een Adviesraad die bestaat uit belangrijke organisaties als de WHO, de ILO, DG Employment & Social Affairs, DG SANCO, de Internationale Commissie voor Arbeid en Gezondheid (ICOH), het Europese Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk, de Europese Stichting voor de Verbetering van Leef- en Werkomstandigheden, BUSINESS EUROPE, ETUC, ETUI-REHS, UAPME, CEEP en UNIZO.

PRIMA-EF beoogt een kader voor de aanpak van psychosociale risico's te verschaffen dat beleid en praktijk stimuleert op nationaal en bedrijfsniveau binnen de Europese Unie. De behoefte aan zo'n kader wordt in het bijzonder benadrukt door recente Europese cijfers die aangeven dat psychosociale risico's voor de gezondheid van werkkenden vaak voorkomen en er sprake is van een toename van problemen als werkgerelateerde stress en geweld en pesten op het werk.

Voor informatie over PRIMA-EF: www.prima-ef.org

