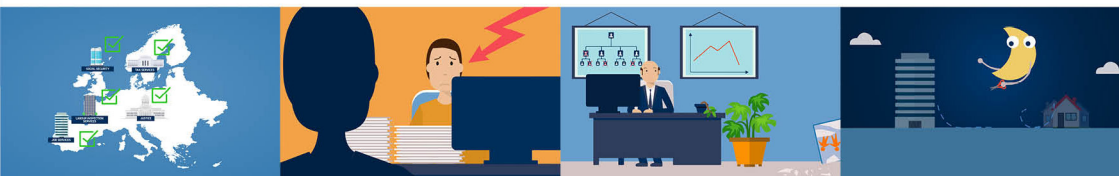


Ευεξία και ασφάλεια  
κι υγιεινή στη δημόσια διοίκηση:  
αντιμετωπίζοντας τους ψυχο-κοινωνικούς  
κινδύνους στην εργασία

# ΟΔΗΓΟΣ

2017





**EUPAE** | European Public  
Administration Employers



**TUNED** | Trade Union's National and  
European Delegation

Την παραγωγή του Οδηγού έχει χρηματοδοτήσει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν φέρει καμία ευθύνη για καμία χρήση των πληροφοριών που περιέχονται στην παρούσα δημοσίευση.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

7 Εισαγωγή από τους κοινωνικούς εταίρους

## 10 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

- 10 Η έκταση και ο αντίκτυπος των ψυχοκοινωνικών κινδύνων
- 10 Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι: πλαίσιο για την ανάληψη δράσης
- 11 Πρακτική δράση
- 14 Παραπομπές και πηγές περαιτέρω πληροφόρησης

## 16 Η ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

- 19 Πίνακας 1: Ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου που υπάρχουν στην επιχείρηση (% των επιχειρήσεων, Ε.Ε. των 28)
- 21 ΠΛΑΙΣΙΟ 1: Ισπανία (INSHT): παράγοντες προς εξέταση κατά τον προσδιορισμό της παρουσίας ψυχοκοινωνικών κινδύνων

## 24 ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ: ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ

- 24 Μέσα νομικής προστασίας
- 27 Διαθέσιμη στήριξη
- 29 Διαπραγματευμένες συλλογικές συμφωνίες
- 32 ΠΛΑΙΣΙΟ 2: Συλλογική συμφωνία για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον δημόσιο τομέα της Γαλλίας, 2013
- 33 ΠΛΑΙΣΙΟ 3: Συλλογική συμφωνία για την καταπολέμηση της βίας στην κεντρική διοίκηση στην Ισπανία, 2015
- 33 ΠΛΑΙΣΙΟ 4: Η διάσταση του φύλου

## 40 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

- 40 Συνολική προσέγγιση
- 41 Κοινωνικός διάλογος και συμμετοχή των εργαζομένων
- 43 Εκτίμηση των κινδύνων:
- 49 Μετάβαση από την εκτίμηση στη δράση

## **52 ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

- 52 Συναλλαγή με δύσκολους ή ευάλωτους πελάτες/χρήστες (βία και κακομεταχείριση από τρίτους)
- 58 Πίεση χρόνου και φόρτος εργασίας
- 60 Έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας
- 65 Έλλειψη επιρροής των εργαζομένων στον ρυθμό ή στις διαδικασίες εργασίας (περιλαμβάνει το περιεχόμενο της εργασίας)Εργασιακή ανασφάλεια (περιλαμβάνει τις οργανωτικές αλλαγές και τις απολύσεις)
- 71 Μεγάλο ή ακανόνιστο ωράριο εργασίας
- 73 Διακρίσεις
- 74 Επιτυχής πραγμάτωση της στρατηγικής
- 76 Κατάρτιση στη διαχείριση του στρες
- 78 Στήριξη όσων έχουν υποστεί βλάβη από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους

## **86 ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

- 86 ευρωπαϊκού υλικού
- 88 εθνικό υλικό
- 88 Βέλγιο
- 88 Γαλλία
- 89 Γερμανία
- 89 Ιταλία
- 89 Πολωνία
- 89 Ισπανία
- 90 Ηνωμένο Βασίλειο

## **90 ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ

Ο παρών οδηγός έχει συνταχθεί από την Επιτροπή Κοινωνικού Διαλόγου για τις Κεντρικές Δημόσιες Υπηρεσίες, ένα όργανο το οποίο συναπαρτίζουν σωματεία και εργοδότες στην κεντρική διοίκηση ανά την Ευρώπη.<sup>1</sup>

Η Επιτροπή ήθελε να εξετάσει ειδικά τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην κεντρική διοίκηση διότι πλέον αποτελούν τη σοβαρότερη απειλή για την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων και των δημοσίων υπαλλήλων. Η διαρκής αναδιοργάνωση, η αυξανόμενη ένταση της δουλειάς και ο γηράσκων πληθυσμός έχουν συμβάλει στην επιδείνωση της κατάστασης. Ο παρών Οδηγός είναι τμήμα ενός ευρύτερου έργου το οποίο η επιτροπή ελπίζει πως θα συμβάλει στην προστασία όσων εργάζονται στον κλάδο.

Για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους έχουν συνταχθεί πολλοί οδηγοί: η διαφορά του παρόντος Οδηγού, ο οποίος έχει συνταχθεί με τη βοήθεια του Lionel Fulton από το Labour Research Department (Τμήμα Εργασιακής Έρευνας) του Λονδίνου, έγκειται στο ότι είναι ο πρώτος που αφορά ειδικά στην κεντρική διοίκηση.

Βασίζεται σε επιθεώρηση της υπάρχουσας έρευνας για το θέμα και σε συζητήσεις που έγιναν σε δύο εργαστήρια, στη Μαδρίτη και στο Βίλνιους, και σε ένα μεγάλο συνέδριο στο Βερολίνο. Επίσης περιλαμβάνει πραγματικές περιπτωσιολογικές μελέτες για την κεντρική διοίκηση.

Η Επιτροπή θα ήθελε να ευχαριστήσει όσους έχουν συμβάλει στον Οδηγό παρέχοντας πληροφορίες και στήριξη. Ευχαριστούμε ιδιαίτερα τον κ. Fulton, που εξήγησε σύνθετα ζητήματα με απλά λόγια. Ευελπιστούμε ότι ο Οδηγός μαζί με την υποστηρικτική έρευνα και το σύντομο βίντεο θα προσφέρουν χρήσιμη κατάρτιση ή υλικό κοινωνικού διαλόγου για όσους ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την ευεξία στην εργασία και να συμβάλουν σε μια κοινωνική Ευρώπη που προωθεί τις δημόσιες υπηρεσίες προς όφελος όλων.

Britta Lejon, εκπρόσωπος TUNED και πρόεδρος ST (Σουηδία) & Thierry Le Goff, Γενικός Διευθυντής για τη δημόσια διοίκηση και EUPAE Γαλλίας.





# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

# ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

## Η ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στην εργασία έχουν αλλάξει τις πρόσφατες δεκαετίες: ολοένα περισσότεροι άνθρωποι εκτίθενται στους λεγόμενους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους –τους ψυχικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ευεξία. Η παρατεταμένη έκθεση σε τέτοιους κινδύνους μπορεί να επιφέρει στρες, ψυχική κατάρρευση και κατάθλιψη, καρδιαγγειακά νοσήματα και μυοσκελετικά προβλήματα στα άτομα, καθώς και σοβαρές συνέπειες στους οργανισμούς που τα απασχολούν.

Διάφοροι οργανισμοί για την υγεία και την ασφάλεια ανά την Ευρώπη έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη καταπολέμησης αυτών των κινδύνων, αν και τα διάφορα κράτη τους κατηγοριοποιούν με διαφορετικό τρόπο. Ένα παράδειγμα από την Ισπανία δείχνει πώς το ζήτημα αξιολογείται εκεί. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μια έκθεση του 2014 την οποία συνέταξαν από κοινού δύο οργανισμοί της Ε.Ε. (EUOSHA και Eurofound) εξέτασε τους παράγοντες που θεωρείται ότι θέτουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους χωρίζοντάς τους σε πέντε κατηγορίες: περιοχόμενο εργασίας· ένταση εργασίας και αυτονομία δουλειάς· ωράριο εργασίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής· κοινωνικός περίγυρος· εργασιακή ανασφάλεια και εργασιακή εξέλιξη.

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι είναι σίγουρα παρόντες στην κεντρική διοίκηση και μια άλλη έρευνα του EUOSHA, η οποία εξέτασε επτά παράγοντες κινδύνου, βρήκε ότι στους έξι εξ αυτών η κεντρική διοίκηση υπερέβαινε τον μέσο όρο.

## ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ: ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ

Οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι καλύπτονται υπόρρητα από τη **νομοθεσία της Ε.Ε. για την υγεία και την ασφάλεια**, η οποία ισχύει σε όλη

την Ε.Ε., και τα περισσότερα κράτη μέλη έχουν αναλάβει περαιτέρω δράση με ειδικές αναφορές σε αυτούς τους κινδύνους στην εθνική νομοθεσία.

Για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων υπάρχουν διάφορες **δομές στήριξης** όπως: εκπρόσωποι εργαζομένων, σωματεία, ειδικοί στην υγεία και την ασφάλεια, επιθεωρητές εργασίας, άτομα εμπιστοσύνης και διοικητικά στελέχη.

**Συλλογικές συμφωνίες** για το στρες, τη βία και την παρενόχληση στην εργασία έχουν συναφθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ συμφωνίες για διάφορες όψεις των ψυχοκοινωνικών κινδύνων υπάρχουν και σε εθνικό επίπεδο. Η συμφωνία του 2013 στη Γαλλία για τον δημόσιο τομέα είναι αξιοσημείωτη.

Όταν εξετάζουμε τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι σημαντικό να λαμβάνουμε υπ' όψιν τη μεγάλη αναλογία **γυναικών** που εργάζονται στην κεντρική διοίκηση και το γεγονός ότι είναι πιθανότερο να υποστούν κακομεταχείριση και παρενόχληση συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επίσης, η ενδοοικογενειακή βία μπορεί να επεκταθεί στον τόπο εργασίας, πρόβλημα το οποίο μπορεί να καταπολεμηθεί ακολουθώντας το παράδειγμα της Ισπανίας και της Σουηδίας.

## ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

### Συνολική προσέγγιση

Για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι χρήσιμο το παραδοσιακό **πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου**, το οποίο ξεκινά εκτιμώντας ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν. Κατά την καταπολέμησή τους απαιτούνται παρεμβάσεις σε τρία επίπεδα: παρεμβάσεις α' επιπέδου (εξάλειψη ή μείωση των κινδύνων στην πηγή τους)· παρεμβάσεις β' επιπέδου (εξοπλισμός των ατόμων με καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων)· παρεμβάσεις γ' επιπέδου (παροχή βοήθειας σε όσα άτομα έχουν ήδη υποστεί βλάβη).

Σύμφωνα με τα στοιχεία, αυτοί οι κίνδυνοι καταπολεμούνται καλύτερα **μέσω κοινωνικού διαλόγου και με τη συμμετοχή των εργαζομένων**, όπως δείχνει και ένα παράδειγμα από τη Γαλλία.

### Εκτίμηση των κινδύνων

Για την **εκτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων** διατίθενται διάφορα εργαλεία, και τα παραδείγματα από την Ισπανία και το Βέλγιο δείχνουν πώς χρησιμοποιούνται στην πράξη.

Ωστόσο, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι φαίνεται να καταπολεμούνται δυσκολότερα από τους σωματικούς κινδύνους, κι αυτό ισχύει ιδίως για τη δημόσια διοίκηση. Έτσι, αναδεικνύεται πως όποιο σχέδιο δράσης προκύψει από την εκτίμηση κινδύνου χρειάζεται κατάλληλη στήριξη και δεξιότητες για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά.

### **Καταπολέμηση συγκεκριμένων κινδύνων**

**Η βία και η κακομεταχείριση από τρίτους** είναι οι συχνότερα αναφερόμενοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στη δημόσια διοίκηση, και μπορούν να καταπολεμηθούν λαμβάνοντας διάφορα μέτρα, όπως: βελτίωση του φωτισμού, περιορισμός της πρόσβασης του κοινού στα κτήρια, κατάρτιση του προσωπικού στην εκτόνωση απειλητικών καταστάσεων. Παραδείγματα καταπολέμησης του προβλήματος έχουμε από τη Γερμανία (κανονισμοί για τα κτήρια και μια νέα προσέγγιση), την Ιταλία (κατάρτιση προσωπικού) και την Πορτογαλία (κατάρτιση και άλλα μέτρα).

**Η πίεση του χρόνου και ο φόρτος εργασίας** είναι επίσης μείζον πρόβλημα. Ένα παράδειγμα από το Βέλγιο, όπου οι εργαζόμενοι δεν απαιτείται πλέον να καταγράφουν τις ώρες εργασίας τους, δείχνει πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφασίζουν μόνοι τους πότε να κάνουν τη δουλειά τους.

**Προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας** μπορούν να ανακύψουν τόσο αν υπάρχουν εντάσεις ανάμεσα σε εργαζομένους, οι οποίες οδηγούν σε εκφοβισμό ή παρενόχληση, όσο και αν οι στόχοι του οργανισμού είναι ασαφείς ή οι οδηγίες αντιφατικές. Η πρακτική καθοδήγηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς τους εργοδότες δίνει χρήσιμες συμβουλές για τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση μπορεί να διασφαλίσει την καλή αμφίδρομη επικοινωνία με το προσωπικό, και το παράδειγμα του δημοσιοϋπαλληλικού κλάδου του Ηνωμένου Βασιλείου δείχνει στην πράξη πόσο σημαντική είναι η καλή επικοινωνία. Άλλα παραδείγματα δείχνουν πώς έχει εισαχθεί μια πολιτική κατά του εκφοβισμού (Αυστρία), πώς καταπολεμώντας μια περίπτωση εκφοβισμού βελτιώθηκε γενικά η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας (Λιθουανία) και πώς οι προσπάθειες βελτίωσης της κατανόησης μεταξύ συναδέλφων έχουν παραγάγει καλά αποτελέσματα (Γερμανία).

Η έλλειψη **ελέγχου ως προς τον ρυθμό ή τη διαδικασία της εργασίας** από πλευράς εργαζομένων μπορεί να προκαλεί πολύ στρες, το οποίο μπορεί να μειωθεί κατακόρυφα αν αυξηθεί η επιρροή τους σε αυτές τις παραμέτρους. Ένα παράδειγμα από τη Φινλανδία δεί-

χνει τη διαδικασία με την οποία δόθηκε σε μια ομάδα εργαζομένων (στους ηλικίας άνω των 55) μεγαλύτερη επιρροή, και το παράδειγμα από τη Γερμανία δείχνει πώς όσοι εργαζόμενοι κατέχουν πολύ απαιτητικές θέσεις ασκούν μεγάλο έλεγχο στη δουλειά την οποία επιτελούν.

Ως ψυχοκοινωνικός παράγοντας κινδύνου, η **εργασιακή ανασφάλεια** δεν αφορά μόνο σε απώλεια της απασχόλησης αλλά και σε μεγάλες αναδιοργανώσεις. Είναι σημαντικό να υλοποιούνται οι αλλαγές ανοικτά και με τρόπο που να μειώνει τον αντίκτυπο στην καθημερινή ζωή του προσωπικού. Δύο παραδείγματα, από τη Γαλλία και τη Γερμανία, δείχνουν πώς οι νέες τεχνολογίες έχουν χρησιμοποιηθεί για να διασφαλιστεί ότι, όταν οι οργανισμοί μεταφέρονται, οι εργαζόμενοι τους δεν χρειάζεται να αλλάξουν εκ βάθρων τη ζωή τους.

Ένα από τα μείζονα προβλήματα όσον αφορά στα **μεγάλα ή ακανόνιστα ωράρια** είναι ότι με τις νέες τεχνολογίες το προσωπικό μπορεί να θεωρείται ως «διαρκώς διαθέσιμο». Με έναν νέο νόμο στη Γαλλία εισάγεται το «δικαίωμα αποσύνδεσης», ενώ στην κεντρική διοίκηση της Γερμανίας ήδη υπάρχει μία περίπτωση όπου η αρχή της «μικρότερης δυνατής εισβολής» στον ελεύθερο χρόνο έχει περιληφθεί σε μια τοπική συμφωνία.

Οι **διακρίσεις** συναντώνται σπανιότερα από άλλους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου, αλλά, όπου υπάρχουν, μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες. Ένα παράδειγμα από το Ηνωμένο Βασίλειο δείχνει όχι μόνο ότι η εξάλειψη των διακρίσεων έχει τεθεί ως σαφές στόχος, αλλά και ότι η πρόοδος προς αυτήν την κατεύθυνση παρακολουθείται.

### **Επιτυχής πραγμάτωση της στρατηγικής**

Εκτός από την καταπολέμηση συγκεκριμένων ψυχοκοινωνικών κινδύνων, οι οργανισμοί χρειάζεται να διασφαλίζουν ότι τα μέτρα και οι πολιτικές που έχουν αποφασίσει πραγματώνονται. Ένας τρόπος για να το επιτύχουν αυτό είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, και το παράδειγμα από τη Γαλλία περιγράφει μια ασυνήθιστη και αποτελεσματική στρατηγική ώστε το μήνυμα να περάσει στους εργαζομένους.

### **Κατάρτιση στη διαχείριση του στρες**

Η κατάρτιση που έχει ως στόχο να αλλάξει την απόκριση του ατόμου στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και να δώσει στους εργαζομένους καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισής τους είναι μια από τις λεγόμενες παρεμβάσεις β' επιπέδου. Αυτή η προσέγγιση έχει υιοθετηθεί

εκτενώς στην κεντρική διοίκηση ανά την Ευρώπη· υπάρχουν παραδείγματα από το Λουξεμβούργο (για τη διαχείριση του στρες και των συναισθημάτων), το Βέλγιο (κατάρτιση των διοικητικών στελεχών στη συνειδητότητα) και την Ουγγαρία (συμβουλές υγιεινής διατροφής και άθλησης).

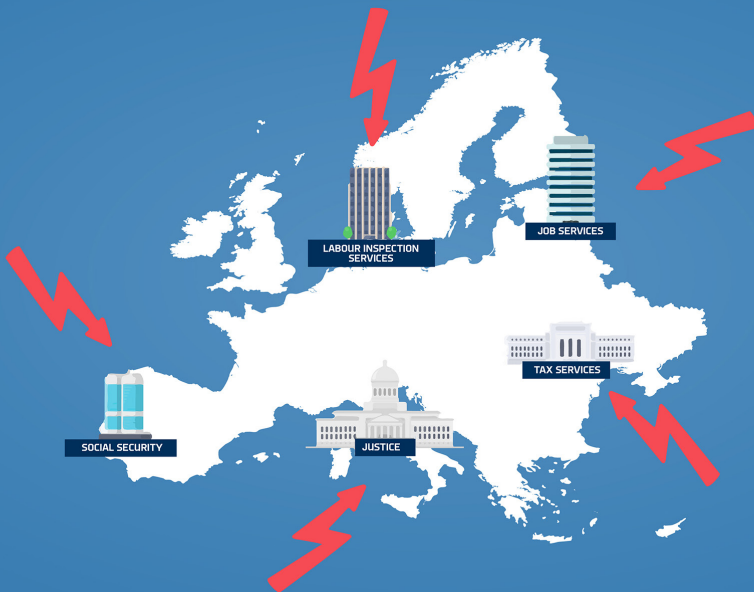
### **Στήριξη ατόμων που έχουν υποστεί βλάβη από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους**

Παρά τις προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων ή της βελτίωσης της ικανότητας των ατόμων να τους αντιμετωπίζουν, ίσως υπάρξουν περιπτώσεις ατόμων που έχουν επηρεαστεί αρνητικά, και οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν μηχανισμούς βοήθειας και υποστήριξης αυτών. Αυτές είναι οι παρεμβάσεις γ' επιπέδου. Ορισμένοι οργανισμοί της κεντρικής διοίκησης έχουν εκτενή προγράμματα υποβοήθησης εργαζομένων, τα οποία καλύπτουν προβλήματα σχετικά με τη δουλειά (όπως συγκρούσεις με συναδέλφους ή μεγάλο φόρτο εργασίας) άλλα και πιο προσωπικά προβλήματα (όπως δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις). Υπάρχουν παραδείγματα προγραμμάτων τα οποία αφορούν σε: προβλήματα ψυχικής υγείας (Ηνωμένο Βασίλειο), ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη του ατόμου (Ρουμανία και Γερμανία) και προβλήματα εθισμού (Γερμανία).

### **ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

Εδώ παρέχονται χρήσιμες πηγές περαιτέρω πληροφόρησης με σύντομες περιγραφές, κυρίως για την Ευρώπη αλλά και για ορισμένα μεμονωμένα κράτη.

# Η ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



# Η ΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Τις πρόσφατες δεκαετίες, όπως άλλαξε η εργασία (πλέον απασχολούνται λιγότεροι στη γεωργία και στη βιομηχανία και περισσότεροι στον τομέα των υπηρεσιών) έτσι άλλαξαν και οι κίνδυνοι για την ασφάλεια και την υγεία των ατόμων κατά την εργασία. Λιγότεροι άνθρωποι εκτίθενται στους σωματικούς κινδύνους που σχετίζονται με τη χειρωνακτική εργασία ή που οφείλονται στην εργασία με επικίνδυνες ουσίες (εξακολουθούν, βέβαια, να υφίστανται) και περισσότεροι εκτίθενται στους κινδύνους που συνήθως σχετίζονται με τον τομέα των υπηρεσιών, όπως στρες, εκφοβισμός, παρενόχληση και βία.

Αυτοί οι κίνδυνοι συχνά καλούνται «ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι», όρος που αποδίδει τον συνδυασμό ψυχικών και κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν την υγεία και την ευεξία των εργαζομένων.

Μια έκθεση την οποία συνέταξε ομάδα εμπειρογνομώνων για το Υπουργείο Εργασίας της Γαλλίας το 2011 όρισε τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους ως «κινδύνους για την ψυχική, τη σωματική και την κοινωνική υγεία που προκαλούνται από τις συνθήκες εργασίας και από παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό και τις διαπροσωπικές σχέσεις και που μπορεί να επηρεάσουν την ψυχική λειτουργία». Σε άλλες χώρες δίνονται ελαφρώς διαφορετικοί ορισμοί, ενώ σε ορισμένες ο όρος «ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι» είναι άγνωστος.

Ωστόσο, ακόμη κι αν υπάρχουν διαφορές στον ορισμό και στην ορολογία, οι πιθανές βλαβερές συνέπειες στο άτομο από την έκθεση σε αυτούς τους κινδύνους (στρες, ψυχική κατάρρευση, καρδιαγγειακά νοσήματα, μυοσκελετικά προβλήματα, κατάθλιψη, ακόμα και αυτοκτονία) είναι γνωστές σε όλη την Ευρώπη.<sup>2</sup>



Για έναν οργανισμό, ο αντίκτυπος μπορεί να περιλαμβάνει πολλές ασθένειες, συστηματική απουσία από την εργασία, χαμηλές επιδόσεις και μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό, αυξημένο κίνδυνο ατυχημάτων, μεγαλύτερη κινητικότητα προσωπικού και δυσκολίες πρόσληψης νέου προσωπικού, περισσότερα παράπονα από το κοινό, καθώς και συνδικαλιστικές κινητοποιήσεις και εσωτερικές συγκρούσεις, τα οποία όλα μαζί αυξάνουν το κόστος και πιθανώς ζημιώνουν τη φήμη.

Για την κοινωνία ως σύνολο, ο EUOSHA εκτίμησε το 2014 ότι το στρες κόστισε 25,4 δισ. ευρώ το 2013, ενώ τον υψηλό αρνητικό αντίκτυπο της έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους δείχνουν και μελέτες μεμονωμένων κρατών. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Εκτελεστική Αρχή για την Υγεία και την Ασφάλεια (Health and Safety Executive, HSE) υπολογίζει ότι το στρες, η κατάθλιψη και το άγχος ήταν η μόνη μεγαλύτερη αιτία χαμένων ημερών εξαιτίας κακής υγείας σχετιζόμενης με την εργασία το 2015–16, αφού ευθυνόταν για 11,7 από τις συνολικά 30,4 εκατομμύρια χαμένες ημέρες (38%). Στη Γερμανία, η έκθεση του 2015 για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015), την οποία συνέταξαν από κοινού το Υπουργείο Εργασίας και το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (BAuA), υπολόγισε ότι σε ψυχολογικές και συμπεριφορικές διαταραχές οφειλόταν 14,8% των χαμένων ημερών. Πρώτες ήταν οι μυοσκελετικές διαταραχές, οι οποίες συχνά συνδέονται με ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου, στις οποίες οφειλόταν 22% των χαμένων ημερών.

Οι χώρες της Ευρώπης έχουν προσεγγίσει με ελαφρώς διαφορετικούς τρόπους την ανάλυση των κινδύνων που έχουν αυτές της ζημιόγρονες επιδράσεις. Η Γαλλία, η Γερμανία, η Ισπανία και το Βέλγιο, για παράδειγμα, αναφέρονται ρητά σε «ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου» («ψυχική πίεση» στην περίπτωση της Γερμανίας), ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία και η Πολωνία κάνουν λόγο για «παραγοντες στρες».

Διαφορές υπάρχουν και στον τρόπο ορισμού και αναγνώρισης των κινδύνων. Ο γαλλικός οργανισμός για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (Institut National de Recherche et de Sécurité, INRS), για παράδειγμα, διακρίνει έξι κατηγορίες παραγόντων κινδύνου:

- ένταση εργασίας και ωράριο εργασίας·
- συναισθηματικές απαιτήσεις (περιλαμβάνει τη βία από τρίτους και την ανάγκη συγκάλυψης των πραγματικών συναισθημάτων)·

- έλλειψη αυτονομίας·
- κακές εργασιακές σχέσεις·
- συγκρούσεις αξιών (όταν η δουλειά φαίνεται ανήθικη, άσκοπη ή ζημιογόνα)·
- εργασιακή ανασφάλεια (περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και τον φόβο απώλειας της θέσης).

Η Εκτελεστική Αρχή για την Υγεία και την Ασφάλεια (HSE) του Ηνωμένου Βασιλείου διακρίνει έξι κύρια πεδία στα οποία τα προβλήματα μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακό στρες: απαιτήσεις, έλεγχος, στήριξη, σχέσεις, ρόλος, αλλαγή. Αυτήν την κατηγοριοποίηση έχει ασπαστεί και ο ιταλικός οργανισμός για την υγεία και την ασφάλεια (Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro, INAIL). Το πορτογαλικό σώμα για την υγεία και την ασφάλεια (Autoridade para as Condições do Trabalho, ACT) διακρίνει εννέα παράγοντες κινδύνου, μεταξύ των οποίων: μεγαλύτερες συναισθηματικές απαιτήσεις, αυξημένος φόρτος εργασίας, νέα (και πιο επισφαλής) μορφή απασχόλησης, δυσκολίες στον συνδυασμό εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής, παρενόχληση και βία στην εργασία.

Η προσέγγιση της Ισπανίας είναι ελαφρώς διαφορετική. Ο πιο πρόσφατος λεπτομερής οδηγός για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους τον οποίο συνέταξε το ισπανικό ίδρυμα για την υγεία και την ασφάλεια (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT) δεν περιλαμβάνει κατάλογο των κύριων κινδύνων. Ωστόσο, το αναλυτικό εργαλείο που το INSHT προτείνει να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να διερευνούν αν αντιμετωπίζουν ψυχοκοινωνικά προβλήματα απαριθμεί εννέα παράγοντες ανάλογους όσων αναφέρονται αλλού. Οι παράγοντες αναφέρονται στο Πλαίσιο 1, και περιλαμβάνουν θέματα όπως ικανοποίηση με το επίπεδο της αμοιβής, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αυτονομία και φόρτος εργασίας.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μια μείζων έκθεση του 2014, την οποία συνέταξαν από κοινού το Eurofound (ο οργανισμός της Ε.Ε. που εξετάζει τις συνθήκες εργασίας και διαβίωσης) και ο EU-OSHA, εξέτασε τους παράγοντες που θεωρείται ότι θέτουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στους εργαζομένους χωρίζοντάς τους σε πέντε ενότητες:

- περιεχόμενο εργασίας·
- ένταση εργασίας και αυτονομία δουλειάς·
- ωράριο εργασίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής·

- κοινωνικός περιγύρος·
- εργασιακή ανασφάλεια και εργασιακή εξέλιξη.

Όπως κι αν ορίζονται ή κατηγοριοποιούνται αυτοί οι κίνδυνοι, η παρουσία τους στην κεντρική διοίκηση είναι σαφέστατη, όπως δείχνει μια μείζων πρόσφατη μελέτη του EUOSHA. Αυτή η μελέτη είναι η Δεύτερη Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Επιχειρήσεις σχετικά με τους Νέους και τους Αναδυόμενους κινδύνους (ESENER-2), την οποία διεξήγαγε ο EUOSHA το 2014 και η οποία εξέτασε τον επιπολασμό επτά ψυχοκοινωνικών παραγόντων κινδύνου ανά την Ευρώπη, αναλύοντας τα αποτελέσματα κατά κλάδο και κράτος. Βρήκε όχι μόνο ότι όσοι εργάζονταν στη δημόσια διοίκηση ήταν εκτεθειμένοι σε αυτούς τους κινδύνους, αλλά και ότι με μία μόνη εξαίρεση –μεγάλα ή ακανόνιστα ωράρια– η έκθεση σε αυτούς τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους ήταν άνω του μέσου όρου στους τόπους εργασίας στη δημόσια διοίκηση. Αυτά τα στοιχεία αφορούν στη δημόσια διοίκηση συνολικά, όχι μόνο στην κεντρική διοίκηση, αλλά είναι τα καλύτερα που διαθέτουμε.<sup>3</sup>

### Πίνακας 1: Ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου που υπάρχουν στην επιχείρηση (% των επιχειρήσεων, Ε.Ε. των 28)

	Δημόσια διοίκηση	Όλοι οι κλάδοι
Υποχρέωση αντιμετώπισης δύσκολων πελατών, ασθενών, μαθητών κ.τ.λ.	68	58
Πίεση χρόνου	49	43
Κακή επικοινωνία ή συνεργασία με τον οργανισμό	27	17
Έλλειψη επιρροής των εργαζομένων στον ρυθμό εργασίας ή στις διαδικασίες της δουλειάς	19	13
Εργασιακή ανασφάλεια	19	15
Μεγάλο ή ακανόνιστο ωράριο εργασίας	19	23
Διακρίσεις, για παράδειγμα εξαιτίας φύλου, ηλικίας ή εθνικότητας	4	2

Πηγή: ESENER-2

Όπως δείχνουν οι αριθμοί, ο συχνότερος κίνδυνος στη δημόσια διοίκηση, ο οποίος συναντάται σε περισσότερα από τα δύο τρίτα των τόπων εργασίας, είναι η «υποχρέωση αντιμετώπισης δύσκολων πελατών, ασθενών, μαθητών κ.τ.λ.». Στην κεντρική διοίκηση, δύσκολοι πελάτες σημαίνει πελάτες και χρήστες υπηρεσιών, οι οποίοι μπορεί να είναι και ευάλωτοι, ώστε δεν χωρά αμφιβολία ότι πρόκειται για πρόβλημα. Μια γαλλική έρευνα, για παράδειγμα, η οποία εξέτασε συ-

γκεκριμένα πεδία της κεντρικής διοίκησης, βρήκε ότι ενώ λίγο περισσότεροι από το ένα τέταρτο (26,9%) των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα είχαν τεταμένες σχέσεις με το κοινό, το ποσοστό ανερχόταν στα τρία τέταρτα (75,7%) για όσους εργάζονταν στη δικαιοσύνη, σε πάνω από το μισό (53,4%) σε όσους εργάζονταν στην ασφάλεια και στην άμυνα, συμπεριλαμβανομένης της αστυνομίας, και στο 42,8% σε όσους εργάζονταν στα δημόσια οικονομικά.<sup>4</sup>

Στις χειρότερες περιπτώσεις, αυτές οι δύσκολες σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε κακομεταχείριση και βία, και σίγουρα υπάρχουν τέτοια περιστατικά στην κεντρική διοίκηση: σε φυλακές, σε γραφεία ανεργίας, κατά εργαζομένων που εφαρμόζουν κανονισμούς και όσων ασχολούνται με τη φορολόγηση. Για παράδειγμα, στη φορολογική αρχή του Ηνωμένου Βασιλείου (HM Revenue and Customs, HMRC) σημειώθηκαν 383 περιστατικά βίας και λεκτικής κακομεταχείρισης το 2015/16, και στο υπουργείο του Ηνωμένου Βασιλείου που ασχολείται με τις περισσότερες κοινωνικές παροχές (Department for Work and Pensions, DWP) σημειώθηκαν 33.115 περιστατικά λεκτικής κακομεταχείρισης ή απειλής το 2013/14 και 637 επιθέσεις. Στην Ισπανία, σημειώθηκαν 424 επιθέσεις κατά σωφρονιστικών υπαλλήλων το 2013, ενώ τα στοιχεία από το σωφρονιστικό σύστημα του Ηνωμένου Βασιλείου ήταν ακόμη πιο ανησυχητικά: οι επιθέσεις κατά σωφρονιστικών υπαλλήλων υπερδιπλασιάστηκαν, από 710 το δεύτερο τρίμηνο του 2010 σε 1.724 (2016), ενώ οι σοβαρές επιθέσεις στο ίδιο διάστημα τριπλασιάστηκαν, από 64 σε 209.

Ένα άλλο ιδιαίτερο ζήτημα στην κεντρική διοίκηση είναι η αναδιάρθρωση, που έχει αντίκτυπο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και στις σχέσεις με τους συναδέλφους, καθώς και στις εργασιακές προοπτικές. Η αναδιάρθρωση είναι ευρέως διαδεδομένη στην κεντρική διοίκηση τα τελευταία χρόνια, αφού σχεδόν κάθε κυβέρνηση επιζητεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο παρέχει υπηρεσίες και να μειώσει το κόστος τους.

Στην Ιρλανδία, για παράδειγμα, το Σχέδιο Ανανέωσης του Δημοσιοϋπαλληλικού Κλάδου, το οποίο εγκαινιάστηκε τον Οκτώβριο του 2014, λέγεται ότι αντανάκλα «ένα θεμελιωδώς νέο όραμα και μια θεμελιωδώς νέα κατεύθυνση για τον δημοσιοϋπαλληλικό κλάδο». Στη Γαλλία, η κυβέρνηση ασχολείται με αυτό που αποκαλεί «μετασχηματισμό της οργάνωσης και της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών» από το 2012. Στη Ρουμανία, η κυβέρνηση ασχολείται με «μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, που στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, των επιδόσεων και της σταθερότητας του πλαισίου

δημόσιας πολιτικής». Επιπλέον, εκατοντάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας στην κεντρική διοίκηση έχουν χαθεί ανά την Ευρώπη –106.000 μόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο μεταξύ 2009 και 2016–, ενώ σε ορισμένες χώρες ολοένα περισσότεροι από όσους εργάζονται στην κεντρική διοίκηση απασχολούνται προσωρινά ή ως εξωτερικοί συνεργάτες ή με άλλη επισφαλή μορφή απασχόλησης.

Στη γαλλική έρευνα που αναφέρθηκε πιο πάνω, το ποσοστό όσων υπαλλήλων ανέφεραν αναδιάρθρωση ή αλλαγή τόπου τους τελευταίους 12 μήνες ήταν 13,6% στον ιδιωτικό τομέα αλλά 14,8% στον δημόσιο τομέα συνολικά, το οποίο ανεβαίνει στο 22,9% στα δημόσια οικονομικά και στο 19,1% στην ασφάλεια και στην άμυνα. (Στη δικαιοσύνη το ποσοστό ήταν κάτω από τον μέσο όρο: 6,3%).

### **ΠΛΑΙΣΙΟ 1: Ισπανία (INSHT): παράγοντες προς εξέταση κατά τον προσδιορισμό της παρουσίας ψυχοκοινωνικών κινδύνων**

**Ωράριο εργασίας** –περιλαμβάνει τις δυσμενείς ώρες εργασίας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

#### **Αυτονομία:**

- Σε σχέση με το ωράριο εργασίας –περιλαμβάνει τη δυνατότητα λήψης διαλειμμάτων.
- Σε σχέση με τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων –για θέματα μεταξύ των οποίων και ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

#### **Φόρτος εργασίας:**

- Πίεση χρόνου.
- Επίπεδο συγκέντρωσης –περιλαμβάνει τον αντίκτυπο της συνέχισης μετά από διακοπή.
- Ποσότητα και δυσκολία της εργασίας.

#### **Ψυχολογικές απαιτήσεις:**

- Νοητικές απαιτήσεις –περιλαμβάνει την ανάγκη λήψης πρωτοβουλιών ή επίδειξης δημιουργικότητας.
- Συναισθηματικές απαιτήσεις –περιλαμβάνει τη συναλλαγή με ανθρώπους, την ανάγκη να κρύβουν τα συναισθήματά τους οι εργαζόμενοι και την έκθεση σε καταστάσεις που προκαλούν συναισθηματική απόκριση.

**Ποικιλία και περιεχόμενο εργασίας** –περιλαμβάνει το αν η εργασία είναι ρουτίνας, αν βγάζει νόημα, αν την αναγνωρίζουν οι ανώτεροι, οι συνάδελφοι, οι πελάτες και η οικογένεια.

**Συμμετοχή/επίβλεψη** –περιλαμβάνει το αν ο εργαζόμενος συμ-

μετέχει στη διαμόρφωση των εξελίξεων, όπως στην εφαρμογή νέων τρόπων εργασίας ή πρόσληψης εργαζομένων, και τον βαθμό επίβλεψης σε τομείς όπως ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας ή η ποιότητά της.

**Ενδιαφέρον/αποζημίωση εργαζομένων** –περιλαμβάνει την πιθανότητα προαγωγής ή εργασιακής εξέλιξης και την ικανοποίηση με το επίπεδο της αμοιβής.

**Επιτέλεση του ρόλου:**

- Σαφήνεια του ρόλου –αν τα καθήκοντα και οι ευθύνες του εργαζομένου έχουν καθοριστεί σαφώς.
- Συγκρούσεις στον ρόλο –περιλαμβάνει το αν στον εργαζόμενο τίθενται μη ρεαλιστικοί στόχοι, αν του δίνονται αντιφατικές οδηγίες ή αν αντιμετωπίζει ηθικά διλήμματα.

**Κοινωνικές σχέσεις και στήριξη** –περιλαμβάνει τον βαθμό στήριξης από διάφορες πηγές, την έκθεση σε διαπροσωπικές συγκρούσεις, βία σωματική και ψυχική, σεξουαλική παρενόχληση και διακρίσεις.

Αυτοί οι παράγοντες χρησιμοποιούνται στο εργαλείο (γνωστό ως FPSICO) που δημιούργησε ο επίσημος ισπανικός οργανισμός για την υγεία και την ασφάλεια (INSHT) για να εκτιμά την παρουσία ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι δεν είναι η μόνη μέθοδος εκτίμησης ψυχοκοινωνικών κινδύνων που χρησιμοποιείται στην Ισπανία. Πολλοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει το αναλυτικό εργαλείο CoPsoQ ISTAS 21, το οποίο προκρίνει το σωματείο CCOO.

# ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ: ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ



# ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ: ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΡΑΣΗΣ

Αυτή η ενότητα ορίζει το πλαίσιο εντός του οποίου μπορεί να αναληφθεί δράση για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, παραθέτοντας τα υφιστάμενα μέσα νομικής προστασίας, τη διαθέσιμη θεσμική στήριξη και τις συλλογικές συμφωνίες που έχουν υπογραφεί.

## ΜΕΣΑ ΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

Η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία είναι θεμελιώδες δικαίωμα σε κάθε κράτος της Ε.Ε. Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφέρει: «Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα σε συνθήκες εργασίας οι οποίες σέβονται την υγεία, την ασφάλεια και την αξιοπρέπειά του» (άρθρο 31). Επίσης, υπάρχει εκτενές σώμα νόμων της Ε.Ε. για την υγεία και την ασφάλεια, με κυριότερη τη λεγόμενη «Οδηγία Πλαίσιο» (89/391/ΕΟΚ).

Σε αυτήν διαβάζουμε: «Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας» (άρθρο 5 παράγραφος 1), το οποίο περιλαμβάνει την προστασία ενάντια σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Η Οδηγία Πλαίσιο επίσης επιβάλλει μια σειρά υποχρεώσεων στον εργοδότη, μεταξύ των οποίων η υποχρέωση να διεξάγει εκτιμήσεις κινδύνου, να παρέχει κατάρτιση στην υγεία και στην ασφάλεια, να πληροφορεί και να συμβουλεύεται τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους τους.

Αυτό σημαίνει ότι, αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένη οδηγία για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους –όπως υπάρχει, παραδείγματος χάριν, για τον θόρυβο–, αυτοί οι κίνδυνοι καλύπτονται υπόρρητα από την ευρωπαϊκή νομοθεσία, και οι οργανισμοί οφείλουν να τους καταπολεμούν.

Καθώς όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε. έχουν ενσωματώσει την Οδηγία Πλαίσιο στην εθνική τους νομοθεσία, οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι καλύπτονται υπόρρητα από την εθνική νομοθεσία όλων των κρατών μελών. Αυτό το καθιστά σαφές το ισπανικό σώμα επιθεώρησης εργασίας (Inspección de Trabajo y Seguridad Social, ITSS) στον οδηγό του για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, για παράδειγμα. Παραδέ-



χεται ότι δεν υπάρχει ισπανική νομοθεσία ειδικά για αυτούς τους κινδύνους, αλλά δηλώνει ότι περιλαμβάνονται υπόρρητα στον νόμο για την πρόληψη κινδύνων (Ley 31/1995), τον κύριο νόμο της Ισπανίας για την υγεία και την ασφάλεια, ο οποίος υλοποίησε την Οδηγία Πλαίσιο.

Ωστόσο, η πλειονότητα των κρατών μελών έχουν προχωρήσει, περιλαμβάνοντας ρητή αναφορά στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους ή σε κάποια όψη αυτών στην εθνική νομοθεσία τους για την υγεία και την ασφάλεια.

Συνολικά 19 κράτη μέλη έχουν νομοθεσία που περιλαμβάνει τέτοια ρητή αναφορά: Αυστρία, Βέλγιο, Κροατία, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ιταλία, Λεττονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Πολωνία, Πορτογαλία, Σλοβενία, Σουηδία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στη Λεττονία και στη Μάλτα, η αναφορά είναι απλώς προσθήκη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον κατάλογο των άλλων κινδύνων που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν. Σε άλλες χώρες αναφέρονται μόνο συγκεκριμένοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι: η γαλλική νομοθεσία αναφέρεται στην παρενόχληση και στη σεξιστική συμπεριφορά· η ιταλική νομοθεσία στο στρες· η λουξεμβουργιανή νομοθεσία στην παρενόχληση· η πολωνική νομοθεσία στον εκφοβισμό. (Αυτές οι αναφορές γίνονται επιπλέον της νομοθεσίας την οποία έχουν εισαγάγει τα κράτη μέλη για την καταπολέμηση της παρενόχλησης που σχετίζεται με το φύλο, τη θρησκεία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την ηλικία, την αναπηρία και την εθνική καταγωγή –βλ. παρακάτω).

Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις η νομοθεσία εξετάζει λεπτομερέστερα τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, συχνά ορίζοντας τους σχετικούς παράγοντες κινδύνου. Η βελγική νομοθεσία, για παράδειγμα, ορίζει τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους ως «το ενδεχόμενο ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι να υποστούν ψυχική βλάβη, η οποία μπορεί να συνοδευθεί από σωματική βλάβη, εξαιτίας έκθεσης στα στοιχεία της οργάνωσης της εργασίας, του περιεχομένου της εργασίας, των συνθηκών εργασίας, των συνθηκών της εργασιακής ζωής και των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία, τα οποία ο εργοδότης μπορεί να επηρεάσει και τα οποία συνιστούν κίνδυνο αντικειμενικά».

Σε αρκετές χώρες, μόλις πρόσφατα εισήχθη νομοθεσία που δίνει μεγαλύτερη προσοχή στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Η νομοθεσία στο Βέλγιο άλλαξε το 2014, όταν εισήχθησαν νόμοι στις 28 Φεβρουαρίου και στις 28 Μαρτίου και ένα βασιλικό διάταγμα στις

10 Απριλίου. Στη Γερμανία επίσης σημειώθηκε αλλαγή πρόσφατα. Η Πράξη για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (ArbSchG) τροποποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2013 και πλέον αναφέρεται ειδικά στην ανάγκη οργάνωσης της εργασίας με τρόπο ώστε να αποφεύγονται κατά το δυνατόν οι ψυχικοί και σωματικοί κίνδυνοι για την υγεία (§ 4) και προσθέτει τους ψυχολογικούς κινδύνους στην εργασία («psychische Belastungen bei der Arbeit») ως ένα από τα ζητήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά την εκτίμηση επικινδυνότητας (§ 5). Στο Λουξεμβούργο, ετοιμάζεται νέα νομοθεσία, η οποία, μεταξύ άλλων, θα προστατεύει καλύτερα όσους δημοσίους υπαλλήλους έχουν επηρεαστεί αρνητικά από ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι, ακόμη και σε όσες χώρες δεν γίνεται συγκεκριμένη αναφορά σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην εθνική νομοθεσία, αυτοί οι κίνδυνοι καλύπτονται από την εθνική νομοθεσία που υλοποιεί την Οδηγία Πλαίσιο.

Εκτός από νομοθεσία ειδικά για την υγεία και την ασφάλεια, ίσως υπάρχουν άλλοι τρόποι με τους οποίους ο νόμος μπορεί να βοηθήσει στην καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Αυτό συμβαίνει για τα προβλήματα της παρενόχλησης και των διακρίσεων. Η αναδιατυπωμένη οδηγία της Ε.Ε. για την ισότητα των φύλων (2006/54/ΕΚ) και οι δύο οδηγίες της Ε.Ε. κατά των διακρίσεων, οι οποίες καλύπτουν τη θρησκεία ή την πίστη, την αναπηρία, την ηλικία ή τον σεξουαλικό προσανατολισμό (2000/78/ΕΚ) και τη φυλετική ή εθνική καταγωγή (2000/43/ΕΚ), ασχολούνται με τις διακρίσεις και περιλαμβάνουν τμήματα για την παρενόχληση. Και οι τρεις οδηγίες έχουν υλοποιηθεί μέσω της εθνικής νομοθεσίας όλων των κρατών μελών της Ε.Ε., οπότε, αν η παρενόχληση ή οι διακρίσεις φαίνεται να συνδέονται με ένα από τα χαρακτηριστικά που καλύπτουν αυτές οι οδηγίες, τα θύματα έχουν ενδεχομένως ένα μέσο έννομης προστασίας.

Ορισμένες χώρες έχουν και γενικότερη νομοθεσία η οποία απαγορεύει τον εκφοβισμό και την παρενόχληση στην εργασία, ανεξαρτήτως του αν τα εμπλεκόμενα άτομα προστατεύονται από νόμο περί ισότητας ή κατά των διακρίσεων. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, το αδίκημα της παρενόχλησης στην εργασία (acoso laboral) υπάρχει στον ποινικό κώδικα (άρθρο 173.1.ΙΙ) από το 2012, και έχει τιμωρηθεί με ποινές φυλάκισης. Στην Πορτογαλία, η παρενόχληση απαγορεύεται και στον εργατικό κώδικα (άρθρο 29) και στο Γενικό Εργατικό Δίκαιο για τα Δημόσια Λειτουργήματα (LGTFP).

Το ποινικό δίκαιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί κατά όσων ασκούν βία, και σε ορισμένες περιπτώσεις τα θύματα βίας ίσως δικαιούνται αποζημίωση από τους θύτες. (Στη Γερμανία, με νόμο του 2016 επεκτείνονται τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων σε αυτό το πεδίο. Προβλέπεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις στις οποίες έχει επιδικαστεί αποζημίωση σε δημόσιο υπάλληλο μετά από επίθεση αλλά ο δράστης δεν έχει αρκετά χρήματα για να πληρώσει, τη διαφορά καταβάλλει η πολιτεία).<sup>5</sup>

Δράση: Βρείτε τι ορίζει ο νόμος στη χώρα σας ρωτώντας το σωματείο σας, τον εκπρόσωπο των εργαζομένων στον οργανισμό σας, το τμήμα προσωπικού ή έναν ειδικό της υγείας και της ασφάλειας. Ωστόσο, θυμηθείτε ότι, ακόμη και αν δεν γίνεται συγκεκριμένη αναφορά σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, αυτοί οι κίνδυνοι καλύπτονται από την εθνική νομοθεσία για την υγεία και την ασφάλεια που υλοποιεί την Οδηγία Πλαίσιο. Επιπλέον, άλλοι νόμοι ίσως προσφέρουν εναλλακτικές οδούς καταπολέμησης της βίας, της παρενόχλησης και των διακρίσεων.

## ΔΙΑΘΕΣΙΜΗ ΣΤΗΡΙΞΗ

Σε κάθε χώρα υπάρχουν διάφορες δομές και άτομα που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους και τους οργανισμούς να καταπολεμήσουν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους: εκπρόσωποι εργαζομένων, σωματεία, ειδικοί της υγείας και της ασφάλειας, επιθεωρητές εργασίας και άλλοι. Ωστόσο, υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στις χώρες στο πώς οργανώνεται αυτή η στήριξη, και δεν είναι δυνατόν στον παρόντα Οδηγό να περιγράψουμε πώς λειτουργεί το σύστημα κάθε χώρας. Σε αυτήν την ενότητα περιγράψουμε τους διάφορους τύπους στήριξης που μπορεί να διατίθενται.

**Εκπρόσωποι εργαζομένων:** η Οδηγία Πλαίσιο υποχρεώνει τους εργοδότες να «ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων ή/και εκπροσώπων τους και [να] επιτρέπουν τη συμμετοχή τους στα πλαίσια όλων των ζητημάτων που άπτονται της ασφάλειας και της υγείας κατά την εργασία» (άρθρο 11). Ωστόσο, η ακριβής υλοποίηση επαφίεται σε κάθε κράτος μέλος. Το συνηθέστερα χρησιμοποιούμενο μοντέλο συνδυάζει τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας, που έχουν τα δικά τους συγκεκριμένα δικαιώματα, με μια μικτή επιτροπή εργαζομένων/εργοδότη για την υγεία και την ασφάλεια. Ωστόσο, ορισμένες χώρες έχουν μόνο εκπροσώπους ερ-

γαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας και ορισμένες έχουν μόνο μικτές επιτροπές. Υπάρχουν επίσης χώρες όπου τα ζητήματα υγείας και ασφάλειας διευθετούνται κυρίως μέσω των κανονικών δομών εκπροσώπησης, το συμβούλιο εργαζομένων ή μία από τις επιτροπές του. Ανεξαρτήτως του πώς είναι οργανωμένο το σύστημα, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων κατά πάσα πιθανότητα αποτελούν πηγή πληροφόρησης για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, αφού θα γνωρίζουν την κατάσταση στον τόπο εργασίας και, κυρίως, θα έχουν το νόμιμο δικαίωμα να δράσουν σε ορισμένες περιστάσεις.

**Σωματεία:** σε ορισμένες χώρες τα σωματεία και οι συνδικαλιστικοί εκπρόσωποι στον τόπο εργασίας έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα ως προς την υγεία και την ασφάλεια. Αλλά, ακόμη κι όπου δεν ισχύει αυτό, τα σωματεία έχουν γνώση και πείρα στη διευθέτηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων και μπορούν να παράσχουν στήριξη. Μπορούν επίσης να διαπραγματευτούν συλλογικές συμφωνίες για τον τρόπο διευθέτησης αυτών των κινδύνων (βλ. σ. 19).

**Ειδικό της υγείας και της ασφάλειας:** η Οδηγία Πλαίσιο αναφέρει ότι «ο εργοδότης ορίζει έναν ή περισσότερους εργαζομένους, ασχολούμενους με τις δραστηριότητες προστασίας και πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων της επιχείρησης ή/και της εγκατάστασης», αλλά αν δεν υπάρχουν κατάλληλοι εργαζόμενοι για αυτό, ο εργοδότης «πρέπει να απευθύνεται σε αρμόδιες υπηρεσίες ή άτομα εκτός της επιχείρησης ή/και της εγκατάστασης» (άρθρο 7). Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτό στα κράτη μέλη διαφέρει πολύ. Σε ορισμένες χώρες οι μεγαλύτεροι εργοδότες οφείλουν να συστήσουν εσωτερικό τμήμα για την υγεία στην εργασία· σε άλλες χώρες οι κανόνες είναι πολύ πιο ασαφείς. Ορισμένες χώρες τονίζουν τον ρόλο του γιατρού εργασίας· σε άλλες ο ρόλος της ιατρικής της εργασίας είναι πολύ πιο περιορισμένος. Πρέπει, όμως, πάντα να υπάρχει άτομο με καθήκον ειδικά την υγεία και την ασφάλεια.

**Επιθεωρητές εργασίας:** όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε. έχουν σύστημα επιθεώρησης εργασίας, αν και πάλι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στον τρόπο λειτουργίας, αφού ορισμένες χώρες προτιμούν τα γενικά σώματα επιθεώρησης ενώ άλλα διαθέτουν εξειδικευμένα σώματα. Υπάρχουν επίσης διαφορές στους πόρους άρα και στη συχνότητα επιθεώρησης των εγκαταστάσεων. Στη δημόσια διοίκηση, τα στοιχεία του EU-OSHA δείχνουν ότι το ποσοστό των εγκαταστάσεων που

επιθεωρήθηκαν κατά τα τρία προηγούμενα έτη ποικίλλει περισσότερο από δέκα φορές, από 86% στη Ρουμανία έως 8% στο Λουξεμβούργο.

**Άτομα εμπιστοσύνης:** εργαζόμενοι επιφορτισμένοι να στηρίζουν όσους συναδέλφους τους έχουν υποστεί βία, εκφοβισμό ή σεξουαλική παρενόχληση δεν προβλέπονται από την νομοθεσία της Ε.Ε. Ωστόσο, τους συναντάμε σε ορισμένες χώρες, όπως οι Κάτω Χώρες και το Βέλγιο.

**Διοίκηση:** η τελική πηγή στήριξης είναι η ίδια η διοίκηση, καθώς, ανεξάρτητα από τον διορισμό ειδικών της υγείας και της ασφάλειας, ο εργοδότης είναι που φέρει την τελική ευθύνη για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων του. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο άμεσος προϊστάμενος ίσως είναι σε θέση να παράσχει στήριξη σε άλλες, ίσως χρειαστεί ένα ανώτερο στέλεχος. Συχνά το τμήμα προσωπικού έχει συγκεκριμένο ρόλο και όταν τα πράγματα βαίνουν καλώς είναι σαφές ποιος ευθύνεται για τι και σε ποιες περιστάσεις. (Δείτε, για παράδειγμα, την περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών της Γαλλίας, στη σ. 43).

Δράση: Βρείτε ποια ακριβώς δίκτυα στήριξης υπάρχουν στον τόπο εργασίας σας. Βρείτε ποιος κάνει τι και πώς συνεργάζονται.

## ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΜΕΝΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ

Σε πολλές χώρες οι εργοδότες έχουν διαπραγματευτεί με τα σωματεία συλλογικές συμφωνίες για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Αυτές μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για συμφωνημένη δράση από τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τα διοικητικά στελέχη σε τοπικό επίπεδο.

Αυτές οι εθνικές συμφωνίες συχνά έχουν γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης ως αποτέλεσμα δύο ευρωπαϊκών «συμφωνιών πλαίσιο» για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, τις οποίες έχουν υπογράψει σωματεία και εργοδότες –οι κοινωνικοί εταίροι– σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η πρώτη από αυτές τις συμφωνίες, η *Συμφωνία Πλαίσιο για το Εργασιακό Στρες*, υπογράφηκε στις 8 Οκτωβρίου 2004. Η δεύτερη, *Συμφωνία Πλαίσιο για τη Βία και την Παρενόχληση στην Εργασία*, υπογράφηκε στις 26 Απριλίου 2007.

Η ευρωπαϊκή συμφωνία για το εργασιακό στρες αναφέρει ως στόχο της «να ταυτίσει και να προλάβει ή να διαχειριστεί προβλήματα

εργασιακού στρες» και δηλώνει σαφώς ότι «δεν αποσκοπεί στην επίρριψη της ευθύνης στο άτομο». Τονίζει ότι το εργασιακό στρες μπορεί να αναγνωρισθεί με διάφορους τρόπους, και αφού εντοπιστεί το εκάστοτε πρόβλημα τα μέτρα πρόληψης, εξάλειψης ή μείωσης τα οποία θα ληφθούν να είναι συλλογικά ή/και ατομικά. Παραθέτει διάφορα μέτρα που μπορούν να ληφθούν:

- διασαφήνιση των στόχων του οργανισμού και του ρόλου των εργαζομένων·
- διασφάλιση επαρκούς στήριξης στα άτομα και στις ομάδες εκ μέρους της διοίκησης·
- ταίριασμα της ευθύνης με τον έλεγχο επί της εργασίας·
- βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας και των διαδικασιών·
- βελτίωση των συνθηκών εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης προτείνει να καταρτίζονται τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι στο στρες και στους τρόπους αντιμετώπισής του και να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι ή/και οι εκπρόσωποί τους για το θέμα.

Η ευρωπαϊκή συμφωνία για τη βία και την παρενόχληση στην εργασία έχει ως στόχο να αυξήσει την επίγνωση και την κατανόηση του προβλήματος και «να παράσχει στους εργοδότες, στους εργαζομένους και στους εκπροσώπους τους σε όλα τα επίπεδα ένα πλαίσιο δράσης για την αναγνώριση, την πρόληψη και τη διαχείριση προβλημάτων παρενόχλησης και βίας στην εργασία».

Υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να δηλώνουν σαφώς ότι «η παρενόχληση και η βία δεν θα γίνονται ανεκτές» και να έχουν διαδικασίες οι οποίες να ορίζουν τον τρόπο διευθέτησης τυχόν περιστατικών. Η διευθέτηση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τη στήριξη των θυμάτων και κατάλληλα μέτρα κατά των θυτών. Η συμφωνία ζητεί επίσης κατάλληλη κατάρτιση των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων. Αν και στο μεγαλύτερο μέρος της η συμφωνία αναφέρεται σε παρενόχληση και βία εκ μέρους διοικητικών στελεχών ή άλλων εργαζομένων, αναφέρει ότι «όπου αρμόζει» οι προβλέψεις της «μπορούν να εφαρμοστούν στη διευθέτηση περιπτώσεων εξω-τερικής βίας».

Οι δύο συμφωνίες, οι οποίες έγιναν αντικείμενο διαπραγμάτευσης εντός του νομοθετικού πλαισίου το οποίο παρέχει η Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (άρθρο 154 Σ.Λ.Ε.Ε.), πρόκειται να υλοποιηθούν από τα μέρη που τις υπογράφουν (σωματεία και εργοδότες) και τους συνεργάτες τους στα κράτη παρά μέσω μιας οδηγίας της Ε.Ε. και έχουν σαφώς επηρεάσει τη διαπραγμάτευση.

Στη Γαλλία, για παράδειγμα, τα σωματεία και οι εργοδότες σε εθνικό επίπεδο συνήψαν διακλαδικές συμφωνίες για το στρες, τη βία και την παρενόχληση στην εργασία, οι οποίες ήταν σαφώς πιο λεπτομερείς από τις ευρωπαϊκές. Κατόπιν αιτήματος των υπογραφόντων, οι συμφωνίες κατόπιν επεκτάθηκαν από την κυβέρνηση κι έγιναν δεσμευτικές για όλους τους εργοδότες και τους εργαζομένους. Η Ιταλία επίσης υλοποίησε τη συμφωνία για το στρες αλλά όχι τη συμφωνία για τη βία και την παρενόχληση, μέσω μιας εθνικής διακλαδικής συμφωνίας, η οποία εν πολλοίς επαναλάμβανε τις διατυπώσεις του ευρωπαϊκού κειμένου. Οι διατάξεις αυτής της συμφωνίας στη συνέχεια ενσωματώθηκαν στην ιταλική νομοθεσία, λόγος για τον οποίο αυτή η νομοθεσία αναφέρεται μόνο στο στρες (βλ. σ. 13).

Σε άλλες χώρες υπάρχουν κλαδικές συμφωνίες για το στρες, τη βία και την παρενόχληση, αν και δεν είναι πάντα σαφές αν προέκυψαν απευθείας από τις ευρωπαϊκές συμφωνίες πλαίσιο.

Συλλογικές συμφωνίες ειδικά για την κεντρική διοίκηση έχουν υπογραφεί σε αρκετές χώρες, όπως: Δανία (για το στρες το 2005 και για τη βία ως τμήμα της ευρύτερης «Συμφωνίας για την Ευεξία» [Trivselsaftale] το 2008)· Γαλλία (για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους το 2013 –βλ. Πλαίσιο 2)· Ιρλανδία (όπου συμφωνήθηκε μια νέα πολιτική το 2015 με τίτλο *Αξιοπρέπεια στην εργασία – Μια πολιτική κατά του εκφοβισμού, της παρενόχλησης και της σεξουαλικής παρενόχλησης*, η οποία αντικατέστησε ένα προγενέστερο έγγραφο του 1999)· Κάτω Χώρες (όπου έχει υπογραφεί μια σειρά συμφώνων [*arbocoonvenanten*] για την υγεία και την ασφάλεια)· Ισπανία (για τη βία το 2015 –βλ. Πλαίσιο 3)· Σουηδία (για τις εργασιακές αλλαγές το 2010 και με βελτιώσεις στο πεδίο της βίας και της παρενόχλησης το 2016).

Επιπλέον, υπάρχουν τοπικές συμφωνίες που καλύπτουν τμήματα της κεντρικής διοίκησης και αφορούν σε συγκεκριμένους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους (βλ., για παράδειγμα, τη σύμβαση στο Υπουργείο Εσωτερικών της Γερμανίας [BMI] για τις μετακινήσεις του προσωπικού –σ. 36).

Ακόμη κι όπου δεν υπάρχουν τέτοιες συμφωνίες σε εθνικό επίπεδο, υπάρχουν ευρωπαϊκές συμφωνίες για το στρες, τη βία και την παρενόχληση. (Η ευρωπαϊκή συμφωνία για τη βία περιλαμβάνει «περιπτώσεις εξωτερικής βίας»).

**Δράση:** βρείτε τι συλλογικές συμφωνίες ισχύουν στη χώρα σας και στον τόπο εργασίας σας. Δείτε αν οι δύο ευρωπαϊκές συμφωνίες θα ήταν χρήσιμες και προωθήστε την υλοποίησή τους.

## ΠΛΑΙΣΙΟ 2: Συλλογική συμφωνία για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον δημόσιο τομέα της Γαλλίας, 2013

Στις 22 Οκτωβρίου 2013, οι εργοδότες του δημόσιου τομέα και τα σωματεία υπέγραψαν μια ευρεία συλλογική συμφωνία για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον δημόσιο τομέα. Η συμφωνία, η οποία καλύπτει και τους τρεις κλάδους του δημόσιου τομέα στη Γαλλία (κεντρική διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων, τοπική διοίκηση και νοσοκομειακές υπηρεσίες), έχει ως στόχο να υλοποιηθούν οι γενικές υποχρεώσεις υγείας και ασφάλειας τις οποίες επιβάλλει ο νόμος με πιο συγκεκριμένο τρόπο στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στον δημόσιο τομέα.

Ορίζει πέντε πεδία δράσης:

- υλοποίηση σχεδίων πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων:
  - διασφαλίζοντας ότι κάθε εργοδότης στον δημόσιο τομέα διεξάγει εκτίμηση κινδύνων και καταρτίζει σχέδιο εξάλειψης ή μείωσης των κινδύνων
  - μέσω ειδικής κατάρτισης για
- υποστήριξη της υλοποίησης αυτών των δράσεων:
  - μέσω της παραγωγής εξειδικευμένου υλικού
  - μέσω της κατάρτισης
  - μέσω της παροχής επαρκούς προσωπικού
  - μέσω ιδιαίτερης στήριξης προς τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους
  - μέσω της προώθησης μιας κουλτούρας πρόληψης
- αξιολόγηση της δουλειάς που γίνεται:
  - μέσω του ορισμού κριτηρίων μέτρησης της επιτυχίας
- υλοποίηση ενός εθνικού σχεδίου δράσης
- σύσταση μιας επιτροπής των υπογραφόντων η οποία θα παρακολουθεί την πρόοδο.

Η σύμβαση επίσης περιλαμβάνει ένα παράρτημα το οποίο καλύπτει τη στήριξη που θα δοθεί στα μέλη και στους γραμματείς των επιτροπών υγείας και ασφάλειας (CHSCT στα Γαλλικά) όσον αφορά στην άδεια απουσίας, στην κατάρτιση και στα γενικότερα δικαιώματα –για παράδειγμα, σε μια επιτροπή που καλύπτει 500 μέχρι 1.499 εργαζομένους, ένα μέλος της CHSCT δικαιούται πέντε ημέρες άδειας το έτος και ο γραμματέας 6,5. Υπάρχει επίσης ένα παράρτημα με πρόσθετη στήριξη για τη δουλειά των εργαζομένων στην ιατρική της εργασίας.



### ΠΛΑΙΣΙΟ 3: Συλλογική συμφωνία για την καταπολέμηση της βίας στην κεντρική διοίκηση στην Ισπανία, 2015

Στις 30 Ιουλίου 2015, η διοίκηση και τα σωματεία που εκπροσωπούν την πλειονότητα των εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση υπέγραψαν μια συλλογική συμφωνία σχετική με δράσεις για την καταπολέμηση της βίας. Η συμφωνία, που ασχολείται μόνο με την εξωτερική βία, όχι με τη βία ή τις απειλές από άλλους εργαζομένους, καλύπτει την κακομεταχείριση, τις απειλές και τη δυσφήμιση, καθώς και τον εξαναγκασμό και τις σωματικές επιθέσεις.

Περιλαμβάνει μια διαδικασία για την ανάληψη δράσης η οποία αντλεί πολλά στοιχεία της από τις συστάσεις του επίσημου ιδρύματος της Ισπανίας για την υγεία και την ασφάλεια, του INSHT. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

- ανάλυση και εκτίμηση της κατάστασης –εξέταση, για παράδειγμα, παλιότερων περιστατικών, καθώς και πιθανών αιτιών βίας, όπως μεγάλοι χρόνοι αναμονής ή ακατάλληλες εγκαταστάσεις·
- στρατηγική πρόληψης και απόκρισης. Η στρατηγική αυτή καλύπτει:
  - ενέργειες που γίνονται πριν συμβεί ένα περιστατικό –όπως βελτίωση του φωτισμού ή της επίπλωσης·
  - ενέργειες που πρέπει να γίνουν στη διάρκεια περιστατικών –όπως διατήρηση της ψυχραιμίας και πληροφόρηση των συναδέλφων και των ανωτέρων·
  - ενέργειες που πρέπει να γίνουν μετά από ένα περιστατικό –όπως ψυχολογική και πρακτική στήριξη του θύματος.

Η συμφωνία καλύπτει όλα τα τμήματα της κεντρικής διοίκησης (Administración General del Estado, AGE) και των σχετικών φορέων, με την εξαίρεση του σωφρονιστικού συστήματος και των σχετικών ιδρυμάτων. Προβλέπει την εκτίμηση της πιθανότητας κατάρτισης ειδικών κανονισμών για τις φυλακές που θα βασίζονται στη σύμβαση, αλλά έως την αρχή του 2017 δεν είχαν συμφωνηθεί.

### ΠΛΑΙΣΙΟ 4: Η διάσταση του φύλου

Οι γυναίκες αποτελούν μεγάλη μερίδα των εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση. Το 2015 στην Ε.Ε. συνολικά 47% όσων εργάζονταν στη δημόσια διοίκηση και στην άμυνα και στην υποχρε-

ωτική κοινωνική ασφάλιση ήταν γυναίκες. Βέβαια, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, η αναλογία κυμαίνεται από αρκετά άνω του μισού στα κράτη της Βαλτικής και της Σκανδιναβίας (το υψηλότερο ποσοστό, 58%, έχει η Λιθουανία) έως περίπου το ένα τρίτο σε ορισμένα κράτη της Νότιας Ευρώπης (το χαμηλότερο ποσοστό, 33%, έχει η Ιταλία). Εξαιρώντας την άμυνα, είναι σαφές ότι σε πολλές χώρες η πλειονότητα των εργαζομένων στις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες είναι γυναίκες.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα, τον Μάρτιο του 2016 54% των εργαζομένων στον δημοσιούπαλληλικό κλάδο ήταν γυναίκες,<sup>6</sup> ενώ στη Γαλλία το 2014 οι γυναίκες απάρτιζαν το 55% του εργατικού δυναμικού στην κεντρική διοίκηση (FPE), συμπεριλαμβανομένων δασκάλων και ενόπλων δυνάμεων.<sup>7</sup> Στην Πορτογαλία, το ποσοστό γυναικών στην κεντρική διοίκηση ήταν 62,2% τον Δεκέμβριο του 2016.<sup>8</sup> Στην Ισπανία, η αναλογία ανδρών προς γυναίκες είναι δύο προς μία στην πολιτική διοίκηση σε εθνικό επίπεδο, αλλά αν εξαιρέσουμε το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο περιλαμβάνει δύο ανδροκρατούμενα αστυνομικά σώματα, η εικόνα αλλάζει και οι γυναίκες αποτελούν λίγο περισσότερο από το μισό του συνόλου (53%).<sup>9</sup>

Είναι επομένως σημαντικό, όταν κοιτάζουμε τη δράση για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στην κεντρική διοίκηση, να λαμβάνουμε υπ' όψιν τη διάσταση του φύλου και να εξετάζουμε το αν οι γυναίκες και οι άνδρες επηρεάζονται από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους διαφορετικά.

Μια σαφής διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες είναι ότι οι γυναίκες είναι πολύ πιθανότερο από τους άνδρες να υποστούν αυτό που ο ερευνητικός οργανισμός Eurofound της Ε.Ε. περιγράφει ως «δυσμενή κοινωνική συμπεριφορά» (λεκτική κακομεταχείριση, ανεπιθύμητη σεξουαλική προσοχή, απειλές ή υποτιμητική συμπεριφορά). Αμφότερες οι πρόσφατες ευρωπαϊκές έρευνες για τις συνθήκες εργασίας (EWCS), τις οποίες εκπόνησε το Eurofound το 2010 και το 2015, βρήκαν ότι σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, οι γυναίκες ήταν πολύ πιθανότερο από τους άνδρες να υφίστανται εκφοβισμό ή παρενόχληση στην εργασία.

Μια μελέτη του Eurofound για τη βία και την παρενόχληση στους τόπους εργασίας το 2015 περιέγραψε τα αποτελέσματα της έρευνας του 2010 ως εξής:

«Σύμφωνα με την EWCS 2010, το ποσοστό γυναικών που υφί-

στανται δυσμενείς κοινωνικές συμπεριφορές είναι ελαφρώς υψηλότερο (15,1%) από το ποσοστό των ανδρών (13,3%). Η διαφορά ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες είναι μεγαλύτερη σε ορισμένες σκανδιναβικές και βαλτικές χώρες. Στη Φινλανδία, για παράδειγμα, σχεδόν διπλάσιος αριθμός γυναικών υφίσταται δυσμενείς κοινωνικές συμπεριφορές από τους άνδρες. Η διαφορά ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες εξηγείται εν μέρει από την υψηλότερη έκθεση των γυναικών στη σεξουαλική παρενόχληση.

«Οι γυναίκες υφίστανται σεξουαλική παρενόχληση περισσότερο από τους άνδρες, ενώ οι άνδρες έχουν υψηλότερη έκθεση στη σωματική βία από ό,τι οι γυναίκες».

Από την έρευνα EWCS 2015 έχουμε λιγότερες λεπτομέρειες, διότι τα συνοπτικά αποτελέσματά της δημοσιεύθηκαν μόλις πρόσφατα, αλλά επιβεβαιώνει τα ευρήματα του 2010. Γράφει τα εξής: «Όλες οι δυσμενείς κοινωνικές συμπεριφορές βιώνονται από τις γυναίκες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από τους άνδρες, με την εξαίρεση των απειλών (περίπου 60% όσων κατήγγειλαν ότι δέχθηκαν απειλή ήταν άνδρες)».

Αυτά τα πανευρωπαϊκά στοιχεία για το σύνολο της οικονομίας επιβεβαιώνονται από τη σουηδική Έρευνα για το Εργασιακό Περιβάλλον, η οποία αφορά στις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες της χώρας. Αυτή η έρευνα βασίζεται –όπως και η EWCS– στις απαντήσεις μεμονωμένων εργαζομένων. Έτσι, μπορεί να εξετάσει τις διαφορές ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες και, πράγμα ασυνήθιστο για την Ευρώπη, να εξετάσει χωριστά όσους εργάζονται στην κεντρική διοίκηση (Statlig).

Ένα σαφές πόρισμα των σουηδικών στοιχείων είναι ότι οι γυναίκες είναι πολύ πιθανότερο να υποστούν διακρίσεις βάσει φύλου: τέτοιες διακρίσεις ανέφερε 12% των γυναικών και μόλις 3% των ανδρών. Άλλες αξιοσημείωτες διαφορές ήταν το γεγονός ότι, ενώ περισσότερες γυναίκες παρά άνδρες ανέφεραν ότι μπορούσαν να ορίζουν μόνοι τους τον ρυθμό με τον οποίο εργάζονταν και να κάνουν σύντομα διαλείμματα, ήταν επίσης πολύ πιθανότερο να πουν ότι δεν είχαν χρόνο να μιλήσουν για ή να σκεφτούν τίποτε πέρα από τη δουλειά και ότι η δουλειά απαιτούσε όλη τους την προσοχή και τη συγκέντρωση (αυτό ανέφερε 50% των γυναικών). Οι γυναίκες φάνηκε πως ήταν λιγότερο πιθανό από ό,τι οι άνδρες να ενθαρρύνονται και να πληροφορούνται για τις προτεραιότητες από τα διοικητικά στελέχη, αν και ήταν λιγότερο πιθανό από

ό,τι οι άνδρες να έχουν αντιπαραθέσεις ή συγκρούσεις μαζί τους. Ωστόσο, ήταν επίσης συνηθέστερο για τις γυναίκες παρά για τους άνδρες να έχουν λάβει ενθάρρυνση από συναδέλφους.

Οι πιο έντονες διαφορές ανάμεσα στις γυναίκες και τους άνδρες στα στοιχεία της Σουηδίας αφορούν στη σεξουαλική παρενόχληση και στις διακρίσεις βάσει φύλου. Συνολικά 9% των γυναικών στην κεντρική διοίκηση είπαν ότι είχαν υποστεί σεξουαλική παρενόχληση τους τελευταίους 12 μήνες, συγκριτικά με 1% των ανδρών, αν και μια αξιοσημείωτη όψη αυτού του αποτελέσματος είναι ότι σε όλες τις περιπτώσεις η σεξουαλική παρενόχληση προερχόταν από άτομα πλην διοικητικών στελεχών ή συναδέλφων –μάλλον από χρήστες των υπηρεσιών ή από άτομα εκτός οργανισμού. Οι απαντήσεις για τη βία ή την απειλή βίας επιβεβαιώνουν τα στοιχεία της EWCS. Ήταν συνηθέστερο για τους άνδρες παρά για τις γυναίκες να έχουν επηρεαστεί από αυτούς τους κινδύνους: 25% ανέφερε τουλάχιστον ένα περιστατικό τους τελευταίους 12 μήνες, συγκριτικά με 20% των γυναικών. Ωστόσο, οι αριθμοί είναι πολύ μεγαλύτεροι στην κεντρική διοίκηση από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα: συνολικά κατά μέσο όρο (άνδρες και γυναίκες μαζί) 22% των εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση αντιμετωπίζουν βία ή απειλή βίας συγκριτικά με 8% στον ιδιωτικό τομέα.

Μια απειλή την οποία αντιμετωπίζουν οι γυναίκες δυσανάλογα είναι η ενδοοικογενειακή βία, όπου ένας σύντροφος ή πρώην σύντροφος τους φέρεται βίαια ή τις κακομεταχειρίζεται. Αυτή η βία μπορεί κάποιες φορές να επεκτείνεται στον τόπο εργασίας, και τα σωματεία και οι εργοδότες έχουν επιδιώξει να προστατεύσουν όσες εργαζόμενες βρίσκονται σε αυτήν τη θέση. Οι συλλογικές συμφωνίες σε ορισμένες χώρες –μεταξύ των οποίων η Δανία, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο– έχουν περιλάβει διατάξεις για την προστασία όσων εργαζομένων αντιμετωπίζουν βία αυτού του είδους.

Τα σωματεία και οι εργοδότες στην Ισπανία, όπου υπάρχει σοβαρό πρόβλημα ενδοοικογενειακής βίας, έχουν δραστηριοποιηθεί έντονα σε αυτό το θέμα. Ως αποτέλεσμα, πολλά προγράμματα ισότητας των φύλων, τα οποία είναι υποχρεωτικά για τους μεγαλύτερους εργοδότες, έχουν διατάξεις για την ενδοοικογενειακή βία ή αλλιώς έμφυλη βία (*violencia de género*), όπως είναι γνωστή στην Ισπανία. Το πρόγραμμα ισότητας των φύλων για την κεντρική διοίκηση της Ισπανίας, το οποίο συμφωνήθηκε επίσημα από τα σωματεία και τους εργοδότες τον Ιούλιο του 2015, περιλαμβάνει

διατάξεις για την ενδοοικογενειακή βία, οι οποίες παρουσιάζονται στο παράδειγμα.

Άλλο ενδιαφέρον παράδειγμα, όπου οι εργαζόμενοι στην κεντρική διοίκηση βοηθούν στην αναγνώριση και στη στήριξη όσων γυναικών αντιμετωπίζουν ενδοοικογενειακή βία έρχεται από τον οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης της Σουηδίας. Εκεί η στήριξη παρέχεται σε όλες τις Σουηδές εργαζόμενες, όχι μόνο σε εκείνες της κεντρικής διοίκησης, αλλά το παράδειγμα δείχνει πώς η αλλαγή διαδικασιών μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτό το θέμα.

### **Παράδειγμα από την πράξη: προστασία των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας (Ισπανία)**

Το πρόγραμμα ισότητας των φύλων, το οποίο συμφωνήθηκε επίσημα από τα σωματεία και τους εργοδότες στις 30 Ιουλίου 2015 και εγκρίθηκε επίσημα από την κυβέρνηση στις 20 Νοεμβρίου 2015, είναι το δεύτερο συμφωνηθέν πρόγραμμα ισότητας για την κεντρική διοίκηση. Το πρώτο συμφωνήθηκε το 2011. Περιλαμβάνει επτά συγκεκριμένους άξονες δράσης, ένας από τους οποίους αφορά στην ενδοοικογενειακή βία.

- Οι διατάξεις του για αυτό το θέμα περιλαμβάνουν τις εξής:
- εγγύηση μόνιμης εμπιστευτικότητας στα θύματα της έμφυλης βίας·
  - δημιουργία μιας διαδικασίας με την οποία οι εργαζόμενες θα μπορούν να μετατίθενται από μια υπηρεσία της διοίκησης σε άλλη·
  - δημιουργία διαδικασιών με στόχο την πρόληψη και τη διευθέτηση περιστατικών έμφυλης βίας·
  - επίτευξη προόδου στις συμφωνίες κινητικότητας μεταξύ τμημάτων·
  - δημιουργία πρόσθετων νόμων για τη σεξουαλική παρενόχληση στην κεντρική διοίκηση·
  - διασφάλιση του ότι οι μονάδες για την ισότητα λαμβάνουν υπ' όψιν το θέμα της έμφυλης βίας·
  - διασφάλιση του ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία των θυμάτων έμφυλης βίας δεν επηρεάζεται δυσμενώς από παράγοντες όπως μετακίνηση σε νέο τόπο ή από περιόδους απουσίας ή άδειας οι οποίες οφείλονται σε έμφυλη βία, καθώς και διασφάλιση του ότι δεν χάνεται αμοιβή.

## Παράδειγμα από την πράξη: στήριξη των θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας (Σουηδία)

Ως τμήμα της συνολικής προσπάθειας της κυβέρνησης να βελτιώσει την ισότητα των φύλων, ο οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης της Σουηδίας (Försäkringskassan) έχει εισαγάγει νέες διαδικασίες για την αναγνώριση και τη στήριξη γυναικών που αντιμετωπίζουν ενδοοικογενειακή βία.

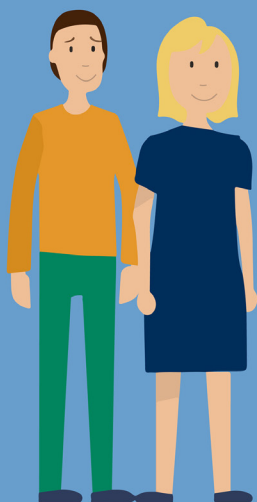
Ο οργανισμός έχει αναπτύξει μια μέθοδο με την οποία εντοπίζονται σημάδια ενδοοικογενειακής βίας σε συνεντεύξεις οι οποίες διενεργούνται σε περιόδους αναρρωτικής άδειας. (Κάθε έτος υπολογίζεται ότι περίπου 11.000 γυναίκες παίρνουν αναρρωτική άδεια εξαιτίας ενδοοικογενειακής βίας).

Το προσωπικό του οργανισμού έχει καταρτιστεί στο πώς να εντοπίζει τα συμπτώματα της ενδοοικογενειακής βίας, πώς να κάνει σχετικές ερωτήσεις και πώς να συντονίζει τη στήριξη προς όσες γυναίκες κακοποιούνται. Ένας από τους κύριους στόχους της κατάρτισης είναι να καταστεί η υποβολή ερωτήσεων για την ενδοοικογενειακή βία πάγιο τμήμα της διαδικασίας της συνέντευξης παρά κάτι που επαφίεται στο ενδιαφέρον του εκάστοτε υπαλλήλου.

Ο οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης της Σουηδίας ξεκίνησε με ένα πιλοτικό έργο σε ένα γραφείο το 2014 αλλά τώρα το επεκτείνει σε όλη την επικράτεια, επιδιώκοντας όσοι υπάλληλοι διεξάγουν συνεντεύξεις για αναρρωτικές άδειες να έχουν καταρτιστεί στις νέες διαδικασίες έως το 2019.

*Δράση: βεβαιωθείτε ότι η δράση για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων λαμβάνει υπ' όψιν τις συγκεκριμένες ανησυχίες των γυναικών, οι οποίες είναι πιθανότερο να υποστούν διακρίσεις και παρενόχληση. Σε ορισμένες περιπτώσεις ίσως χρειαστεί να εξετάσετε ειδικά την ενδοοικογενειακή βία.*

# ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ



# ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Αυτή η ενότητα εξετάζει πρακτικές μεθόδους καταπολέμησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων που υπάρχουν στην κεντρική διοίκηση. Χρησιμοποιεί προτάσεις που αναφέρθηκαν σε μια μείζονα έκθεση των ειδικών υπηρεσιών της Ε.Ε., Eurofound και EU-OSHA, το 2014,<sup>10</sup> αλλά περιλαμβάνει και πραγματικά παραδείγματα από την κεντρική διοίκηση κρατών μελών της Ε.Ε. Αυτά τα παραδείγματα περιλαμβάνονται στις ενότητες της έκθεσης με τις οποίες έχουν μεγαλύτερη σχέση, αν και συχνά σχετίζονται με περισσότερες από μία.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Επειδή οι εργαζόμενοι στην κεντρική διοίκηση εκτελούν πολλές διαφορετικές εργασίες, δεν αντιμετωπίζουν όλοι τους ίδιους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Ένα άτομο που εργάζεται υπό τεράστια πίεση σε θέματα πολιτικής σε ένα κεντρικό υπουργείο εκτίθεται σε διαφορετικούς κινδύνους από έναν δημόσιο υπάλληλο που συναλλάσσεται καθημερινά με πιθανώς δυσαρεστημένους πολίτες. Και οι κίνδυνοι τους οποίους αντιμετωπίζει ένα άτομο ψηλά στην ιεραρχία ίσως διαφέρουν από εκείνους που αντιμετωπίζει ένας χαμηλόβαθμος εργαζόμενος. Παρά ταύτα, υπάρχουν κοινές προσεγγίσεις οι οποίες μπορούν να χρησιμεύσουν παντού στην κεντρική διοίκηση.

Η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA αναφέρει ότι τα μέτρα για την πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων «υλοποιούνται καλύτερα στη βάση του παραδοσιακού πλαισίου για τη διαχείριση κινδύνου». Αυτό σημαίνει:

- εκτίμηση της φύσης των κινδύνων·
- ανάπτυξη μιας πολιτικής για την καταπολέμησή τους·
- υλοποίηση της πολιτικής·
- αξιολόγηση της πολιτικής και της επιτυχίας της·
- προσαρμογή της πολιτικής υπό το φως αλλαγών.

Κατά την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι επίσης χρήσιμο να διαιρούνται οι δράσεις σε τρία επίπεδα, όπως συνιστούν η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA και πολλοί οδηγοί κρατών.

- Παρεμβάσεις α' επιπέδου: δράσεις για να εξαλειφθούν ή να μειωθούν οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην πηγή τους εντός του οργανισμού. Παραδείγματα τέτοιων δράσεων είναι να δοθεί στους εργαζομένους μεγαλύτερη αυτονομία ως προς το πώς κανονίζουν την εργασία τους ή να μειωθεί ο κίνδυνος της απει-



λής βίας από τρίτους φροντίζοντας οι εργαζόμενοι να δουλεύουν σε ζευγάρια.

- Παρεμβάσεις β' επιπέδου: έχουν ως στόχο να αλλάξει η απόκριση του ατόμου στους κινδύνους και να δοθούν στους εργαζομένους καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισής τους. Παραδείγματα τέτοιων δράσεων είναι η κατάρτιση στη διαχείριση του στρες ή στη διαχείριση του χρόνου.
- Παρεμβάσεις γ' επιπέδου: έχουν ως στόχο να βοηθήσουν όσα άτομα έχουν ήδη υποστεί βλάβη εξαιτίας έκθεσης σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Παραδείγματα τέτοιων δράσεων είναι τα προγράμματα επιστροφής στην εργασία και τα προγράμματα υποβοήθησης εργαζομένων.

Ωστόσο, η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA τονίζει ότι οι επιτυχείς στρατηγικές καταπολέμησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στηρίζονται σε παρεμβάσεις όλων των επιπέδων και δεν εξαρτώνται από «προσεγγίσεις που εστιάζουν αποκλειστικά ή στο άτομο ή στον οργανισμό».

Κατά την κατάρτιση μια πολιτικής για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται οι ανάγκες όσων εργαζομένων ίσως είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι (νέοι εργαζόμενοι, άτομα νεαρής ή μεγάλης ηλικίας, άτομα με αναπηρία, έγκυοι και άτομα που δεν έχουν ως μητρική γλώσσα την επίσημη γλώσσα της χώρας στην οποία εργάζονται).

**Δράση:** καταπολεμήστε τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους όπως θα καταπολεμούσατε άλλους κινδύνους στον τόπο εργασίας: μην καταρτίσετε απλώς μια πολιτική, αλλά υλοποιήστε την, δείτε αν είναι αποτελεσματική και αλλάξτε την αν δεν είναι ή αν επιδέχεται βελτίωση. Πρέπει να έχετε ως στόχο την εξάλειψη ή τη μείωση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Δεν αρκεί να βοηθάτε τα άτομα να αντεπεξέρχονται σε αυτούς καλύτερα ή να μαζεύετε τα «σπασμένα» εκ των υστέρων.

## **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η ανάμειξη των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους σε όλα τα στάδια είναι μάλλον κρίσιμη για την επιτυχία όποιας προσπάθειας καταπολέμησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Στην έκθεση του 2014, οι Eurofound/EU-OSHA γράφουν: «Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι παρεμβάσεις είναι πιθανότερο να έχουν αντίκτυπο στις ψυχοκοινωνικές

συνθήκες εργασίας και στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων αν ακολουθούν μια δομημένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την ενεργό ανάμειξη και συμμετοχή των εργαζομένων και κοινωνικό διάλογο».

Αυτό το εύρημα υποστηρίζεται από την έρευνα ESENER 2 του EU-OSHA το 2014, η οποία διαπίστωσε σαφή σχέση ανάμεσα στην επίσημη εκπροσώπηση των εργαζομένων και στη δράση που αναλαμβάνεται για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

«Η ύπαρξη ενός σχεδίου δράσης για την πρόληψη του εργασιακού στρες είναι πολύ πιθανότερη όπου υπάρχει επίσημη εκπροσώπηση των εργαζομένων στον τόπο εργασίας παρά όπου δεν υπάρχει: 33% και 16%, αντίστοιχα. Η παροχή κατάρτισης στην πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων επίσης φαίνεται να συνδέεται με την παρουσία επίσημης εκπροσώπησης των εργαζομένων, την οποία αναφέρει 43% των οργανισμών, συγκριτικά με το 25% όσων δεν έχουν επίσημη εκπροσώπηση».

Η έκθεση για την έρευνα αναφέρει παρακάτω ότι «η θετική σχέση ανάμεσα στην υιοθέτηση των μέτρων για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και στην ύπαρξη οργάνων εκπροσώπησης των εργαζομένων είναι ... ιδιαίτερα ισχυρή στη δημόσια διοίκηση».

Κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους ισχύει αυτό είναι σαφείς. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν νόμιμο δικαίωμα να πληροφορούνται και να καταθέτουν τη γνώμη τους (βλ. σ. 48), και σε πολλές χώρες υπάρχει μικτή επιτροπή υγείας και ασφάλειας, αποτελούμενη από εκπροσώπους των εργαζομένων ή/και σωματεία και από διοικητικά στελέχη. Οι τοπικοί εκπρόσωποι των εργαζομένων και τα σωματεία μπορούν να διαδραματίσουν σπουδαίο ρόλο ως «επί τόπου ειδικοί» που μπορούν να βοηθήσουν τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν, να εκτιμήσουν, να μειώσουν και να εξαλείψουν τους κινδύνους στον τόπο εργασίας. Μπορούν επίσης να παράσχουν έναν μηχανισμό με τον οποίο να διασφαλίζεται ότι οι πολιτικές έχουν αποτέλεσμα και υλοποιούνται.

Όπως οι ευρωπαϊκές και εθνικές συλλογικές συμφωνίες που έχουν ήδη αναφερθεί, ορισμένες από τις συνεννοήσεις στους τόπους εργασίας που αναφέρονται στις ακόλουθες σελίδες έχουν προκύψει από επίσημες συμφωνίες μεταξύ διοίκησης και σωματείων ή άλλων εκπροσώπων των εργαζομένων στον τόπο εργασίας. Αυτό έχει συμβεί, για παράδειγμα, στο Υπουργείο Οικονομικών του Βελγίου (σ. 48), στο Υπουργείο Εσωτερικών της Γερμανίας (σ. 53) και στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων της Γερμανίας (σ. 67).

Το παράδειγμα από τη Γαλλία, όπου συστήνεται ένας νέος οργανισμός, δείχνει πώς η ανάμειξη των σωματείων στην προστασία ενάντια στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους μπορεί να είναι ενσωματωμένη εξαρχής.

### **Παράδειγμα από την πράξη: ενσωμάτωση της ανάμειξης των σωματείων στην πρόληψη των κινδύνων (Γαλλία)**

Ο Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας της Γαλλίας (Agence Nationale de Santé Publique) είναι ένας νέος οργανισμός με περίπου 550 εργαζομένους ο οποίος συστάθηκε τον Μάιο του 2016 με τη συγχώνευση τριών έως τότε διακριτών θεσμών. Κατά την προετοιμασία της σύστασης του νέου οργανισμού, θεωρήθηκε απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι στη νέα δομή θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι. Ένα από τα στοιχεία αυτού του εγχειρήματος ήταν η μηνιαία συνάντηση με τους εκπροσώπους του σωματείου από τους τρεις υφιστάμενους θεσμούς, και τον Σεπτέμβριο του 2015 υπεγράφη συμφωνία για τον τρόπο προσέγγισης της αναδιοργάνωσης (accord de méthode) από τα τρία σωματεία που εκπροσώπουν τους εργαζομένους στον νέο οργανισμό (SNAPI, CGT και UNSA).

Οι διαπραγματεύσεις καλύπτουν πολλά θέματα, από τις πολιτικές προαγωγής έως τα επίπεδα των μπόνους, αλλά κύριο μέλημα αποτελεί η καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων που συνδέονται ιδίως με τη σύσταση του νέου οργανισμού. Τα μέλη της επιτροπής υγείας και ασφάλειας καταρτίζονται στην καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, ενώ συστήνονται και ομάδες παρακολούθησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Ένα από τα ζητήματα με τα οποία τα σωματεία σχεδιάζουν να ασχοληθούν είναι το δικαίωμα αποσύνδεσης.

**Δράση:** βεβαιωθείτε ότι τα σωματεία ή/και η δομή εκπροσώπησης των εργαζομένων συμμετέχουν στην κατάρτιση και στην υλοποίηση μέτρων για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων. Η ανάμειξή τους αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχούς αποτελέσματος.

### **ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Η διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής εκτίμησης κινδύνων και η διασφάλιση του ότι καλύπτει κάθε είδους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους

είναι το βασικό σημείο εκκίνησης για την καταπολέμηση του προβλήματος. Η αναγνώριση των κινδύνων συνήθως γίνεται μέσω ερευνών, συνεντεύξεων ή ομάδων εστιασμένης συζήτησης, και, όπως σημειώνει η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA, «είναι απαραίτητο να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι ή οι εκπρόσωποί τους στην εκτίμηση κινδύνου».

Υπάρχουν διάφορα έτοιμα εργαλεία έρευνας για τη μέτρηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και είναι σαφές ότι χρησιμοποιούνται στην κεντρική διοίκηση, όπως δείχνουν τα πρακτικά παραδείγματα από την Ισπανία και το Βέλγιο.

Υπάρχουν, ωστόσο, διαφορές ανάμεσα στις χώρες ως προς το ποιος διεξάγει τις έρευνες. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, τα στοιχεία από την έρευνα ESENER 2 του EUOSHA δείχνουν ότι 78% των εκτιμήσεων κινδύνων στη δημόσια διοίκηση διεξάγεται από εξωτερικούς φορείς, όπως φαίνεται και στο παράδειγμα στη σ. 24.

Το Ηνωμένο Βασίλειο βρίσκεται σχεδόν στον αντίποδα, αφού 75% των εκτιμήσεων κινδύνου στη δημόσια διοίκηση γίνεται εσωτερικά. Άρα δεν εκπλήσσει ότι, παρότι τα δύο μεγαλύτερα υπουργεία –DWP (απασχόληση και συντάξεις) και HMRC (φορολόγηση)– χρησιμοποιούν εκδοχές του εργαλείου HSE Management Standards Indicator Tool (εργαλείο έρευνας μέσω ερωτηματολογίου με θέμα το στρες, το οποίο έχει δημιουργήσει η Εκτελεστική Αρχή για την Υγεία και την Ασφάλεια) για την εκτίμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων, κάνουν την εκτίμηση τα ίδια.

Το DWP εκτιμά το εργασιακό στρες περιλαμβάνοντας τις ερωτήσεις του HSE για το στρες στην ετήσια έρευνά του που απευθύνεται σε όλο το προσωπικό, ενώ το HMRC χρησιμοποιεί μια εξατομικευμένη εκδοχή, η οποία βασίζεται στους έξι πιθανούς παράγοντες στρες του εργαλείου HSE Management Standards Indicator Tool, την οποία τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιούν τοπικά. Η εξατομικευση –προσαρμογή ενός υπάρχοντος ερωτηματολογίου ώστε να παραχθεί μια εκδοχή που «λαμβάνει υπ' όψιν την κουλτούρα του οργανισμού»– είναι επίσης σημαντικό στοιχείο της βελγικής προσέγγισης (βλ. σ. 48).

Ωστόσο, δεν συμβαίνει πάντα αυτό. Στην Ιταλία, το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας (Dipartimento della Protezione Civile) αρχικά χρησιμοποίησε έναν κατάλογο για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους –τον οποίο είχε καταρτίσει ο ιταλικός οργανισμός για την υγεία και την ασφάλεια (INAIL)– για να διεξαγάγει δύο έρευνες, το 2010 και το 2012. Ωστόσο, η τρίτη έρευνα, η οποία διεξήχθη το 2015 με την

υποστήριξη ενός εξωτερικού πανεπιστημιακού ιδρύματος (Τμήμα Ιατρικής και Ψυχολογίας στο La Sapienza) αφορούσε ειδικότερα το υπουργείο, το οποίο σχεδιάζει να χρησιμοποιεί μελλοντικά το δικό του ερωτηματολόγιο, το οποίο θα μπορεί να λαμβάνει υπ' όψιν τις ειδικές περιστάσεις του υπουργείου.

Ανεξαρτήτως του πώς καταρτίζεται το ερωτηματολόγιο, χρειάζεται να ασχολείται με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους συστηματικά –όπως στο ισπανικό παράδειγμα– και να εντοπίζει τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης πρέπει να καταγράφονται και να γίνονται απτές προτάσεις για τον τρόπο καταπολέμησης των κινδύνων που εντοπίστηκαν. Στο ισπανικό παράδειγμα, η έκθεση των εξωτερικών εκτιμητών περιλάμβανε μια σειρά λεπτομερών προτεινόμενων αλλαγών, από βελτιώσεις στις επικοινωνίες μέχρι αλλαγές στα ωράρια εργασίας.

Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων πρέπει να συμμετέχουν στον σχεδιασμό της μεθόδου εκτίμησης κινδύνων –το οποίο τονίστηκε στην περίπτωση του Βελγίου– και να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα.

Πέρα από την τακτική εκτίμηση κινδύνων, είναι σημαντικό να υπάρχει απόκριση σε περιστατικά που υποδεικνύουν ότι υπάρχει κίνδυνος (για παράδειγμα, ξαφνικές εξάρσεις απουσιών λόγω ασθένειας ή μεμονωμένων ξεσπασμάτων βίας). Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει ένας μηχανισμός με τον οποίο να καταγγέλλονται τέτοια περιστατικά στη διοίκηση και οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται να τα καταγγέλλουν. Μια προσέγγιση που επιζητά την παρασιώπηση τέτοιων περιστατικών δεν βοηθά καθόλου.

### **Παράδειγμα από την πράξη: εκτίμηση κινδύνου σε έναν τόπο εργασίας (Ισπανία)**

Το Ισπανικό Ινστιτούτο Ωκεανογραφίας (Instituto Español de Oceanografía, IEO) υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομίας και Ανταγωνιστικότητας. Ασχολείται με την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία στην επιστήμη και την τεχνολογία της θάλασσας. Εκτός από τα κεντρικά γραφεία του στη Μαδρίτη έχει εννέα κέντρα επιχειρήσεων στις ισπανικές ακτές, ένα εκ των οποίων βρίσκεται στη Λα Κορούνια της Γαλικίας.

Εκεί, στα τέλη του 2013 έγινε εκτίμηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων από έναν ειδικό εξωτερικό οργανισμό, τον ASPY Prevencióh, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου γνωστού ως «F-PSICO»,

το οποίο ανέπτυξε ο ισπανικός οργανισμός για την υγεία και την ασφάλεια (INSHT) (βλ. σ. 21).

Το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζει εννέα διακριτούς παράγοντες (ωράριο εργασίας, αυτονομία, φόρτος εργασίας, ψυχολογικές απαιτήσεις, ποικιλία και περιεχόμενο εργασίας, συμμετοχή/επιβλεψη, ενδιαφέρον/αποζημίωση εργαζομένων, επίτευξη του ρόλου, κοινωνικές σχέσεις και στήριξη) για να εκτιμήσει το μέγεθος των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον τόπο εργασίας. Οι απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων χρησιμοποιούνται για τη βαθμολόγηση καθενός από αυτούς τους παράγοντες και τον χαρακτηρισμό του σχετικού κινδύνου ως αμελητέου ή μέτριου ή υψηλού ή πολύ υψηλού. Οι βαθμολογίες για καθέναν από τους παράγοντες παρουσιάζονται και ως κατανομή (ποσοστό εργαζομένων για τους οποίους οι κίνδυνοι ανήκουν σε καθεμιά από τις τέσσερις κατηγορίες) και ως μέση βαθμολογία.

Στην περίπτωση του ΙΕΟ στη Λα Κορούνια, πριν την εκτίμηση έγινε μια σύσκεψη με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους εκπροσώπους των εργαζομένων τον Ιούνιο του 2013, όπου εξηγήθηκε η διαδικασία. Στάλθηκε ενημερωτικό σημείωμα σε όλους τους εργαζομένους αμέσως πριν τη διανομή του ερωτηματολογίου τον Οκτώβριο του 2013, το οποίο συμπλήρωσαν 34 από τους 63 εργαζομένους –ποσοστό συμμετοχής 54%.

Τα αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάστηκαν και στους εκπροσώπους των εργαζομένων, παρατέθηκαν και για το κέντρο συνολικά και για έξι χωριστές ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι εργάζονταν σε διαφορετικούς επιχειρησιακούς τομείς.

Η εκτίμηση για το κέντρο συνολικά έδειξε ότι η κατάσταση ήταν ικανοποιητική («αμελητέος κίνδυνος») για έξι από τους εννέα παράγοντες που εκτιμήθηκαν: ωράριο εργασίας, αυτονομία, φόρτος εργασίας, ψυχολογικές απαιτήσεις, ποικιλία και περιεχόμενο εργασίας, επίτευξη του ρόλου. Για αυτούς τους παράγοντες, το ποσοστό των εργαζομένων που έκριναν τον κίνδυνο ως «αμελητέο» κυμάνθηκε από 94% έως 44%, ενώ οι μέσες βαθμολογίες ήταν επίσης στη ζώνη του «αμελητέου».

Η κατάσταση ήταν ελαφρώς χειρότερη στις κοινωνικές σχέσεις και στη στήριξη (καλύπτει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, την παρενόχληση και τις διακρίσεις), όπου μόνο 32% όσων απάντησαν έκρινε τον κίνδυνο «αμελητέο» και 35% τον εκτίμησε ως «πολύ υψηλό». Συνολικά, η εκτίμηση ήταν ότι ο κίνδυνος στις κοινωνικές σχέσεις και στη στήριξη ήταν «μέτριος» και χρειαζόνταν βελτιώσεις.

Όσον αφορά στη συμμετοχή/επίβλεψη (καλύπτει τη συμμετοχή του εργαζομένου στις εξελίξεις και την ποιότητα της επίβλεψης), μόνο 18% έκρινε την κατάσταση ως ικανοποιητική, ενώ 50% είπε ότι οι κίνδυνοι σε αυτόν τον παράγοντα ήταν «πολύ υψηλοί». Η μέση βαθμολογία κινδύνου ήταν «υψηλός».

Οι κίνδυνοι ήταν υψηλότεροι στον παράγοντα «ενδιαφέρον/αποζημίωση εργαζομένων» (καλύπτει τις προοπτικές εργασιακής εξέλιξης και προαγωγής και την ικανοποίηση με το επίπεδο της αμοιβής). Εδώ, 26% όσων απάντησαν εκτίμησαν τους κινδύνους ως «αμελητέους», ενώ 41% τους εκτίμησε ως «πολύ υψηλούς». Επιπλέον, η μέση βαθμολογία για αυτήν την ομάδα κινδύνων ήταν επίσης «πολύ υψηλός».

Η συνολική εκτίμηση συνοδεύτηκε από τα επιμέρους αποτελέσματα για τις έξι ομάδες εργαζομένων, τα οποία υπογραμμίζουν τα προβλήματα σε καθέναν από τους επιχειρησιακούς τομείς. Για παράδειγμα, αν και ο φόρτος εργασίας γενικά δεν ήταν πρόβλημα στο κέντρο συνολικά, θεωρούνταν ως περιοχή υψηλού κινδύνου για όσους διαχειρίζονταν την έρευνα για την αλιεία. Από την άλλη, αυτή η ομάδα εργαζομένων δεν βίωνε κινδύνους σχετικούς με τη συμμετοχή/επίβλεψη.

Εκτός από την παραγωγή εκτιμήσεων για το κέντρο συνολικά και για ομάδες εργαζομένων, η έκθεση των εξωτερικών εκτιμητών περιλάμβανε και λεπτομερείς συστάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας ώστε να μειωθούν οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι.

Στον παράγοντα «ενδιαφέρον/αποζημίωση εργαζομένων», όπου ο κίνδυνος ήταν «πολύ υψηλός», η έκθεση πρότεινε τη δημιουργία ή την αναθεώρηση σχεδίων σταδιοδρομίας και πιθανοτήτων προαγωγής, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια της πληροφόρησης και την ισότητα των ευκαιριών. Ζήτησε να προσφέρεται κατάλληλη διαρκής κατάρτιση σε κάθε ομάδα εργαζομένων και ανέφερε ότι το κέντρο πρέπει να εισαγάγει μια πολιτική για το προσωπικό η οποία να λαμβάνει υπ' όψιν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των ατόμων (διευκολύνοντας τη μετακίνηση από μια θέση εργασίας σε άλλη και την επίτευξη ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).

Η έκθεση έκανε παρόμοιες συστάσεις σε άλλους τομείς. Στο «υψηλού» κινδύνου πεδίο της συμμετοχής/επίβλεψης, πρότεινε στο κέντρο «να ορίσει, να διευκρινίσει και να κοινοποιήσει με ξεκάθαρο τρόπο» τον βαθμό συμμετοχής που επιτρέπεται στα

διάφορα άτομα στον οργανισμό. Συνέστησε να εξεταστούν οι δι-  
αυλοι επικοινωνίας εντός του κέντρου για να διαπιστωθεί αν ήταν  
αποτελεσματικοί και να εξεταστεί αν χρειάζονταν νέοι μηχανι-  
σμοί. Επίσης πρότεινε να προαχθεί η συμμετοχή των εργαζομέ-  
νων στη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που επηρεάζουν ευθέως  
την εργασία τους.

Στο πεδίο των κοινωνικών σχέσεων και της στήριξης, όπου ο  
κίνδυνος εκτιμήθηκε ως «μέτριος» συνολικά, αλλά «πολύ υψη-  
λός» σε ορισμένες ομάδες εργαζομένων, η έκθεση σημείωσε την  
ανάγκη μεγαλύτερης επαφής ανάμεσα στο προσωπικό και έκανε  
προτάσεις, όπως αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες και στο  
ωράριο εργασίας, οι οποίες θα προήγαγαν αυτήν την επαφή. Επί-  
σης συνέστησε να δοθεί στα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρό-  
σθετη στήριξη ώστε αυτά να στηρίζουν με τη σειρά τους αποτε-  
λεσματικότερα τις ομάδες τους. Τέλος, συνέστησε την εισαγωγή  
μέτρων τα οποία θα μείωναν τον ανταγωνισμό μεταξύ συναδέλ-  
φων, σε τομείς όπως συστήματα πληρωμής, πρόσβαση σε πληρο-  
φορίες και κατάρτιση, και προαγωγές.

### **Παράδειγμα από την πράξη: χρήση μιας διαδικτυακής έρευ- νας για την εκτίμηση των κινδύνων (Βέλγιο)**

Στο Βέλγιο, ο κεντρικός οργανισμός ανθρώπινου δυναμικού στην  
ομοσπονδιακή διοίκηση (BOSA), βοηθά άλλα τμήματα της κεντρι-  
κής διοίκησης να εκτιμούν τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους χρη-  
σιμοποιώντας ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο.

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η διαπραγμάτευση μιας  
συμφωνίας συνεργασίας με τα ανώτερα στελέχη του οικείου  
υπουργείου ή τμήματος, η οποία θα θέτει τους όρους και τις προ-  
θεσμίες του έργου. Η προσήλωση των ανώτερων στελεχών είναι  
απαραίτητη για να διασφαλιστεί η διαρκής στήριξή τους.

Το επόμενο βήμα είναι να συσταθεί μια ομάδα εργασίας, η  
οποία θα περιλαμβάνει τα άτομα των οποίων κύρια ευθύνη είναι  
η υγεία, η ασφάλεια και η ευεξία στον οικείο οργανισμό. Η ομά-  
δα θα περιλαμβάνει ένα ανώτερο στέλεχος που θα εκπροσωπεί  
την υπηρεσία επαγγελματικής υγείας (κατά προτίμηση άτομο  
με ειδίκευση σε ψυχολογικά ζητήματα), στελέχη του τμήματος  
προσωπικού, ειδικούς της πληροφορικής και εκπροσώπους των  
συνδικάτων. Όλα τα μέλη αυτής της ομάδας θα δικαιούνται να  
τροποποιήσουν το ερωτηματολόγιο και στόχος είναι να παραχθεί



μια προσαρμοσμένη εκδοχή του με την οποία όλοι θα είναι ικανοποιημένοι και η οποία θα λαμβάνει υπ' όψιν την κουλτούρα του οργανισμού.

Στη συνέχεια, δημιουργείται το ερωτηματολόγιο με ένα εργαλείο διαδικτυακών ερευνών (LimeSurvey), για να το συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι. (Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μία ομάδα ειδικού ενδιαφέροντος, αλλά συνήθως στην έρευνα συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι). Όποιος εργαζόμενος θα συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο λαμβάνει ένα μείλ με σύνδεσμο προς το ερωτηματολόγιο, και όσοι εργαζόμενοι δεν έχουν πρόσβαση στο διαδικτυακό ερωτηματολόγιο το λαμβάνουν τυπωμένο.

Τα αποτελέσματα είναι έτοιμα σε δύο εβδομάδες. Το λογισμικό παράγει αυτόματα μια σειρά εκθέσεων, αναδεικνύει συσχετισμούς, εφιστά την προσοχή στα θετικά και στα αρνητικά και εντοπίζει τα πλέον σημαντικά πεδία. Για κάθε επιχειρησιακό πεδίο συντάσσονται ειδικές εκθέσεις, ώστε οι επί κεφαλής τους να μπορούν να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με τη γενική εικόνα.

Η ομάδα εργασίας αποφασίζει τι πρέπει να γίνει υπό το φως των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο τέλος της διαδικασίας τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στη διοίκηση και στη συμβουλευτική επιτροπή του οικείου υπουργείου ή τμήματος, όπου εκπρωσωπούνται τα συνδικάτα.

**Δράση:** βεβαιωθείτε ότι κάνετε εκτίμηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον τόπο εργασίας σας. Υπάρχουν πολλά σχετικά εργαλεία, αν και ίσως χρειαστεί να τα προσαρμόσετε στις ειδικές συνθήκες σας. Ωστόσο, δεν αρκεί να κάνετε την έρευνα. Χρειάζεται να παραγάγει συστάσεις και να ενεργήσετε ακολούθως. Έχετε, όμως, παράλληλα τον νου σας για άλλες ενδείξεις πιθανών προβλημάτων.

## **ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΤΗ ΔΡΑΣΗ**

Αφού γίνει η εκτίμηση, ίσως αποδειχθεί δύσκολο να περάσετε από τη συνειδητοποίηση του προβλήματος στην επίλυσή του. Τα αποτελέσματα της έρευνας ESENER 2 δείχνουν ότι οι οργανισμοί βρίσκουν την καταπολέμηση ψυχοκοινωνικών κινδύνων πιο δύσκολη από την καταπολέμηση σωματικών κινδύνων: κατά μέσο όρο οι οργανισμοί ήταν μεταξύ δύο και τρεις φορές πιο πιθανό να πουν ότι δεν είχαν πληροφορίες ή εργαλεία για την καταπολέμηση ψυχοκοινωνικών

κινδύνων παρά ότι δεν είχαν τα εργαλεία και την πληροφόρηση για την καταπολέμηση σωματικών κινδύνων. Για παράδειγμα, 29% είπε ότι δεν διέθετε τα εργαλεία και την πληροφόρηση για να αντεπεξέλθει στην κακή επικοινωνία ή συνεργασία μες στον οργανισμό, και 18% είπε ότι δεν διέθετε πληροφόρηση και επαρκή εργαλεία για να αντεπεξεέλθει σε δύσκολους πελάτες. Αλλά για τον θόρυβο μόνο 9% απάντησε ότι δεν μπορούσε να αντεπεξεέλθει, και για τους χημικούς ή βιολογικούς κινδύνους μόλις 7%.

Οι δυσκολίες στην καταπολέμηση των ψυχολογικών κινδύνων φαίνεται να είναι ιδιαίτερο πρόβλημα στη δημόσια διοίκηση, αφού το ποσοστό των οργανισμών που αναφέρει ότι δεν υπάρχει αρκετή κατανόηση ανάμεσα στη διοίκηση ή στους εργαζομένους ή ότι δεν υπάρχει θέληση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ήταν πολύ πάνω από τον μέσο όρο για την οικονομία συνολικά. Το χάσμα είναι μεγαλύτερο στο πεδίο της έλλειψης ειδημοσύνης ή στήριξης από ειδικούς, που 34% των οργανισμών στη δημόσια διοίκηση βλέπει ως πρόβλημα, συγκριτικά με το 22% στην οικονομία συνολικά. (Όλα αυτά τα ποσοστά αφορούν σε εταιρείες όπου ο σχετικός κίνδυνος, σωματικός ή ψυχοκοινωνικός, έχει αναγνωριστεί ότι υπάρχει).

Αυτά τα ευρήματα τονίζουν πόσο σπουδαίο είναι να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις για την εξάλειψη ή τη μείωση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων έχουν τη στήριξη που χρειάζονται για να επιτύχουν. Αυτή η στήριξη ίσως περιλάβει την συμμετοχή εξωτερικών ειδικών ή κατάλληλη κατάρτιση όσων έχουν αναλάβει τη διαδικασία εσωτερικά, ώστε να έχουν τις δεξιότητες να προωθήσουν την επίλυση του προβλήματος ή έναν συνδυασμό αυτών και άλλων μέτρων.

Όπως κι αν διευθετηθεί αυτό το θέμα, είναι σημαντικό να μην αμεληθούν όσα χρειάζεται να γίνουν για το πέρασμα από την εκτίμηση του κινδύνου στη δράση. Αν αμεληθούν, υπάρχει κίνδυνος οι απόπειρες καταπολέμησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων να αποτύχουν πριν καν ξεκινήσουν.

**Δράση:** βεβαιωθείτε ότι διατίθενται πληροφόρηση, εργαλεία και στήριξη ώστε να μεταφραστούν τα αποτελέσματα της εκτίμησης κινδύνων σε μια σειρά μέτρων που μπορούν να υλοποιηθούν. Αυτό ίσως χρειαστεί εξωτερικούς ειδικούς ή κατάλληλη κατάρτιση των διοικητικών στελεχών και άλλων ατόμων. Πάντως, μην το αμελήσετε.

# ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



# ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

## ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ ΜΕ ΔΥΣΚΟΛΟΥΣ Η ΕΥΑΛΩΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ΧΡΗΣΤΕΣ (ΒΙΑ ΚΑΙ ΚΑΚΟΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ)

Η συναλλαγή με δύσκολους ή ευάλωτους πελάτες/χρήστες είναι ο συνηθέστερα αναφερόμενος ψυχοκοινωνικός κίνδυνος στη δημόσια διοίκηση –υπάρχει σε περισσότερους από τα δύο τρίτα των οργανισμών (68%) (βλ. σ. 19). Είναι ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα σε σημαντικά τμήματα της κεντρικής διοίκησης, που μπορεί να οδηγήσει σε κακομεταχείριση ή ακόμη και σε επίθεση κατά του προσωπικού. Ωστόσο, δεν υπάρχει λόγος να δεχθούμε ότι τα υψηλά επίπεδα βίας και κακομεταχείρισης από τρίτους είναι αναπόφευκτα, διότι υπάρχουν πράγματα που μπορούν να γίνουν για να μειωθούν ή να εξαλειφθούν πολλοί από τους κινδύνους.

Ο EUOSHA έχει συντάξει καθοδήγηση για την καταπολέμηση της βίας από τρίτους στον τόπο εργασίας η οποία ορίζει μια σειρά μέτρων που μπορούν να έχουν αποτέλεσμα. Όσον αφορά στον οργανισμό, προτείνει:

- μείωση των μετρητών που φυλάσσονται στις εγκαταστάσεις του·
- διασφάλιση του ότι οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται απομονωμένοι·
- εισαγωγή ενός συστήματος εργασίας ανά ζεύγη·
- εισαγωγή/αύξηση της ασφάλειας και συνοδείας των εργαζομένων·
- καλύτερη διαχείριση πληροφοριών για τους πελάτες·
- αύξηση της διαφάνειας για την τοποθεσία του προσωπικού·
- περιορισμός της πρόσβασης από έξω·
- εισαγωγή/βελτίωση της διοικητικής στήριξης.

Όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον, προτείνει:

- παρακολούθηση με κάμερες·
- επαρκή φωτισμό·
- εξόδους κινδύνου·
- μεγάλους πάγκους·
- εξάλειψη σημείων στα οποία μπορεί κάποιος να κρυφτεί κοντά στην είσοδο.

Όσον αφορά στην πρόσθετη στήριξη προς το προσωπικό, προτείνει:

- να διδαχθεί πώς να αναγνωρίζει μη αποδεκτή συμπεριφορά και να διαχειρίζεται απειλητικές καταστάσεις·
- να καταρτιστεί στην αποκλιμάκωση πιθανών απειλητικών καταστάσεων και να παρακολουθήσει μαθήματα αυτοάμυνας.

Τα τρία πρακτικά παραδείγματα –από ένα κέντρο που εξυπηρετεί ανέργους στη Γερμανία, από ένα πρόγραμμα κατάρτισης επιθεωρητών εργασίας που πρέπει να επιβάλλουν τον νόμο στην Ιταλία, και από ένα γενικότερο πρόγραμμα προστασίας των επιθεωρητών εργασίας στην Πορτογαλία– περιλαμβάνουν σχεδόν όλα αυτά τα πρακτικά παραδείγματα. Η περίπτωση του κέντρου για ανέργους στη Γερμανία περιλαμβάνει και άλλο ένα σημαντικό στοιχείο για την αντιμετώπιση του ζητήματος: μια σαφή δήλωση από τον οργανισμό προς τους χρήστες ότι η βία και η κακομεταχείριση δεν θα γίνονται ανεκτές.

Τα τρία παραδείγματα δείχνουν ότι, αν και ίσως είναι αδύνατον να εξαλειφθεί η απειλή για βία, είναι πιθανό να αυξηθεί η ασφάλεια των εργαζομένων και να καταστεί σαφές ότι έχουν τη στήριξη της διοίκησης. Όπως γίνεται σαφές στο παράδειγμα από τη Γερμανία, υπάρχει μεγαλύτερη αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στο προσωπικό. «Πλέον τα άτομα δεν αποστρέφουν το βλέμμα, αλλά στηρίζουν το ένα το άλλο».

### **Παράδειγμα από την πράξη: μείωση της βίας και της κακομεταχείρισης σε ένα κέντρο που συναλλάσσεται με ανέργους (Γερμανία)**

Το κέντρο εργασίας στη Χοφ της Βαυαρίας είναι ένα από τα 303 κέντρα εργασίας της Γερμανίας, που αποτελούν το κύριο σημείο επαφής μεταξύ ανέργων και κράτους. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την υπηρεσία αντιμετωπίζουν βία, γενικά προσβολές και απειλές, σε καθημερινή βάση.

Μετά τις διοικητικές αλλαγές του 2011, η κατάσταση της υγείας και της ασφάλειας στη Χοφ επανεξετάστηκε. Η διοίκηση και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων (το συμβούλιο προσωπικού, Personalrat) δεσμεύτηκαν να επιδεικνύουν μηδενική ανοχή στη βία, απόφαση η οποία γνωστοποιήθηκε στο προσωπικό και εμφανίστηκε στον πίνακα ανακοινώσεων του κέντρου εργασίας. Ένα ερωτηματολόγιο προς το προσωπικό σχετικά με απειλές από πελάτες έδειξε ότι το κέντρο εργασίας βρισκόταν στο υψηλότερο επίπεδο βίας σε μια κλίμακα τριών βαθμίδων, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση των επιπέδων απειλής.

Συνεπώς, έγιναν διάφορες τροποποιήσεις στο κτήριο, μεταξύ των οποίων οι εξής:

- εγκατάσταση νέων πόμολων ώστε τα μη εξουσιοδοτημένα άτομα να μην μπορούν να προσπελάσουν του εργαζομένους στην υποδοχή·
- διεύρυνση των μικρότερων δωματίων και δημιουργία νέων οδών διαφυγής για το προσωπικό·
- αναδιάταξη των επίπλων για ευκολότερη διαφυγή και για τη δημιουργία φραγμού σε πιθανές επιθέσεις·
- βάψιμο των διαδρόμων ώστε να είναι φωτεινότεροι και να φαίνονται μικρότεροι·
- σαφή σήμανση των σημείων παροχής πρώτων βοηθειών·
- παροχή ενημερωτικών σημειωμάτων για όσους πελάτες περιμένουν (π.χ. για κενές θέσεις εργασίας)·
- δημιουργία χώρου παιχνιδιού για τα παιδιά για να μειωθεί ο αντίκτυπος του χρόνου αναμονής·
- εγκατάσταση πριζών που κλειδώνουν σε όλους τους χώρους που είναι ανοικτοί για το κοινό·
- παροχή βελτιωμένου χώρου χαλάρωσης για το προσωπικό.

Έγιναν επίσης αλλαγές στις μεθόδους εργασίας και στη στήριξη των εργαζομένων:

- η διοίκηση εξασφάλισε ότι τουλάχιστον δύο εργαζόμενοι δουλεύουν σε κάθε δωμάτιο όπου υπάρχει κίνδυνος διαπληκτισμού·
- οι εργαζόμενοι βρίσκονταν σε ομάδες στο κτήριο όταν το κέντρο εργασίας ήταν ανοικτά το βράδυ·
- δόθηκε στους εργαζομένους συναγεμός με οξύ ήχο, τον οποίο μπορούσαν να μεταφέρουν στον χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων·
- εγκαταστάθηκε μια τηλεφωνική γραμμή έκτακτης ανάγκης για άμεση ειδοποίηση των διοικητικών στελεχών σε περίπτωση προβλημάτων·
- εισήχθη ένα σύστημα με το οποίο το προσωπικό μπορούσε να χρησιμοποιεί συστήματα πληροφορικής για να ζητήσει βοήθεια και το οποίο μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για επείγοντα ιατρικά περιστατικά·
- έγιναν συζητήσεις με την τοπική αστυνομία για να συντονιστεί η δράση της.

Άλλες αλλαγές ήταν οι εξής:

- μια συνεχής ροή πληροφοριών προς το προσωπικό για ζητή-

ματα σχετικά με την ασφάλεια, χρησιμοποιώντας ποικιλία δι-  
αύλων·

- σαφείς διαδικασίες οι οποίες ορίζουν τον τρόπο απόκρισης σε διάφορα συχνά περιστατικά, όπως απειλή αυτοκτονίας, καθιστική διαμαρτυρία και αβοήθητα άτομα·
- αυστηροί κανόνες για την καταπολέμηση των παραβατών, όπως απόδοση ποινικών ευθυνών και απαγόρευση εισόδου τους στο κτήριο·
- προαγωγή ομαδικού πνεύματος μέσω κοινών σεμιναρίων και εκδρομών.

Επίσης προσφέρθηκε κατάρτιση σε θέματα όπως: επικοινωνία, θάρρος της γνώμης και διαπολιτισμικές δεξιότητες, ενώ ορισμένα άτομα καταρτίστηκαν στην παροχή ψυχολογικών πρώτων βοηθειών (με τη σχετική πιστοποίηση, CISM). Για να ενισχυθεί η στήριξη προς το προσωπικό, ο πήχης για την παροχή ψυχολογικών πρώτων βοηθειών τέθηκε χαμηλά και διορίστηκε ένα δεύτερο άτομο ως υπεύθυνο για την υγεία και την ασφάλεια (Sicherheitsbeauftragter). Κατέστη σαφές στους χρήστες της υπηρεσίας ότι η ανάρμοστη συμπεριφορά στο κέντρο εργασίας δεν θα γινόταν ανεκτή και ότι στους παραβάτες θα απαγγέλλονταν ποινικές κατηγορίες.

Οι αλλαγές οδήγησαν σε πτώση του αριθμού περιστατικών, αν και εξακολουθούν να συμβαίνουν. Ωστόσο, η συμπεριφορά του προσωπικού χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη αμοιβαία εμπιστοσύνη και τα άτομα πλέον δεν αποστρέφουν το βλέμμα όταν συμβαίνουν περιστατικά, αλλά στηρίζουν το ένα το άλλο.

### **Παράδειγμα από την πράξη: κατάρτιση των επιθεωρητών εργασίας που αντιμετωπίζουν βία και κακομεταχείριση (Ιταλία)**

Οι επιθεωρητές εργασίας στην Ιταλία, όπως και σε άλλες χώρες, έχουν συχνή άμεση επαφή με εργοδότες όταν επιβάλλουν τις διατάξεις του νόμου για τις συνθήκες εργασίας και την προστασία των εργαζομένων. Όταν βρίσκουν ότι οι διατάξεις του νόμου δεν τηρούνται ορθά, μπορούν να επιβάλλουν διοικητικές και ποινικές κυρώσεις στους εργοδότες, οι οποίες συχνά είναι μεγάλες ώστε να δρουν επαρκώς αποτρεπτικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να ζητούν από τον εργοδότη να διακόψει μια παράνομη δραστηριότητα. Δεν επιλέγουν οι ίδιοι το επίπεδο των επιβαλλόμενων κυρώσεων και η συμπεριφορά τους διέπεται δεσμευτικά

από κώδικα δεοντολογίας (κώδικας συμπεριφοράς των επιθεωρητών εργασίας).

Ιδιαίτερα από όταν ξέσπασε η οικονομική κρίση, της οποίας τα αποτελέσματα γίνονται ακόμη αισθητά, οι εργοδότες είναι ολοένα πιο εχθρικοί προς τις δραστηριότητες των επιθεωρητών εργασίας. Αντί να θεωρούν ότι οι επιθεωρητές εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αφού διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργοδότες τηρούν τον νόμο και η αγορά λειτουργεί δίκαια, θεωρούν ότι οι επιθεωρητές ανακατεύονται στη δουλειά τους.

Υπό αυτές τις συνθήκες, το 2015 το ιταλικό Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Πολιτικών (Γενική Διεύθυνση Επιθεώρησης Εργασίας) απέκτησε κεντρική χρηματοδότηση για να διεξαγάγει πιλοτικό πρόγραμμα κατάρτισης 50 επιθεωρητών εργασίας στην περιοχή Λάτσιο, το οποίο είχε τον τίτλο «Υπεύθυνη και παραγωγική διαχείριση συγκρούσεων στην επιθεώρηση». Τα σωματεία πληροφορήθηκαν για αυτήν την προσέγγιση.

Η κατάρτιση προσφέρθηκε από το Πανεπιστήμιο John Cabot της Ρώμης σε συνεργασία με την Elidea Psicologi Associati, μια εταιρεία συμβουλευτικής, διαχείρισης και κατάρτισης, και προσφέρθηκε σε όσους επιθεωρητές είχαν προσωπική πείρα περιστατικών δυσκολίας, μη ανεκτικότητας και επιθετικότητας, σωματικής και λεκτικής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στόχος της κατάρτισης ήταν να επιτρέψει στους ενδιαφερομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στη διαπραγμάτευση, στη σύναψη σχέσεων και στην επικοινωνία, να κατανοήσουν τους πιθανούς κινδύνους για τη δική τους ασφάλεια και να μάθουν τα σημάδια του κινδύνου. Επιπλέον, τους δόθηκαν τα εργαλεία και οι τεχνικές που απαιτούνται ώστε να κατανοούν και να προβλέπουν τις συνθήκες που οδηγούν σε σύγκρουση και τις μεθόδους προσέγγισης με τις οποίες είναι πιθανόν, ευθύς εξαρχής, να αποφευχθεί ή να μειωθεί η πιθανή επιθετική στάση εκ μέρους των εργοδοτών. Αυτές οι τεχνικές ξεκινούν αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο το άτομο σχετίζεται με τους άλλους και επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να κατανοήσουν πού χρειάζεται να βελτιώσουν τη δική τους προσέγγιση από τη σκοπιά της αποδοτικότητας και της ασφάλειας. Χρησιμοποιούνται, άρα, και σε περιπτώσεις εκφοβισμού ή βίας.

Αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης ήταν ιδίως χρήσιμο διότι αφορούσε στα πραγματικά προβλήματα και στις απαιτήσεις των ερ-



γαζομένων που διεξάγουν επιθεωρήσεις. Όσοι συμμετείχαν ωφελήθηκαν επίσης από μια λεπτομερή εξέταση των επικρίσεων που δέχεται ο ρόλος του επιθεωρητή, την οποία προσέφεραν ειδικοί από την Elidea Psicologi Associati σε μια ειδική σύσκεψη με διάφορους επιθεωρητές εργασίας, η οποία διοργανώθηκε στα διαπεριφερειακά κεντρικά γραφεία της Επιθεώρησης Εργασίας στη Ρώμη.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε στην κατάρτιση ήταν κύριος λόγος της μεγάλης επιτυχίας της. Αποτελούνταν από τέσσερεις συνεδρίες, καθεμιά διάρκειας δύο ημερών, με διάστημα δύο εβδομάδων μεταξύ τους, και στηρίχτηκε σε μια παιδαγωγική προσέγγιση βασισμένη στην εμπειρία. Με αυτήν την έννοια ήταν ένα πραγματικό «εργαστήριο δεξιοτήτων», στο οποίο ό,τι μαθεύτηκε δοκιμάστηκε στην πράξη. Θέματα όπως η θετική διαχείριση της σύγκρουσης, η εργασία σε ομάδες, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου, ο συναισθηματικός έλεγχος και η επικοινωνία με θάρρος, ευνοήθηκαν ιδιαίτερα από αυτόν τον τρόπο διδασκαλίας. Για να βοηθήσουν σε αυτήν την εμπειρική προσέγγιση, οι 50 επιθεωρητές χωρίστηκαν σε δύο ομάδες των 25 ατόμων.

Υπό το φως της μεγάλης επιτυχίας του προγράμματος, και της πλήρους ικανοποίησης των συμμετεχόντων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Επιθεώρησης Εργασίας αποφάσισαν να προωθήσουν τη διοργάνωση επιπλέον προγραμμάτων σε όλες τις ιταλικές περιοχές όπου έχει γραφεία το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Πολιτικών, ως τμήμα του σχεδίου «Έργο Αξίας στη Δημόσια Διοίκηση» (Progetto Valore PA).

### **Παράδειγμα από την πράξη: προστασία των επιθεωρητών εργασίας (Πορτογαλία)**

Όπως στην Ιταλία, οι επιθεωρητές εργασίας στην Πορτογαλία που εργάζονται για την Αρχή Εργασιακών Συνθηκών (ACT) αντιμετώπιζαν απειλές, βία και κακομεταχείριση στην καθημερινή εργασία τους, και το 2014 συστάθηκε μια ομάδα εργασίας για να διερευνήσει τι μπορεί να κάνει για το πρόβλημα. Από το 2015, έχουν υλοποιηθεί διάφορα μέτρα για τη διευθέτηση του προβλήματος. Μεταξύ άλλων:

- κατάρτιση στη διευθέτηση απειλητικών καταστάσεων, περιλαμβάνοντας την ενεργό συμμετοχή της αστυνομίας δημόσιας ασφάλειας·

- σύνταξη ενός τεχνικού εγγράφου για την πρόληψη των κινδύνων·
  - διεξαγωγή έρευνας επί του προσωπικού για να εκτιμηθεί η έκταση του προβλήματος·
  - διεξαγωγή άλλης έρευνας για την απειλή βίας·
  - σαφής δήλωση των ανώτερων διοικητικών στελεχών ότι η πρόληψη της βίας και της κακομεταχείρισης προς το προσωπικό είναι ζήτημα πρώτης προτεραιότητας.
- Όλα τα μέτρα έχουν παραχθεί κατόπιν στενής διαβούλευσης με τους εργαζομένους.

Δράση: κοιτάξτε τι μπορεί να γίνει για να εξαλειφθούν ή να μειωθούν η βία και η κακομεταχείριση, όπως αλλαγές στο κτήριο ή στις μεθόδους εργασίας. Εξετάστε το ενδεχόμενο παροχής κατάρτισης στην αποκλιμάκωση απειλητικών καταστάσεων και καταστήστε σαφές στους χρήστες ότι η βία και η κακομεταχείριση δεν θα γίνονται ανεκτές. Βεβαιωθείτε ότι στο προσωπικό παρέχεται πλήρης στήριξη πριν, κατά και μετά από τυχόν περιστατικά.

### **ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η πίεση χρόνου και ο φόρτος εργασίας είναι ο δεύτερος συνηθέστερος ψυχοκοινωνικός κίνδυνος στη δημόσια διοίκηση (βλ. σ. 19), το οποίο δεν πρέπει να μας εκπλήσσει, δεδομένης της διαρκούς μείωσης των εργαζομένων. Ωστόσο, ίσως υπάρχουν τρόποι με τους οποίους η καλύτερη διαχείριση του φόρτου εργασίας μπορεί να μειώσει την πίεση χωρίς να μειώσει το παραγόμενο έργο. Η καλύτερη στήριξη των εργαζομένων σε δύσκολες περιστάσεις μπορεί επίσης να βοηθήσει στη μείωση των απουσιών, οι οποίες επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο τους εργαζομένους που δεν απουσιάζουν. Επιπλέον, η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντεπεξέλθουν καλύτερα στις πιέσεις της δουλειάς αν δίνεται μεγαλύτερο βάρος στη γνώμη τους για το πώς εκτελείται η εργασία. Με άλλα λόγια, «η αυτονομία βοηθά τους εργαζομένους να αντεπεξέρχονται στη μεγάλη ένταση».

Εδώ, πέρα από τη μείωση του φόρτου εργασίας και της πίεσης του χρόνου, δεν υπάρχουν απλές λύσεις. Ωστόσο, μια περιπτωσιολογική μελέτη από το Υπουργείο Οικονομικών του Βελγίου δείχνει μια ενδιαφέρουσα και τολμηρή προσέγγιση της διαχείρισης του φόρτου εργασίας.

### **Παράδειγμα από την πράξη: να επιτρέπεται στο προσωπικό να διαρθρώνει το ωράριο εργασίας του στο Υπουργείο Οικονομικών (Βέλγιο)**

Από την αρχή του 2014, οι περίπου 22.000 εργαζόμενοι στο Υπουργείο Οικονομικών του Βελγίου (SPF Finances στα Γαλλικά, FOD Financiën στα Ολλανδικά) μπορούν να οργανώνουν το ωράριο εργασίας τους με όποιον τρόπο ταιριάζει καλύτερα στον φόρτο εργασίας τους και τους επιτρέπει να συνδυάζουν καλύτερα επαγγελματική και προσωπική ζωή. Με αυτή τη διευθέτηση, η οποία αφορά σε εργαζομένους όλων των βαθμίδων, οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν ένα μοντέλο κυμαινόμενου ωραρίου, όπου προέχει το παραγόμενο έργο παρά οι ώρες εργασίας.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να πιάνουν δουλειά και να σχολούν οποτεδήποτε μεταξύ 7:00 και 19:00. Ο χρόνος προσέλευσης και ο χρόνος αποχώρησης δεν καταγράφονται, αν και πρέπει να εργάζονται κατά μέσο όρο 38 ώρες ανά εβδομάδα σε διάστημα τεσσάρων μηνών, και απουσίες μεγαλύτερες από μισή ημέρα πρέπει να εγκρίνονται από τον άμεσο προϊστάμενο.

Στους εργαζομένους δίνεται μια συμφωνημένη ποσότητα δουλειάς από πριν και αξιολογείται η ικανότητά τους να την κάνουν και η ποιότητα της δουλειάς που κάνουν.

Αυτό το σύστημα, που είναι εναλλακτικό του συστήματος ελαστικού ωραρίου, με βασικές ώρες στο μέσο της ημέρας και μη βασικές ώρες στην αρχή και στο τέλος της, συμφωνήθηκε από τα σωματεία, αν και με ορισμένες επιφυλάξεις. Συγκεκριμένα, ανησυχούσαν ότι ίσως να υπερβαίνονταν η μέγιστη εργασιακή εβδομάδα των 50 ωρών και η μέση εβδομάδα των 38 ωρών.

Αρχικά αυτό το σύστημα ήταν δημοφιλές και στην έκθεσή του το 2014 το Υπουργείο Οικονομικών του Βελγίου ανέφερε ότι 9.870 από τους 23.370 εργαζομένους του αξιοποιούσαν την ευκαιρία να εργάζονται χωρίς να καταγράφουν τις ώρες τους. Έκτοτε, όμως, έχουν εκφραστεί ανησυχίες ότι οι φόρτοι εργασίας έχουν γίνει υπερβολικά μεγάλοι, και τα σωματεία νιώθουν ότι το σύστημα πρέπει να αξιολογηθεί, και ιδίως να εξεταστεί η δυσκολία μέτρησης των αποδεκτών φόρτων εργασίας.

Παρά ταύτα, η διοίκηση θεωρεί ότι αυτές οι αλλαγές στο ωράριο εργασίας, μαζί με άλλες αλλαγές στις εργασιακές διευθετήσεις και άλλα μέτρα (βλ. παρακάτω) έχουν βοηθήσει να μειωθεί η συστηματική απουσία από την εργασία, η οποία έπρεπε

από το 6,08% το 2014 στο 5,82% το 2015, ενώ αλλού ανέβηκε. Οι κύριες αλλαγές στις εργασιακές διευθετήσεις ήταν η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι και η εργασία σε «δορυφορικά» γραφεία. Συνολικά, όπως δείχνει η έκθεση του υπουργείου το 2015, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (11.148) εργάζονται με νέους τρόπους.

Οι αλλαγές έχουν επίσης βελτιώσει τη γνώμη των εργαζομένων: 2,1% περισσότεροι πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόσουν το ωράριο εργασίας τους στις ανάγκες τους, και 1,85% περισσότεροι πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον ορισμό των στόχων τους.

Οι άλλες πρωτοβουλίες τις οποίες εισήγαγε το Υπουργείο Οικονομικών αφορούν πιο άμεσα στη μείωση των απουσιών. Περιλαμβάνουν τα εξής: εισαγωγή 10 καθοδηγητών για τη συστηματική απουσία από την εργασία, οι οποίοι βοηθούν στη διεξαγωγή συνεντεύξεων με όσους εργαζομένους επιστρέφουν μετά από απουσία· ευαισθητοποίηση των διοικητικών στελεχών στο πρόβλημα και βελτίωση των ικανοτήτων τους σε αυτό· διεξαγωγή συνεντεύξεων για τη συστηματική απουσία από την εργασία και δημιουργία ενός συστήματος άμεσης δράσης, ώστε να υπάρχει μια πρώτη επαφή την πρώτη μέρα απουσίας.

Δράση: βεβαιωθείτε ότι ο φόρτος εργασίας είναι λελογισμένος και, όπου δεν είναι, βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι έχουν όση περισσότερη ελευθερία γίνεται ως προς το πώς θα αντεπεξέλθουν σε αυτόν.

## ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα προβλήματα που αφορούν σε έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας καταλέγονται στους συχνότερους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου στη δημόσια διοίκηση, αφού αναφέρονται σε περισσότερους από το ένα τέταρτο (27%) των οργανισμών (βλ. σ. 19).

Μπορούν να ανακύψουν τόσο από εντάσεις ανάμεσα σε εργαζομένους, οι οποίες οδηγούν σε εκφοβισμό ή παρενόχληση, όσο και από τη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού, αν οι στόχοι είναι ασαφείς ή οι οδηγίες αντιφατικές.

Ένα σημαντικό βήμα για την καταπολέμηση του πρώτου από αυτά τα προβλήματα, του εκφοβισμού και της παρενόχλησης, είναι να καταστήσει σαφές η διοίκηση ότι παίρνει το ζήτημα στα σοβαρά

και ότι συμπεριφορές που μειώνουν και ταπεινώνουν συναδέλφους, υφισταμένους ή ακόμη και προϊσταμένους δεν θα γίνονται ανεκτές. Αυτή η προσέγγιση ακολουθείται σε ένα από τα πρακτικά παραδείγματα, στο Υπουργείο Παιδείας της Αυστρίας (Bundesministerium für Bildung), το οποίο υιοθέτησε έναν νέο οδηγό για την πρόληψη του εκφοβισμού τον Νοέμβριο του 2016, τον οποίο προλόγισε ο υπουργός. Πέρα από το να τονίζει τη σημασία του σεβασμού των άλλων και το να διασαφηνίζει ότι ο εκφοβισμός μπορεί να οδηγήσει σε απόλυση του θύτη, ο οδηγός περιέχει συμβουλές για διοικητικά στελέχη ως προς τον τρόπο ηγεσίας τους, τόσο σε σχέση με τον εκφοβισμό και την παρενόχληση όσο και γενικότερα.

Το δεύτερο πρακτικό παράδειγμα, από το Υπουργείο Γεωργίας της Λιθουανίας, δείχνει μια προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω», όπου το σωματείο εργαζομένων συμμετέχει στην προστασία όσων εργαζομένων αντιμετωπίζουν εκφοβισμό ή ακόμη και σωματική επίθεση.

Το τρίτο παράδειγμα στην ενότητα δείχνει πώς οι κοινές αθλητικές δραστηριότητες σε ένα αστυνομικό τμήμα της Γερμανίας έχουν βοηθήσει στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και στη μείωση του άγχους.

Όσον αφορά στον ορισμό σαφών στόχων ώστε το προσωπικό να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, είναι χρήσιμοι πολλοί από τους κανόνες καλύτερης διαχείρισης που παρατίθενται στον πρακτικό οδηγό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς τους εργοδότες για θέματα υγείας και ασφάλειας. Μεταξύ άλλων:

- να θυμάστε ότι οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι, όχι μηχανές·
  - μην τους εξαντλείτε·
  - να τους φέρεστε με αξιοπρέπεια και σεβασμό·
- να ακούτε και να μιλάτε στους εργαζομένους·
  - να μην κάνετε διακρίσεις εις βάρος κανενός·
  - κάν'το συχνά;
  - να εκτιμάτε και να καλλιεργείτε τις διαπροσωπικές δεξιότητες στους προϊσταμένους και στα διοικητικά στελέχη·
- να διορθώνετε τα προβλήματα αμέσως·
  - να μην αφήνετε τα προβλήματα να μεγεθυνθούν·
  - ενημερώνετε τα άτομα για την πρόοδο·
- βεβαιωθείτε ότι τα έγγραφα χρειάζονται·
  - keep it current;
  - make sure it is meaningful
- ενθαρρύνετε τα άτομα να αναφέρουν τις κακές ειδήσεις·
- συνεχίζετε να ελέγχετε ότι αυτό που κάνετε έχει αποτέλεσμα.

Πολλές από αυτές τις συστάσεις εφαρμόζονται στο τέταρτο πρακτικό παράδειγμα σε αυτήν την ενότητα, στη Δήλωση Ηγεσίας του δημοσιοϋπαλληλικού κλάδου του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία περιλαμβάνει την ανάγκη ξεκάθαρης επικοινωνίας. Ωστόσο, όπως αναγνωρίζουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στον δημοσιοϋπαλληλικό κλάδο, υπάρχει ακόμη χάσμα ανάμεσα σε αυτά που επιδιώκονται και σε αυτά που επιτυγχάνονται.

### **Παράδειγμα από την πράξη: ένας οδηγός για την πρόληψη του εκφοβισμού σε ένα υπουργείο της κεντρικής διοίκησης (Αυστρία)**

Το Υπουργείο Παιδείας της Αυστρίας (Bundesministerium für Bildung) ξεκίνησε ένα νέο έργο για την καταπολέμηση του εκφοβισμού (Mobbing στα Γερμανικά) τον Μάρτιο του 2016. Χάρη σε αυτό συντάχθηκε ένας οδηγός 13 σελίδων ο οποίος υιοθετήθηκε επισήμως από τον υπουργό στις 22 Νοεμβρίου 2016. Ο οδηγός ορίζει τον εκφοβισμό και ξεκαθαρίζει ότι δεν πρόκειται για απλή σύγκρουση μεταξύ ατόμων. Αναδεικνύει τις ζημιογόνες επιδράσεις του εκφοβισμού στον οργανισμό και αναφέρει τι μπορεί να γίνει για να προληφθεί. Αυτά που πρέπει να κάνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι:

- να ξεκαθαρίσει ότι ο εκφοβισμός δεν θα γίνεται ανεκτός·
- να ορίσει κανόνες για την επίλυση των διαφορών·
- να έχει ένα σαφές και διαφανές ηγετικό στυλ (χωρίς προτιμιακή μεταχείριση ορισμένων ατόμων)·
- να διατυπώσει σαφείς στόχους και ευθύνες·
- να συζητά τακτικά με τους εργαζομένους·
- να χρησιμοποιεί τη μεσολάβηση, την επίβλεψη και την καθοδήγηση για να προλαμβάνει τις υφιστάμενες συγκρούσεις πριν κλιμακωθούν·
- να στηρίζει τα θύματα του εκφοβισμού (για παράδειγμα, δίνοντάς τους άδεια)·

Ο οδηγός σημειώνει ότι ο εκφοβισμός συνιστά πειθαρχική παράβαση σύμφωνα με τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απόλυση, και καλεί το προσωπικό του Υπουργείου Παιδείας να συνεργαστεί για τη δημιουργία ενός τόπου εργασίας ο οποίος θα χαρακτηρίζεται από σεβασμό και ανεκτικότητα, στον οποίο οι συγκρούσεις επιτρέπονται μεν, επιλύονται δε.

### **Παράδειγμα από την πράξη: δράση εκ μέρους σωματείου εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εκφοβισμού σε υπουργείο (Λιθουανία)**

Το σωματείο εργαζομένων στην κεντρική διοίκηση LVDPDS αναμείχθηκε σε μια περίπτωση εκφοβισμού η οποία αφορούσε στην επίθεση την οποία δέχθηκε ένας εργαζόμενος του Υπουργείου Γεωργίας (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija) από ανώτερο. Ο εκφοβισμός και η παρενόχληση απαγορεύονται αυστηρά από τη νομοθεσία που διέπει τον δημοσιούπαλληλικό κλάδο της Λιθουανίας και μπορεί να οδηγήσει σε απόλυση του θύτη. Ωστόσο, στόχος του σωματείου, που κατήγγειλε το περιστατικό στα ανώτερα στελέχη, δεν ήταν να απολυθεί το άτομο, αλλά να βρεθεί μια μόνιμη λύση για το πρόβλημα.

Το σωματείο και τα ανώτερα στελέχη συνεργάστηκαν και πρότειναν μια επιτυχή λύση, η οποία περιλάμβανε συγγνώμη εκ μέρους του υπαίτιου διοικητικού στελέχους και δέσμευσή του ότι δεν θα επαναλάμβανε την πράξη του. Αυτό είχε θετικό αντίκτυπο τόσο εντός του υπουργείου όσο και ευρύτερα, και βοήθησε το σωματείο να αναπτύξει μια γενικότερη εκστρατεία κατά του εκφοβισμού. Η εκστρατεία περιλάμβανε ένα σεμινάριο για τον εκφοβισμό στην εργασία, το οποίο παρουσίασε ένας εξωτερικός ειδικός και το οποίο απευθυνόταν στους εργαζομένους του Υπουργείου Γεωργίας. Η μεγάλη ανταπόκριση στο σεμινάριο αυτό και το γεγονός ότι στη συνέχεια καταγγέλλθηκαν περισσότερα περιστατικά εκφοβισμού οδήγησε στη σύσταση μιας επιτροπής για τη διερεύνηση του εκφοβισμού.

Η ύπαρξη και μόνο της επιτροπής βελτίωσε σαφώς την κατάσταση και το Υπουργείο Γεωργίας έχει γίνει υπόδειγμα για άλλα υπουργεία ως προς το πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια καλύτερη ατμόσφαιρα στην εργασία.

### **Παράδειγμα από την πράξη: χρήση του αθλητισμού για τη δόμηση ομάδων και τη βελτίωση της συνεργασίας (Γερμανία)**

Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία (Bundespolizei), που υπάγεται στην κεντρική διοίκηση, έχει διακριτό ρόλο από την κανονική αστυνομία της Γερμανίας, η οποία υπάγεται στις περιφέρειες (Länder) της Γερμανίας. Η Ομοσπονδιακή Αστυνομία χρησιμοποιείται για την προστασία των συνόρων της χώρας και σημαντικών υποδομών,

καθώς και για την αστυνόμευση διαδηλώσεων και ποδοσφαιρικών αγώνων, και για την αντιμετώπιση σοβαρών περιστατικών βίας.

Το Ντόρτμουντ είναι μία από τις εννέα περιοχές στην Επικράτεια της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας, η οποία καλύπτει τη Βόρεια Ρηνανία-Βεστφαλία και περιλαμβάνει 3,5 εκατ. κατοίκους και μια περιοχή με σχετικά πολλή βία. Αφού εκτιμήθηκε η κατάσταση, η τοπική διοίκηση συμπέρανε ότι οι αιτίες του στρες το οποίο ένιωθαν οι εργαζόμενοι δεν περιορίζονταν σε όσες σχετίζονται με τις συνθήκες της δράσης τους. Παράγοντες οργανωτικοί/διαρθρωτικοί, όπως το ότι οι αστυνομικοί είχαν ελλειπείς πληροφορίες ή δεν γνώριζαν τους πρακτικούς περιορισμούς τους οποίους αντιμετώπιζαν άλλες περιοχές, ήταν επίσης παράγοντες άγχους. Στο κέντρο αυτών υπήρχε μια σαφής ανάγκη να τονωθεί η επικοινωνία ανάμεσα στις βάρδιες και ανάμεσα στις διάφορες περιοχές δράσης της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας στο Ντόρτμουντ.

Για να βοηθήσει στην καταπολέμηση του προβλήματος, η επίσημη δομή διαχείρισης της υγείας αποφάσισε να προσφέρει στο προσωπικό δραστηριότητες δόμησης ομάδας. Έτσι, στους εργαζομένους της επικράτειας προσφέρονται αθλητικές δραστηριότητες όπως κωπηλασία, οι οποίες αφενός μεν ωφελούν την υγεία και τη φυσική κατάστασή τους, αφετέρου δε δίνουν τη δυνατότητα στους συναδέλφους να συναντιούνται και να γνωρίζουν τους ομολόγους τους από άλλες περιοχές δράσης.

Στόχος ήταν να αυξηθεί η κατανόηση των δράσεων των συναδέλφων και του προσωπικού από διαφορετικές περιοχές δράσης. Ως αποτέλεσμα, έχει προαχθεί η επικοινωνία εντός της επικράτειας και έχουν μειωθεί τα επίπεδα του στρες, καθότι περισσότερη διαφάνεια σημαίνει ότι οι δράσεις των συναδέλφων γίνονται ευκολότερα κατανοητές και αποδεκτές.

### **Παράδειγμα από την πράξη: η Δήλωση Ηγεσίας στον Δημοσιοϋπαλληλικό Κλάδο (Ηνωμένο Βασίλειο)**

Τον Φεβρουάριο του 2015, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του δημοσιοϋπαλληλικού κλάδου του Ηνωμένου Βασιλείου και οι εργαζόμενοι της κεντρικής διοίκησης εγκαινίασαν τη λεγόμενη «Δήλωση Ηγεσίας» ως έναν τρόπο για να κάνουν τα ηγετικά στελέχη στον δημοσιοϋπαλληλικό κλάδο να βελτιώσουν την ποιότητα της ηγεσίας μέσω, μεταξύ άλλων, της ειλικρίνειας για τα κακώς κείμενα και της ανάληψης κατάλληλης δράσης για τη διόρθωσή τους.



Η Δήλωση αναφερόταν ειδικά στις επικοινωνίες, γράφοντας ότι το διοικητικό στέλεχος πρέπει να γνωστοποιεί τους στόχους του με «σαφήνεια και ενθουσιασμό», ότι πρέπει να είναι «ευθύ, ειλικρινές και ανυστερόβουλο στην επικοινωνία του,

Τα ανώτερα στελέχη στον δημοσιοϋπαλληλικό κλάδο, τα οποία έχουν στηρίξει τη Δήλωση με μεγάλες αλλαγές στις διαδικασίες κατάρτισης και αξιολόγησης των διοικητικών στελεχών, πιστεύουν ότι έχει σημειωθεί διαφορά. Ωστόσο, είναι σαφές ότι υπάρχουν ακόμη πράγματα να γίνουν. Το 2016, ο επί κεφαλής του δημοσιοϋπαλληλικού κλάδου του Ηνωμένου Βασιλείου δήλωσε ότι η τελευταία ετήσια έρευνα του προσωπικού (People Survey) έδειξε πως 57% θεωρούσε ότι το διοικητικό στέλεχος του πληρούσε τα κριτήρια τα οποία ορίζει η Δήλωση Ηγεσίας. Ωστόσο, για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη το ποσοστό έπεφτε στο 35%. Συνέχισε λέγοντας: «Αυτό επισημαίνει το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες μας και στην τρέχουσα κατάσταση».

Δράση: βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν πως ο εκφοβισμός και η παρενόχληση στην εργασία είναι απαράδεκτα, επιχειρήστε να προαγάγετε τις καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και αποφύγετε να δίνετε στο προσωπικό ασαφείς ή αντικρουόμενες οδηγίες.

## **ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΡΥΘΜΟ Η ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)**

Η έλλειψη ελέγχου ως προς τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας ή της ταχύτητας εκτέλεσης της εργασίας είναι σημαντική αιτία στρες στους εργαζομένους: περίπου το ένα πέμπτο (19%) των τόπων εργασίας στη δημόσια διοίκηση αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανεπαρκή έλεγχο (βλ. σ. 19).

Ένας τρόπος διευθέτησης αυτής της δυσκολίας είναι να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη αποφάσεων για την οργάνωση της εργασίας και τις εργασιακές διαδικασίες. Εκτός από τη μείωση ή την εξάλειψη ενός σημαντικού ψυχοκοινωνικού παράγοντα κινδύνου, αυτό μπορεί να έχει το πρόσθετο όφελος της βελτίωσης της αποδοτικότητας, αφού οι εργαζόμενοι, οι οποίοι κάνουν τη δουλειά κάθε μέρα, συχνά έχουν να προτείνουν βελτιώσεις.

Το πρώτο πρακτικό παράδειγμα, από τη φορολογική αρχή της Φινλανδίας, δείχνει τη δουλειά που έχει κάνει για να διασφαλίσει ότι

οι ολοένα περισσότεροι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι της (άνω των 55 ετών) εξακολουθούν να συμμετέχουν πλήρως στα πράγματα της υπηρεσίας. Σημαντικό τμήμα αυτής της προσπάθειας είναι να νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους, στόχος για τον οποίο η φορολογική αρχή παρήγαγε μια σειρά μέτρων. Το δεύτερο παράδειγμα έρχεται από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Εγκλημάτων στη Γερμανία, όπου η διαφοροποίηση των εργασιών και μια εθελοντική προσέγγιση είναι κύριες μέθοδοι με τις οποίες διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να εκτελούν εργασίες με εξαιρετικά απαιτητικό περιεχόμενο.

### **Παράδειγμα από την πράξη: διασφάλιση της συμμετοχής των γηραιότερων εργαζομένων δίνοντάς τους μεγαλύτερο έλεγχο (Φινλανδία)**

Η Φορολογική Αρχή της Φινλανδίας (Tuustatietoa Suomen Verohallinnosta) απασχολεί λίγο περισσότερους από 5.000 ανθρώπους και είναι επιφορτισμένη με τη συλλογή των φόρων στη Φινλανδία. Ως αποτέλεσμα της αύξησης της αποδοτικότητας, ο αριθμός των εργαζομένων έχει πέσει τουλάχιστον κατά ένα πέμπτο (19%) τα τελευταία δέκα έτη, από 6.285 άτομα σε 5.089. Τρία τέταρτα του προσωπικού είναι γυναίκες, και μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (38%) είναι σήμερα ηλικίας 55 ετών ή άνω. Η φορολογική διοίκηση ήδη διαθέτει ένα εντατικό πρόγραμμα επαγγελματική ευεξίας, σύμφωνα με το οποίο τα ανώτερα στελέχη παρακολουθούν τακτικά τους κύριους δείκτες, οι εργοδηγοί καταρτίζονται για τη διευθέτηση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων, παρέχεται ένας διαδικτυακός κύκλος μαθημάτων με θέμα τη διαχείριση χρόνου και διαρκής κατάρτιση προς όλους όσοι ασχολούνται με θέματα υγείας και ασφάλειας.

Ωστόσο, δεδομένου του υψηλού ποσοστού εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, η φορολογική αρχή εγκαινίασε ένα πιλοτικό πρόγραμμα, το «Vero 55+», το οποίο έχει ως στόχο «να αυξήσει την αίσθηση όσων είναι πάνω από 55 ότι έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους». Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα ήταν βελτιωμένη επαγγελματική ευεξία, θετικό περιβάλλον ως προς τα ηλικιακά θέματα, αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, μεγαλύτερης διάρκειας σταδιοδρομία και θετικές επιδράσεις στην εικόνα της Αρχής ως εργοδότη.

Το έργο εγκαινιάστηκε με δύο ομάδες από διαφορετικά τμήματα της Αρχής και ξεκίνησε με μια ηλεκτρονική έρευνα η οποία αφορούσε στις τρέχουσες απόψεις των εργαζομένων για το πώς έχουν τα πράγματα στη δουλειά: από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έως τη στήριξη που λάμβαναν από τους προϊστάμενους τους. Σε ένα εργαστήριο στην αρχή του πιλοτικού έργου τέθηκε το ερώτημα του πώς η φορολογική αρχή θα μπορούσε να στηρίζει περισσότερο τα άτομα άνω των 55 ετών, το οποίο προκάλεσε διάφορες θετικές απαντήσεις, μεταξύ των οποίων η πραγματοποίηση αλλαγών στις μεθόδους κατάρτισης και η αλλαγή των καθηκόντων. Κάθε μήνα συσκέπτονταν ομάδες εργασίας ατόμων άνω των 55 ετών και συζητούσαν θέματα όπως τα σχέδια σταδιοδρομίας, ο επιμερισμός των καθηκόντων, η υπέρμετρη πληροφόρηση και η αίσθηση της πίεσης.

Πρόθεση των ιθυνόντων είναι να ακολουθηθεί το πιλοτικό έργο, το οποίο επρόκειτο να ολοκληρωθεί το τέλος του 2016, με νέα μέτρα προς υποστήριξη της εργασιακής διαχείρισης και της σταδιοδρομίας των ηλικίας άνω των 55 εργαζομένων στην Αρχή.

### **Παράδειγμα από την πράξη: η ποικιλία και μια εθελοντική προσέγγιση βοηθούν στην εκτέλεση της απαιτητικής εργασίας (Γερμανία)**

Οι εργαζόμενοι του Ομοσπονδιακού Γραφείου Εγκλημάτων (Bundeskriminalamt, ΒΚΑ), που εργάζεται σε εγκλήματα που αφορούν σε παιδική πορνογραφία και ισλαμική τρομοκρατία, αντιμετωπίζουν ιδιαίτερους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους.

Δουλειά τους είναι να εξετάζουν και να αξιολογούν οπτικοακουστικό υλικό ιδιαίτερα βίαιο και αποτρόπαιο, το οποίο μπορεί να προκαλέσει σε ορισμένους σοβαρή ψυχολογική βλάβη, όπως αναδρομές με το μυαλό και συμπτώματα κατάθλιψης ή/και ψυχικής κατάρρευσης.

Επειδή αυτοί οι κίνδυνοι δεν μπορούν να εξαλειφθούν, είναι μέρος της υποχρέωσης για πρόνοια την οποία έχουν ο εργοδότης και οι άμεσοι προϊστάμενοι των εργαζομένων που εκτελούν αυτήν την εργασία να αναλάβουν κατάλληλη δράση για να μειώσουν τον αντίκτυπο στους εμπλεκόμενους. Για να ανταποκριθούν σε αυτό το καθήκον, τα διοικητικά στελέχη έχουν λάβει ειδική στήριξη από επαγγελματίες της Ψυχολογικής Υπηρεσίας του ΒΚΑ.

Έχει καταρτιστεί το παρακάτω πλαίσιο:

- επιλογή προσωπικού: οι ιδιαίτερες απαιτήσεις της δουλειάς λαμβάνονται υπ' όψιν στη διαδικασία διορισμού·
- ποικιλία στις εργασίες: οι άμεσοι προϊστάμενοι όσων εργάζονται σε αυτόν τον τομέα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η δουλειά τους δεν συνίσταται μόνο στην παρακολούθηση ή στην αξιολόγηση τέτοιου εξαιρετικά βίαιου και αποτρόπαιου οπτικοακουστικού υλικού·
- συμμετοχή: θεμελιώδης αρχή είναι ο εθελοντικός χαρακτήρας της εργασίας σε αυτόν τον τομέα·
- διάρκεια θητείας: η θητεία σε αυτόν τον τομέα έχει ως ανώτατο όριο τα πέντε έτη, τα οποία μπορούν να επεκταθούν κατά άλλα πέντε κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον προϊστάμενό του·
- μετάθεση κατ' απαίτηση: όσοι εργαζόμενοι του ΒΚΑ δεν επιθυμούν πλέον να εργάζονται σε αυτόν τον τομέα μπορούν να μετατεθούν σε άλλο τμήμα της υπηρεσίας όταν το ζητήσουν. Αυτή η μετάθεση διευθετείται γρήγορα –συνήθως αμέσως.

Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους τομείς λαμβάνουν πλήρη ψυχολογική στήριξη στην εργασία (βλ. ενότητα περί στήριξης, σ. 43).

Δράση: βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι έχουν όσον περισσότερο έλεγχο γίνεται στο πώς εκτελείται και οργανώνεται η εργασία τους.

## **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ (ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ)**

Η αλλαγή και η αναδιάρθρωση είναι σχεδόν διαρκή φαινόμενα στην κεντρική διοίκηση τα τελευταία χρόνια, άρα δεν εκπλήσσει το ότι ένα πέμπτο των τόπων εργασίας στη δημόσια διοίκηση θεωρούν την εργασιακή ανασφάλεια, υπό την έννοια των αλλαγών και των απωλειών στην εργασία, ως ψυχοκοινωνικό παράγοντα κινδύνου (βλ. σ. 19).

Είναι λογικό να γίνονται οι αλλαγές με ανοικτό και διαφανή τρόπο, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους ενημερώνονται πλήρως περί του τι σχεδιάζεται και ότι έχουν την ευκαιρία να το επηρεάσουν. Είναι επίσης δυνατόν να μειωθεί ο αντίκτυπος των αλλαγών στο προσωπικό αν γίνονται σχετικά μικρές τροποποιήσεις στα σχέδια.

Τα δύο πρακτικά παραδείγματα σε αυτήν την ενότητα είναι αμφότερα περιπτώσεις στις οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί νέες τεχνολο-

γίες για να μειωθεί ο αντίκτυπος μεγάλων διαρθρωτικών αλλαγών στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων. Στην περίπτωση των γραφείων της κεντρικής διοίκησης στη Γαλλία, οι εργαζόμενοι μπορούσαν να εργάζονται για ένα τμήμα αλλά να απασχολούνται στο κτήριο ενός άλλου τμήματος, το οποίο απείχε 100 χλμ. Στην περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών της Γερμανίας, συμφωνήθηκε με τους εκπροσώπους των εργαζομένων να επιτρέπεται στο προσωπικό να εργάζεται περισσότερο εκτός γραφείου, όταν το τμήμα του υπουργείου τους μεταφέρθηκε από τη Βόννη στο Βερολίνο.

### **Παράδειγμα από την πράξη: χάρη στις νέες τεχνολογίες οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να μετατεθούν (Γαλλία)**

Στο τέλος του Ιουλίου του 2015, η γαλλική κυβέρνηση έδωσε οδηγίες στον περιφερειάρχη Βουργουνδίας-Φρανς-Κοντέ (τον ανώτερο αξιωματούχο του κεντρικού γαλλικού κράτους στην περιοχή) να δοκιμάσει νέες μεθόδους εργασίας, μεταξύ των οποίων η «εργασία σε απομακρυσμένη τοποθεσία» (TSD στα Γαλλικά). Αυτό σημαίνει ότι, για παράδειγμα, ο εργαζόμενος εργάζεται καθημερινά σε μια τοποθεσία (στη Μπεζανσόν, σε αυτήν την περίπτωση), αλλά, σύμφωνα με το οργανόγραμμα της υπηρεσίας (organigram), πρέπει στην πραγματικότητα να εργάζεται σε άλλη τοποθεσία (στη Ντιζόν, σε αυτήν την περίπτωση). Η περιφέρεια Βουργουνδίας-Φρανς-Κοντέ επιλέχθηκε για αυτό το πείραμα χάρη στη σχετική εγγύτητα των δύο κύριων κέντρων της περιφέρειας, Ντιζόν και Μπεζανσόν –απέχουν περίπου 100 χλμ. (Αυτή η μορφή εργασίας δεν είναι ίδια με την τηλεργασία [télétravail], η οποία περιλαμβάνει την εργασία τόσο στις εγκαταστάσεις του εργοδότη όσο και αλλού, συνήθως στο σπίτι. Στην περίπτωση της TSD, ο εργαζόμενος περνά όλο το ωράριο εργασίας του στις εγκαταστάσεις του εργοδότη).

Η TSD προσφέρθηκε ως εναλλακτική της κινητικότητας, είτε γεωγραφικής (μετακίνηση σε νέα τοποθεσία) είτε λειτουργικής (εκτέλεση νέας δουλειάς). Η TSD δεν θεωρήθηκε μόνιμη απάντηση, αλλά μια ενδιάμεση λύση για τρία έτη –οι εργαζόμενοι δεν άρχισαν να εργάζονται μόνιμα σε τοποθεσία διαφορετική από εκείνη που συνδέεται με τη δουλειά την οποία έκαναν.

Στην αρχή της αναδιοργάνωσης η διοίκηση όρισε ποιοι ρόλοι δεν μπορούσαν να εκπληρωθούν με TSD. (Τέτοιοι ρόλοι ήταν των διοικητικών στελεχών, όσοι χρειάζονταν εξοπλισμό ο οποίος

υπήρχε σε συγκεκριμένα μέρη και όσοι περιλάμβαναν μόνιμη συναλλαγή με το κοινό). Όλοι οι άλλοι ρόλοι μπορούσαν να εκπληρωθούν χρησιμοποιώντας TSD. Από τις 261 θέσεις εργασίας, η εργασία μέσω TSD θεωρήθηκε εφικτή για 207 (79%).

Η διοίκηση επίσης δέχθηκε ότι οι θέσεις εργασίας μέσω TSD μπορούσαν να πληρωθούν όχι μόνο από προσωπικό που είχε κάνει την ίδια δουλειά στο παρελθόν, αλλά και από προσωπικό που είχε κάνει διαφορετική δουλειά αλλά διέθετε τα προσόντα για να καταλάβει την προσφερόμενη θέση εργασίας μέσω TSD. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η διοίκηση έλεγχε ότι το προσωπικό που ήθελε να καταλάβει μια νέα θέση εργασίας είχε τα κατάλληλα προσόντα.

Στους εργαζομένους παρεχόταν η εγγύηση ότι, όταν αναλάμβαναν μια θέση εργασίας μέσω TSD, θα μπορούσαν να μείνουν στην ίδια γεωγραφική τοποθεσία για τουλάχιστον τρία έτη. Ωστόσο, αν ένα άτομο σε θέση εργασίας μέσω TSD μετακινούνταν, η θέση εργασίας δεν θα προσφερόταν σε άλλον εργαζόμενο με όρους TSD.

Όσοι έχουν θέσεις εργασίας μέσω TSD απασχολούνται με τις ίδιες συνθήκες υπηρεσίας όπως οι άλλοι εργαζόμενοι. Θεωρούνται μέρος της δομής στην οποία ανήκει η θέση εργασίας, όχι της δομής στον τόπο στον οποίο εργάζονται. Αν γίνονται συσκέψεις, όσοι εργάζονται μέσω TSD συμμετέχουν σε αυτές με τον ίδιο τρόπο όπως οι άλλοι εργαζόμενοι της ίδιας ομάδας. Αν χρειάζεται να ταξιδέψουν, το πράττουν εντός ωραρίου εργασίας και τα έξοδα πληρώνονται όπως ορίζουν οι επίσημοι κανονισμοί. Η διοίκηση επίσης ορίζει άλλες συνθήκες της εργασίας, όπως την απόδοση γραφείων, εξοπλισμού πληροφορικής και τηλεφώνων. Όσοι εργάζονται σε τοποθεσία άλλη από εκείνη της ομάδας τους έχουν ηλεκτρονική πρόσβαση στο υλικό που παράγει η ομάδα τους και, αν είναι δυνατόν, στο υλικό που παράγουν άλλα τμήματα της κεντρικής διοίκησης. Επίσης διατίθεται βιντεοδιάσκεψη, για την οποία προσωπικό και διοίκηση έχουν δεχθεί κατάρτιση.

Αναγνωρίστηκε ότι η TSD έθετε διοικητικές προκλήσεις, τόσο στη διασφάλιση του ότι όσοι εργάζονταν σε θέσεις TSD γνώριζαν τα καθήκοντά τους και τα εκπλήρωναν καταλλήλως όσο και στη διασφάλιση του ότι οι εργαζόμενοι με TSD ένιωθαν πως οι κόποι τους τύχαιναν εκτίμησης. Γενικός στόχος ήταν να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι σε θέσεις TSD θα υπόκειντο στον ίδιο βαθμό διοικητικού ελέγχου όπως οι άλλοι εργαζόμενοι. Ως τμήμα της διαδικασίας, η διοίκηση έλαβε κατάρτιση στη «διοίκηση εξ αποστάσεως».

### **Παράδειγμα από την πράξη: παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στο προσωπικό που έχει μετατεθεί (Γερμανία)**

Το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εσωτερικών της Γερμανίας (Bundesministerium des Innern, BMI) απασχολεί περίπου 1.500 άτομα, μοιρασμένα στο Βερολίνο και στη Βόννη, και το 2014 αποφασίστηκε ότι οι εργαζόμενοι στα τμήματα του υπουργείου που ασχολούνταν με τον αθλητισμό, τη μετανάστευση και τη διαχείριση κρίσεων θα έφευγαν από τη Βόννη και θα πήγαιναν σε νέες εγκαταστάσεις στο Βερολίνο, όπου εργαζόταν η πλειονότητα των συναδέλφων τους.

Για να διευκολυνθεί η μεταφορά, ο επί κεφαλής του τμήματος προσωπικού συμφώνησε με το συμβούλιο προσωπικού (Betriebsrat) τον Ιανουάριο του 2015 ότι όσοι εργαζόμενοι σε αυτά τα τμήματα δεν θα μετεγκαθίσταντο στο Βερολίνο ούτε θα μετέβαιναν καθημερινά προς αυτό, θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την υφιστάμενη συμφωνία του υπουργείου για την κινητή εργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εργάζονται εκτός γραφείου, αρκεί, στις περισσότερες περιπτώσεις, να συνδέονταν με τα γραφεία με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Η συμφωνία για το προσωπικό που μεταφέρθηκε ανέφερε ότι χρειαζόταν απλώς να ξοδεύουν 60% των ωρών που όριζε η σύμβασή τους (80% για τους επί κεφαλής των τμημάτων) στο Βερολίνο, και ότι ο χρόνος μετάβασης προς και από το Βερολίνο θα υπολογιζόταν ως χρόνος στο Βερολίνο.

Η γενική συμφωνία για την κινητή εργασία, η οποία ενημερώθηκε τον Οκτώβριο του 2015, αναφέρει, μεταξύ άλλων, ότι όσοι εργάζονται με αυτόν τον τρόπο δεν πρέπει να υφίστανται δυσχέρεια, ότι η κινητή εργασία πρέπει να γίνεται με υπευθυνότητα, ότι πρέπει να διατηρηθεί η διάκριση μεταξύ εργασιακής και ιδιωτικής ζωής, και ότι πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν ζητήματα υγείας και ασφάλειας.

**Δράση:** βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και ερωτώνται από πριν όταν πρόκειται να γίνουν αναδιάρθρωση ή άλλες αλλαγές στον τόπο εργασίας. Όπου είναι δυνατόν κάντε τις αλλαγές με τρόπο που επηρεάζει λιγότερο την καθημερινή ζωή των εργαζομένων.

### **ΜΕΓΑΛΟ Η ΑΚΑΝΟΝΙΣΤΟ ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ανησυχία ότι οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλα ή ακανόνιστα ωράρια συναντάται στο ένα πέμπτο των τόπων εργασίας στη δημόσια διοίκηση

(βλ. σ. 19). Σε ορισμένες περιπτώσεις πρόκειται απλώς για υπέρμετρες ώρες στον τόπο εργασίας, όπως μεγάλες βάρδιες τις οποίες δουλεύουν οι εργαζόμενοι στις φυλακές ή πολλές ώρες στο γραφείο για τους αξιωματούχους που έχουν να διευθετήσουν πάρα πολλές υποθέσεις.

Ωστόσο, πολλές φορές το πρόβλημα είναι ότι οι νέες τεχνολογίες ίσως κάνουν τους εργαζομένους «μόνιμα διαθέσιμους». Δεν είναι απλώς ότι οι εργαζόμενοι είναι μόνιμα συνδεδεμένοι και μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί τους τα διοικητικά στελέχη, οι συνάδελφοι και, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι χρήστες για λόγους που σχετίζονται με τη δουλειά εκτός κανονικού συμβατικού ωραρίου· είναι και ότι μπορούν να εργαστούν στο σπίτι για να ολοκληρώσουν εργασίες τις οποίες παλιότερα θα μπορούσαν να κάνουν μόνο στο γραφείο. Το όριο μεταξύ εργασιακής και ιδιωτικής ζωής έχει γίνει δυσδιάκριτο.

Σε μερικά πεδία εκτός κεντρικής διοίκησης αυτό το πρόβλημα έχει επιλυθεί με απενεργοποίηση του διακομιστή που στέλνει μηνύματα και ιμέιλ εκτός ωραρίου εργασίας. Αυτήν την προσέγγιση ακολούθησε η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen, όπου η υπηρεσία σταματά μισή ώρα μετά το πέρας της κανονικής εργάσιμης ημέρας.

Αυτό το μέτρο δεν έχει υιοθετηθεί στην κεντρική διοίκηση, αλλά κάτι παρόμοιο έχει συμφωνηθεί στο Υπουργείο Εργασίας της Γερμανίας. Εδώ τα διοικητικά στελέχη απαγορεύεται να επικοινωνούν με το προσωπικό εκτός ωραρίου εργασίας αν δεν υπάρχει εξαιρετικός λόγος (βλ. Πλαίσιο).

Το γερμανικό παράδειγμα μάλλον θα ακολουθήσουν σύντομα και στην κεντρική διοίκηση της Γαλλίας, αφού ένας νόμος που ψηφίστηκε το 2016 (loi Travail, άρθρο 55) και τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 2017, περιλάμβανε το δικαίωμα αποσύνδεσης. Ο νόμος αναφέρει ότι το θέμα πρέπει να περιληφθεί στις υποχρεωτικές ετήσιες διαπραγματεύσεις περί επαγγελματικού βίου στις εταιρείες και στους οργανισμούς. Όπου αυτές οι διαπραγματεύσεις δεν έχουν επιτυχία κατάληξη, ο εργοδότης πρέπει να καταρτίσει μια χάρτα η οποία θα ορίζει πώς θα εφαρμοστεί το νέο δικαίωμα αποσύνδεσης.

### **Παράδειγμα από την πράξη: επικοινωνία εκτός ωραρίου εργασίας μόνο σε εξαιρετικές περιστάσεις (Γερμανία)**

Το 2013 το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων της Γερμανίας (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS), που απασχολεί περίπου 1.000 άτομα, συμφώνησε νέους κανόνες



με το συμβούλιο προσωπικού (Personalrat) για την επικοινωνία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζομένους εκτός ωραρίου εργασίας. Σύμφωνα με αυτούς, «κανένας με πρόσβαση σε κινητό τηλέφωνο δεν υποχρεούται να το χρησιμοποιεί εκτός του ωραρίου εργασίας του», και για να αποφευχθεί η εκμετάλλευση του εαυτού βασική αρχή πρέπει να είναι «η μικρότερη δυνατή εισβολή στον ελεύθερο χρόνο». Επικοινωνία μπορεί να γίνει μόνο όταν μια εργασία δεν μπορεί να αναβληθεί μέχρι να αρχίσει το επόμενο εργάσιμο χρονικό διάστημα και τα διοικητικά στελέχη πρέπει «να λαμβάνουν υπ' όψιν τις προσωπικές και οικογενειακές καταστάσεις», ενώ η επικοινωνία σε περίοδο ετήσιας άδειας αποκλείεται εντελώς. Οι κανόνες αναφέρουν ότι κατά το δυνατόν κάθε επικοινωνία πρέπει να γίνεται μέσω τηλεφώνου παρά μέσω ιμείλ. Επιπλέον, κανένας δεν μπορεί να βρίσκεται σε δυσμενή θέση επειδή έχει το τηλέφωνό του κλειστό ή δεν λαμβάνει μηνύματα εκτός ωραρίου εργασίας.

Δράση: βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν υπέρμετρα ωράρια, ότι κάνουν κανονικά διαλείμματα από τη δουλειά και ότι δεν αντιμετωπίζονται ως διαρκώς διαθέσιμοι για επικοινωνία.

## ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Οι διακρίσεις συναντώνται λιγότερο συχνά στη δημόσια διοίκηση συγκριτικά με άλλους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, αν και είναι παρούσες σε 4% των τόπων εργασίας (βλ. σ. 19) και, όπου υπάρχουν, οι συνέπειες για τα άτομα και τους οργανισμούς μπορούν να είναι καταστροφικές. Επίσης, όσοι οργανισμοί εξυπηρετούν τους πολίτες ωφελούνται αν οι εργαζόμενοί τους αντνακλούν την κοινωνία την οποία υπηρετούν αν μπορούν να αντλούν από το ταλέντο όλης της κοινωνίας και όχι μόνο μέρος της.

Αφετηρία για την καταπολέμηση των διακρίσεων είναι μια σαφής πολιτική η οποία θα ορίζει ότι οι διακρίσεις δεν θα γίνονται ανεκτές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνουν περισσότερα: πρέπει να υλοποιηθούν μέτρα για την εξάλειψη των διακρίσεων. Παράδειγμα του τρόπου καταπολέμησης των διακρίσεων αποτελεί η εμπειρία ενός υπουργείου στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο –όπως όλοι οι οργανισμοί της κεντρικής διοίκησης στη χώρα– υπόκειται στην «υποχρέωση ισότητας του δημόσιου τομέα» με στόχο να εξαλειφθούν οι διακρίσεις, να προαχθεί η ισότητα ευκαιριών και να ενθαρρυνθούν οι καλές σχέσεις ανάμεσα σε όσους ενδέχεται να υποστούν διακρίσεις και στους άλλους.

### Παράδειγμα από την πράξη: νομική υποχρέωση εξάλειψης των διακρίσεων (Ηνωμένο Βασίλειο)

Όπως όλοι οι δημόσιοι φορείς στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Υπουργείο Υγείας, σύμφωνα με την Πράξη περί Ισότητας του 2010 (*Equality Act 2010*), υπόκειται στη νομική υποχρέωση:

- να εξαλείψει τις διακρίσεις, την παρενόχληση και τη θυματοποίηση·
- να προωθήσει την ισότητα ευκαιριών·
- να προαγάγει τις καλές σχέσεις μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της κοινότητας.

Αυτή η υποχρέωση καλύπτει την ηλικία, την αναπηρία, τον επαναπροσδιορισμό φύλου, την οικογενειακή κατάσταση, την εγκυμοσύνη και τη μητρότητα, τη φυλή (περιλαμβάνει την εθνική καταγωγή, το χρώμα και την εθνικότητα), τη θρησκεία ή την πίστη (περιλαμβάνει την έλλειψη πίστης), το φύλο και τον σεξουαλικό προσανατολισμό.

Το υπουργείο πρέπει να δημοσιεύει τους στόχους του περί ισότητας ανά τέσσερα έτη και ετήσιες εκθέσεις για την πρόοδο του προς την επίτευξή τους. Επιπλέον, δημοσιεύει λεπτομερή ετήσια στατιστικά στοιχεία για τους περίπου 1.800 εργαζομένους του, ομαδοποιημένα κατά φύλο, εθνική καταγωγή, αναπηρία, ηλικία, θρησκεία και πίστη, σεξουαλικό προσανατολισμό και ευθύνες μέριμνας για άλλα πρόσωπα. Τα στοιχεία για το φύλο, την εθνική καταγωγή, την αναπηρία και την ηλικία επίσης αναλύονται κατά βαθμίδα ώστε να φαίνεται το ποσοστό κάθε ομάδας στις ανώτερες και κατώτερες θέσεις του υπουργείου. Με το πέρασμα των ετών, μπορούμε να δούμε την πρόοδο εργαζομένων από ομάδες που είναι πιθανόν να υφίστανται διακρίσεις και να έχουμε δεδομένα για περαιτέρω συζήτηση και δράση –αν και από μόνα τους δεν αρκούν.

Δράση: καταστήστε σαφές ότι οι διακρίσεις είναι απαράδεκτες και παρακολουθήστε την πρόοδο που σημειώνεται προς την επίτευξη μεγαλύτερης ισότητας.

### ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Εκτός από την καταπολέμηση συγκεκριμένων ψυχοκοινωνικών κινδύνων, οι οργανισμοί χρειάζεται να διασφαλίζουν ότι τα μέτρα και οι πολιτικές που έχουν λάβει πραγματώνονται.

Μια πρόκληση είναι να γνωστοποιείται στους εργαζομένους τι διατίθεται και πώς μπορούν να ωφεληθούν από τη διαθέσιμη στήριξη και να συμβάλουν σε αυτήν οι ίδιοι. Παράδειγμα του τι μπορεί να γίνει αποτελεί η περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών της Γαλλίας, που έθεσε ως στόχο να ενισχύσει την υφιστάμενη πολιτική του για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων μετά τη συμφωνία που κάλυπτε όλο τον δημόσιο τομέα της Γαλλίας, η οποία υπεγράφη το 2013 (βλ. σ. 31).

### **Παράδειγμα από την πράξη: μετάδοση του μηνύματος με καινοτόμο τρόπο (Γαλλία)**

Ως τμήμα των μέτρων για την υλοποίηση της συλλογικής σύμβασης για τον δημόσιο τομέα της Γαλλίας, η οποία υπεγράφη το 2013, το Υπουργείο Εσωτερικών (Ministère de l'intérieur) συνέστησε μονάδες παρακολούθησης συνδεδεμένες με καθεμιά επιτροπή υγείας και ασφάλειας (CHSCT). Η μονάδα παρακολούθησης που κάλυπτε την κεντρική διοίκηση ήθελε να δημιουργήσει ένα βιβλιαράκι περί ψυχοκοινωνικών κινδύνων για τους υπαλλήλους στον τομέα ευθύνης του. Ωστόσο, αφού εξετάστηκε το ζήτημα, συμφωνήθηκε να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με διαφορετική μορφή.

Αντί για βιβλιαράκι, οι πληροφορίες τυπώθηκαν σε ένα κύβο από χαρτόνι, που λειτουργεί ως επιτραπέζια μολυβοθήκη. Οι τέσσερις πλευρές του κύβου έχουν τέσσερα διαφορετικά μηνύματα για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους τα οποία απευθύνονται στους εργαζομένους:

- η πρόληψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι δουλειά όλων: χρειάζεται να γίνεται συλλογικά και όχι ατομικά·
- είναι καλύτερα να μιλάμε για αυτούς παρά να απομονωνόμαστε: υπάρχουν διάφοροι συλλογικοί φορείς και άτομα που μπορούν να παράσχουν στήριξη, μεταξύ των οποίων ο εργασιακός γιατρός, οι άμεσοι προϊστάμενοι και τα ανώτερα στελέχη·
- πολλά προειδοποιητικά σημάδια μπορούν να υποδείξουν τον αντίκτυπο ψυχοκοινωνικών κινδύνων σε συναδέλφους: αλλαγές στη συμπεριφορά, άγχος, απομόνωση κ.ά.·
- είναι σημαντικό να αναλάβουμε δράση και να μην αγνοήσουμε το πρόβλημα: συνιστώνται τρεις πιθανοί τύποι δράσης:
  - να μιλήσουμε στο άτομο·
  - να του προτείνουμε να μιλήσει σε άλλους, για παράδειγμα

στις υπηρεσίες εργασιακής υγείας, στα διοικητικά στελέχη ή στους εκπροσώπους των εργαζομένων·

- όπου η κατάσταση έχει γίνει σοβαρή, να εκφράσουμε τις ανησυχίες μας σε όσους μπορούν να παράσχουν στήριξη, όπως στις υπηρεσίες εργασιακής υγείας, στα διοικητικά στελέχη ή στους εκπροσώπους των εργαζομένων.

Ο κύβος διανεμήθηκε σε περίπου 3.800 εργαζομένους στην κεντρική διοίκηση και έχει γίνει πολύ αγαπητός. Τα ίδια μηνύματα έχουν επίσης αναπαραχθεί σε μορφή αφίσας και μέσω του ενδοδικτύου του υπουργείου οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε εννέα σύντομους πρακτικούς οδηγούς για τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Οι οδηγοί περιέχουν θέματα από τη λεπτομερή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί μετά από μια επίθεση έως τη στήριξη που παρέχεται σε μεμονωμένους εργαζομένους και τη σύνθεση και λειτουργία των μονάδων παρακολούθησης. Αν και τα σωματεία έχουν κάποιες αντιρρήσεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο υλοποιήθηκαν οι πολιτικές, ιδίως ως προς το ότι μονάδες παρακολούθησης δεν έχουν συσταθεί παντού και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν έχουν δραστηριοποιηθεί αρκετά, το συνολικό αποτέλεσμα κρίνεται ως θετικό.

**Δράση:** βεβαιωθείτε ότι τα μέτρα για την καταπολέμηση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων είναι γνωστά και υλοποιούνται.

## **ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ**

Η κατάρτιση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών είναι σημαντικό τμήμα της διαδικασίας καταπολέμησης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων και συστατικό στοιχείο των περισσότερων από τα πρακτικά παραδείγματα που ήδη εξετάσαμε, και μπορεί να έχει ως θέμα την εκμάθηση τεχνικών αποκλιμάκωσης πιθανώς βίαιων καταστάσεων, την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων για την εξ αποστάσεως διοίκηση εργαζομένων ή τεχνικών για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων. Για να είναι αποτελεσματική, όπως δείχνουν τα παραδείγματα, αυτή η κατάρτιση πρέπει να σχετίζεται με την καθημερινή πρακτική, να μην είναι υπέρμετρα τεχνική και να διατίθεται σε όσους εργαζομένους έχουν πιθανή σχέση, μη εξαιρουμένων των μερικώς απασχολούμενων και των εξωτερικών συνεργατών. Όπως σημειώνει η πρακτική καθοδήγηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προς τους εργοδότες για την υγεία και την ασφάλεια, είναι ιδιαίτερα σημαντικό αυτή η κατάρτιση να παρέχεται:

- κατά την πρόσληψη·
- όταν οι εργαζόμενοι μετατίθενται ή αλλάζουν θέση εργασίας·
- όταν εισάγεται μια νέα τεχνολογία ή νέος εξοπλισμός·
- όταν αλλάζουν οι κίνδυνοι στον τόπο εργασίας.

Πέρα από αυτήν την μορφή κατάρτισης υπάρχει κατάρτιση που έχει ως στόχο να αλλάξει την απόκριση του ατόμου στους κινδύνους και να δώσει στους εργαζομένους καλύτερες στρατηγικές αντιμετώπισής τους, η οποία καταλέγεται στις λεγόμενες παρεμβάσεις β' επιπέδου (βλ. σ. 43). Η έμφαση εδώ δίνεται όχι στη μείωση ή στην απομάκρυνση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων αλλά στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αποκρίνονται σε αυτούς. Αυτή η προσέγγιση ακολουθείται εκτεταμένα στην κεντρική διοίκηση στην Ε.Ε., όπως δείχνουν τα παραδείγματα από το Λουξεμβούργο, την Ουγγαρία και το Βέλγιο. Ωστόσο, όπως σημειώνει η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA: «Παρά τα στοιχεία που υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα αυτών των προσεγγίσεων, τα προγράμματα διαχείρισης του στρες είναι πλέον αποτελεσματικά όταν συνοδεύονται από α' επιπέδου παρεμβάσεις για τον έλεγχο ή την εξάλειψη των ψυχοκοινωνικών κινδύνων». Με άλλα λόγια, η κατάρτιση στη διαχείριση του στρες και της πίεσης στη δουλειά από μόνη της μάλλον δεν αρκεί.

### **Παράδειγμα από την πράξη: κύκλος μαθημάτων για τη διαχείριση του στρες και των συναισθημάτων (Λουξεμβούργο)**

Η κυβέρνηση του Λουξεμβούργου προσφέρει έναν κύκλο μαθημάτων σε εργαζομένους τόσο της κεντρικής όσο και της τοπικής διοίκησης, με τίτλο «Διαχείριση του στρες και των συναισθημάτων και βελτίωση της εργασιακής ζωής» (*Gérer son stress, ses émotions et mieux vivre son travail*). Ο κύκλος μαθημάτων, που διαρκεί δύο ημέρες, έχει ως στόχο να δώσει στους συμμετέχοντες εργαλεία, συμβουλές και τεχνικές για να διαχειρίζονται το στρες και τα συναισθήματα, και περιλαμβάνει στοιχεία όπως πώς να αρνούμαστε με τρόπο μη επιθετικό, πώς να συμπεριφερόμαστε σε «τοξικά» άτομα και πώς να χαλαρώνουμε σωματικά. Τα μαθήματα προσφέρονται εδώ και περισσότερα από τέσσερα έτη, είναι πολύ αγαπητά και υπάρχουν μεγάλες λίστες αναμονής για την παρακολούθησή τους. Επίσης, είναι πολύ διαδραστικά και περιλαμβάνουν ασκήσεις προσανατολισμένες στην πράξη, οι οποίες λαμβάνουν υπ' όψιν τις ατομικές ανάγκες των συμμετεχόντων.

### Παράδειγμα από την πράξη: κατάρτιση στη συνειδητότητα για διοικητικά στελέχη (Βέλγιο)

Μέσω του προγράμματος *In Vivo* ο κεντρικός οργανισμός ανθρώπινου δυναμικού της ομοσπονδιακής κυβέρνησης του Βελγίου (BOSA) παρέχει κύκλους μαθημάτων για ανώτερα διοικητικά στελέχη, οι οποίοι περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία μπορούν να τα βοηθήσουν να αντεπεξέλθουν στο στρες της εργασίας τους. Συνολικά 1.000 άτομα από κείριους ρόλους έχουν συμμετάσχει στους κύκλους μαθημάτων από όταν ξεκίνησαν, το 2008. Ένας από τους κύκλους μαθημάτων που προσφέρθηκε το 2016 περιλάμβανε οκτώ συνεδρίες διάρκειας μισής ημέρας με θέμα τη συνειδητότητα, οι οποίες βασίζονταν στη δουλειά του Jon Kabat-Zinn, ο οποίος έχει γράψει εκτενώς για τη χρήση του διαλογισμού. (Αυτός είναι ένας μόνο από πολλούς κύκλους μαθημάτων με θέμα τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που έχουν δημιουργηθεί και προσφέρονται από την ομοσπονδιακή κυβέρνηση του Βελγίου).

### Παράδειγμα από την πράξη: ιστότοπος με συμβουλές υγιεινής διατροφής και άθλησης (Ουγγαρία)

Ο ιστότοπος για τους εργαζομένους της κεντρικής διοίκησης στην Ουγγαρία (<http://mkk.org.hu/>) περιέχει μια ενότητα (*Health corner*) που παραπέμπει σε συμβουλές για την αντιμετώπιση του στρες. Οι σύνδεσμοι προτείνουν αλλαγές στη διατροφή και περισσότερη άθληση για τη μείωση του στρες. Προσφέρονται ένα διαιτολόγιο οκτώ εβδομάδων, το οποίο περιλαμβάνει την κατανάλωση περισσότερων φρούτων και λαχανικών, και προτάσεις για ένα πρόγραμμα άσκησης έξι εβδομάδων με ασκήσεις που μπορούν να γίνουν στην εργασία.

Δράση: βεβαιωθείτε ότι διατίθενται διάφορα προγράμματα κατάρτισης και άλλες δραστηριότητες για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να αντεπεξέλθουν στους αναπόφευκτους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους.

## ΣΤΗΡΙΞΗ ΟΣΩΝ ΕΧΟΥΝ ΥΠΟΣΤΕΙ ΒΛΑΒΗ ΑΠΟ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ

Παρά τις προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων ή της βελτίωσης της ικανότητας των ατόμων να τους αντι-

μετωπίζουν, ίσως υπάρξουν περιπτώσεις ατόμων που έχουν –ή ίσως έχουν– επηρεαστεί αρνητικά, και οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν μηχανισμούς βοήθειας και υποστήριξης αυτών. Αυτές είναι οι παρεμβάσεις γ' επιπέδου (βλ. σ. 53).

Τα προγράμματα υποβοήθησης εργαζομένων, τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους να επιλύουν τα προβλήματά τους, είναι παράδειγμα αυτού του τύπου στήριξης. Τέτοια προγράμματα προσφέρει το Υπουργείο Εργασίας και Συντάξεων (Department for Work and Pensions, DWP), το μεγαλύτερο υπουργείο της κεντρικής διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο, που απασχολεί 84.920 άτομα. Διαθέτει πρόγραμμα υποβοήθησης εργαζομένων, που προσφέρει άμεση τηλεφωνική στήριξη στους εργαζομένους 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το έτος.

Το Υπουργείο Εσωτερικών της Γερμανίας (Bundesministerium des Innern) επίσης διαθέτει ένα εκτεταμένο σύστημα υποστήριξης των εργαζομένων του. Έχει μια κοινωνική υπηρεσία αποτελούμενη από μια 15μελή ομάδα κοινωνικών λειτουργών που καλύπτουν περίπου 22.500 εργαζομένους σε 55 ιδρύματα, κυρίως στο Βερολίνο, στη Βόννη και στην Κολονία.

Το 2015 παρείχε συμβουλές και στήριξη σε 1.593 εργαζομένους, περίπου 7% του καλυπτόμενου εργατικού δυναμικού. Περίπου ένα τρίτο αυτών (35%) ανέφερε προβλήματα σχετικά με την εργασία: 16% είχε συγκρούσεις με συναδέλφους, 14% είχε προβλήματα όπως υπερκόπωση ή ανεπαρκώς ενδιαφέρουσα δουλειά, και 5% είπε ότι δυσκολευόταν να συμφιλιώσει επαγγελματική και προσωπική ζωή. Ωστόσο, η υπηρεσία επίσης υποστήριζε εργαζομένους που αντιμετώπιζαν άλλες δυσκολίες, όπως ψυχιατρικά προβλήματα και ψυχική ασθένεια (19%), σωματική ασθένεια και αναπηρία (11%), προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων και οικογενειακά (9%).

Η κοινωνική υπηρεσία του υπουργείου όχι μόνο δίνει στα άτομα την ευκαιρία να συζητήσουν τα προβλήματά τους, ώστε ίσως να τα δουν διαφορετικά, αλλά επίσης επιζητεί να παρέχει πρακτικές λύσεις, όπως να προτείνει διαμεσολάβηση για την επίλυση συγκρούσεων στον τόπο εργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις η υπηρεσία παραπέμπει σε εξωτερικούς φορείς, όπως σε ειδικές ιατρικές και ψυχιατρικές υπηρεσίες.

Εκτός από το να παρέχουν συμβουλές και στήριξη στα άτομα που προστρέχουν στην υπηρεσία, τα μέλη της, όλα τους άκρως ειδικευμένα, επίσης στηρίζουν όσους εργάζονται με άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα, προσφέρουν συμβουλές στη διοίκηση, κάνουν

συστάσεις για την οργάνωση της εργασίας και αναπτύσσουν νέους τρόπους καταπολέμησης των προβλημάτων στη δουλειά.

Άλλα προγράμματα στήριξης τα οποία εντόπισε η έκθεση των Eurofound/EU-OSHA περιλαμβάνουν προγράμματα επιστροφής στην εργασία τα οποία βοηθούν εργαζομένους που έχουν απουσιάσει λόγω στρες, και μέτρα αποκατάστασης που παρέχουν στήριξη σε όσα άτομα έχουν υποστεί τραυματισμό. Αυτό γίνεται, για παράδειγμα, στην Ομοσπονδιακή Αστυνομία του Ντόρτμουντ της Γερμανίας (βλ. παράδειγμα στη σ. 32), που παρέχει στήριξη μετά από ακραία συμβάντα. Όταν αστυνομικοί επηρεάζονται τόσο που χρειάζονται περαιτέρω θεραπεία, η ιατρική υπηρεσία της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας έχει πρόσβαση σε εξωτερικά ιδρύματα, όπως στρατιωτικά νοσοκομεία ή άλλες ειδικές κλινικές.

Τα τέσσερα πρακτικά παραδείγματα που αναφέρονται σε αυτήν την ενότητα, που περιλαμβάνουν έναν πρώην κυβερνητικό οργανισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη σωφρονιστική υπηρεσία της Ρουμανίας, το Ομοσπονδιακό Γραφείο Διοίκησης στη Γερμανία και το Ομοσπονδιακό Γραφείο Εγκλημάτων, επίσης στη Γερμανία, όλα τους παρέχουν στήριξη σε άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα, αν και στο τελευταίο παράδειγμα η στήριξη παρέχεται μόνιμα σε όλο το προσωπικό, λόγω της φύσης της δουλειάς.

### **Παράδειγμα από την πράξη: καταπολέμηση των προβλημάτων ψυχικής υγείας (Ηνωμένο Βασίλειο)**

Η Highways England είναι μια κυβερνητική εταιρεία που λειτουργεί, συντηρεί και βελτιώνει τους αυτοκινητοδρόμους και τους μεγαλύτερους δρόμους της Αγγλίας, και παλιότερα αποτελούσε εκτελεστικό οργανισμό του Υπουργείου Μεταφορών. Απασχολεί περίπου 3.700 άτομα, μεταξύ των οποίων 1.600 υπευθύνους κυκλοφορίας, οι οποίοι εργάζονται στους δρόμους και συχνά φτάνουν πρώτοι στο σημείο ενός ατυχήματος. Από το 2012 έχουν σκοτωθεί δύο υπεύθυνοι κυκλοφορίας στη διάρκεια της εργασίας τους.

Το 2013, όταν έγινε αντιληπτό ότι η Highways England είχε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα απουσίας σχετιζόμενης με κακή ψυχική υγεία, συστάθηκε μια μικτή ομάδα εργασίας με μέλη από τη διοίκηση και το σωματείο εργαζομένων. Από αυτήν προέκυψαν προγράμματα κατάρτισης τα οποία βοηθούν τους άμεσους προϊστάμενους να συζητούν θέματα ψυχικής υγείας με τους εργαζομένους, με τρόπο με τον οποίο δίσταζαν να το πράξουν



προηγούμενως. Μετά την εισαγωγή αυτής της προσέγγισης, οι αναρρωτικές άδειες που σχετίζονται με προβλήματα ψυχικής υγείας μειώθηκαν κατά 18%.

### **Παράδειγμα από την πράξη: στήριξη του προσωπικού των φυλακών με νέες τεχνολογίες (Ρουμανία)**

Η σωφρονιστική υπηρεσία της Ρουμανίας, που απασχολεί περίπου 12.500 άτομα, έχει εντοπίσει 313 εργαζομένους που χρειάζονται ψυχολογική βοήθεια ή/και συναισθηματική στήριξη. Δυστυχώς υπάρχουν μόνο δέκα ψυχολόγοι στην υπηρεσία, αλλά οι εργαζόμενοι που χρειάζονται στήριξη βρίσκονται και στις 46 φυλακές της Ρουμανίας. Για να επιλύσει αυτό το πρόβλημα, η υπηρεσία δημιούργησε και ανέπτυξε μια διαδικτυακή υπηρεσία ψυχολογικής συμβουλευτικής (μέσω Skype) η οποία παρέχει πρόσβαση σε ψυχολόγο σε όσους εργαζομένους τη χρειάζονται. Το πρόγραμμα, το οποίο άρχισε τον Ιούνιο του 2016, απαιτήσε επένδυση σε εξοπλισμό και πρόσθετη κατάρτιση των ψυχολόγων που παρέχουν τη στήριξη. Ωστόσο, ελπίζεται ότι θα ωφελήσει όσους προηγουμένως αφήνονταν να αγωνίζονται αβοήθητοι.

### **Παράδειγμα από την πράξη: μια συμφωνία αποτελεί τη βάση για τη στήριξη εργαζομένων με προβλήματα εθισμού (Γερμανία)**

Το Ομοσπονδιακό Γραφείο Διοίκησης (Bundesverwaltungsamt, BVA), που παρέχει διοικητικές υπηρεσίες στην κεντρική διοίκηση της Γερμανίας, απασχολεί 3.700 άτομα σε 14 τοποθεσίες. Όπως σε κάθε οργανισμό αυτού του μεγέθους, ορισμένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα εθισμού –στο αλκοόλ, σε συνταγογραφούμενα φάρμακα ή ναρκωτικά, καθώς και σε συμπεριφορές όπως ο τζόγος.

Μέχρι λίγα χρόνια πριν η στάση του οργανισμού προς τους εργαζομένους με τέτοια προβλήματα ήταν αβέβαιη και τα τοπικά διοικητικά στελέχη δεν γνώριζαν με σιγουριά πώς να αποκριθούν στις συμπεριφορές αυτές. Το 2012 τα ανώτερα στελέχη αποφάσισαν ότι χρειαζόταν μια νέα προσέγγιση και συμφώνησαν επίσημα με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (το συμβούλιο προσωπικού, Personalrat) για τη συμπεριφορά απέναντι σε όσους εργαζομένους αντιμετώπιζαν προβλήματα εθισμού.

Η οκτασέλιδη συμφωνία καθιστά σαφές ότι ο εθισμός είναι ασθένεια και όχι σημάδι προσωπικής αδυναμίας, και ότι μπορεί να καταπολεμηθεί επιτυχώς. Έχει ως στόχο να κάνει όσους βιώνουν το πρόβλημα να κατανοήσουν πώς η συμπεριφορά τους διακινδυνεύει τη δουλειά τους και μπορεί να οδηγήσει σε απόλυση. Επιπλέον, έχει ως στόχο να ορίσει την υποχρέωση για πρόνοια που έχουν τα διοικητικά στελέχη και να προσφέρει ένα κοινό πλαίσιο για τις ενέργειές τους.

Πολύ σημαντικό για την επιτυχία της συμφωνίας θεωρείται το να διασφαλιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν τα προβλήματα σε πρώιμο στάδιο και να αποκριθούν με κατάλληλο τρόπο, λόγος για τον οποίο είναι υποχρεωτικό να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης σχετικά με το πρόβλημα. Αυτά τα προγράμματα τα διοργανώνει η κοινωνική υπηρεσία του BVA, που περιλαμβάνει έναν ειδικά διορισμένο εργαζόμενο στήριξης ατόμων με εθισμό και έναν εξωτερικό ειδικό.

Τα προγράμματα βασίζονται στην πρακτική άσκηση, η οποία περιλαμβάνει την αναπαράσταση χρησιμοποιώντας συνήθεις εμπειρίες από τη δουλειά. Κύριος στόχος είναι τα τοπικά διοικητικά στελέχη να νιώθουν στήριξη στις ενέργειές τους και να μπορούν να αναγνωρίσουν το σημείο στο οποίο πρέπει να ασχοληθεί με το πρόβλημα το τμήμα προσωπικού ή η κοινωνική υπηρεσία του BVA.

Από το 2012 περισσότερα από 110 διοικητικά στελέχη έχουν συμμετάσχει στην κατάρτιση και την έχουν σχολιάσει θετικά. Άλλα άτομα έχουν επίσης συμμετάσχει στην κατάρτιση εθελοντικά.

Η συμφωνία περιλαμβάνει και μια διαδικασία πέντε σταδίων για όσους αντιμετωπίζουν προβλήματα εθισμού, η οποία ξεκινά με εμπιστευτική συζήτηση με το τοπικό διοικητικό στέλεχος και μπορεί να ολοκληρωθεί, αν η κατάσταση δεν βελτιωθεί, με απόλυση. Κεντρικό στοιχείο της διαδικασίας, όπως αναφέρει η συμφωνία, είναι ότι παρέχεται στο άτομο «μια απτή προσφορά βοήθειας».

Από την υπογραφή της συμφωνίας, 112 εργαζόμενοι έχουν λάβει εξωτερική βοήθεια για να ξεπεράσουν τον εθισμό τους, και μόνο τρεις περιπτώσεις κατέληξαν σε απόλυση.

### **Παράδειγμα από την πράξη: στήριξη εργαζομένων που αντιμετώπιζουν ακραίες απαιτήσεις (Γερμανία)**

Οι εργαζόμενοι στο Ομοσπονδιακό Γραφείο Εγκλημάτων (Bundeskriminalamt, BKA), που ασχολούνται με εγκλήματα που

αφορούν σε παιδική πορνογραφία και ισλαμική τρομοκρατία (βλ. σ. 34) χρειάζονται ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα στήριξης για να αντεπεξέλθουν στις πιθανώς αρνητικές συνέπειες της απαιτητικής εργασίας τους.

Για να παρέχεται αυτή η στήριξη, όσοι εργάζονται σε αυτό το αντικείμενο υποχρεούνται να συμμετέχουν σε εξαμηνιαίες συνευτεύξεις παρακολούθησης της κατάστασής τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν ελεύθερα ανάμεσα σε εσωτερικό όργανο παρακολούθησης (την Ψυχολογική Υπηρεσία του ΒΚΑ) και σε εξωτερικό (εκτός ΒΚΑ), αν και η Ψυχολογική Υπηρεσία του ΒΚΑ παραμένει προσβάσιμη σε όλους τους εργαζομένους ως τμήμα της συνολικής υποχρέωσης του εργοδότη για πρόνοια. Αυτές οι συζητήσεις κυρίως καλύπτουν τις προβληματικές ή απαιτητικές όψεις της εργασίας τις οποίες έχει βιώσει ο εργαζόμενος ή για τις οποίες πρέπει να προετοιμαστεί. Τα όργανα παρακολούθησης πραγματοποιούν μια ψυχολογική κλινική διάγνωση, η οποία περιλαμβάνει τη χρήση ενός ακαδημαϊκώς δοκιμασμένου κλινικού ερωτηματολογίου. Το περιεχόμενο αυτών των συζητήσεων υπόκειται σε νομική υποχρέωση εμπιστευτικότητας. Ωστόσο, σε ακραίες περιπτώσεις στις οποίες ο εργαζόμενος θέτει απειλή στον εαυτό του ή σε άλλους ή στις οποίες αυτό έχει ήδη συμβεί, το όργανο παρακολούθησης έχει υποχρέωση να δράσει κατάλληλα ώστε να αποφύγει τη βλάβη.

**Δράση:** αναγνωρίστε ότι όσοι έχουν επηρεαστεί από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους χρειάζονται στήριξη και καθιερώστε τρόπους με τους οποίους μπορεί να παρασχεθεί.



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ  
ΑΝΑΦΟΡΕΣ  
ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ  
ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ  
  
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**

# REFERENCES AND SOURCES OF FURTHER INFORMATION

## EUROPEAN MATERIAL

### **EU-OSHA, Psychosocial risks and stress at work**

This website includes good practice resources on this topic.

<https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

### **EU-OSHA, A practical e-Guide to managing psychosocial risks**

This multi-lingual e-guide helps employers and people working in small and micro enterprises to deal with psychosocial risks. It has 30 national versions, each including references to the national legislation and information on national resources and practical tools.

<http://hw2014.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-resources/a-guide-to-psychosocial-risks>

### **EU-OSHA, Healthy Workplaces Good Practice Awards 2014–2015: Managing stress and psychosocial risks at work, 2015**

This multi-lingual publication provides examples of good practice in 23 separate workplaces in 16 countries.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/healthy-workplaces-good-practice-awards-2014-2015/view>

### **EU-OSHA, Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2) - Overview Report: Managing Safety and Health at Work, 2016**

This report summarises the result of the survey, looking particularly at psychosocial risks and including cross-nationally comparable information.

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>

### **EU-OSHA, Calculating the costs of work-related stress and psychosocial risks – A literature review, 2014**

This study examines the national and international material on the costs of work related stress and psychosocial risks, available in several languages.

[https://osha.europa.eu/en/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view](https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view)

### **EU-OSHA and Eurofound, Psychosocial risks in Europe: prevalence and strategies for prevention, 2014**

This detailed report presents comparative information on the prevalence of psychosocial risks among workers and their links with ill-health. It also provides examples of workplace action to tackle psychosocial risks

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention/view>

### **Eurofound, Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, 2016**

A survey of work in Europe today based on face-to-face interviews with 43,850 workers in 35 European countries.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>

### **Eurofound, Work-related stress, 2010**

This comparative study, based on national reports, looks at how work-related stress is dealt with at national level.

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1004059s/tn1004059s.pdf)

### **European Commission, Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach**

It introduces and provides guidance for employers, employees and other stakeholders on the management of mental health issues in the workplace.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=716&langId=en>

### **European Commission, Health and Safety at Work is Everybody's Business: Practical guidance for employers, 2017**

This is a practical guide for employers, providing an overview of the main obligations in health and safety and the existing tools and resources to help meet those obligations.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16876&langId=en>

### **European Commission, The European Pact for Mental Health and Wellbeing, 2008**

The conclusions of a high-level conference on mental health and well-being.

[https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/mhpact\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/mhpact_en.pdf)

### **European Commission, Study on the implementation of the autonomous framework agreement on harassment and violence at work: Final report**, by Emanuela Carta, Helen Frenzel, Inès Maillart, Tina Weber, Nora Wukovits, July 2015

This study provides an assessment of the implementation of the agreement at national level, as well as looking at the extent of violence and harassment across Europe

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7922&type=2&furtherPubs=yes>

### **European Commission, Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress SEC(2011) 241 final, 2011**

This report sets out how the agreement has been implemented at national level.

[http://www.europarl.europa.eu/registre/docs\\_autres\\_institutions/commission\\_europeenne/sec/2011/0241/COM\\_SEC%282011%290241\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/sec/2011/0241/COM_SEC%282011%290241_EN.pdf)

## **NATIONAL MATERIAL**

These documents and websites set out various national approaches to dealing with psychosocial risks and work-related stress.

### **Belgium**

#### **Risques psychosociaux au travail**

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>

### **France**

**Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser**: Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du



Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

**INRS, Risques psychosociaux : Sommaire du dossier**

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

**Germany**

**baua, Psychische Belastung und Beanspruchung im**

**Berufsleben. Erkennen – Gestalten**, Joiko, K.; Schmauder, M.;  
Wolff, G, 2010

[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A45.pdf?__blob=publicationFile)

**GDA, Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2015**

[http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile)

**Italy**

**INAIL, Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato, 2011**

<https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-valutazione-gestione-rischio-stress-lavoro-correlato-ita.pdf>

**Poland**

**PIP, Czym jest stres?**

<https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres-.html>

**Spain**

**INSHT, Algunas orientaciones para evaluar los factores de riesgo psicosocial, 2015**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/PSICOSOCIOLOGIA/Maqueta%2018%204%20Angel%20lara.pdf>

**itss, Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales, 2012**

[http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia\\_psicosociales.pdf](http://www.laboral-social.com/files-laboral/Guia_psicosociales.pdf)

**UK**

**HSE, Managing the causes of work-related stress, 2007**

<http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- <sup>1</sup> Η Επιτροπή Κοινωνικού Διαλόγου για τις Κεντρικές Δημόσιες Υπηρεσίες (SDC CGA) έχει εκπροσώπους και των 28 κρατών μελών από την πλευρά των εργαζομένων (Αντιπροσωπεία της Εθνικής και Ευρωπαϊκής Διοίκησης Συνδικάτων, TUNED) μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης Δημόσιων Υπηρεσιών (EPSU) και της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Ανεξάρτητων Συνδικάτων (CESI), ενώ από την πλευρά των εργοδοτών (Εργοδότες Ευρωπαϊκής Δημόσιας Διοίκησης, EUPAE) υπάρχουν 11 πλήρη μέλη (Βέλγιο, Τσεχική Δημοκρατία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Ρουμανία, Σλοβακία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο) και έξι παρατηρητές (Αυστρία, Γερμανία, Ουγγαρία, Λεττονία, Μάλτα, Πορτογαλία). (Η EPSU είναι υπεύθυνη για τη γραμματεία της TUNED [nsalson@epsu.org](mailto:nsalson@epsu.org); για τη EUPAE το έργο συντονίστηκε από τη DGAFP [simon.loreal@finances.gouv.fr](mailto:simon.loreal@finances.gouv.fr))
- <sup>2</sup> Αυτές είναι μερικές μόνο από τις πιθανές συνέπειες στα άτομα που πλήττονται. Σε μια έκθεση για τον EUOSHA (τον οργανισμό της Ε.Ε. για την υγεία και την ασφάλεια) αναφέρονται τα εξής: «Η παρατεταμένη έκθεση σε ψυχοκοινωνικούς κινδύνους φαίνεται ότι συνδέεται με μεγάλο εύρος συνεπειών στην ψυχική και στη σωματική υγεία, όπως άγχος, κατάθλιψη, απόπειρες αυτοκτονίας, προβλήματα ύπνου, πόνο στη μέση, χρόνια κόπωση, προβλήματα πέψης, αυτοάνοσα νοσήματα, κακή λειτουργία του ανοσοποιητικού, καρδιαγγειακά νοσήματα, υπέρταση και πεπτικά έλκη». Υπολογίζοντας το κόστος του άγχους και των ψυχοκοινωνικών κινδύνων που συνδέονται με την εργασία – Βιβλιογραφική ανασκόπηση, EUOSHA 2014
- <sup>3</sup> Δυστυχώς, η συνήθης διάκριση των κλάδων που χρησιμοποιείται στις περισσότερες ευρωπαϊκές και εθνικές στατιστικές δεν περιλαμβάνει την κεντρική διοίκηση χωριστά και τα στοιχεία για τη δημόσια διοίκηση, την άμυνα και την υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση είναι η πλησιέστερη εναλλακτική.
- <sup>4</sup> Coutrot, T., Davie, E., Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique, Dares Analyses n°102,

décembre 2014 και Davie, E., Les risques psychosociaux dans la fonction publique, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, Faits et chiffres, édition 2014, DGAFP, décembre 2014.

- <sup>5</sup> Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Beamtinnen und Beamte des Bundes und Soldatinnen und Soldaten sowie zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften (19 Οκτωβρίου 2016).
- <sup>6</sup> Στατιστικά για τον δημοσιοϋπαλληλικό κλάδο: 2016
- <sup>7</sup> Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, 2016
- <sup>8</sup> DGAEP – síntese estatística do emprego público 4 trimestre 2016, 2017
- <sup>9</sup> Personal al servicio del Sector Público Estatal 2015, 2016
- <sup>10</sup> Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην Ευρώπη: Prevalence and strategies for prevention – A joint report from the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) and the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) 2014





**Περισσότερες πληροφορίες:**

**[www.epsu.org](http://www.epsu.org)**

**[www.cesi.org](http://www.cesi.org)**

**[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)**