Deel 3.
Didactisch materiaal

Dit derde deel van het pakket bevat alle didactisch materiaal dat u bij het pakket kan gebruiken. U vindt dit materiaal ook op de bijgevoegde diskette. Zo kan u makkelijker eigen accenten leggen of eigen materiaal toevoegen.

De video's die u kan gebruiken kan u gratis bij STV-Innovatie & Arbeid uitlenen. Geef wel enige weken op voorhand een seintje.

Het D°stress spel dat in het pakket wordt beschreven is niet opgenomen in dit deel. U kan dit eveneens bestellen bij STV-Innovatie & Arbeid.

Overzicht didactisch materiaal:

- **Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG)**
- **Slides: Werkstress, achtergronden en aanpak**
- **Videohandleiding**
- **Stress op de werkvloer – praktijksituaties**
- **Checklist stressbronnen**
- **Stellingendiscussie**
- **Groepswerk: regelgeving en stressbeleid op ondernemingsvlak**
- **Focussen (thema's uit de werkbaarheidsmonitor 2004)**

Vragenlijst **O**nderzoek **E**rvaren **G**ezondheid (**VOEG**)

Hieronder vindt u een lijstje van 21 vragen. Er wordt gevraagd naar vermoeidheidsklachten, hartklachten, maagklachten en klachten aan het bewegingsapparaat. U moet elke klacht met 'ja' beantwoorden als u zich in de klacht herkent, 'nee' als de klacht niet van toepassing is. Wanneer u alle vragen heeft beantwoord telt u de 'ja-antwoorden' op. Dit getal vult u in het onderstaande vakje in. De minimumscore is 0, de maximumscore is 21.
Deze vragenlijst is niet bedoeld om u individueel te beoordelen, maar om op groepsniveau informatie te verzamelen.

Nr.	**Vraag**	**Antwoorden**			
1.	Hebt u nogal eens pijnen in uw borst of hartstreek?	Ja	o	Nee	o
2.	Hebt u nogal eens hartkloppingen of bonzingen in uw hartstreek?	Ja	o	Nee	o
3.	Is uw eetlust minder dan u normaal acht?	Ja	o	Nee	o
4.	Hebt u nogal eens een opgezet of drukkend gevoel in uw maagstreek?	Ja	o	Nee	o
5.	Bent u gauw kortademig?	Ja	o	Nee	o
6.	Hebt u nogal eens pijn in uw maagstreek?	Ja	o	Nee	o
7.	Hebt u vaak een vieze of zoetige smaak in uw mond?	Ja	o	Nee	o
8.	Is uw maag nogal eens van streek?	Ja	o	Nee	o
9.	Hebt u het nogal een benauwd op uw borst?	Ja	o	Nee	o
10.	Hebt u nogal eens klachten over pijn in botten en spieren?	Ja	o	Nee	o
11.	Hebt u nogal eens last van rugpijnen?	Ja	o	Nee	o
12.	Het u vaak een gevoel van moeheid?	Ja	o	Nee	o
13.	Hebt u nogal eens last van hoofdpijn	Ja	o	Nee	o
14.	Hebt u nogal eens maagklachten?	Ja	o	Nee	o
15.	Bent u nogal eens duizelig?	Ja	o	Nee	o
16.	Is uw buik nogal eens van streek?	Ja	o	Nee	o
17.	Voelt u zich nogal eens slaperig of suffig?	Ja	o	Nee	o
18.	Hebt u wel eens een verdoofd gevoel of tintelingen in uw ledematen?	Ja	o	Nee	o
19.	Voelt u zich nogal eens lusteloos?	Ja	o	Nee	o
20.	Staat u in de regel 's ochtends moe en niet uitgerust op?	Ja	o	Nee	o
21.	Voelt u zich gauwer moe dan u normaal acht?	Ja	o	Nee	o
	Totaal aantal ja-antwoorden				

Tips voor de nabespreking van de VOEG

Het afnemen van de VOEG is alleen zinvol als de onderzochte groep werknemers (per afdeling of functie) voldoende groot is. Als vuistregel kan worden aangehouden dat een groep minimaal 10 (en liefst meer dan 15 personen) moet tellen. Wanneer u met een groep deelnemers werkt die uit één afdeling komen of dezelfde functie uitoefenen, dan kan u via de VOEG een beeld krijgen van de stress- en gezondheidsklachten van die groep.
In Nederland wordt de VOEG vrij systematisch gebruikt. De gemiddelde score op de VOEG is voor Nederlandse werknemers in administratieve functies 2.0 (standaarddeviatie – een maat voor spreiding rond het gemiddelde- 2.7). De gemiddelde score voor Nederlandse werknemers in ambachtelijke en industriële functies is 2.7 (standaarddeviatie 3.3).
Dit zijn cijfers op basis van erg grote groepen werknemers die de vragenlijst hebben ingevuld. Deze cijfers kan u eigenlijk alleen gebruiken als vergelijkingsgegeven als u de VOEG gebruikt buiten een opleidingssituatie.

In het voorbije jaar hebben we vaak de VOEG gebruikt als start van een opleiding rond stress. Wanneer wij de VOEG gebruikten in vormingssituaties kwamen we meestal uit op een gemiddelde score van 10. Werkneemsters uit de confectie of werknemers uit assemblagebedrijven scoren nog hoger. Dit ligt hoger dan de Nederlandse cijfers. Het hoge cijfer heeft met verschillende elementen te maken:

- de samenstelling van de groep. Het gaat meestal om zeer heterogene groepen met gemiddeld één of twee werknemers uit eenzelfde bedrijf. Deelnemers werken dus in zeer verschillende omstandigheden die onderling niet vergelijkbaar zijn.
- motivatie van de deelnemers. Wie zich inschrijft voor een cursus over stress heeft hiervoor meestal verschillende redenen. Naast de functie die men uitoefent in een bedrijf (vakbondsvertegenwoordiger, lid CPBW, preventieadviseur, werknemer,…) kunnen ook persoonlijke stresservaringen een rol spelen. Zulke deelnemers in een groep duwen het gemiddelde natuurlijk sterk ophoog.

Vanuit didactisch oogpunt bekeken is de VOEG toch een aangewezen instrument om het thema stress in te leiden:

- De VOEG is een korte vragenlijst die snel kan worden ingevuld
- De deelnemers krijgen zo een idee van de psychosomatische klachten die door stress kunnen ontstaan zonder dat je dit omslachtig moet uitleggen.
- De deelnemers komen spontaan met situaties naar voor die u ook verder in de cursus nog kan gebruiken als voorbeeld.
- Omdat het cijfer meestal hoger ligt dan de Nederlandse cijfers kan u altijd vertrekken vanuit het feit dat ook deze groep een stressprobleem heeft. De aandacht van de deelnemers is zeker gegarandeerd.

- De deelnemers krijgen een beeld van het soort vragenlijsten die gebruikt worden om gezondheidsklachten te bevragen.

Videohandleiding

Preventie van werkstress.

Voorkom dat de stoppen doorslaan

Teleac in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

1993

Duur van de film: 25’

1. Inhoud

In deze video komen zowel stress als stresspreventie aan bod. Journalist Victor Deconinck, onder meer bekend van NOVA en Studio Sport (Nederlandse televisie), bezoekt verschillende bedrijven en non-profit instellingen en interviewt leidinggevenden over hun ervaringen met werkstress. Waardoor ging men erover nadenken? Hoe is het probleem aangepakt? Wat zijn de resultaten?

De video maakt duidelijk dat er op werkstress niet langer een taboe hoeft te rusten. Het komt overal voor, in elke organisatie. Erkennen dat stress bestaat en zorgen dat er in het bedrijf over gepraat kan worden, blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn om werkstress effectief aan te pakken. Het is niet nodig daarvoor de hele organisatie op zijn kop te zetten. Stresspreventie begint juist met hele simpele maatregelen.

De video is een uitstekend middel om werkstress aan de orde te stellen. Ze kan gebruikt worden voor bijeenkomsten met leidinggevenden of het personeel, in het werkoverleg, een vergadering van het CPWB, een training voor preventiedeskundigen of een opleiding van werknemersvertegenwoordigers.

Wanneer de film begint lijkt het alsof milieu het thema is, in plaats van stress. Met deze beelden wordt begonnen omdat men stress vergelijkt met zure regen. Het dringt bij steeds meer mensen door dat stress inderdaad een probleem is.
In de inleiding wordt door Victor Deconinck een beeld van werkstress geschetst.Het werk van de jaren negentig is niet meer te vergelijken met dat van een aantal decennia geleden. De technologie schrijdt in een hoog tempo voort, nieuwe werkprocessen doen hun intrede, veranderingen volgen elkaar snel op. Er wordt een groot beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van bedrijven en organisaties. De onderneming die niet de kwaliteit levert die de markt vraagt, of die niet op de gewenste tijd kan leveren, krijgt het moeilijk. Dat vraagt niet alleen veel van het management, ook aan werknemers worden steeds nieuwe en hogere eisen gesteld. Omdat de personeelskosten hoog zijn, wordt het werk bovendien door steeds minder mensen gedaan. Als gevolg daarvan is het werktempo de afgelopen jaren fors opgeschroefd. De spanning op het werk loopt op en menigeen wordt het teveel.

In Nederland worden per jaar 30.000 mensen afgekeurd wegens psychische problemen. Bij naar schatting ruim dertig procent van die mensen ligt de oorzaak voor de afkeuring bij stress in het werk. Dat betekent dat elke 12 minuten van een werkdag iemand arbeidsongeschikt wordt verklaard wegens stress.

Dr. M. Kompier ligt volgende elementen toe:

- wat is stress
- hoe groot is het probleem in Nederland
- wat zijn de oorzaken van stress
    - 3 belangrijke elementen:
        - hoge eisen die aan de werknemers worden gesteld
        - weinig zeggenschap over het werk
        - slechte werksfeer / manier van leidinggeven
- wie ervaart stress
    - stress is geen managementziekte, maar komt vooral voor bij werknemers die in de lagere functies zitten en uitsluitend uitvoerend werk verrichten
- wat kan men er aan doen
    - meer invloed kunnen uitoefenen op de manier van werken, hierover tot op zekere hoogte zelf kunnen beslissen
    - aanpassen van werk- en rusttijden
    - verbeteren van de sfeer, manier van leiding geven en communicatie door werkoverleg

In heel wat organisaties is stress moeilijk bespreekbaar. Toch kost werkstress ondernemingen kapitalen. Bedrijven waar de werknemers veel last van werkstress hebben, krijgen vroeg of laat moeite met het leveren van de vereiste kwaliteit. Met alle gevolgen van dien voor het bedrijfsresultaat en voor de concurrentiepositie. Stress is bovendien een belangrijke oorzaak voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Ook dat kost een onderneming handen vol geld. Werkstress tast dus rechtstreeks de vitaliteit en de slagvaardigheid van een organisatie aan. In de film laat men zeer uiteenlopende bedrijven / organisaties zien waar men probeert het stressprobleem aan te pakken.

Boekbinderij Verkerke.

Deadlines die moeten gehaald worden, veranderingen die op het laatste moment doorgegeven worden en pagina's die niet tijdig klaar zijn, veroorzaken bij de werknemers werkdruk of stress. '*Op een gegeven moment zie je dat mensen rode vlekken krijgen. Er is een bepaalde pagina niet klaar en die komt later op de dag terwijl we toch op dezelfde tijd moeten leveren. Je ziet het hele verhaal zich dan opbouwen. De mensen raken in de problemen door de werkdruk. Je steekt dan even zelf de handen uit de mouwen. Door zelf een stapel weg te rijden, door het*

werk tien minuten over te nemen zodat iemand even tot rust kan komen. Op die manier laat je hem afkoelen.'

Transportbedrijf Van der Weerd

Transportbedrijven werken klantgericht en zijn dus aan levertijden gebonden. JIT leveren maar files en verkeersdrukte veroorzaken werkdruk.

'Op een gegeven moment merkten we dat het ziekteverzuim in het bedrijf 10% was, ruim boven het landelijk gemiddelde. We hadden erg veel rugklachten. Die blijken niet alleen te maken te hebben met ergonomische tekorten, maar ook vaak uit werkstress voort te komen. Dus zijn we de stress in het bedrijf gaan aanpakken.'

Hotel Smits

Werknemers in het hotel krijgen met zeer verschillende groepen te maken, die vaak verschillende talen spreken. Lunches moeten vlug en efficiënt verlopen. Dat geeft nogal eens aanleiding tot spanning.

'Het psychische deel van het werk in de horeca is heel zwaar. Gelukkig werken we in een klein team, waardoor we elkaar goed kennen. Dan merk je als iemand een wat minder goede dag heeft. Door de goede werksfeer is het mogelijk dat mensen dan zeggen: ik ben vandaag niet zo lekker, dus nou even niet tegen me zeuren. We houden rekening met elkaar.'

Berlage Scholengemeenschap

Wanneer leraren overspannen geraken dan zie je dat vaak aankomen. Leerkrachten klagen dan over problemen in de organisatie, de informatie die slecht of niet doorstroomt, de communicatie die moeilijk verloopt.

'*Het is heel belangrijk om goed naar je docenten te luisteren en te proberen hun vragen te honoreren, verzoeken om te zetten in voorstellen. Het is natuurlijk gemakkelijker om het te laten liggen, maar het geeft mensen bevrediging als je iets met hun opmerkingen doet. Het voeren van functioneringsgesprekken levert ook veel op. Je geeft dan ook eens tijd aan mensen die normaal minder aan bod komen.'*

Seniorencentrum De Drie Hoven

In een seniorencentrum is het altijd druk. Door de zeer uiteenlopende werktijden van de werknemers ontstaan er vaak echte piekmomenten.

Thuiszorg

In de thuiszorg wordt lichamelijk veel van de werknemers gevergd, zoals bij het tillen van patiënten. Een cursus tiltechnieken en het inzetten van hulpmiddelen van bijvoorbeeld een tillift kan daarbij uitkomst bieden. Maar vaak is er ook sprake van een zware psychische belasting, bijvoorbeeld bij het verzorgen van terminale patiënten. Hiermee wordt rekening gehouden

tijdens het opmaken van de planning. Soms stuurt men twee verzorgsters naar één patiënt. Er wordt ook voor gezorgd dat men veel contact heeft met de collega's.

In een gesprek met Egbert Van der Poel, stressdeskundige van het ministerie SZW worden de belangrijkste elementen nog eens overlopen.
Uit de voorbeelden in de video blijkt duidelijk dat dit bedrijven of organisaties zijn waar werkstress bespreekbaar is.
Stress kan men op verschillende manieren herkennen:

- lichamelijk (bijvoorbeeld rode vlekken of een klamme hand)
- de sfeer in een bedrijf
- slordigheid in een organisatie
- ruzie op de werkvloer
- de verzuimcijfers

Door stress vermindert niet alleen de output van de werknemers, maar ook kwalitatief gaat hun werk er op achteruit. Daarom heeft stress ook belangrijke economische gevolgen voor het bedrijf. Onder het mom van de concurrentie wordt vaak beweerd dat men geen tijd heeft om aandacht aan dit probleem te besteden, maar hierdoor zou men wel eens de eigen concurrentiepositie in gevaar kunnen brengen.

Wanneer men naar stress kijkt dan kan men een soort model onderscheiden. Wanneer werknemers niet over de nodige vaardigheden en kennis beschikken, weinig invloed kunnen uitoefenen op de organisatie van hun werk, geen regelmogelijkheden hebben en wanneer werknemers niet ondersteund worden door hun leidinggevenden om problemen op te lossen, dan loert werkstress om de hoek.
Dit betekent niet dat er ook een modeloplossing voor stress bestaat. Elk bedrijf vereist een aparte aanpak omdat het steeds zeer uiteenlopende situaties zijn.

Is stress toch geen persoonlijk probleem? Wat kan men als werkgever er aan doen als de werknemer met persoonlijke problemen zit?
Schep een sfeer waarin de privé-omstandigheden van de medewerkers op het werk bespreekbaar zijn er houd er rekening mee als zich thuis moeilijkheden voordoen. Dit is een belangrijk element om gemotiveerde medewerkers te behouden.
Wat deze deskundige zegt over de rol van de overheid lijkt sterk op de situatie in Vlaanderen. Ook hier is men afgestapt van een vrij uitvoerige regelgeving. Ook onze regelgeving legt de nadruk op:

- risico's inventariseren
- preventiebeleid voeren
- hulp van deskundigen inroepen
- een verzuimbeleid voeren.

Oplossingen voor werkstress moeten niet in de persoonlijke of individuele sfeer worden gezocht, maar wel in de manier waarop het bedrijf functioneert. Verminderen van de stressrisico's zal dan ook leiden tot een betere kwaliteit van de organisatie.

2. Gebruik van de video

Schets kort waar de film over gaat, welke elementen in de video aan bod zullen komen. Geef aan dat het om een Nederlandse film gaat. U kan de verschillen met Vlaanderen aangeven (Arbowet, regelgeving in Nederland versus Vlaanderen). Elementen hiervoor vindt u in de hierboven beschreven inhoud.

Om de deelnemers gerichter te laten kijken kan u hen kijkinstructies meegeven. Dit vergemakkelijkt achteraf ook de bespreking.

Kijkinstructies

Wat is werkstress?
Wat zijn de belangrijkste oorzaken van werkstress?
Wat zijn gevolgen van werkstress?
Hoe kan men werkstress herkennen?
Hoe kan men werkstress voorkomen?

Gejaagd door het werk

Werkdruk en stress

Uitzending in de reeks 'De late shift'

Productie: STV

Duur van de film: 30'

1. Inhoud

Zowat een vierde van de Vlaamse werknemers krijgt af te rekenen met min of meer ernstige stressklachten. IN steeds meer sectoren wordt het stressprobleem dan ook onderwerp van gesprekken in de wandelgangen en vaak ook thema van sociaal overleg.

Toenemende concurrentie, rationaliseringen en steeds hogere kwaliteitsverwachtingen zetten blijkbaar niet alleen bedrijven, maar ook de gezondheid van hun werknemers onder druk.

Minder personeel steeds meer en beter luidt vaak het devies. Drie reportages – in de confectie-industrie, de ziekenhuiswereld en het onderwijs – tonen echter aan dat het schoentje vaak ook elders knelt. Een mank lopende werkorganisatie, een gebrekkige communicatie tussen afdelingen, ondermaatse ergonomie van werkposten, onvoldoende scholingsmogelijkheden… blijken dan even zovele oorzaken van werkstress.

Door het sleutelen aan de arbeidsorganisatie, door het verbeteren van het overleg in het bedrijf en door een gericht personeelsbeleid kunnen stressrisico's dan ook beheersbaar worden – zo luidt de hoopgevende conclusie. De video toont concrete maatregelen en initiatieven uit de drie sectoren die aantonen dat stresspreventie ook in praktijk een haalbare kaart is.

De uitzending begint met het relaas van drie éx-werkneemster. Uit het arbeidsproces gestapt door stress op het werk. Een ex-confectiearbeidster, een ex-hulpverpleegster en een ex-lerares vertellen over hun stressverschijnselen en wat volgens hen de oorzekan waren.

Frank Janssen, stafmedewerker van STV brengt in de uitzending zo nu en dan informatie aan op basis van onderzoeksgegevens. In heel veel bedrijven blijft stress lange tijd onzichtbaar. Men herkent de signalen niet, tot het te laat is en mensen definitief uit het arbeidsproces moeten stappen.

Confectie

In de confectiesector moet men weken tegen de tijd. Alles is precies getimed. Vaak zijn deze objectieve moeilijk te realiseren. Een opdracht is goed als het een bewerking is die je goed kan, maar als het een bewerking is waar vele handelingen bij komen kijken dan raak je makkelijker gestresseerd.

De kwaliteitseisen van de klant bepalen dat in België vooral de moeilijke stukken worden gemaakt. Standaardproducten worden in het buitenland gemaakt. Dit betekent dat de arbeidsters in het belgische bedrijf polyvalent en flexibel moeten zijn. Deze kwalificatievereisten zitten ook vervat in het verloningssysteem: aantal bewerkingen die de stikster kent, haar productiviteit, de afgeleverde kwaliteit en de graad van absenteïsme.

Volgens de bandleidster merk je wanneer de werkdruk toeneemt. Werkneemsters worden prikkelbaar, klagen over hoofdpijn, barsten soms uit in een huilbui.

Volgens het management van dit bedrijf heeft stress vooral te maken met het evenwicht (of geen evenwicht) tussen de taken thuis en de job. Het is ook vooral een vrouwenprobleem en door de juiste persoon op de juiste plek tewerk te stellen kan je al veel problemenv vermijden. Een concrete maatregel in het bedrijf is dan ook dat veel vrouwen in een 4/5 systeem werken.

Ondanks alle verhalen is werkstress geen typisch managementfenomeen. Integendeel, managers zijn in staat om heel wat taken te delegeren of op en andere manier te plannen. Wie op een lager niveau tewerkgesteld is heeft deze regelmogelijkheden meestal niet.

In een ander confectiebedrijf werkt met nin teams. Het Quick Respons Systeem zorgt ervoor dan men snel kan omschakelen op een ander product. Volgens het management is door deze manier van werken de werkstress vermindert. Men wordt niet meer geconfronteerd met een berg goederen die wachten om bewerkt te worden. Men gaat ook meer meedenken over het product en de manier waarop het gemaakt kan worden.
Volgens de werkneemsters moet je ook in het nieuwe systeem aan een bepaald tempo werken. Het is wel belangrijk dat je elkaar helpt, maar dit is ook niet altijd even gemakkelijk.

Verpleging

In de ziekenhuizen ontstaan veel problemen omdat er eigenlijk te veel werk is voor te weinig personeel. Men verwacht veel flexibiliteit van de werknemers, men moet veel kennen en zich soepel kunnn aanpassen aan steeds wisselende situaties. Ook het systeem van onregelmatige werkuren zorgt voor de nodige werkstress, vooral bij de oudere werknemers.
Wanneer een ziekenhuis kiest voor het systeem van patiëntentoewijzing (een verpleegkundige is verantwoordelijk voor alle verpleegtaken bij een aantal patiënten) dan neemt de psychologische druk toe, maar deze wordt voor een groot stuk ondervangen omdat er meer overleg is en werknemers elkaar hierin meer steunen.
Ook lichamelijk is verpleegwerk een zware belasting. Om dit zoveel mogelijk te beperken moet er een goed systeem opgezet worden van opleidingen in heffen en tillen.

Onderwijs

In dit voorbeeld wordt de situatie geschetst van een fusionering tussen twee scholen. In vier jaar tijd is men aan de vierde directie toe. Zo'n fusie zorgt voor de nodige spanningen. Uit het voorbeeld komt duidelijk naar voren hoe belangrijk informatie is en een goede communicatie.

Wanner bedrijven sleutelen aan de arbeidsorganisatie, het overleg verbeteren en een gericht personeelsbeleid voeren, dan kunnen stressrisico's ook beheersbaar worden – zo luidt de hoopgevende conclusie. Maar veel bedrijven moeten er nog aan beginnen.

2. Gebruik van de video

Schets kort waar de film over gaat, welke elementen in de video aan bod zullen komen. Elementen hiervoor vindt u in de hierboven beschreven inhoud.

Om de deelnemers gerichter te laten kijken kan u hen kijkinstructies meegeven. Dit vergemakkelijkt achteraf ook de bespreking.

Kijkinstructies
Wat is werkstress?
Wat zijn de belangrijkste oorzaken van werkstress?
Wat zijn gevolgen van werkstress?
Hoe kan men werkstress herkennen?
Hoe kan men werkstress voorkomen?

Groepsopdracht

Regelgeving

Welke regelgeving is, rekening houdend met uw eigen werksituatie, van toepassing op het stresspreventiebeleid in uw onderneming.
Maak hiervan een overzicht.

Wat is de rol van:

- het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
- de ondernemingsraad
- de Arbeidsgeneeskundige dienst
- de preventieadviseur
- de personeelsdienst

in het stresspreventiebeleid en op welke manier zijn zij betrokken bij de inventarisatie van de stressrisico's.
Maak hiervan een kort overzicht.

Maak op basis van de gegevens een verslag dat u voor de rest van de groep kan brengen. Geef hierin ook aan of u elementen uit het verslag herkent in uw bedrijf.

Inventarisatie stressrisico's

Vul de bijgevoegde vragenlijsten in vanuit uw eigen functie in het bedrijf waar u werkt. Breng de resultaten voor uw werkgroepje samen. Geef aan waar u stressrisico's vaststelt. Schets daarbij eventueel de bedrijfssituatie. Hoe kan een bepaalde situatie verbeterd worden?

Maak op basis van de resultaten een verslag dat u voor de rest van de groep kan brengen. Geef ook aan welke stressbronnen met welke soort vragen geïnventariseerd worden.

Stress op de werkvloer - praktijksituaties

Groepswerk: wat is stress?

In dit bundeltje worden vier praktijkgevallen - een confectie-bedrijf, een machine-atelier, een personeelsadminsitratie van een stadsbestuur en een verpleegafdeling in een ziekenhuis - kort beschreven. De bedoeling is dat u de arbeidssituatie van de betrokken werkne(e)m(st)ers onder de loep neemt, in groep bespreekt en probeert te antwoorden op de volgende vragen:

Is hier sprake van werkstress en waaruit leidt je dit af?

Welke zijn de voornaamste bronnen of oorzaken van werkstress in de verschillende situaties?

In welke richting moeten oplossingen voor het probleem gezocht worden?

Groepswerk: stressbronnen in de arbeidssituatie

In dit bundeltje worden vier praktijkgevallen - een confectie-bedrijf, een machine-atelier, een personeelsadminsitratie van een stadsbestuur en een verpleegafdeling in een ziekenhuis - kort beschreven. De bedoeling is dat u de arbeidssituatie van de betrokken werkne(e)m(st)ers onder de loep neemt, in groep bespreekt en probeert te antwoorden op de volgende vragen:

Daarbij kan u onderstaand schema gebruiken om de verschillende stressbronnen in kaart te brengen.

Omschrijving	**Eigen ervaring**
Arbeidsinhoud = wat u moet doen ✓ te veel werk, strakke deadlines, te hoog werktempo ✓ te eenvoudig, monotoon, kortcyclisch werk ✓ te moeilijk werk, te veel verantwoordelijkheid ✓ directe confrontatie met (vragen van) klanten ✓ onduidelijke, tegenstrijdige taakeisen	
Arbeidsomstandigen = in welke omstandigheden u moet werken ✓ chemische stoffen, straling, besmettingsgevaar, lawaai, slechte verlichting, extreme temperatuur ✓ gevaarlijke situaties, zwaar werk, niet-ergonomische werkhouding, ontbreken hulp- en beschermingsmiddelen	
Arbeidsvoorwaarden = voorwaarden waaronder moet werken ✓ afwijkende werktijden, ploegendienst, geen pauzes ✓ lage beloning, prestatieloon, beperkte loopbaankansen ✓ werkonzekerheid, precaire contractvormen	
Arbeidsverhoudingen = relatie met collega's, leidinggevenden, sociale verhoudingen ✓ autoritaire leiding, slechte relaties en werksfeer ✓ onvoldoende sociale ondersteuning, weinig zeggenschap ✓ discriminatie, ongewenste intimiteiten	

CONFECTIE-ATELIER

Jacqueline is stikster in een confectiebedrijf. Ze heeft een diploma ‘snit en naad’, maar daar heeft haar werk niet veel mee van doen. Al vele jaren zit ze achter dezelfde machine en stikt ritssluitingen in. Pakweg om de minuut gaat er een broek of een rok door haar handen. Snelheid is de boodschap want een deel van haar (prestatie)loon hangt er van af. Ze kan zich dan ook behoorlijk druk maken als ze met haar vingers moet zitten draaien omdat er kwaliteitsproblemen zijn of haar machine dient versteld en... de bandleidster of mecanicien nergens te bespeuren zijn. Door het premiesysteem waren er in het verleden heel vaak spanningen en zelfs conflicten. Maar ondertussen hebben Jacqueline en haar collega’s andere kopzorgen: zij hebben het afgelopen jaar regelmatig moeten stempelen en er gaan geruchten over delocalisatie...

Enkele jaren gelden werd in het atelier overgegaan tot **automatisering.** Zo werd ondermeer de computer ingezet voor de opvolging van de productie. De verregaande arbeidsdeling zorgde wel voor keiharde rendementen. Maar niemand had er nog zicht op de kris-kras-stromen die de veelheid van orders over de diverse gespecialiseerde bewerkingsposten moesten afleggen. Daarom werd elke arbeidsplek uitgerust met een kleine terminal waarmee de voortgang van het stikwerk nauwgezet werd geregistreerd en centraal opgevolgd.

Het management hoopte met dit systeem de transparantie van de productie te verhogen, doorlooptijden te verkorten en problemen met onbetrouwbare levertermijnen op te vangen. Maar alleen de prestaties van de stiksters bleken met het computersysteem haarfijn meetbaar. De massa ‘on line’-gegevens of zelfs ingewikkelde computersimulaties hielpen de planningsdienst echter nauwelijks vooruit om het wanordelijke productieverloop onder controle te krijgen. En als het kwetsbare systeem uitviel, bleek niemand in het atelier nog in staat om de productie behoorlijk te sturen en kwamen leveringsschema’s nog meer in het gedrang.

Het project bleek dan ook een dubbel fiasco. De werkneemsters knapten af op het 'big brother is watching you'-gevoel. En de bedrijfsleiding kwam tot de slotsom dat productieproblemen door gebrekkige regelmogelijkheden op de vloer niet door een complex computersysteem kunnen worden opgelost. De apparatuur belandde - na afschrijving - dan ook op de schroothoop.

MACHINE-WERKPLAATS

Jos werkt al 25 jaar als frezer in een bedrijf dat onderdelen maakt voor de vliegtuigindustrie. Toen hij zowat 5 jaar geleden overgeplaatst werd naar een computergestuurde freesbank had hij heel wat aanpassingsproblemen. Ondanks enkele dagen training bij de leverancier van de nieuwe machine, kreeg hij de (CNC-) programmatie nooit echt onder de knie. Het is voor Jos dan ook telkens opnieuw een erg 'spannend' moment als een nieuwe werkstukreeks wordt opgestart en hij het - door het methodebureel uitgewerkte - CNC-programma op de machine loslaat. Vroeger kon hij bij twijfel of problemen nog overleggen met een van de stellers in het atelier, maar deze functie is met de overgang naar de nieuwe CNC-technologie verdwenen. Er wordt met erg dure materialen gewerkt zodat een klein foutje catastrofale financiële gevolgen kan hebben. De laatste tijd slaapt Jos slecht (de bedrijfsdokter zegt dat het ploegenstelsel hem parten begint te spelen), heeft hij last van maag- en darmklachten en is daar al verschillende keren voor moeten thuisblijven. Jos begin stilaan uit te kijken naar zijn brugpensioen.

Enige tijd geleden is het bedrijf gestart met **integrale kwaliteitszorg** en dit met het oog op het behalen van een ISO 9002-kwaliteitscertificaat. Daartoe werd door specialisten van de inspectiedienst een kwaliteitshandboek opgemaakt met een reeks procedures voor de 'bewaking van kritische procespunten'. Een tijdlang werd ook geëxperimenteerd met kwaliteitskringen, maar de formule bleek geen succes en werd na enkele maanden geruisloos afgevoerd. De inbreng van de operators bleek maar mager - tengevolge van hun beperkte functie-omschrijving en praktijkervaring niet zo verwonderlijk - en werd ook niet in dank afgenomen door de methode- en kwaliteitsingenieurs.

Het enige wat Jos en zijn collega's van de nieuwe kwaliteitsaanpak nog merken is het papierwerk: een heleboel meetgegevens moet worden genoteerd en de kwaliteit van elke bewerkingsstap geattesteerd. De steekproefgewijze controles van de inspectiedienst zijn evenwel gebleven en daardoor voelen de operators zich nog meer op de vingers gekeken. Bij fouten raken werknemers nu steevast in de rats. Kleine afwijkingen konden vroeger door wat improviseren nog worden rechtgezet. Maar door de strakke ISO-opvolging is improviseren er niet meer bij. Het enige dat ze nu nog kunnen doen is het mankement aan de inspectiedienst signaleren en wachten... tot de discussies met het methodebureel zijn afgelopen en er een oplossing uit de bus komt. Op zich voor de operators natuurlijk geen probleem, ware het niet dat de productiechef van dergelijke productiestilstanden erg zenuwachtig wordt en in ieder geval wil dat 'de aantallen' gehaald worden. De werknemers worden aldus gesandwicht tussen kwaliteitsprocedures en rendementsdoelstellingen.

Recent experimenteert het bedrijf van Jos ook met **teamwerk**. Machines en mensen in het atelier recent werden daarvoor in 'productiecellen' ondergebracht. Het is de bedoeling dat de operators in deze teams over alle machines inzetbaar worden. Een dergelijke polyvalentie is - volgens het management - een must voor de nieuwe 'just in time'-aanpak van het bedrijf. Dure voorraden werden immers fors teruggeschroefd en er wordt nu direct op afroep (van de montage-afdeling of van externe klanten) geproduceerd.

De brigadiers van de teams rennen zich nu de benen van onder het lijf en schuiven met hun mensen over machines en opdrachten om vertragingen op te halen en toch maar tijdig de juiste onderdelen te kunnen leveren. Storingen door pannes, kwaliteitsafwijkingen of gebrekkige CNC-programma's zijn er immers net zoveel als vroeger... maar *geduldig* wachten op de bevoegde diensten is er nu echt teveel aan. Door het wegvallen van de (buffer)voorraden lijkt iedere tegenslag nu voor eigen rekening.

En omdat de werkstukken verschillende cellen moeten doorlopen zijn er vaak afwisselend wachttijden en bottlenecks en loopt de planning soms helemaal in de knoop. Ook de brigadier kan daar niet veel aan verhelpen ... tenzij zijn mensen overhalen tot overwerken of meermachinebediening.

De reorganisatie kan vandaag bezwaarlijk een succes genoemd worden. Zowat 40% van de onderdelen worden (juist) te laat geleverd en er is terug sprake van het invoeren van (‘veiligheids’)voorraden. En voor de operators zijn polyvalentie en groepswerk gewoon synoniemen voor harder werken. Nochtans had het ook anders gekund. Door bijvoorbeeld machines te groeperen volgens productfamilie, zodat werkstukken in één enkele cel kunnen worden afgewerkt en teams zelf greep krijgen op de planning. En ook te zorgen voor ‘just in time’-ondersteuning, door methode- en kwaliteitsspecialisten in de teams onder te brengen of een aantal van hun (regel)taken in de brigadier- of operatorfunctie in te bouwen. Maar misschien was de organisatiecultuur in het bedrijf van Jos daar nog niet rijp voor.

STADSADMINISTRATIE

Chantal is stadsambtenaar en werkt op de dienst ‘weddes’, die instaat voor de uitbetaling van de zowat 5000 personeelsleden van de stad. Dit gebeurt op basis van gegevens afkomstig van andere diensten binnen de personeelsafdeling: de dienst ‘loopbaan’ houdt wijzigingen in statuut, functieniveau en anciënniteit in het oog, de dienst ‘prestaties’ staat in voor de registratie van afwezigheden en overwerk. De behandeling van de wedde-dossiers is grotendeels routine maar door de veelvuldige personeelsmutaties, door het toenemend aantal contractuelen en door allerlei nieuwe statuten en premiesystemen, moet je het hoofd toch bij de zaak houden.

Laattijdige en foute uitbetalingen komen de laatste tijd steeds vaker voor. Op het einde van de maand regent het dan ook klachten en gaat het er vaak hectisch aan toe: dossiers blijken plots onvindbaar, de verschillende diensten proberen de fouten in elkaars schoenen te schuiven, door de opvang van de talrijke telefoons raken Chantal en haar collega’s steeds verder achterop op hun normale werkschema. Omdat de chef heeft aangekondigd dat het klachtenpercentage een doorslaggevend criterium wordt bij de jaarlijkse personeelsevaluatie, raakt de sfeer op de dienst stilaan verziekt. Chantal heeft dan ook een aanvraag ingediend om halftijds in loopbaanonderbreking te gaan.

Recent werd de hele afdeling 'personeel' trouwens ingrijpend gereorganiseerd naar 'teamwork'. De verschillende diensten ('loopbaan', 'prestaties' en 'weddes') werden daarbij afgeschaft en de personeelsleden verdeeld over een viertal werkstations, die elk voor een specifieke doelgroep en in team de volledige personeelsdossiers behandelen. Reeds na enkele maanden proefdraaien leverde dit een spectaculaire daling op van het aantal verkeerde weddebetalingen. Door het terugdringen van de taakspecialisatie krijgen Chantal en haar collega's een veel beter zicht op alle aspecten van het dossierbeheer. 'Domme fouten' door routinematig werken komen daardoor minder voor. Medewerkers van het werkstation kunnen trouwens bij problemen (over reglementering) met elkaar overleggen en aldus ook bijleren.

Maar vooral door het uitschakelen van allerlei informatie-overdrachten tussen diensten is de kans op allerlei misverstanden fors afgenomen: fouten en dossiers zijn nu immers veel makkelijker lokaliseerbaar zodat op vragen en klachten veel alerter (en dus zonder veel tijdverlies) kan worden ingespeeld. De werknemers krijgen trouwens niet alleen de kwaliteitsbewaking in eigen beheer. Ze maken ook zelf afspraken over werkverdeling en kunnen voor mekaar inspringen om te vermijden dat collega's in het werk verdrinken. De nieuwe organisatievorm lijkt daarmee zowel een adequaat antwoord op (klachten door) het steeds ingewikkelder dossierbeheer als op de toenemende werkdruk.

Hoewel de nieuwe formule voor de medewerkers van de (vroegere) weddedienst een hele verademing betekende, werd de reorganisatie door het gros van het personeel al bij al niet zo positief onthaald. Een aantal medewerkers is door de veel bredere functie-omschrijving de pedalen kwijtgeraakt en heeft die - door uitblijven van beloofde bijscholing - nog niet teruggevonden. De samenwerking in de teams verloopt niet altijd even vlot en dit leidde - bij de jaarlijkse personeelsevaluatie - in enkele werkstations zelfs tot serieuze spanningen. En bovenal is er nogal wat ongenoegen over het feit dat de informatica-ondersteuning wordt uitbesteed en een aantal tijdelijke medewerkers waarschijnlijk hun job zullen verliezen.

VERPLEEGAFDELING ZIEKENHUIS

Kathy is verpleegster in een eenheid 'chirurgie' van een algemeen ziekenhuis. Het verzorgen van vaak ernstig zieke mensen is op zich al zwaar, letterlijk en figuurlijk. Maar vooral door de besparingen van de afgelopen jaren en de beperking van de ligduur is de werkdruk flink toegenomen: er worden vaak nog dezelfde medisch-technische prestaties 'geleverd' zodat de verpleegkundigen evenveel werk (pre- en post-operatieve zorg, patiëntentransporten, administratieve formaliteiten) in een kortere tijdspanne moeten zien te klaren. Rustige momenten zijn er omzeggens niet meer bij en voor patiëntenbesprekingen is er zelden nog tijd. Oproepen van radiografie voor patiënt Jansen of Peeters, een niet geplande dringende opname of artsen die op onmogelijke ogenblikken komen toeren en het behandelingsplan omgooien... de werkplanning wordt om de haverklap in de war gestuurd, zodat Kathy er zelden in slaagt om de normale opdrachten binnen haar dienst rond te krijgen. En overwerken is er in die omstandigheden echt te veel aan.

Ondertussen staan er grote veranderingen op til. Het ziekenhuis bereidt zich voor op de toepassing van het decreet 'betreffende de integrale kwaliteitszorg in de verzorgingsvoorzieningen'.
De ingehuurde kwaliteitsconsulent hamert daarbij op de noodzaak van duidelijke procedures en een nauwgezet patiëntendossier: een geformaliseerd behandelings- en verzorgingsplan, strikte taaktoewijzing en opvolging daarvan door de hoofdverpleegkundige, meting van patiëntentevredenheid...

De nursing directrice vreest echter dat op die manier de zorgkwaliteit - en de betrokkenheid van het personeel daarbij - in de papiermolen zal blijven steken. Ze wil zelfs radicaal afstappen van een organisatie, waarbij elke verplegende een specifieke taak (routinecontroles, medicatie, lichaamsverzorging) krijgt toegewezen en die over de ganse eenheid en bij alle patiënten uitvoert. Op die manier krijgen patiënten onvermijdelijk het gevoel maar een 'nummer' te zijn en is het risico op een gebrekkige afstemming en dus fouten erg groot.

Ze pleit daarom voor een patiëntgerichte organisatie, waarbij elke verpleegkundige de totale verantwoordelijkheid krijgt voor een aantal patiënten, de daarvoor noodzakelijke zorgtaken zelf plant en bijstuurt en instaat voor de communicatie met artsen en externe diensten. Dagelijkse patiëntenbespreking en overleg is vanzelfsprekend een must in dit scenario.

Het verpleegwerk kan op die manier selectiever en dus doelmatiger verlopen omdat de verpleegkundige een betere kijk heeft op de reële zorgbehoefte. Wachttijden en misverstanden

(door via-via-communicatie) kunnen vermeden worden en dus ook tijdwinst opleveren. De directere band met artsen - die grotendeels het werk van de verpleegkundige bepalen - zou voor meer evenwichtige afspraken en spreiding van de werklast kunnen zorgen. En hoofd-verpleegkundigen verdrinken niet langer in de administratie en krijgen meer ruimte voor coaching van hun medewerkers. Een dergelijk verpleegmodel zou niet enkel de zorgkwaliteit maar ook de kwaliteit van de arbeid ten goede komen.

Checklist stressbronnen

1. ARBEIDSINHOUD

U kruist een vakje aan onder de 'ja' als u het met de bewering eens bent. Nadat u alle vragen heeft beantwoord kan u de totaalscore berekenen door alle met 'ja' beantwoorde vragen bij elkaar op te tellen. Hoe lager de totaalscore hoe beter. Hoe meer vragen met 'ja' beantwoord worden, hoe groter het aantal problemen met betrekking tot functie-inhoud en werkorganisatie. Iedere vraag die met 'ja' beantwoord wordt verdient bijzondere aandacht.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Het werk bestaat veelal uit korte, steeds terugkerende taken. Taken zijn kort en steeds terugkerend als steeds binnen 1.5 minuut dezelfde taak moet worden verricht, met andere woorden als de totale cyclus van handelingen minder dan anderhalve minuut duurt.	o	o
2.	Het werk is vaak saai en eentonig (het gaat mij hierbij om handelingen die snel een routine worden).+	o	o
3.	Het werk vereist vaak grote concentratie (waaraan men zich niet kan onttrekken.)	o	o
4.	Het werk op de afdeling is zeer versnipperd. Iedereen levert een kleine bijdrage aan het 'produkt' van de afdeling.	o	o
5.	Het werk is emotioneel zwaar, bijvoorbeeld door sociale contacten met patiënten, klanten, leerlingen, enz.	o	o
6.	Er moet vaak onder tijdsdruk worden gewerkt, er moeten deadlines worden gehaald, of de productienormen zijn moeilijk haalbaar.	o	o
7.	Er zijn eenzame posten op de afdeling.	o	o
8.	De arbeidsorganisatie en/of de werkroosters zijn vaak onjuist.	o	o
9.	De andere afdelingen hebben het werk vaak niet voldoende voorbereid.	o	o
10.	De andere afdelingen bieden vaak niet voldoende ondersteuning.	o	o
11.	Er zijn vaak problemen (storingen, defecten, mankementen) met de apparatuur, de machines, de instrumenten of de software.	o	o
12.	Er wordt niet regelmatig een werkoverleg gehouden; of als dat wel het geval is, is er tijdens het overleg over het algemeen geen ruimte voor problemen met betrekking tot het werk.	o	o
13.	Werknemers kunnen niet of nauwelijks hun eigen werktempo bepalen.	o	o
14.	Werknemers kunnen niet of nauwelijks – binnen bepaalde ruim gedefinieerde grenzen – hun eigen werkmethode bepalen.	o	o
15.	Er is onvoldoende gelegenheid voor werknemers om elkaar, indien nodig, te helpen.	o	o
16.	De werknemers worden onvoldoende op de hoogte gesteld van hun werkresultaten.	o	o
17.	Er is onder werktijd te weinig gelegenheid om af en toe een praatje met collega's te maken.	o	o
18.	Als zich een probleem voordoet, kan met zich vaak niet direct tot zijn chef wenden.	o	o
19.	De werknemers kunnen over het algemeen niet direct in contact komen met een collega of chef van een andere afdeling om eventuele problemen te bespreken.	o	o

TOTAAL AANTAL MET "JA" BEANTWOORDE VRAGEN

2. ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Met behulp van deze vragenlijst wordt per functie geanalyseerd welke belastende factoren op het gebied van de arbeidsomstandigheden voorkomen.

Deze checklist bestaat uit 16 vragen. De vragen kunnen steeds met 'ja' of 'nee' beantwoord worden. De punten worden per functie of afdeling opgeteld. Hoe hoger de somscore van kolom 3 én 4 des te meer problemen zijn er met de arbeidsomstandigheden. Op die vragen waar het antwoord een '1' oplevert, zijn verbeteringen dringend gewenst.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Zit de werknemer tijdens zijn werk langer dan vier uur? Zo ja, heeft hij een goede stoel? Zo nee, kan hij ergens op leunen?	 Ja=0 Ja=0	 Nee=1 Nee=1
2.	Kan de werknemer regelmatig van zijn werkplek weg?	Ja=0	Nee=1
3.	Zit of staat de werknemer tijdens zijn werk voortdurend gebogen of gedraaid?	Ja=1	Nee=0
4.	Moet de werknemer tijdens zijn werk voortdurend zware voorwerpen optillen of veel kracht gebruiken?	Ja=1	Nee=0
5.	Is er voldoende licht om het werk goed te kunnen uitvoeren?	Ja=0	Nee=1
6.	Heeft de werknemer tijdens het werk wel eens last van de weerkaatsing van het licht of wordt hij wel eens verblind?	Ja=1	Nee=0
7.	Is er op de werkplek wel eens sprake van geluidsoverlast?	Ja=1	Nee=0
8.	Is de temperatuur op de werkplek te hoog of te laag?	Ja=1	Nee=0
9.	Tocht het op het werk?	Ja=1	Nee=0
10.	Zijn de informatiepunten (instrumenten, lampjes, geluidssignalen, enz.) goed te zien of te horen, en voor iedereen te begrijpen?	Ja=0	Nee=1
11.	Kan men gemakkelijk bij de bedieningsmiddelen (knoppen, handels, enz.) en zitten ze op een logische plaats?	Ja=0	Nee=1
12.	Zijn er gevaarlijke situaties op het werk?	Ja=1	Nee=0
13.	Heeft men tijdens het werk last van trillingen in de hand, de arm of het lichaam?	Ja=1	Nee=0
14.	Is er sprake van gezondheidsrisico's ten gevolge van blootstelling aan chemische stoffen?	Ja=1	Nee=0
15.	Bestaat er infectiegevaar?	Ja=1	Nee=0
16.	Is er stralingsgevaar (bijvoorbeeld door radioactief Materiaal of tijdens werkprocessen)?	Ja=1	Nee=0

TOTAALSCORE (cijfertjes optellen, beide kolommen samentellen) [ ]

3. ARBEIDSVOORWAARDEN

De vragenlijst met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden bestaat uit 13 vragen. De antwoorden in de rechterkolom moeten worden opgeteld. Hoe meer kruisjes er in de rechterkolom gezet worden, hoe meer kritiek er is op de arbeidsvoorwaarden in het bedrijf en hoe groter de kans is dat de arbeidsvoorwaarden stress veroorzaken. Het bedrijf zal aandacht moeten schenken aan iedere kwestie die een kruisje in de rechterkolom oplevert.

Nr.	Vraag	Antwoorden	
1.	Zijn er voldoende carrièremogelijkheden?	Ja o	Nee o
2.	Zijn er voldoende scholingsmogelijkheden?	Ja o	Nee o
3.	Staan er in het bedrijf banen op de tocht, bijvoorbeeld als gevolg van reorganisatie?	Nee o	Ja o
4.	Is de beloning (in geld of anderszins) goed in verhouding tot vergelijkbare banen elders?	Ja o	Nee o
5.	Kunnen de werknemers zelf bepalen wanneer ze vrij nemen?	Ja o	Nee o
6.	Zijn de werk- en rusttijden (begintijd, eindtijd, pauzes) goed geregeld?	Ja o	Nee o
7.	Wordt er vaak gebruik gemaakt van tijdelijke arbeidscontracten?	Nee o	Ja o
8.	Wordt er vaak gebruik gemaakt van uitzendkrachten?	Nee o	Ja o
9.	Worden vacatures snel vervuld?	Ja o	Nee o
10.	Is er vervanging tijdens ziekte?	Ja o	Nee o
11.	Zijn er problemen op het gebied van overwerk (te veel, te laat aangekondigd, onvoldoende compensatie in extra vrije tijd of geld, enz.)?	Nee o	Ja o
12.	Wordt er een basisloon of een stukloon betaald?	Nee o	Ja o
13.	Zijn er goede kantinefaciliteiten?	Ja o	Nee o

TOTAALSCORE IN DE RECHTERKOLOM

4. ARBEIDSVERHOUDINGEN

De vragenlijst met betrekking tot de arbeidsverhoudingen of sociale betrekkingen op het werk bestaat uit 10 vragen.

De totaalscore van deze vragenlijst moet berekend worden door alle “nee’s” bij de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7 en 10 op te tellen bij de “ja’s” bij de vragen 6, 8 en 9. Hoe hoger de totaalscore, hoe groter het aantal problemen op het gebied van de samenwerking, inspraak en binnen de werksfeer.

Iedere keer dat de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7 en 10, met “nee” beantwoord worden en de vragen 6, 8 en 9 met “ja”, geeft aan dat de desbetreffende kwestie bijzondere aandacht behoeft.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Staat de dagelijkse leiding voldoende open voor de meningen van de werknemers?	o	o
2.	Zorgt de dagelijkse leiding voor voldoende ondersteuning bij het werk?	o	o
3.	Worden de werknemers voldoende geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het bedrijf?	o	o
4.	Heerst er over het algemeen een goede sfeer op het werk?	o	o
5.	Kunnen de werknemers, indien nodig, hulp vragen aan een of meer collega’s	o	o
6.	Worden collega’s in hun werk te streng gecontroleerd?	o	o
7.	Is er een goed functionerend werkoverlegsysteem?	o	o
8.	Wordt er op het werk gediscrimineerd (op grond van geslacht, ras, enz.)?	o	o
9.	Komen er ongewenste intimiteiten voor?	o	o
10.	Is er voldoende waardering voor het werk dat gedaan wordt?	o	o

Groepswerk: regelgeving en stressbeleid op ondernemingsvlak

Regelgeving

Welke regelgeving is, rekening houdend met uw eigen werksituatie, van toepassing op het stresspreventiebeleid in uw onderneming.
Maak hiervan een overzicht.

Wat is de rol van:

- het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
- de ondernemingsraad
- de Arbeidsgeneeskundige dienst
- de preventieadviseur
- de personeelsdienst

in het stresspreventiebeleid en op welke manier zijn zij betrokken bij de inventarisatie van de stressrisico's.
Maak hiervan een kort overzicht.

Om deze overzichten te maken kan u het materiaal gebruiken dat u van de begeleiding heeft gekregen. Maak op basis van de gegevens een verslag dat u voor de rest van de groep kan brengen.
Geef hierin ook aan of u elementen uit het verslag herkent in uw bedrijf.

Inventarisatie stressrisico's

Vul de bijgevoegde vragenlijsten in vanuit uw eigen functie in het bedrijf waar u werkt. Breng de resultaten voor uw werkgroepje samen. Geef aan waar u stressrisico's vaststelt. Schets daarbij eventueel de bedrijfssituatie. Hoe kan een bepaalde situatie verbeterd worden?

Maak op basis van de resultaten een verslag dat u voor de rest van de groep kan brengen. Geef ook aan welke stressbronnen met welke soort vragen geïnventariseerd worden.

Regelgeving over stress(preventie)

Van welzijnswet tot sector-CAO's

Frank Janssens

Staflid STV-Innovatie en Arbeid

Inleiding

De regelgeving omtrent stress op het werk en stresspreventie lijkt op het eerste gezicht erg beknopt. Professionals binnen preventiemilieus (doorgaans niet-juristen) zullen volstaan met een verwijzing naar de passage in de welzijnswet die 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' tot een verplicht aandachtspunt maakt in het preventiebeleid van ondernemingen, of naar de opdrachten in de CAO n°72 betreffende het stressbeleid in ondernemingen.

Deze bondigheid heeft alles van doen met de nieuwe filosofie binnen de regelgeving inzake welzijn op de werkplek. De techniek van gedetailleerde gebods- en verbods-bepalingen over arbeidsveiligheid en (voorkoming van) beroepsziekten uit de ARAB-periode moet wijken voor een algemene inspanningsverplichting voor ondernemingen tot het voeren van een planmatig en systematisch preventiebeleid op een breed scala van domeinen die het welzijn van werknemers op hun werk bepalen.

Maar deze eerder beknopte regelgeving geeft ook aan dat het thema op het terrein erg gevoelig ligt en dat een verplicht stressbeleid op heel wat weerstanden stuit binnen de ondernemingswereld. Een specifiek KB rond stresspreventie bleef lange tijd in de ijskast steken en werd uiteindelijk definitief ingevroren.

In het eerste punt van dit dossier gaan we daarom in op de totstandkoming (en het uitblijven) van de regelgeving omtrent werkstress en proberen op die manier een inzicht te geven in de (evolutie van de) standpunten van de sociale partners.

Bij nader toezien blijken ook een aantal uitvoeringbesluiten van de welzijnswet en een aantal (andere) CAO's expliciete verwijzingen en voor stresspreventie relevante passages te bevatten, die wat meer juridische houvast kunnen geven aan wie met de uitvoering van het stressbeleid in de onderneming worden belast of er bij betrokken is. Dit eerder encyclopedische overzicht van de regelgeving komt aan bod in het tweede punt.

In het laatste stuk. bekijken we tenslotte de regelgeving vanuit het oogpunt van het sociaal overleg in de onderneming: wat is de rol van het comité voor preventie en bescherming (en van de ondernemingsraad) en op welke manier zijn (moeten) deze overlegorganen bij de inventarisatie van stressrisico's en bij het uittekenen van een concreet stresspreventietraject (worden) betrokken ?

1. Beknopte historiek van de regelgeving

Met de (discussies over de nieuwe) welzijnswet werden binnen het preventieveld een aantal bakens verzet. De vervanging van de noties 'veiligheid en gezondheid' door 'welzijn van werknemers' was immers duidelijk meer dan een terminologische operatie, maar verruimde de scope van dit beleid van bescherming van werknemers tegen arbeidsongevallen en beroepsziekten naar een reeks andere aspecten van de kwaliteit van de arbeid. Daardoor kwam ook werkstress binnen het vizier van het gezondheidsbeleid binnen ondernemingen. Maar reeds in oktober '95, nog voor deze welzijnswet door het parlement gestemd werd, plaatste de toenmalige Minister van Tewerkstelling en Arbeid, Miet Smet, de aanpak van werkstress hoog op haar beleidsagenda en lanceerde zij een ontwerp van 'Koninklijk Besluit betreffende het stressbeleid in de ondernemingen'.

Het ontwerp-KB over stressbeleid in ondernemingen…

Dit ontwerp-KB bevestigde en verfijnde de opdracht van de welzijnswet om via een risicobenadering en een primaire preventieaanpak het werkstressprobleem te benaderen. De verplichting voor werkgevers om een beleid inzake stress op het werk in hun onderneming te voeren werd als volgt geëxpliciteerd:

- een analyse van de werksituatie met het oog op de opsporing van de eventuele risico's voor de psychosociale gezondheid van de werknemers
- een evaluatie van die risico's
- het nemen van passende maatregelen om de vastgestelde risico's te voorkomen of te verhelpen

Om een en ander te concretiseren bevatte het ontwerp-KB een indicatieve lijst van aandachtspunten voor een dergelijke risico-inventarisatie. Het ging daarbij om een aantal gekende stressvelden als fysieke arbeidsomstandigheden, complexiteit van functies, aan/afwezigheid van regelmogelijkheden, rolonduidelijkheid, werksfeer, leiderschapsstijl, werkonzekerheid, carrièremogelijkheden…
Daarnaast werden een aantal algemene principes opgenomen die bij het uittekenen van een concreet stresspreventiebeleid in acht moeten worden genomen: een geïntegreerde aanpak met oog voor de productietechnologie, de werkorganisatie, de arbeidsomstandigheden en de

sociale betrekkingen op het werk, maatregelen om monotone en tempogebonden arbeid draaglijker te maken, aanpassing van de werkbelasting aan de fysieke en mentale mogelijkheden van werknemers, het voorzien van individuele mogelijkheden tot regeling van het werk, het uitwerken van pauzeregelingen in functie van de belastbaarheid van werknemers…
Een aantal van deze richtlijnen blijken gewoonweg overgenomen uit de omschrijving van de algemene preventieprincipes in de welzijnswet.
Bijkomend legde het ontwerp-KB ook de verplichting op aan ondernemingen om systematisch gegevens over het absenteïsme in de onderneming te registreren en ter bespreking aan het comité voor (toen nog) veiligheid en gezondheid voor te leggen.

… leidt tot impasse in het sociaal overleg

Zo te zien bevatte het ontwerp stress-KB i.v.m. de welzijnswet geen spectaculaire nieuwigheden of bijkomende opdrachten. Toch gaf het aanleiding tot een reeks kritieken en zelfs negatieve reacties van de sociale partners in de Hoge Raad voor (toen nog) Veiligheid en Gezondheid.

Van werkgeverszijde werd aangevoerd dat met de nieuwe welzijnswet het regelgevend kader t.a.v. de aanpak van werkstress volstond, dat het niet opportuun was nog eens bijkomende verplichtingen aan ondernemingen op te leggen. Het stressbeleid in ondernemingen kon best gestimuleerd worden via sensibiliseringscampagnes en het ter beschikking stellen van concrete preventie-instrumenten door de overheid.

Vakbonden onderschreven de behoefte aan overheidsinitiatieven inzake informatie en begeleiding van ondernemingen, maar bekeken een KB als een noodzakelijk impuls voor een systematische aanpak van werkstress op het terrein.
Daarnaast werd (van syndicale zijde) ook betwist dat werkverzuimcijfers een valide indicator vormen voor het stressniveau in ondernemingen en waarschuwde men ervoor dat vanuit een dergelijke invalshoek (i.p.v. een preventief stressbeleid) een repressief controlebeleid op het ziekteverzuim zou worden gestimuleerd.
De sociale partners bereikten evenwel consensus. Het stressbeleid in ondernemingen - gezien de raakvlakken met materies als arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen – zou misschien beter via een conventionele regeling worden gestuurd. In ieder geval moest het betreffende ontwerp-KB ter advies aan de Nationale Arbeidsraad worden voorgelegd. De NAR-besprekingen in het voorjaar van '96 leidden echter slechts tot een (gelijkaardig) verdeeld advies.

Toen medio '96 in een aantal autoassemblagebedrijven spontane stakingen uitbraken die expliciet de hoge werkdruk en de stressproblematiek als aanleiding hadden, bleek de kloof

tussen de sociale partners niet overbrugbaar en belandde het ontwerp-KB in de spreekwoordelijke wachtkamer.

De tijd brengt uiteindelijk raad

Naar aanleiding van de onderhandelingen voor een interprofessioneel akkoord voor de periode 1999-2000 werd de draad van het werkstressverhaal opnieuw opgenomen.

In het op 8 december '98 ondertekende akkoord gaven de sociale partners aan:

- de komende jaren bijzondere aandacht te willen besteden aan de verbetering van de arbeidsomstandigheden,
- wezen zij op het belang en de noodzaak van een coherente, eenvoudige en efficiënte regelgeving terzake,
- engageerden zij zich om in de NAR een CAO af te sluiten die de integratie van het stressbeleid in het algemeen preventiebeleid van ondernemingen beoogt.

Reeds op 30 maart '99 wordt de NAR-CAO n° 72 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk ondertekend. De inhoud van en de verplichtingen in deze overeenkomst zijn op een aantal punten na (nadruk op *collectieve* stressklachten, de schrapping van 'absenteïsme als stressindicator', de verplichte consultatie van de ondernemingsraad bij het uittekenen van stresspreventiemaatregelen - cfr. infra) gelijklopend met deze in het besproken ontwerp-KB.

Werkstress wordt bespreekbaar in sectoren en bedrijven

Onder impuls van de beschreven interprofessionele aandacht kwam het thema 'werkstress' eveneens op de agenda van een aantal in het voorjaar '99 gevoerde sectorale onderhandelingen. En in een aantal paritaire comités werden in de protocolakkoorden of CAO's effectief een aantal clausules of aanbevelingen omtrent stresspreventie opgenomen.

Dergelijke sectorale engagementen van de sociale partners maken duidelijk dat het thema ook 'dichter bij de werkvloer' groeiende aandacht krijgt. Op 5 jaar tijd is op het terrein een hele weg afgelegd op vlak van het bespreekbaar maken van het werkstressprobleem en van de erkenning van de noodzaak van een preventiebeleid.

2. Overzicht van de rechtsbronnen

De regelgeving omtrent de aanpak van werkstress moet 'gedistilleerd' worden uit diverse rechtsbronnen. We behandelen achtereenvolgens:
de welzijnswet,

- het KB welzijnsbeleid,
- het KB interne preventiedienst,
- het KB externe preventiediensten,
- de NAR-CAO n° 72,
- een aantal sectorale CAO's.

We beperken ons hier uiteraard tot de passages en artikels uit genoemde rechtsbronnen die relevant en specifiek zijn voor het stressbeleid.

De welzijnswet

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de weknemers bij de uitvoering van hun werk (B.S. 18.9.96 - van toepassing vanaf 1.10.96) maakt werkstress tot een verplicht aandachtspunt in het preventiebeleid van (privé-) ondernemingen en (overheids-) instellingen.

In Artikel 4 - tweede lid wordt de notie 'welzijn' omschreven door opsomming van relevante maatregelen en domeinen. Naast de arbeidsveiligheid, de bescherming van de gezondheid van de werknemer op het werk, de ergonomie, de arbeidshygiëne, de verfraaiing van de arbeidsplaatsen en het werkplekrelevante leefmilieubeleid wordt daarbij ook verwezen naar de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk.
De notie 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' (lees: werkstress) wordt niet verder gedefinieerd.

Artikel 4 - eerste lid (*"De Koning kan aan de werkgevers en de werknemers alle maatregelen opleggen die nodig zijn voor het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk"*) verwijst eveneens naar deze opsomming. Deze verwijzing naar een dergelijke 'limitatieve lijst' heeft enkel tot doel de domeinen af te bakenen waarop bij KB specifieke regelingen kunnen worden opgelegd en betekent geenszins dat een KB noodzakelijk is om de verplichting van ondernemingen tot het voeren van een stressbeleid 'te activeren'. Deze verplichting bestaat wel degelijk sinds 1 oktober 1996.

Artikel 5 omschrijft de algemene principes die bij het uittekenen van een preventiebeleid (en dus ook van een stresspreventiebeleid) moeten gevolgd worden.
Principes zoals *'de bestrijding van risico's bij de bron'* en *'een systeembenadering van het preventiebeleid met aandacht voor elementen als techniek, organisatie van het werk,*

arbeidsomstandigheden en sociale betrekkingen' betekenen dat een stressbeleid moet uitgaan van een filosofie van risico-evaluatie, primaire preventie en een planmatige en (in het globale management van het bedrijf) geïntegreerde beleidsaanpak.

Slechts in tweede instantie en voor de onvermijdelijk overblijvende restrisico's (*'evaluatie van risico's die niet kunnen worden voorkomen'*) moet gekeken worden naar maatregelen in de sfeer van informatie, opleiding en begeleiding van werknemers.

In mensentaal betekent dit dat een structureel beleid, dat zich richt op de stressoorzaken in de werkorganisatie en het personeelsbeleid, absolute voorrang heeft op de gangbare recepten van stressmanagement, met hun nadruk op stressbestendigheid en individuele begeleiding.

KB Welzijnsbeleid

Het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (B.S. 31.3.98 - van toepassing vanaf 1.4.98) concretiseert op welke wijze bedrijven de in de welzijnswet vermelde structurele en planmatige preventieaanpak in praktijk moeten realiseren via een 'dynamisch risicobeheersingsysteem'.

Artikel 4 vermeldt *'de psychosociale belasting veroorzaakt door het wer*k' als expliciet aandachtspunt van een dergelijk risicobeheersingsysteem. Bovendien wordt duidelijk verwezen naar de mogelijke wisselwerking van stressrisico's en dito preventiemaatregelen met het andere welzijnsdomeinen, zoals arbeidsongevallen, industriële hygiëne en de ergonomie.

De werkgever ontwikkelt in zijn dynamisch risicobeheersingsysteem een strategie i.v.m. het verrichten van een risicoanalyse en legt op die basis een set van te realiseren preventiemaatregelen voor. Artikel 9 bevat een lijst met 12 (verplichte) items waarop deze preventiemaatregelen betrekking moeten hebben. 'Psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' krijgt hier opnieuw een expliciete vermelding. Maar ook andere aandachtspunten in de lijst (zoals de organisatie van de onderneming inclusief de gebruikte werk- en productiemethoden, de inrichting van werkposten, de coördinatie op de arbeidsplaats…) hebben ongetwijfeld raakpunten met de werkstressproblematiek.

De aldus uitgetekende preventiestrategie moet daarna - in samenwerking met het middenmanagement en de preventieadviseurs - haar (schriftelijk) beslag krijgen in een globaal preventieplan, dat voor een tijdshorizon van vijf jaar de concrete preventieactiviteiten programmeert en de basis moet vormen voor de jaarlijkse actieplannen.
Artikel 10 geeft een gedetailleerde omschrijving van de inhoud van een dergelijk 5-jaren-preventieplan. De resultaten van een ondernemingsspecifieke risico-inventarisatie en - evaluatie vormen daarbij logischerwijze de basis om de prioritaire doelstellingen en concrete

preventieactiviteiten te programmeren en om de nodige middelen, mankracht en deskundigheden daarvoor te mobiliseren.

In principe moeten alle ondernemingen vandaag een dergelijk globaal preventieplan kunnen voorleggen. Voor het risicoveld 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' stellen zich hier in praktijk ongetwijfeld problemen. Werkstress is immers eens relatief nieuw aandachtspunt in het welzijnsbeleid van ondernemingen. Er zijn dan ook nauwelijks bedrijven die de risicoanalysefase op dit terrein al achter de rug hebben. In die omstandigheden is dan ook erg moeilijk om een gerichte set van preventiemaatregelen uit te werken. Bovendien is het identificeren en evalueren van stressrisico's - zeker als dit gekoppeld wordt aan een enquêtering van het personeel - vaak een omvattende en tijdsintensieve operatie.

De programmatie van een systematische en deskundige inventarisatie en evaluatie van stressrisico's is voor het merendeel van bedrijven ongetwijfeld een substantiële stap in de uitbouw van een stresspreventiebeleid en past alsdusdanig binnen een globaal preventieplan of een jaarlijks actieplan. Wanneer een dergelijke risicoanalyse weinig onderbouwd of zelfs amateuristisch wordt aangepakt, is immers de kans groot dat de stressproblematiek even snel onder de mat worden geveegd. De verdere concretisering van de doelstellingen van het stressbeleid en de daarin passende maatregelen komt op die manier onvermijdelijk in een vervolgfase terecht.

Bij een *dynamisch* risicobeheersingsysteem hoeft dit ook helemaal geen probleem te vormen: dynamisch betekent immers dat in functie van de wijzigende bedrijfsomstandigheden en toegenomen inzicht in specifieke risicovelden preventiemaatregelen en -acties permanent (moeten) worden verfijnd en bijgesteld.

KB Interne Preventiedienst

Het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (B.S. 31.3.98 - van toepassing vanaf 1.4.98) regelt de deskundige ondersteuning van het preventiebeleid in de onderneming vanuit één centrale dienst met een interdisciplinair team van preventieadviseurs en deskundigen.
De noodzaak tot samenwerking tussen verschillende disciplines in de interne preventiedienst is een logisch uitvloeisel van het verruimde welzijnsbegrip. Het is onmogelijk dat één persoon de deskundigheid in huis heeft op alle, reeds genoemde welzijnsdomeinen.
Het in artikel 14 naar voor geschoven principe van 'multidisciplinariteit' slaat dan ook niet alleen op de integratie van de vroegere dienst VGV en de vroegere bedrijfsgeneeskundige dienst, maar ook op de inbreng van andere specialisten in het preventiebeleid naast veiligheidsdeskundigen en arbeidsgeneesheren.
Artikel 14 - derde lid verwijst hierbij expliciet naar ergonomen, toxicologen én experts 'psychosociale aspecten van de arbeid'.

Zoals in het verleden reeds voor het medisch toezicht kunnen ondernemingen ook voor andere deskundigheden beroep doen op een externe dienst. Artikel 14 - vierde lid stelt immers dat de werkgever - rekening houdend met het globaal preventieplan - bepaalt welke vaardigheden in zijn onderneming aanwezig moeten zijn en voor welke vaardigheden hij een beroep doet op een externe dienst. Maar ook in geval van 'uitbesteding' van bepaalde preventieopdrachten blijft - conform artikel 12 1° - de interne preventiedienst verantwoordelijk voor de coördinatie en moet hij de samenwerking met de externe dienst verzorgen.

Daarmee is het principe duidelijk, de concrete regeling (en in dit kader de kwestie op welke manier de expertise inzake werkstress moet worden georganiseerd) zit wat ingewikkelder in elkaar en roept een aantal vraagtekens op.

Ondernemingen van de groepen A en B (dit zijn dienstenbedrijven vanaf 200 personeelsleden en industriële bedrijven vanaf 100 personeelsleden of minder in geval van zware risico's, die verplicht een preventieadviseur met aanvullende vorming moeten aanstellen) moeten deze stressdeskundigheid (minstens gedeeltelijk) binnen hun interne dienst organiseren . Artikel 5 - tweede lid 4° en artikel 9 1° maken immers in deze ondernemingen de medewerking aan stressonderzoek tot een verplichte opdracht van de interne preventiedienst.
Artikel 14 - zesde lid bepaalt overigens dat ondernemingen voor stressonderzoek (en advies over stresspreventie) ook een beroep kunnen doen op andere personen binnen het bedrijf die niet behoren tot de interne preventiedienst. Betrokkenen moeten in dit geval wel voldoen aan een aantal (erg zware) deskundigheidscriteria: het moet gaan om universitairen of industrieel ingenieurs met aanvullende vorming niveau 1 of om arbeidsgeneesheren met een vorming in de psychologie en sociologie van de arbeid en 5 jaar ervaring op vlak van psychosociale aspecten van de arbeid.

Uiteraard bestaat altijd de mogelijkheid om de eigen interne stressdeskundigheid te laten aanvullen met externe expertise. Ook deze preventieadviseurs - stressdeskundigen van de externe diensten voor preventie en bescherming moeten aan hoger vermelde deskundigheidscriteria voldoen.

Daarmee komen we op een opvallende lacune in de regelgeving. In tegenstelling tot de stressdeskundigen van externe diensten of de eigen personeelsleden die van buiten de interne preventiedienst en omwille van hun expertise bij het stressbeleid in de onderneming worden betrokken, worden de kwalificaties en bekwaamheidsvereisten van stressdeskundigen werkzaam binnen de interne preventiedienst nergens in het KB omschreven.

Een andere onduidelijkheid heeft betrekking op het reeds eerder gesignaleerde de-kip-en-het-ei-probleem. De noodzaak om een deskundige 'psychosociale aspecten van de arbeid' te

betrekken bij het preventiebeleid hangt af van de omvang, de ernst en de complexiteit van de werkstressproblemen in de onderneming en moet blijken uit een systematische en onderbouwde risicoanalyse terzake. Maar voor zo'n stressanalyse zal men in vele gevallen precies een stressdeskundige in huis moeten halen!
Een mogelijke oplossing voor dit probleem is dat ondernemingen voor een eerste 'werkstressdoorlichting' beroep doen op gekwalificeerde stressdeskundigen van een externe preventiedienst en in functie daarvan beslissen tot het aantrekken van expertise in de eigen preventiedienst of tot een verder beroep op een externe preventiedienst.

Hoofdknelpunt in deze regelgeving is evenwel het vrijblijvend karakter van het principe van multidisciplinariteit en van het inroepen van aanvullende expertise ter ondersteuning van het preventiebeleid in de onderneming.
De lectuur van artikel 14 - derde lid leert ons immers dat het al dan niet betrekken van een (interne of externe) stressdeskundige geen formele verplichting is en de facto zal afhangen van het sociaal overleg in de onderneming en uiteindelijk van de beslissing van de werkgever.

Dit besluitvormingsproces moet evenwel geformaliseerd worden via een identificatiedocument dat conform artikel 8 - derde lid aan het jaarverslag van de interne preventiedienst of de overeenkomst met de externe preventiedienst moet worden toegevoegd.
In dit identificatiedocument moeten naast de opdrachten en de samenstelling van de interne preventiedienst ook de in de dienst geïntegreerde deskundigheden en kwalificaties van de preventieadviseurs nauwkeurig worden omschreven.

KB Externe Preventiediensten

Het Koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk (B.S. 31.3.98 - diverse toepassingsdata, sleutelmoment 1.1.2000) vormt de vroegere interbedrijfsgeneeskundige diensten om tot multidisciplinaire diensten voor preventie en bescherming.

Een dergelijke externe dienst bestaat uit twee afdelingen: een afdeling 'medisch toezicht' en een afdeling 'risicobeheersing'. Het is precies de laatstgenoemde afdeling die multidisciplinair moet zijn samengesteld en conform artikel 21 - eerste lid 5° ook over preventieadviseurs 'psychosociale aspecten van de arbeid' moet beschikken.
Deze stressdeskundigen mogen tegelijkertijd op maximum één ander preventiedomein (arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde, ergonomie of bedrijfshygiëne) actief zijn.
De preventieadviseurs 'psychosociale aspecten van de arbeid' moeten voldoen aan volgend bekwaamheidsprofiel: academisch gevormd of industrieel ingenieur met aanvullende vorming niveau 1 of arts met specialisatie arbeidsgeneeskunde, een bijkomende opleiding in de psychologie en sociologie van de arbeid en 5 jaar ervaring op vlak van psychosociale aspecten

van de arbeid. Het programma van laatstgenoemde opleiding moet nog bij KB geregeld worden. In tussentijd worden stressconsulenten met praktijk van 1.000 uur per jaar als deskundig beschouwd.

De combinatie van bepalingen uit de diverse KB's van 27.3.98 zal er in praktijk toe leiden dat deze externe diensten een dominantere rol zullen gaan spelen in het preventiebeleid van het merendeel van de ondernemingen.
Een groot aantal ondernemingen moet voor hun verplichte risicoanalyse, ook op het vlak van werkstress, een beroep doen op de afdeling 'risicobeheersing' van een externe dienst. Dit is het geval voor de ondernemingen van groep C (dienstenbedrijven met minder dan 200 personeelsleden en industriële ondernemingen met minder dan 100 werknemers of minder dan 50 werknemers in geval van zware risicoactiviteiten) die geen 'geschoold' preventieadviseur in (interne) dienst hebben, evenals voor alle ondernemingen van groep D (met minder dan 20 personeelsleden).
Maar uiteraard zullen ook heel wat ondernemingen van de groepen A en B voor specifieke risicovelden als werkstress te rade gaan bij desbetreffende specialisten van een externe dienst.

De externe preventiediensten staan daarmee voor de opdracht de nodige know how en consultancyvaardigheden te ontwikkelen op het brede welzijnsdomein en specifiek op het vlak van werkstress. Op die manier kunnen ze zich ontpoppen tot een belangrijke partner in de uitbouw van stresspreventie op het terrein.
Een eerste balans daarvan kan reeds opgemaakt worden op 1 januari 2000. Dit is de datum waarop conform artikel 49 de ondernemingen, die voor specifieke opdrachten inzake risicoanalyse en preventieplanning (verplicht of vrijwillig) beroep doen op uitbesteding, een contract moeten hebben afgesloten met een erkende externe dienst.

NAR CAO n° 72

Met collectieve arbeidsovereenkomst betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk, afgesloten in de Nationale Arbeidsraad op 30.3.99 (algemeen verbindend verklaard bij KB 21.6.99 - B.S. 9.7.99) engageren de sociale partners zich om werk te maken van stresspreventie in de bedrijven. De sociale partners verwijzen expliciet naar (de naleving van) de hoger vermelde regelgeving. De CAO bevat dus geen bijkomende verplichtingen voor ondernemingen.

Nieuw in de CAO is wel het gebruik en de omschrijving van de notie 'werkstress', een concretisering van de manier waarop de stressrisicoanalyse kan verlopen en de betrokkenheid van de ondernemingsraad bij de uitbouw van het stressbeleid.

In artikel 1 wordt stress omschreven als een *'door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden te voloen'*.
Deze omschrijving gaat terug op een binnen de Wereldgezondheidsorganisatie gehanteerde stressdefinitie, waarbij de term 'persoon' vervangen werd door 'een groep van werknemers'.
Artikel 2 herhaalt nog eens expliciet dat het niet de bedoeling van de conventie is om individuele, maar wel om collectieve stressproblemen te voorkomen of te verhelpen. Daarmee wordt in feite het standpunt en de noodzaak van een risicobenadering van werkstress bevestigd.

In artikel 3 wordt - met verwijzing naar de vigerende regelgeving inzake welzijn op het werk - 'herinnerd' aan de verplichting van ondernemingen om een stressbeleid te voeren. Dit moet planmatig gebeuren door bij een algemene analyse van de werksituatie de eventuele stressrisico's op te sporen, door evaluatie van deze risico's en door het nemen van passende maatregelen om risico's te voorkomen en te verhelpen.
De stressrisicoanalyse moet betrekking hebben op de taak, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Daarmee hanteert de CAO een indeling van stressrisicovelden die we courant in praktijkhandboeken over aanpak van werkstress en in diverse vragenlijsten tegenkomen. In de commentaar bij artikel 3 wordt overigens expliciet verwezen naar bevraging van werknemers als een zinvolle methodologie bij inventariseren en evalueren van stressrisico's.
De vermelding van de notie 'arbeidsvoorwaarden' is nieuw en komt in de (reeds bestaande) regelgeving inzake welzijn op het werk niet voor. Deze verwijzing betekent dat arbeidstijdregelingen, functieclassificatie, beloningsvoorwaarden, werkzekerheid en contractvormen als potentiële stressoren worden erkend en in de risicoanalyse mee moeten worden betrokken.

Artikel 5 behandelt het sociaal overleg (over het stressbeleid) in de onderneming. De sociale partners wijzen daarbij niet alleen op de centrale rol van het comité voor preventie en bescherming, maar ook op (de bestaande regelgeving omtrent) informatierechten en adviesopdrachten van de ondernemingsraad terzake.

Al bij al herneemt de CAO n° 72 in grote lijnen de inhoud van het eerder vermelde ontwerp-KB inzake het stressbeleid in de onderneming.
Een belangrijk verschilpunt tussen CAO en KB is evenwel het toepassingsgebied. Met name de overheidssector (met bijvoorbeeld de onderwijsinstellingen en de openbare gezondheids- en welzijnsinstellingen) zijn niet gevat door de NAR-CAO n° 72. De sociale partners hebben inmiddels aan de Minister voor Tewerkstelling en Arbeid gevraagd de afgesproken regeling toepasselijk te maken op deze overheidssectoren.

Deze uitbreiding van het toepassingsgebied van de NAR-CAO n° 72 bij KB is bij de afsluiting van de redactie van dit pakket nog niet geregeld.

Sectorale CAO's

In het zog van de NAR-CAO n° 72 belandde het stressthema recent ook op de agenda in diverse paritaire comités en werden tussen de sectorpartners afspraken gemaakt over aanpak van het stressprobleem op bedrijfstakniveau. Dit is o.m. het geval in de volgende sectoren:

- PC 104 Staalindustrie
CAO 22.4.99 art. 4. Arbeidsvoorwaarden: aanbeveling om de NAR-CAO n° 72 op te volgen

- PC 106.02 Cementagglomeraten
CAO 19.6.99 Bevordering van de tewerkstelling, de vorming en de arbeidsomstandigheden art. 5: bijzonder impuls vanuit het Sociaal Fonds van de Betonindustrie voor vorming inzake stressbeleid

- PC 109 Kleding en confectie
CAO 28.4.99 art. 12: organisatie van een onderzoek rond de problematiek van werkstress binnen het IVOC (Instituut voor Vorming en Onderzoek in de Confectie)

- PC 110 Wasserijen
CAO van ??.??.?? betreffende de kwaliteit van de arbeid art. 4: uitwerking van een kader preventieplan inzake werkdruk en stress voor de sector

- PC 113.04 Pannenbakkerijen
CAO van 25.6.99 Preventief stressbeleid: oprichting paritaire werkgroep met oog op onderzoek en voorstellen inzake concretisering stressbeleid in de sector

- PC 120 Textielnijverheid
CAO 2.4.99 art. 22: opvolging van een representatief onderzoek naar werkstressrisico's in weverijen

- PC 121 Schoonmaaksector
CAO 6.5.99 art. 6.: engagement om de regelgeving strikt op te volgen, een jaarlijks evaluatieverslag over stressbeleid op te maken t.b.v. opvolging van uitvoering en inbreuken door het paritair comité

- PC 125.03 Houthandel
CAO 14.6.99 art 6: oprichting paritaire werkgroep met oog op onderzoek en voorstellen inzake concretisering stressbeleid in de sector

- PC 133 Tabaksindustrie
  CAO van 10.3.99 Aanbeveling stressbeleid in ondernemingen: inventarisatie en evaluatie van stressrisico's door o.m. een bevraging van de werknemers

- PC 142.02 Terugwinning van lompen
CAO 7.5.99 art. 21: uitvoering en toepassing van alle wettelijke bepalingen en adviezen inzake 'voorkoming van specifieke gezondheidsrisico's' en meer bepaald 'stressbestrijding' binnen de sector

- PC 209 Metaalverwerkende nijverheid - bedienden
  CAO 7.6.99 art. 10.: aanbeveling om de NAR-CAO n° 72 toe te passen

- PC 306 Verzekeringen
CAO 21.06.99 afdeling III Werkgelegenheid - Opleiding art. 5.: oprichting van een werkgroep en uitvoering van een studie over de werkdruk en het stressbeheer in de sector

- PC 308 Spaarbanken
CAO 18.6.99 art. 22.: oprichting van een werkgroep en uitvoering van een studie over de werkdruk en het stressbeheer in de sector

Uit dit overzicht kunnen we afleiden dat de sectorale CAO-engagementen erg voorzichtig blijven en zich doorgaans beperken tot het verrichten van onderzoek en het oprichten van werkgroepen die aanbevelingen en praktische hulpmiddelen moeten uitwerken.

3. Rol en betrokkenheid overlegorganen

In dit derde deel bekijken we de regelgeving inzake stresspreventie vanuit het oogpunt van het sociaal overleg in de onderneming en de rol en de bevoegdheden van de overlegorganen terzake. In de eerste plaats zetten we op een rijtje welke overlegorganen in het geding zijn. Vervolgens analyseren we de betrokkenheid bij de (strategische) planning van het stressbeleid, bij de keuze en organisatie van de nodige deskundigheid en bij de 'dagdagelijkse' opvolging van dit beleid.

Comité, syndicale afvaardiging én ondernemingsraad

Het **C**omité voor **P**reventie en **B**escherming op het **W**erk (CPBW) vervult een sleutelrol in het sociaal overleg over werkstress in de onderneming. Artikel 65 van de welzijnswet bepaalt immers dat het comité *'hoofdzakelijk als opdracht heeft alle middelen op te sporen en voor te stellen en actief bij te dragen tot alles wat wordt ondernomen om het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk te bevorderen'*. Die opdracht geldt in het bijzonder dan ook voor stresspreventie - zoals ook de commentaar bij artikel 5 van de CAO n° 72 onderstreept.

Wanneer er in de onderneming geen comité voor preventie en bescherming bestaat (in ondernemingen met minder dan 50 werknemers of bijvoorbeeld in de bouwsector) worden - conform artikel 52 van de welzijnswet - de informatierechten en adviesopdrachten van het comité overgenomen door de vakbondsafvaardiging.

Op geregelde tijdstippen moet ook de ondernemingsraad geraadpleegd worden in het kader van het stressbeleid. Artikel 5 van de NAR-CAO n° 72 stelt immers dat comité én ondernemingsraad, elk binnen de perken van hun eigen bevoegdheid, informatie moeten krijgen en voorafgaandelijk advies moeten verstrekken over de verschillende stappen in het stressbeleid.

Het voeren van het sociaal overleg over stresspreventie in een 'dubbel circuit' lijkt op het eerste gezicht misschien wat vreemd. Maar aangezien de achtergronden van werkstress vaak liggen op het terrein van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid is het eigenlijk niet meer dan logisch dat de resultaten van een stressrisicoanalyse ook worden voorgelegd op de ondernemingsraad en beleidscorrecties met het oog op preventie daar ook worden besproken. In de commentaar bij artikel 5 wordt in dit verband verwezen naar artikel 15 van de wet van 20 september 1948, dat de ondernemingsraad adviesbevoegdheid geeft *'over alle maatregelen, die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming zouden kunnen wijzigen'*.

De strategische planning van de stresspreventie

Het KB welzijnsbeleid verplicht ondernemingen niet alleen om (stress)risico's planmatig aan te pakken, maar bevat voor werknemersvertegenwoordigers ook aangrijpingspunten om zicht en vat te krijgen op deze preventiestrategie. De werkgever moet immers overleggen met het comité en bepaalde documenten opstellen waarin hij zijn preventiebeleid concretiseert.

Artikel 12 van dit KB bepaalt dat - behalve de leden van de hiërarchische lijn en de diensten voor preventie en bescherming op het werk - ook het comité dient geraadpleegd bij de uitwerking, programmatie en uitvoering van het dynamisch risicobeheersingsysteem en bij het (schriftelijk!) globaal preventieplan.
Er moet dus reeds in een vroeg stadium (sociaal) overleg plaatsvinden over de accenten in het preventiebeleid van de onderneming en de mate waarin en de wijze waarop de werkstressproblematiek daarin aan bod komt. Reeds bij de bespreking van de risicoanalyse - de commentaar bij artikel 5 van de CAO n°72 laat er geen twijfel over bestaan dat dit op het comité én de ondernemingsraad verplichte 'overlegstof' vormt - kunnen werknemersvertegenwoordigers hun inzichten en hun bekommernissen inzake (de aanpak van) werkstress kenbaar maken.

Een dergelijke inbreng van werknemerszijde in de strategische besluitvorming kan uiteraard ook nog gebeuren als er al een globaal preventieplan operationeel is. Artikel 14 van het KB welzijnsbeleid verplicht immers de werkgever en de preventiediensten het dynamisch risicobeheersingsysteem regelmatig te evalueren en daarbij rekening te houden met o.m. de adviezen van het comité en met signalen om bijkomend specifieke risicoanalyses uit te voeren.

De discussie over deskundigheid

Het al dan niet engageren van deskundigen 'psychosociale aspecten van de arbeid' binnen de interne preventiedienst of - tegen betaling - vanuit een externe dienst vormt ongetwijfeld een belangrijke indicator van de ernst waarmee men stresspreventie binnen een onderneming benadert. De discussie over deskundigheden zal dan ook een belangrijk aandachtspunt vormen in het sociaal overleg.

Het oorspronkelijke voorstel voor het KB interne dienst ging op dit vlak - naar Belgische normen - erg ver: op vraag van de werknemersvertegenwoordigers in het comité zou de werkgever naast de veiligheidsingenieur en de bedrijfsarts ook beroep moeten doen op de andere in het KB vermelde disciplines, zoals een toxicoloog, een ergonoom of een stressdeskundige.
De artikels 17 §1 en 14 - vierde lid van het (definitieve) KB spreken in dit verband nog wel over een voorafgaand advies van het comité, maar vermelden even duidelijk dat de finale beslissingen over de samenstelling van de interne dienst en over het beroep op interne of externe (stress)deskundigen door de werkgever wordt genomen.

Dit besluitvormingsproces moet in ieder geval zijn beslag krijgen in het reeds vermelde identificatiedocument (artikel 8 van het KB interne dienst). Behalve de opties van de onderneming inzake samenstelling en deskundigheden binnen de interne dienst en de kwalificaties van de preventieadviseurs, moeten in dit document ook de adviezen van het comité worden opgenomen.
Ook de schriftelijke overeenkomst van de onderneming met de externe dienst, die o.m. een gedetailleerde omschrijving van te leveren preventieopdrachten en deskundigheden moet bevatten (artikel 13 van het KB externe diensten), valt onder de algemene adviesbevoegdheid van het comité.

De 'dagdagelijkse' opvolging van het stressbeleid

Het is uiteraard niet enkel bij het uitzetten van de (strategische) krijtlijnen van het preventiebeleid dat het werkstressprobleem binnen het sociaal overleg in de onderneming aan bod kan komen.

Het (al langer bestaande) instrument van het jaarlijks actieplan is een steeds terugkerend moment waarop werknemersvertegenwoordigers in het comité het werkstressprobleem kunnen agenderen en specifieke voorstellen inzake diagnose en preventiemaatregelen kunnen aankaarten. Bijvoorbeeld: doorvoeren een werknemersenquête, het inhuren van een consulent voor het doorlichten van een vanuit stressoogpunt kritische afdeling, het herbekijken van een aantal werkposten na een reorganisatie.
De adviesbevoegdheid van het comité wordt in dit verband trouwens iets strikter omschreven in artikel 12 - vierde en vijfde lid van het KB welzijnsbeleid. Het ontwerp van (schriftelijk) actieplan moet vóór 1 november van elk jaar aan het comité worden voorgelegd en er kan zonder dit advies niet met de uitvoering gestart worden vóór 1 januari van het betrokken jaar.

Het comité kan trouwens altijd op eigen initiatief advies vragen aan de in de onderneming werkzame preventieadviseurs over de eventuele stressgevolgen van bepaalde beleidsopties (conform artikel 5 - tweede lid 10° van het KB interne dienst *'over ieder ontwerp, maatregel of middel waarvan de werkgever de toepassing overweegt en die rechtstreeks of onrechtstreeks, onmiddellijk of op termijn, gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van de werknemers).* Maatregelen die te maken hebben met wijziging van de gehanteerd productiemethoden, de werkorganisatie of de arbeidsvoorwaarden moeten (conform artikel 5 van de CAO n° 72) overigens ook op de ondernemingsraad besproken worden.

Daarmee is duidelijk dat er voor (de werknemersvertegenwoordigers in) de overlegorganen voldoende juridische aangrijpingspunten aanwezig zijn om over het werkstressprobleem en dito preventiebeleid informatie op te vragen, besprekingen te agenderen of concrete voorstellen te formuleren. Hun bevoegdheid blijft evenwel steeds adviserend. De reële impact van deze adviezen zal o.m. afhangen van kwaliteit van de gehanteerde argumenten en uiteindelijk van de (kracht)verhoudingen in dit ondernemingsoverleg.