

# Informatiedossier

## Werkstresspreventie in de praktijk

Brussel, februari 2013

# Werkstresspreventie in de praktijk

Met dank aan:

De leden van de deskundigengroep: François Phillips, Sonja Teugels, Styn Gryp, Gert Truyens, Jos Heiremans

De gesprekspartners bij de externe preventiediensten en bedrijven: Lies Simons (Tractebel), Dr. Geert De Cooman (Provikmo), Dr. Simon Bultereys, (Idewe), Katrien Derison (Idewe), Jan Van Petegem (HIVA), Ann Slaets (AZ Monica), Ann Van Acker (Janssen Pharma) Koen Van Gestel (P&G), Deb Vansteenwegen (ISW Limits), Audrey Eertmans (ISW Limits), Greet Demonie (Nuytten Verzekeringen), Tom Sels

(Vivixtum), Peter van Peborgh (InProfiel), Lieven Soens (Nelen & Delbeke)

ESF Agentschap Vlaanderen voor gewaardeerde medewerking

Directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid, de SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalisten

© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

WD/2013/5147/1

# Inhoud

Inleiding.....	5
<b>1. Achtergrond van het onderzoek .....</b>	<b>6</b>
1.1. Werkbaarheidsmonitor wijst op relevantie van werkstresspreventie .....	6
1.1.1. De werkbaarheidsmonitor .....	6
1.1.2. Werkstress.....	6
1.1.3. Risico-indicatoren.....	7
1.1.4. Gevolgen van werkstress: gezondheidsklachten en absenteïsme .....	9
1.1.5. Relevantie van werkstresspreventie.....	11
1.2. Gegevens over de toepassing .....	11
1.2.1. ESENER.....	11
1.2.2. Advies NAR 1808: evaluatie van de wetgeving .....	20
1.2.3. OESO Rapport .....	22
<b>2. Werkstresspreventie in de praktijk.....</b>	<b>22</b>
2.1. Wat we zoeken.....	22
2.2. Primaire, secundaire en tertiaire preventie .....	23
2.3. Moeilijk te vinden .....	23
2.3.1. Moeilijke perceptie.....	24
2.3.2. Heeft betrekking op strategie en menselijke verhoudingen .....	24
2.3.3. Weinig concrete regelgeving .....	25
2.3.4. Marktwerking externe preventiediensten .....	25
2.3.5. Welzijn is meer dan werkstress alleen .....	26
2.4. Werkstresspreventie en/of mensgericht ondernemen .....	26
<b>3. Aanleidingen om werkstresspreventie aan te pakken.....</b>	<b>26</b>
3.1. Brede visie op personeelsbeleid .....	27
3.2. Preventie verloop & absenteïsme .....	27
3.3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: oudere werknemers.....	27
3.4. Ondernemingen waar veel kenniswerkers werken.....	28
3.5. Concrete gevallen of problemen: klachten bij de arbeidsinspectie, gevallen van pesten of andere voorvallen.....	28
3.6. Andere motieven die in de praktijk leiden tot werkstress beperkende maatregelen .....	28
<b>4. Types van maatregelen.....</b>	<b>29</b>
4.1. Werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse als basis .....	29
4.1.1. Klassieke stress-enquêtes .....	29
4.1.2. Interactieve bespreking van enquêteresultaten .....	29
4.1.3. Interactieve risicoanalyses .....	29
4.2. ‘Gezondheidsbeleid’: beter met stress omgaan.....	30
4.3. Sociaal-Psychologische ondersteuning .....	31

4.4.	Sociaal-psychologisch self-assessment .....	32
4.5.	Aanpassen van individuele werktijden, functiesamenstellingen of veranderen van functie.....	33
4.6.	Aanpassen van procedures en werkprocessen.....	33
4.7.	Fysieke of ruimtelijke herinrichting.....	34
4.8.	Afbakenen verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.....	34
4.9.	Leiderschap en communicatie .....	35
<b>5.</b>	<b>Succesfactoren .....</b>	<b>35</b>
5.1.	Balans vinden.....	35
5.2.	Participatie werknemers.....	35
5.3.	Gedragen door management.....	36
5.4.	Aandacht voor flankerende maatregelen.....	36
5.5.	Effecten worden nog maar recent gemeten.....	36
<b>6.</b>	<b>Besluit.....</b>	<b>37</b>
<b>7.</b>	<b>Voorbeelden .....</b>	<b>38</b>
7.1.	Voorbeelden van werkstresspreventie.....	38
7.1.1.	AZ Monica .....	38
7.1.2.	Tractebel.....	42
7.1.3.	Janssen Pharma.....	46
7.1.4.	Procter & Gamble .....	50
7.1.5.	Provikmo.....	55
7.2.	Voorbeelden van mensgericht ondernemen .....	60
7.2.1.	Nuytten Verzekeringen .....	60
7.2.2.	Vivixtum .....	62
7.2.3.	Nelen & Delbeke.....	65

## Inleiding

In dit onderzoek wordt gezocht naar een stand van zaken van de werkstresspreventie in de praktijk bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties.

Zoals werd aangetoond in de Werkbaarheidsmonitor is werkstress een belangrijke factor in de werkbaarheid. Er bestaat ook een uitgebreide regelgeving over, die gebaseerd is op de Welzijnswet van 1996. In 1999 werd CAO 72 afgesloten, die in juni 1999 algemeen bindend werd verklaard. De regelgeving werd geactualiseerd in 2007 met het KB van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Daarin werd onder meer de rol van de preventieadviseur vastgelegd.

In dit rapport wordt eerst een overzicht gegeven van de voornaamste bevindingen van de werkbaarheidsmonitor. We bekijken de voornaamste vaststellingen van het ESENER-onderzoek van de OSHA voor wat België betreft en staan stil bij de bevindingen van de evaluatie die door de NAR werd gedaan in 2011.

In het tweede deel stellen we vast dat het niet eenvoudig is om praktijkvoorbeelden te vinden. Dit is een aanleiding om de uitwerking van het welzijnsbeleid te bekijken.

Het derde deel is gewijd aan de motieven die we bij de verschillende voorbeelden van werkstresspreventie hebben gevonden: waarom kiezen ondernemingen voor een bepaalde aanpak?

De verschillende types van maatregelen worden uitvoerig beschreven in het vierde deel. Welke aspecten daarvan kunnen leiden tot een succesvol beleid op ondernemingsniveau wordt in het vijfde deel bekeken. De voorbeelden zelf zijn als bijlage opgenomen.

# 1. Achtergrond van het onderzoek

In dit deel beschrijven we waarom werkstresspreventie belangrijk is en geven we een korte stand van zaken op basis van gegevens van de OSHA en de rapporten van de NAR en de OESO.

## 1.1. Werkbaarheidsmonitor wijst op relevantie van werkstresspreventie

### 1.1.1. De werkbaarheidsmonitor

De Stichting Innovatie & Arbeid meet om de drie jaar de werkbaarheid van werk in de werkbaarheidsmonitor. Dit is een grootschalige, representatieve enquête bij werknemers en bij zelfstandigen. De werkbaarheidsmonitor<sup>1</sup> meet vier belangrijke aspecten van arbeidskwaliteit: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie), leermogelijkheden en de balans tussen werk en privé. Daarnaast worden zes risico-indicatoren gemeten: determinanten van het werk die een invloed kunnen hebben op de werkbaarheid. We lichten in het kader van dit dossier de resultaten over werkstress er uit.

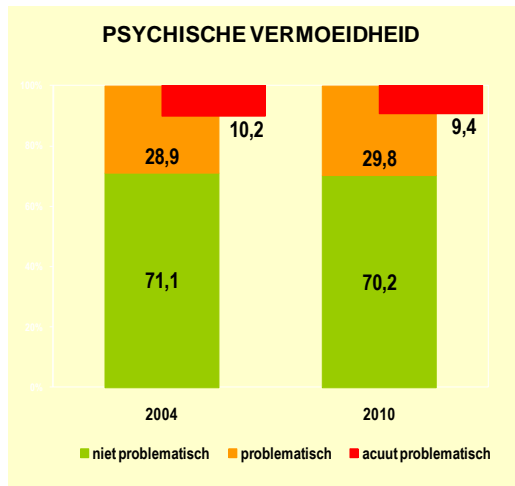
### 1.1.2. Werkstress

In de werkbaarheidsmonitor wordt werkstress uitgedrukt als 'psychische vermoeidheid'. Uit de meting van 2010 blijkt dat van de loontrekkende inwoners van het Vlaamse gewest 29,8% problematisch psychisch vermoeid is. In absolute cijfers gaat het om ongeveer 615.000 werknemers. Deze werknemers moeten abnormaal lang recupereren van hun arbeidsprestaties en lopen daardoor een verhoogd risico op gezondheidsproblemen. Voor 9,4% van de loontrekkende inwoners van het Vlaamse gewest is de situatie acuut problematisch (lichte afname ten opzichte van 2004, toen 10,2%). Deze mensen worden door psychische vermoeidheid al effectief geconfronteerd met functioneringsbeperkingen.

---

<sup>1</sup> Alle informatie over de Vlaamse werkbaarheidsmonitors kan je vinden op volgende website: [www.serv.be/werkbaarwerk](http://www.serv.be/werkbaarwerk)

**Figuur 1 Werkstress op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004 – 2010**



Leeswijzer: *acuut problematisch* (de verschoven rode blokjes in elke indicatorbalk) is een subgroep binnen de categorie *problematisch* (oranje zone), maar wordt gepercenteerd op de totale onderzoekspopulatie

### 1.1.3. Risico-indicatoren

De werkbaarheidsmonitor brengt niet alleen werkbaarheidsknelpunten in kaart, maar poogt ook door te dringen tot de achterliggende determinanten in de arbeidssituatie en zoomt daarbij in op een reeks jobkenmerken. Daartoe zijn zes risico-indicatoren ontwikkeld en gemeten, waaronder werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie, autonomie, ondersteuning door de directe leiding en de arbeidsomstandigheden.

Uit een analyse van het verband tussen de werkbaarheidsrisico's en de indicator voor werkstress<sup>2</sup> kan afgeleid worden welke van de risico's het meeste bijdragen tot werkstress. Daarvoor wordt een regressieanalyse gebruikt waarbij alle andere factoren (leeftijd, geslacht, sector) onder controle worden gehouden. Enkel het zuivere effect blijft over.

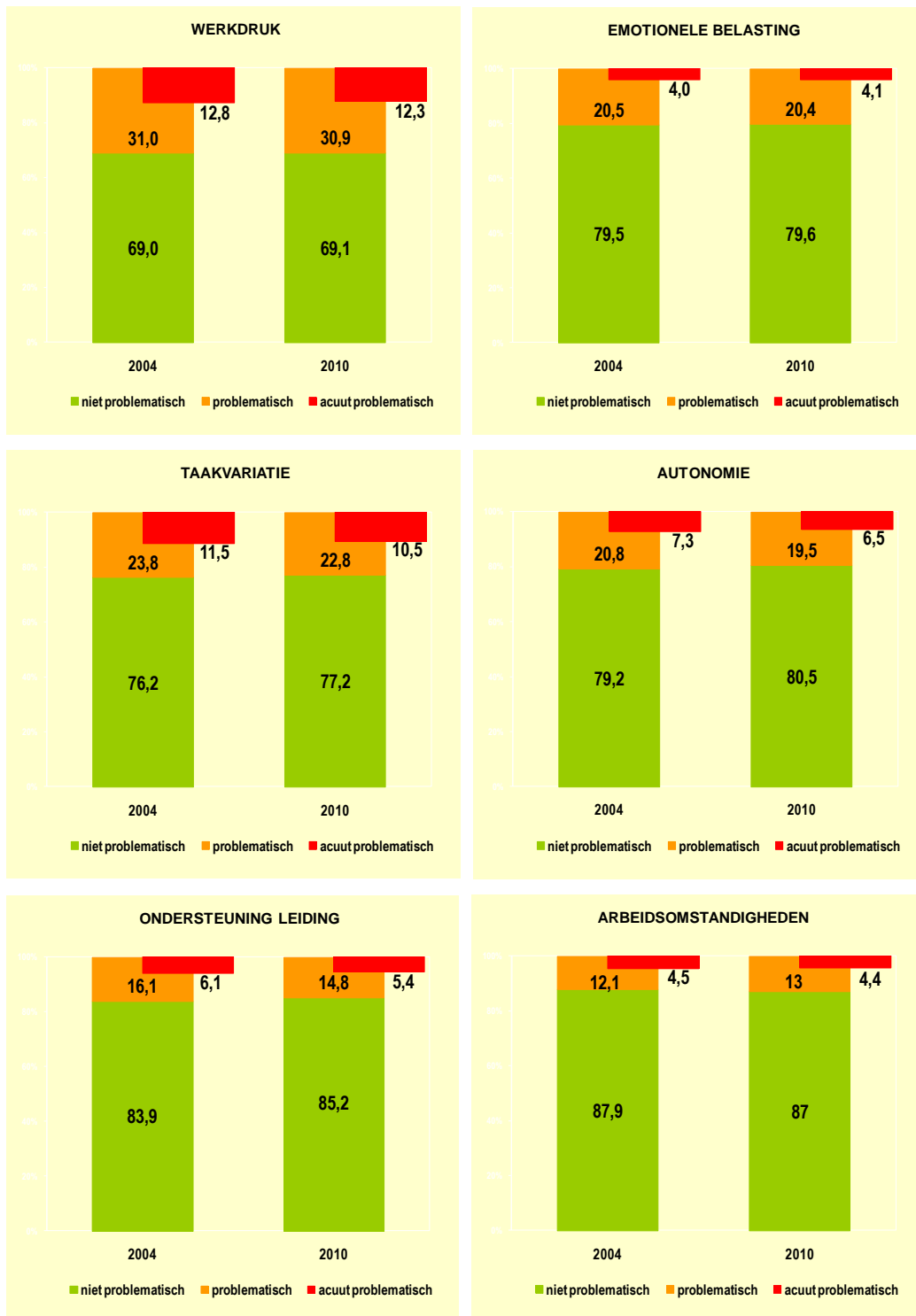
Alle risico's blijken de kans op werkstress significant te verhogen. Werkdruk is wel de belangrijkste voorspeller te van werkstress. De kans dat werknemers die onder een hoge werkdruk presteren in de problematische zone komen wat werkstress betreft is vier keer hoger. Na werkdruk volgen emotionele belasting en onvoldoende steun vanuit de leidinggevende –telkens leidt het risico tot een kans op werkstress die twee maal hoger ligt. Onvoldoende taakvariatie, te weinig autonomie en belastende arbeidsomstandigheden verhogen ook de kans op werkstress, maar in mindere mate.

In figuur 3.3 worden de percentages voor de risico-indicatoren van de WBM-meting-2004 en de WBM-meting-2010 op een rijtje gezet. Daarbij wordt de Vlaamse arbeidsmarkt populatie ingedeeld naar het aandeel werknemers dat zich voor het betrokken werkbaarheidsaspect al dan niet in een problematische situatie bevindt. De

<sup>2</sup> Bourdheaud'hui, Ria & Vanderhaeghe Stephan: *Wat maakt werk werkbaar 2004-2007-2010? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2007-2010 voor werknemers*. 2011, Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid pp. 23-24.

categorie ‘acuut problematisch’ is een subgroep binnen de groep ‘problematisch’ maar wordt eveneens gepercenteerd op de volledige arbeidsmarkt populatie.

**Figuur 2 Risico-indicatoren voor de Vlaamse arbeidsmarkt 2004–2010**



Leeswijzer: acuut problematisch (de verschoven rode blokjes in elke indicatorbalk) is een subgroep binnen de categorie problematisch (oranje zone), maar wordt gepercenteerd op de totale onderzoekspopulatie



Op het vlak van de werkdruk, emotionele belasting en de arbeidsomstandigheden is er geen statistisch significant verschil tussen 2004 en 2010.

Uit de analyse van de risico-indicatoren blijkt dat werkdruk en (een gebrek aan) taakvariatie de meest voorkomende risico's zijn. Een op drie werknemers ervaart een werkdruk die problematisch is; 12,3% ervaart een acuut problematische werkdruk. Taakvariatie is problematisch voor 22,8% van de werknemers, en acuut problematisch voor 10,5%. Emotionele belasting is problematisch voor 20%.

#### 1.1.4. Gevolgen van werkstress: gezondheidsklachten en absentieïsme

Uit een analyse van de gegevens van de werkbaarheidsmonitor van de editie 2004 bleek een sterk verband tussen psychische vermoeidheid(-sproblemen) en ernstige slaapstoornissen<sup>3</sup>. Waar 6,9% van de werknemers zonder psychische vermoeidheidsproblemen dergelijke slaapstoornissen rapporteert, loopt dit aandeel op tot 38,4% in de groep 'problematisch psychisch vermoeid' en tot 50,2% in subgroep met acute psychische vermoeidheidsproblemen. Werknemers met werkstress lopen dus 5,6 keer meer risico op een slechte slaapkwaliteit, werknemers met acute stressklachten zelfs 7,3 keer meer. Een gelijkaardige (sterke) samenhang kan vastgesteld tussen psychische vermoeidheid en emotionele problemen, inzonderheid angstervaringen of depressieve gevoelens<sup>4</sup>.

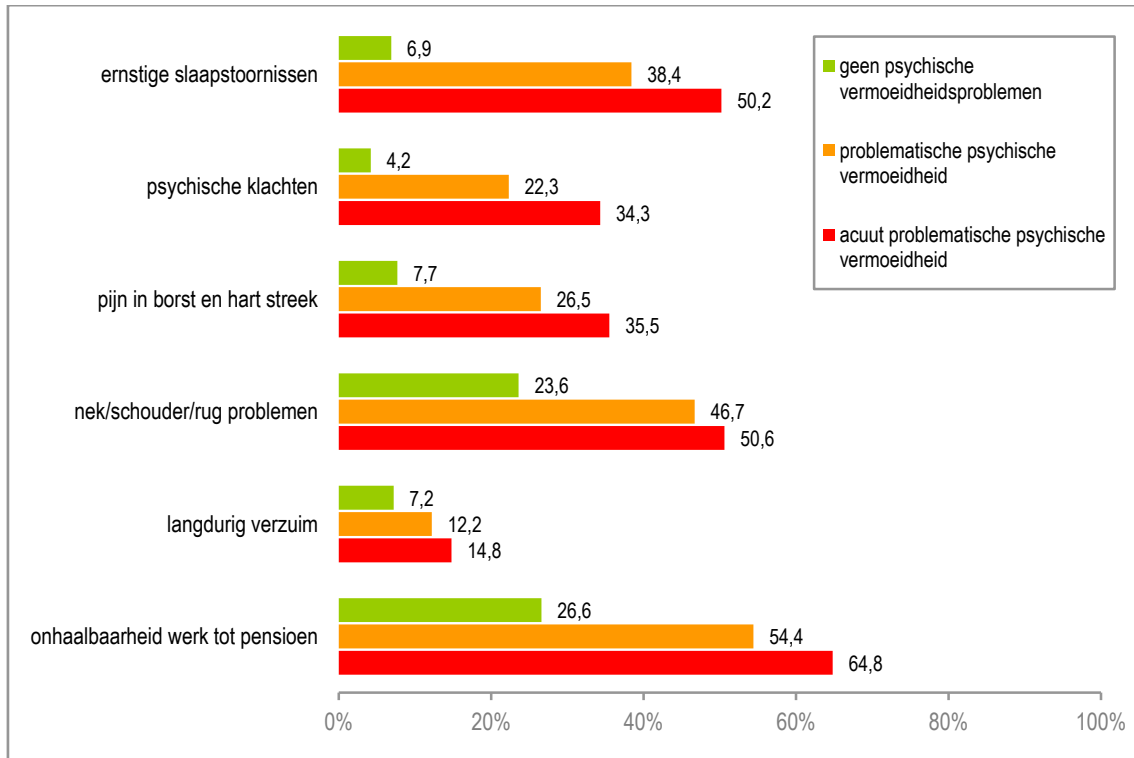
Waar 4,2% van de Vlaamse werknemers zonder vermoeidheidsproblemen dergelijke psychische klachten signaleert, loopt dit aandeel op tot 22,3% bij werknemers met psychische vermoeidheidsproblemen. In de subgroep 'acuut problematische psychische vermoeidheid' heeft zelfs 34,3% van de betrokkenen met psychische klachten af te rekenen. Werkstress verhoogt daarmee het risico op psychische klachten met een factor 5,3, acute werkstress met een factor 8,2.

---

<sup>3</sup> Bevestigend antwoord op slaap-items 'moeilijk inslapen', 'onrustige/gestoorde slaap', 'aanslepende vermoeidheid' in de *WBMvragenbatterij C4*.

<sup>4</sup> Antwoord 'nogal veel' of 'zeer veel' op gevalideerde COOP-WONCA-peiling naar psychische klachten – *WBM-vragenlijst C6*

**Figuur 3: Effecten van psychische vermoeidheid(-sproblemen) op de gezondheid van werknemers, het langdurig ziekteverzuim en de ingeschatte haalbaarheid van werken tot de pensioenleeftijd (WBM-nulmeting)**



Bron: Nulmeting Werkbaarheidsmonitor 2004.

leeswijzer: *acuut problematisch is een subgroep binnen de groep 'problematisch': de relatief beperkte risicotoename van 'oranje naar 'rood' hangt hier uiteraard mee samen*

Daarnaast zijn duidelijke lichamelijke gezondheidseffecten van psychische vermoeidheid aantoonbaar: in de groep 'psychische vermoeidheid problematisch' ligt het aandeel van werknemers dat klachten in de hartstreek<sup>5</sup> of problemen met het bewegingsapparaat<sup>6</sup> rapporteert 3,4 resp. 2 keer hoger dan in de groep zonder psychische vermoeidheidsproblemen. Bij acute werkstressklachten (subgroep 'acuut problematisch') is er zelfs sprake van een risicotoename met een factor 4,6 resp. 2,1.

Dit alles blijft niet zonder gevolgen voor het verzuimgedrag van werknemers en meer bepaald voor het langdurig absentisme<sup>7</sup>. Waar 7,2% van de werknemers zonder psychische vermoeidheidsproblemen een verzuimperiode laten optekenen van 20 dagen of meer op jaarbasis, ligt dit aandeel bij werknemers met psychische vermoeidheidsproblemen op 12,2%. In de subgroep 'acute psychische vermoeidheidsproblemen' ligt het percentage langdurige verzuimers zelfs op 14,8%.

<sup>5</sup> Bevestigend antwoord op het item 'pijn in borst of hartstreek' in de WBM-vragenbatterij C4

<sup>6</sup> Bevestigend antwoord op de items 'rugpijn' en 'nek- of schouderpijnen' in de WBM-vragenbatterij C4

<sup>7</sup> Meer dan 20 dagen op jaarbasis – WBM-vragenlijst C8

Hierbij dient de kanttekening gemaakt te worden dat het verband tussen absentieïsme en werkstress beïnvloed wordt door veel andere aspecten – langdurig ziekteverzuim kent doorgaans veel verschillende oorzaken. Toch blijft een relatieve kanstoename op langdurig ziekteverzuim met 1,7 (bij werkstressklachten) resp. 2,1 (bij acute werkstress) een vanuit beleids oogpunt niet te verwaarlozen gegeven.

Werknemers die met werkstress (en afgeleide gezondheidsklachten) geconfronteerd worden, kijken anders aan tegen de haalbaarheid van een actieve loopbaan tot de pensioenleeftijd<sup>8</sup>. Waar 26,6% van de werknemers zonder psychische vermoeidheidsproblemen de uitoefening van de job tot de pensioenleeftijd als onhaalbaar inschat, loopt dit aandeel op tot 54,4% bij werknemers met psychische vermoeidheidsproblemen (een relatieve kanstoename met 2,1) en tot 64,8% bij werknemers met acute psychische vermoeidheidsproblemen (een relatieve kanstoename met 2,4).

### 1.1.5. Relevantie van werkstresspreventie

Werkstress de indicator waar de grootste groep in een problematische situatie zit: bijna 3 op de tien werknemers kent een problematische situatie, bijna 1 op 10 een acuut problematische. Voor de andere drie indicatoren liggen die cijfers beduidend lager.

Van de risico-indicatoren blijken werkdruk en (een gebrek aan) taakvariatie de meest voorkomende te zijn. Werkdruk is echter het risico dat het meeste kans geeft op een problematische situatie qua werkstress; met emotionele belasting en onvoldoende steun vanuit de leidinggevende als volgende in de rij.

## 1.2. Gegevens over de toepassing

### 1.2.1. ESENER

De ESENER-enquête is een survey die in 2009 is uitgevoerd door de OSHA<sup>9</sup>. In 27 landen van de EU<sup>10</sup> werden de hoogst geplaatste managers die verantwoordelijk is voor gezondheid en veiligheid van ondernemingen met minstens 10 werknemers telefonisch geïnterviewd. Ook een preventieverantwoordelijke of werknemersvertegenwoordiger van dezelfde onderneming werd geïnterviewd, indien mogelijk. Alle sectoren werden opgenomen behalve de primaire.

Alle informatie over de methodologie, inbegrepen de vragenlijst, is terug te vinden op <http://www.esener.eu> (gedeeltelijk ook in het Nederlands).

---

<sup>8</sup> “Het idee dat ik dit werk tot mijn pensioen moet doen, benauwt me” – item 6 uit de VBBA-schaal ‘Plezier in het werk – WBM-vragenlijst B8

<sup>9</sup> Occupational Safety and Health Agency, het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk. <http://osha.europa.eu>

<sup>10</sup> Aangevuld met 2 kandidaat lidstaten en 2 leden van de EVA-landen

De survey heeft betrekking op het volledige welzijns- en veiligheidsbeleid van de ondernemingen met bijzondere aandacht voor psychosociale aspecten. Er zijn verschillende rapporten gepubliceerd met voornamelijk diepgaande analyses.

Er zijn uiteraard ook in België interviews afgenomen, in totaal 470 ondernemingen. Bij 84 daarvan is ook de preventieadviseur of werknemersvertegenwoordiger geïnterviewd.

Gezien de relevantie van de vragen die gesteld werden voor ons onderzoek hebben we een kopie van de dataset aangevraagd zodat we een aantal tabellen kunnen maken voor België apart (regionale spreiding binnen België is niet beschikbaar). 470 eenheden is voldoende voor een aantal elementaire statistieken, voor de werknemerszijde zijn er slechts 84 antwoorden, wat we voor deze toepassing te beperkt vinden. De steekproef is gestratificeerd en gewogen.

**Tabel 1: Aanwezigheid van psychosociale risico's**

Verskillende factoren kunnen bijdragen tot stress, geweld en ongewenst gedrag op het werk; ze hebben betrekking op de manier waarop het werk is georganiseerd en worden vaak beschreven als psychosociale risico's	Komt voor in het bedrijf
Tijdsdruk	57,4%
Slechte communicatie tussen management en werknemers	37,8%
Slechte samenwerking tussen werknemers	32,1%
Gebrek aan controle over de werkorganisatie voor de werknemers	21,3%
Werkonzekerheid	19,3%
Omgaan met moeilijke klanten, studenten, leerlingen enz.	47,0%
Problemen in de relaties tussen leidinggevenden en medewerkers	19,8%
Lange of onregelmatige werkuren	23,6%
Een onduidelijk personeelsbeleid	15,4%
Discriminatie (bijvoorbeeld op basis van gender, leeftijd of ethnische achtergrond)	8,0%

Bron: ESENER enquête, vragen MM202.1 – MM202.10 in volgorde, 2009, eigen bewerking en vertaling, N=470 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België).

Ondernemingen in België geven van de voorgestelde psychosociale risico's vooral tijdsdruk aan (57,4%), gevolgd door omgaan met moeilijke klanten (47,0%). Dit lijken op het eerste zicht 'onontkoombare' risico's; er moet hard gewerkt worden en klanten zijn wat ze zijn.

Slechte communicatie en slechte samenwerking worden nochtans ook vaak gerapporteerd (respectievelijk 37,8% en 32,1%). Daarna volgen gebrek aan controle over de werkorganisatie en lange werkuren (21,3% en 23,6%). Discriminatie wordt maar zelden als psychosociaal risico ingeschat.

Op basis van deze lijst komen de aspecten van de organisatie (primaire preventie) pas op de tweede plaats in de perceptie van de aanwezigheid van risico's, al zijn ze wel belangrijk. Onduidelijk personeelsbeleid en discriminatie worden door slechts weinig bedrijven als reële risico's gezien. Al bij al zien de ondernemingen toch vrij veel psychosociale risico's aanwezig op hun werkvloer.

**Tabel 2: Inzet van deskundigen, intern en/of extern**

Verschillende factoren kunnen bijdragen tot stress, geweld en ongewenst gedrag op het werk; ze hebben betrekking op de manier waarop het werk is georganiseerd en worden vaak beschreven als psychosociale risico's	Komt voor in het bedrijf
Arbeids-geneesheer	94,5%
Veiligheids-expert	75,5%
Psycholoog	41,7%
Ergonomie expert	43,7%
Algemene gezondheids- en veiligheids- consultant	65,0%

Bron: ESENER enquête, vragen MM150.1 – MM150.5 in volgorde, 2009, eigen bewerking en vertaling, N=470 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België).

Zowat alle ondernemingen doen beroep op een arbeidsgeneesheer, zoals dat ook wettelijk verplicht is. Ook een veiligheidsexpert wordt zeer vaak ingezet (75,5%). Verrassend is dat 41,7% een beroep doet op een psycholoog. Wat de opdracht van die psycholoog is en in welk kader die werkt is niet duidelijk op basis van deze gegevens. Mogelijk zijn er diensten van een psycholoog opgenomen in de overeenkomsten die ondernemingen maken met externe preventiediensten.

Iets meer inzicht krijgen we wanneer we de maatregelen bekijken die werden getroffen in de laatste drie jaar.

**Tabel 3: Maatregelen m.b.t. psychosociale risico's die genomen werden in de laatste drie jaar**

In de laatste drie jaar, heft uw onderneming een of meer van de volgende maatregelen genomen ten aanzien van psychosociale risico's?	Komt voor in het bedrijf
Verandering in de manier waarop het werk is georganiseerd	40,4%
Een herschikking van de werkomgeving	42,0%
Vertrouwelijke consultaties voor het personeel	47,2%
Het instellen van een procedure om conflicten op te lossen	36,0%
Aanpassingen van de werktijdregeling	36,6%
Het aanbieden van opleiding	66,3%

Bron: ESENER enquête, vragen MM253.1 tot MM253.6 in volgorde, 2009, eigen bewerking en vertaling; N=470 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België); gewogen op sector en grootte.

Bijna de helft van de ondernemingen (47,2%, Tabel 3) voorziet voor zijn personeel de mogelijkheid om persoonlijke consultaties te hebben met een psycholoog. Hoe vaak die daar op in gaan kunnen we uit de gegevens niet afleiden. Minder voorkomend dan de consultaties zijn het aanpassen van de werkorganisatie, werktijdregelingen, herschikken van de werkomgeving en aanpassen van de werkmethode. Het instellen van een methode om conflicten op te lossen komt het minste voor, maar dat is toch nog altijd bij 36,0%. Wat het meeste voorkomt is het geven van opleiding: 66,3%.

De cijfers die we hier terugvinden zijn vrij hoog. Er zijn geen redenen om aan te nemen dat de steekproef die door de OSHA is getrokken en de weging die ze toepassen tot niet representatieve gegevens zouden leiden. Er is een kans dat de begrippen, zoals ze werden aangeboden aan de respondenten, vrij ruim te interpreteren zijn. Wat houdt een verandering in de manier waarop het werk is georganiseerd in? Uit de IOA-enquête van 2011 bleek dat in Vlaanderen 33,0% van de ondernemingen aangaf om in de voorbije drie jaar (dezelfde tijdspanne als in de ESENER) een 'verandering of belangrijke vernieuwing op het vlak van de interne organisatiestructuur of de wijze waarop het werk werd georganiseerd' heeft gekend, weliswaar voor een populatie waar ook de ondernemingen en organisaties van 1 tot 9 werknemers zijn in opgenomen (Hellings, 2011, p. 21). Gegeven de ruimere populatie – waarbij de kleinste ondernemingen een lager cijfer laten optekenen van 29,3% - kunnen we aannemen dat de scores ongeveer gelijk liggen. Ook voor het herschikken van de werkomgeving kan een dergelijke vergelijking gemaakt worden (42,7% kende in de voorbije drie jaar een verandering of belangrijke vernieuwing op het vlak van de methoden en werkwijzen (Hellings, 2011, p. 18)). Er is dus een reële kans dat voor een aantal aspecten de respondenten geen onderscheid maken tussen een verandering in het werk specifiek met het oog op het beperken van de risico's op psychosociale risico's en gelijkaardige veranderingen voor andere doelstellingen.

Daarnaast is er ook de mogelijkheid dat wat de onderzoekers bedoelen met een verandering in de manier waarop het werk is georganiseerd (een aanpassing van de organisatie in het algemeen) anders is dan wat de respondenten er mee bedoelen (een aanpassing van de werkorganisatie voor individuen in de onderneming, met het oog op het wegwerken van individuele knelpunten). Dit zou dan leiden tot het foutief catalogeren van veranderingen op het niveau van primaire preventie terwijl het in de feiten om secundaire gaat. In de bespreking van wat er in de praktijk toegepast wordt vinden we hier een aantal voorbeelden van (zie 4.5)

**Tabel 4: Effectiviteit van de genomen maatregelen m.b.t. psychosociale risico's**

In het algemeen: zou u zeggen dat de maatregelen die uw onderneming heeft genomen om psychosociale risico's te beheren effectief zijn geweest, eerder effectief, eerder ineffectief of ineffectief?	% ondernemingen
<b>Zeer(*) effectief</b>	14,2%
<b>Vrij effectief</b>	67,8%
<b>Vrij ineffectief</b>	5,6%
<b>Zeer ineffectief</b>	1,4%
<b>Geen antwoord</b>	11,0%
<b>Totaal</b>	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, vraag MM263, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte

(\*) verschil in antwoordcategorieën in de vraagstelling en de aangeboden antwoordcategorieën

De getroffen maatregelen worden bijzonder goed geëvalueerd: 14,2% vindt ze zeer effectief, 67,8% vrij effectief (Tabel 4). Van de overige 18% is er wel een grote groep (11%) die geen antwoord heeft op die vraag.

Wanneer we de evaluatie van de maatregelen in hun algemeen kruisen met de individuele maatregelen krijgen we een ruwe indicatie van de effectiviteit per maatregel:

- ▀ Met alle maatregelen is er een significant verband: als de maatregel is genomen, is er een grotere algemene tevredenheid. De percentages voor 'zeer effectief' stijgen tot om en bij de 17%, 'vrij effectief' tot om en bij de 70%. De verschillen tussen de maatregelen zijn niet erg uitgesproken.
- ▀ Er is één uitzondering hierop: bij het nemen van de maatregel 'opleiding geven' is er geen significant effect op de algemene tevredenheid. Een mogelijke verklaring daarvoor kan zijn dat er heel wat bedrijven zijn die enkel deze maatregel nemen (ze is toegankelijk, weinig verstorend, en blijkt in de praktijk veel toegepast) waardoor er geen cumulatief effect zou zijn.
- ▀ De intensiteit van het verband verschilt ook niet. Dit blijkt uit de statistische maat Cramer's V; die is altijd 0,13 of 0,14 (een sterkte van enige betekenis). Enige uitzondering (naast 'geven van opleiding') is 'aanpassen van de manier waarop het werk georganiseerd wordt'; die heeft een Cramer's V van 0,178. Dat is al een vrij sterk verband.

**Tabel 5: Moeilijkheid om psychosociale risico's aan te pakken in vergelijking met andere welzijnsrisico's**

In vergelijking met andere aspecten van veiligheid en gezondheid, is het moeilijker om psychosociale risico's aan te pakken, is het minder moeilijk of is er geen verschil?	% ondernemingen
<b>Moeilijker</b>	39,0%
<b>Minder moeilijk</b>	8,1%
<b>Geen verschil</b>	48,0%
<b>Geen antwoord</b>	4,9%
<b>Totaal</b>	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, Vraag MM300, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte

**Tabel 6: Effectiviteit van de genomen maatregelen m.b.t. psychosociale risico's volgens moeilijkheid om psychosociale risico's aan te pakken in vergelijking met andere welzijnsrisico's**

In het algemeen: zou u zeggen dat de maatregelen die uw onderneming heeft genomen om psychosociale risico's te beheren effectief zijn geweest, eerder effectief, eerder ineffectief of ineffectief?	% ondernemingen				
	Moeilijker	Minder moeilijk	Geen verschil	Geen antwoord	Totaal
<b>Zeer(*) effectief</b>	11,2%	7,7%	17,4%	19,0%	14,2%
<b>Vrij effectief</b>	72,6%	74,4%	65,6%	38,1%	67,8%
<b>Vrij ineffectief</b>	7,3%	7,7%	4,6%		5,7%
<b>Zeer ineffectief</b>	1,7%		0,9%	4,8%	1,3%
<b>Geen antwoord</b>	7,3%	10,3%	11,5%	38,1%	10,9%
<b>Totaal</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, vraag MM263 en MM300, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte

$\chi^2$ :  $p = ,003$ ; Cramer's  $V = ,148$  (geen antwoord inbegrepen);

$\chi^2$ :  $p = ,340$ ; (geen antwoord uitgesloten bij MM300, N=436);

(\*) verschil in antwoordcategorieën in de vraagstelling en de aangeboden antwoordcategorieën

Vier op de tien (39,0%) van de ondernemingen ervaart dat het aanpakken van psychosociale risico's moeilijker is dan het aanpakken van de andere welzijnsrisico's;



slechts 8,1% vindt het minder moeilijk (Tabel 5). Dit leidt echter niet tot een verschil in tevredenheid over het resultaat van de maatregelen (Tabel 6) wanneer we daar de antwoordcategorie “geen antwoord” over de moeilijkheid negeren.

In vergelijking met andere aspecten van welzijn neemt het psychosociaal welzijn een middenpositie in. De meeste zorgen maakt men zich over mogelijke arbeidsongevallen en gewrichtsproblemen (Tabel 7). Daarna komt werkstress; gevolgd door gevaarlijke materialen; geluid en trillingen en tenslotte geweld.

**Tabel 7: Belang van werkstress en andere risico's**

For each of the following issues, please tell me whether it is of major concern, some concern or no concern at all in your establishment.	Sterke bekomernis	Bekomernis	Niet	Weet niet/ geen antwoord	Totaal
<b>Dangerous substances (Int.: explain if necessary: e.g. dusts, chemical, biological or radioactive)</b>	31,0%	22,4%	46,5%	0,1%	100,0%
<b>Arbeidsongevallen</b>	46,2%	29,2%	24,2%	0,4%	100,0%
<b>Geluid en trillingen</b>	21,5%	31,6%	46,7%	0,2%	100,0%
<b>Gewrichtsproblemen, zoals pijn in de rug, armen of polsen</b>	34,5%	38,6%	27,0%		100,0%
<b>Werkstress</b>	28,0%	46,8%	24,2%	1,0%	100,0%
<b>Geweld of dreiging van geweld</b>	19,7%	21,5%	58,6%	0,2%	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, Vragen MM200.1 tot MM200.6 in volgorde, eigen bewerking en vertaling, N=470 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België)

Veel ondernemingen betrekken de werknemers bij de maatregelen omtrent psychosociale risico's. Bij 57,5% van de ondernemingen worden ze geconsulteerd (Tabel 8); bij 62,5% worden ze actief betrokken bij de invoering en evaluatie (Tabel 9).

De betrokkenheid van de werknemers heeft een significante samenhang met de algemene tevredenheid over de genomen maatregelen. Wanneer werknemers geconsulteerd worden over de te nemen maatregelen blijft het aandeel 'vrij effectief' gelijk, maar het aandeel 'zeer effectief' stijgt tot 20% (Tabel 10). Het verband is significant en behoorlijk sterk (Cramer's V = ,357). Met het betrekken van de werknemers bij de invoering en evaluatie zien we een gelijkaardig verband (Tabel 11).

**Tabel 8: Consultatie van werknemers over de maatregelen m.b.t. psychosociale risico's**

Wat met de rol van de werknemers: werden ze geconsulteerd omtrent de maatregelen om met psychosociale risico's om te gaan?	% ondernemingen
Ja	57,5%
Nee	39,3%
Geen antwoord	3,3%
Totaal	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, Vraag MM266, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte

**Tabel 9: Betrekken van werknemers bij de invoering en evaluatie van maatregelen m.b.t. psychosociale risico's**

Worden werknemers aangemoedigd om actief deel te nemen aan de invoering en evaluatie van de maatregelen?	% ondernemingen
Ja	62,5%
Nee	34,5%
Geen antwoord	3,0%
Totaal	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, Vraag MM267, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte

**Tabel 10: Effectiviteit van de genomen maatregelen m.b.t. psychosociale risico's volgens consultatie werknemers**

In het algemeen: zou u zeggen dat de maatregelen die uw onderneming heeft genomen om psychosociale risico's te beheren effectief zijn geweest, eerder effectief, eerder ineffectief of ineffectief?	Wat met de rol van de werknemers: werden ze geconsulteerd omtrent de maatregelen om met psychosociale risico's om te gaan? % ondernemingen		
	Ja	Nee	Totaal
<b>Zeer(*) effectief</b>	20,2%	6,1%	14,0%
<b>Vrij effectief</b>	72,5%	61,1%	68,0%
<b>Vrij ineffectief</b>	2,7%	10,6%	5,7%
<b>Zeer ineffectief</b>	0,4%	2,8%	1,3%
<b>Geen antwoord</b>	4,2%	19,4%	11,0%
<b>Totaal</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, vraag MM263 en MM266, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte  
 $\chi^2$ :  $p = ,003$ ; Cramer's  $V = ,148$  (geen antwoord inbegrepen);  
 $\chi^2$ :  $p = ,000$ ; Cramer's  $V = ,357$  (geen antwoord bij MM266 uitgesloten, N=442)  
 $\chi^2$ :  $p = ,000$ ; Cramer's  $V = ,264$  (geen antwoord bij MM 263 en MM266 uitgesloten, N=396)

**Tabel 11: Effectiviteit van de genomen maatregelen m.b.t. psychosociale risico's volgens moeilijkheid om psychosociale risico's aan te pakken in vergelijking met andere welzijnsrisico's**

In het algemeen: zou u zeggen dat de maatregelen die uw onderneming heeft genomen om psychosociale risico's te beheren effectief zijn geweest, eerder effectief, eerder ineffectief of ineffectief?	Worden werknemers aangemoedigd om actief deel te nemen aan de invoering en evaluatie van de maatregelen? % ondernemingen		
	Ja	Nee	Totaal
<b>Zeer(*) effectief</b>	18,5%	6,3%	14,2%
<b>Vrij effectief</b>	72,4%	63,9%	67,8%
<b>Vrij ineffectief</b>	3,1%	10,1%	5,5%
<b>Zeer ineffectief</b>	0,3%	3,8%	1,5%
<b>Geen antwoord</b>	5,6%	15,8%	10,9%
<b>Totaal</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: ESENER enquête, 2009, vraag MM263 en MM267, eigen bewerking en vertaling; N=457 (ondernemingen met 10 of meer werknemers in België die maatregelen m.b.t. psychosociale risico's hebben genomen); gewogen op sector en grootte  
 $\chi^2$ :  $p = ,003$ ; Cramer's  $V = ,148$  (geen antwoord inbegrepen);  
 $\chi^2$ :  $p = ,000$ ; Cramer's  $V = ,299$  (geen antwoord bij MM267 uitgesloten, N=444)  
 $\chi^2$ :  $p = ,000$ ; Cramer's  $V = ,280$  (geen antwoord bij MM 263 en MM267 uitgesloten, N=403)

Samenvattend kunnen we op basis van de ESENER gegevens stellen dat voor de ondernemingen met minstens 10 werknemers in België er een groot bewustzijn is van de aanwezigheid van psychosociale risico's, waarbij werkdruk als voornaamste wordt gezien – hoe breed dat begrip ook moge zijn. Arbeidsgeneesheren zijn algemeen aanwezig, naast andere preventieadviseurs in brede zin: bedrijven worden omringd door experts ter zake. Er worden heel wat maatregelen genomen, waaronder een aantal die ingrijpen in de organisatiestructuur en arbeidsorganisatie. Van de meest voorkomende maatregel, opleiding geven, lijken we te kunnen twijfelen of die wel zo effectief is, terwijl we van de andere indicaties hebben dat ze het gewenste resultaat opleveren. In de meerderheid van de bedrijven worden werknemers geconsulteerd en/of actief aangemoedigd om te participeren aan de invoering en evaluatie van de maatregelen. Waar dit gebeurt is de kans dat er tevredenheid is over de gevoerde maatregelen aanzienlijk groter.

### 1.2.2. Advies NAR 1808: evaluatie van de wetgeving

De Nationale Arbeidsraad (NAR) heeft in 2012 een evaluatie gemaakt van de welzijnswet, bekend gemaakt in het eenparig advies van de zitting van dinsdag 17 juli 2012. Meer bepaald ging de evaluatie over de Preventie van psychosociale belasting (waaronder pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk).

De NAR constateert dat op basis van zijn onderzoek met betrekking tot de psychosociale risico's dat:

*[...] de wettelijke en regelgevende bepalingen inzake preventie van psychosociale risico's in de praktijk nog steeds onvoldoende worden toegepast in de ondernemingen. Die bepalingen worden vaak als complex ervaren, vooral in de kleinere ondernemingen.*

*Zijn werkzaamheden hebben ook een tekort aan concrete middelen in het licht gesteld om in de ondernemingen een preventiebeleid te kunnen voeren dat de problemen van psychosociale belasting op het werk echt kan verhelpen.*

De raad geeft tevens een aantal aanbevelingen, waaronder ook specifiek voor de psychosociale risico's. De NAR heeft daarbij expliciet aandacht voor de kleinere ondernemingen, voor wie de preventiepraktijk soms moeilijk haalbaar is. Daarom moeten praktisch haalbare oplossingen worden ontwikkeld.

Daarnaast spreekt de NAR zich ook duidelijk uit over wat de plaats zou moeten zijn van het preventiebeleid; namelijk op het kruispunt van veiligheids- en personeelsbeleid:

*De Raad is van mening dat het beleid ter voorkoming van psychosociale risico's van tweeërlei aard moet zijn: enerzijds moet het deel uitmaken van een integraal beleid inzake gezondheid en veiligheid; anderzijds moet het passen in het kader van een globaal personeelsbeleid. Zo moet een efficiënt beleid zowel het preventiebeleid in het kader van de welzijnswet als het humanresourcesbeheer omvatten en er een verband tussen leggen.*

Het komt erop aan dat bepaalde factoren die een rol kunnen spelen in de ontwikkeling van een negatieve psychosociale belasting op zijn minst bespreekbaar worden gemaakt en behandeld worden in de onderneming.

Het betreft met name:

*“de organisatie van het werk;*

*de arbeidsomstandigheden;*

*de omgevingsfactoren op het werk;*

*de arbeidsverhoudingen (rol van de personen);*

*de inhoud van het werk (het op elkaar afgestemd zijn van vaardigheden en taken).”*

Die verschillende factoren moeten volgens de Raad aangesneden kunnen worden door alle betrokken actoren, zowel uit het oogpunt van het welzijnsbeleid als uit het oogpunt van het humanresourcesbeheer.

De NAR legt verder ook sterk de nadruk op het belang om de werknemers in het preventiebeleid ten aanzien van psychosociale risico's te betrekken, zowel individueel, in teamvergaderingen als in het kader van het sociaal overleg:

*“De Raad is van mening dat een tijdige analyse en aanpak van probleemsituaties, zowel individueel als collectief, een zeer belangrijk element is voor het succes van het preventiebeleid. Er moet worden voorzien in nieuwe mechanismen om negatieve signalen zowel individueel als collectief zo snel mogelijk te kunnen opvangen, kanaliseren en behandelen, vooraleer ze erger worden.”*

*“Voor een tijdige opsporing en aanpak van probleemsituaties moet volgens de Raad in eerste instantie de dialoog worden bevorderd in het kader van de gewone sociale verhoudingen in de ondernemingen, en vooral in het kader van het regelmatige overleg tussen de werkgever, de werknemers en hun vertegenwoordigers”.*

In dat opzicht bevestigt de NAR de inzichten die uit de ESENER enquête komen. Bovendien lijken de ESENER gegevens aan te geven dat heel wat bedrijven werken in de zin die de NAR voorstelt.

### 1.2.3. OESO Rapport

In het rapport<sup>11</sup> “Mental Health and Work: Belgium” maakt de OESO een stand van zaken van het welzijn op het werk in België.

De OESO schrijft dat België een voorloper was met de welzijnswet van 1996. Bovendien is de nadruk die in de wetgeving wordt gelegd op de preventie uniek in Europa. (OECD, 2013, p. 58). Ze verwijzen daarbij expliciet naar de risicoanalyse, het preventieplan en de vereiste om een preventieadviseur aan te duiden.

De toepassing blijft echter “deficient” (OECD, 2013, p. 61) stelt de OESO vast, onder meer op basis van de evaluatie van de NAR. De verplichtingen zijn te weinig bekend. De risicoanalyses worden te weinig uitgevoerd en de sanctie daarop kost minder dan de analyse zelf. Het ontbreekt dus aan een financiële incentive. De werkgevers hebben volgens de OESO ook een weerstand tegen de inmenging van de preventieadviseurs:

*“Many employers see this as an intrusion of their domain.” (OECD, 2013, p. 61)*

De preventiediensten hebben ook de handen vol met de aanpak van formele klachten in het kader van de welzijnswet. Slechts 5% van de preventieadviseurs is gespecialiseerd in de psychosociale aspecten en dit is te weinig. Ze zijn ook te weinig vertrouwd met de praktijk op de werkvloer.

De OESO beveelt onder meer aan om bewustmakingscampagnes te organiseren over de verplichtingen, met speciale aandacht voor de bestaande instrumenten voor het uitvoeren van de risicoanalyse en de mogelijkheden om preventieve maatregelen te treffen. Er moet meer druk op de ondernemingen komen om de risicoanalyses uit te voeren, zodat de vraag stijgt en de preventiediensten meer preventieadviseurs kunnen aanstellen die zich specifiek op de psychosociale preventie kunnen richten. Ook de Comités voor preventie en veiligheid op het werk moeten meer aandacht hebben voor de psychosociale aspecten.

## 2. Werkstresspreventie in de praktijk

In dit deel wordt eerst beschreven waar we naar op zoek zijn. Daarna beschrijven we waarom het niet eenvoudig bleek om veel voorbeelden te vinden.

### 2.1. Wat we zoeken

Gegeven het belang van de preventie van werkstress in het algemeen en in het kader van werkbaarheid in het bijzonder en gegeven de vaststelling van de NAR dat er in de

---

<sup>11</sup> OECD: Mental Health and Work: Belgium. OECD Publishing.

praktijk nog te weinig toepassing is, zijn we op zoek gegaan naar een aantal voorbeelden van de toepassing van werkstress in de praktijk.

De voorbeelden:

- ▀ Gaan over concrete acties die ondernomen werden.
- ▀ Hebben een duidelijke link met stresspreventie, of hebben een gunstig effect op de werkstress.
- ▀ Zijn door hun manier van aanpakken of door de concrete acties die ondernomen werden bruikbaar voor andere ondernemingen.
- ▀ Zijn niet noodzakelijk grote, alomvattende projecten die een organisatie in zijn geheel veranderen, ze kunnen ook beperkt zijn of op een afdeling of groep werknemers betrekking hebben.
- ▀ Hebben bij voorkeur ook een invloed, op welke manier ook, op de manier waarop het werk georganiseerd wordt.

Wat deze projecten of acties kenmerkt is enerzijds dat dat er een intentie of een kader is om werkstress te voorkomen of te beperken en anderzijds ze op een of andere wijze betrekking hebben, geheel of gedeeltelijk, op de organisatie van het werk.

## 2.2. Primaire, secundaire en tertiaire preventie

Zoals gebruikelijk bij preventie wordt er ook voor het psychosociaal welzijn een onderscheid gemaakt tussen primaire, secundaire en tertiaire preventie. Hoe dit precies afgebakend wordt en welke maatregelen onder welke vorm vallen kan voor interpretatie vatbaar zijn. In de brochure van de NAR<sup>12</sup> wordt dit als volgt omschreven:

- *primaire preventie beoogt het effectief voorkomen van het optreden van gezondheidsschade door het elimineren van risico's aan de bron; het spreekt vanzelf dat die vorm van preventie de belangrijkste is;*
- *secundaire preventie richt zich op het tijdig ontdekken van een beginnende schade aan de gezondheid en laat, althans in principe, bijsturing of tijdige behandeling toe;*
- *tertiaire preventie ten slotte is bedoeld om door hulp, opvang en begeleiding blijvende, chronische gezondheidsschade en verdere verwickelingen te voorkomen.*

In elk geval is het onderscheid belangrijk. We hopen van de drie niveaus voorbeelden te kunnen vinden.

## 2.3. Moeilijk te vinden

Zoals vermoed kon worden op basis van de evaluatie door de NAR bleek het moeilijk om bedrijven te vinden die bereid zijn om hun aanpak van werkstresspreventie in het kader van een onderzoek als dit toe te lichten.

---

<sup>12</sup> Voorkoming van Stress. Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72. Brussel, Nationale Arbeidsraad, 34p., pagina 15.

De moeilijkheid om voorbeelden te vinden heeft twee componenten: enerzijds de terughoudendheid van ondernemingen die een stressbeleid hebben om dit publiek te maken en anderzijds de mogelijke beperkte toepassing van een werkstresspreventie zoals wij dit hebben afgebakend. Afgaande op de ervaringen bij het zoeken naar voorbeelden is de wens tot discretie de voornaamste drempel, waardoor het moeilijk is in te schatten in welke mate de werkstresspreventie zoals wij die omschrijven in de populatie wordt toegepast.

### **2.3.1. Moeilijke perceptie**

Werkstress in het algemeen is voor ondernemingen een delicate problematiek. Ook al zijn eventuele problematische situaties op een voorbeeldige wijze aangepakt, dan nog zijn de ondernemingen er niet tuk op om dit aan de grote klok te hangen. Via de externe preventiediensten, die zelf een actieve medewerking hebben verleend, bleek het in slechts zeer beperkte mate mogelijk om cases te vinden. De toegang tot projecten waar werkstress niet de introductie van het project is loopt veel vlotter, al zijn de maatregelen die er zijn genomen vaak gelijklopend en ging er ook een delicate problematiek aan vooraf.

Stress wordt tot op zekere hoogte positief geassocieerd, zo bleek uit de verschillende gesprekken met de preventieadviseurs. “Een gezonde portie stress” hoort bij een bedrijf waar hard gewerkt wordt, “stressbestendigheid” is een kwaliteit die met sterke presteerders wordt geassocieerd. Een teveel aan stress wordt in eerste instantie vaak spontaan gelinkt aan een persoonlijke situatie of een persoonlijke problematiek in de private sfeer. De link met de organisatie van het werk is niet de eerste connotatie. Zo kan er een beeldvorming ontstaan waarbij er voornamelijk ongewenste associaties ontstaan met de idee dat een bedrijf in die mate wordt geconfronteerd met stress dat er maatregelen moesten genomen worden. Ook al heeft men daar in een onderneming mogelijk een andere visie op, dan kan men aannemen dat een onderneming liever niet op die manier bekeken wordt.

In dezelfde context kan men de terughoudendheid begrijpen van ondernemingen om aan risicoanalyse te gaan doen zonder dat daar een directe aanleiding voor is; dit lijkt wel op het “zoeken naar problemen”.

Er is wel meer openheid om te spreken over initiatieven die te maken hebben met gezondheidsbeleid en het psychologisch ondersteunen van werknemers, zoals beschreven in 4.2 en 4.3. Mogelijk is er hier sprake van een actief beleid in het ondersteunen van werknemers zonder dat er sprake is van een vastgestelde problematiek op de werkvloer. Er wordt bij deze maatregelen uitgegaan van een visie waarbij werkstress inherent is aan het werken op zich: niet het bedrijf heeft een probleem; werken (en het leven op zich) kan moeilijk zijn en de werkgever voorziet daar ondersteuning in.

### **2.3.2. Heeft betrekking op strategie en menselijke verhoudingen**

Werkstresspreventie heeft, in de vorm zoals wij die zien, betrekking op de kern van de onderneming. Het gaat over werkprocessen en hoe ze geoptimaliseerd worden, maar ook over personeelsbeleid en de persoonlijke relatie tussen mensen in het bedrijf. De positie of de leiderschapskwaliteiten van individuele personen worden soms in vraag



gesteld of er wordt vastgesteld dat er bijschaving nodig is. Werkstresspreventie raakt dus zowel de strategie van de onderneming als de menselijke verhoudingen, waardoor de wens om daar discretie rond te bewaren niet zo vreemd is, zeker in combinatie met het hierboven beschreven perceptievraagstuk. Bedrijven die hun acties richten op menselijke verhoudingen, zoals beschreven in 4.2 en 4.3, zijn daar doorgaans wel open over, gezien zij de noodzaak om aan menselijke verhoudingen te werken als een gegeven zien.

### **2.3.3. Weinig concrete regelgeving**

Voor het medisch toezicht, grensoverschrijdend gedrag of pesten is in de wetgeving duidelijk vastgelegd wat er moet gebeuren. Ondernemingen weten daardoor goed wat er dient te gebeuren en de controle er op is helder. Voor werkstresspreventie als onderdeel van het psychosociaal welzijn (en ook ergonomie) is dit echter veel minder duidelijk, behalve de vereiste dat er een risicoanalyse moet gebeuren. Ook de focus in de verschillende programma's van de FOD WASO hebben op andere aspecten dan werkstresspreventie de aandacht gelegd, ook in de campagne die momenteel loopt (bevestigd in een telefonisch contact met de betrokken dienst op de FOD WASO).

Dit maakt het voor de preventiediensten moeilijk om een pakket samen te stellen en aan te bieden, ook al hebben ze wat daarvoor nodig is in hun aanbod. Ze kunnen niet vertrekken van een 'noodzakelijk basispakket' dat opgenomen kan worden in een algemene overeenkomst.

Daardoor moeten ze zelf producten ontwikkelen en verkopen. Dit blijkt geen eenvoudige zaak te zijn. Ze moeten de ondernemingen er van overtuigen dat hun aanbod in het kader van werkstresspreventie een zinvolle investering is.

Er zijn nu twee handvaten waar werkstresspreventie kan mee aangebracht worden: de werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse die als basis dienen voor de risicoanalyse zijn nu op een niveau dat de externe preventiediensten dit beter in de markt kunnen zetten. Daarnaast is er de campagne rond pesten op het werk, waardoor preventie van psychosociale risico's een vrij concreet ankerpunt heeft gekregen. Pesten is een ernstige zaak, en wanneer het voorkomt komen de ondernemingen snel in actie. Daarvoor moeten ze bij een externe preventiedienst zijn, die dan zelf of via een andere partner de nodige begeleiding geeft waardoor een eerste kennismaking met dit werkveld is gebeurd.

### **2.3.4. Marktwerking externe preventiediensten**

Externe preventiediensten bieden hun diensten aan op basis van een (verplicht) abonnement, waarin een basispakket wordt aangeboden en een 'krediet' aan diensten. Ook recente acties van de overheid om bepaalde thema's onder de aandacht te brengen claimen voor de meeste ondernemingen het volledige budget. Voor bijkomende acties moet dan extra betaald worden. Dit is een belemmering voor de preventiediensten om hun pakket aan te bieden. De tevredenheidsenquête als basis voor de risicoanalyse raakt stilaan wel ingeburgerd.

### 2.3.5. Welzijn is meer dan werkstress alleen

Zowel de welzijnswet als de uitkomst van werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse omvatten meer dan werkstress alleen. Welzijn op het werk bevat ook elementen van veiligheid, gezondheid en arbeidsomstandigheden. In de werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse die gebruikt worden, al dan niet in het kader van een risicoanalyse, komen ook elementen van de werk-privébalans aan bod en sociale aspecten op het werk. Daardoor wordt de onderneming met een set van problemen en thema's geconfronteerd waar werkstress er maar een van is.

## 2.4. Werkstresspreventie en/of mensgericht ondernemen

Bij de zoektocht naar goede voorbeelden van werkstresspreventie werd duidelijk dat een aantal praktijken, die gekoppeld kunnen worden aan het voorkomen van stress, door bedrijven en organisaties toegepast worden voor andere motieven.

In het algemeen blijken organisaties die hun organisatie aanpassen en daarbij oog hebben voor aspecten als werkprocessen, functiesamenstellingen, werken met meer autonomie voor de werknemers of teamwerk, daarbij de stress blijken te reduceren. De motieven voor het invoeren van dergelijke aanpassingen zijn gevarieerd: het kan gaan van het indijken van verloop (waarbij nog een rechtstreekse band met werkstress kan gezien worden), over het introduceren van nieuwe producten, technieken of het aanpassen aan een veranderde economische- of marktrealiteit, tot het optimaliseren van de performantie van de organisatie. De link met werkstress wordt niet gemaakt, maar wel met personeelsbeleid in het algemeen.

Voorbeelden hiervan zijn in ruime mate terug te vinden bij de projecten die door het ESF agentschap Vlaanderen worden gesteund in het kader van de oproep 'Mensgericht Ondernemen'. Dankzij de medewerking van ESF Vlaanderen konden in het kader van dit onderzoek bedrijven gecontacteerd worden die een project lopend hebben. In tegenstelling tot wat ervaren werd bij de benadering vanuit een werkstresspreventie-ingang, is de bereidheid tot samenwerken bij deze ondernemingen groot. De verleiding om een nog groter aantal van deze bedrijven als case op te nemen was groot, zeker gezien het vaak om interessante projecten gaat, maar gezien dit om werkstresspreventie *as such* gaat, werd besloten het bij een drietal te houden.

Deze cases zijn interessant omdat ze laten zien dat de maatregelen die gepromoot worden om werkstress tegen te gaan, in een andere context een aantal andere doelstellingen van een onderneming dienen. Hier liggen misschien een aantal mogelijkheden om ondernemingen en organisaties verder warm te maken voor primaire preventie.

## 3. Aanleidingen om werkstresspreventie aan te pakken

Er zijn verschillende aanleidingen mogelijk om met een werkstresspreventie te starten. Dit kan een uitloper zijn van een reeds langer bestaand beleid in de onderneming, of

een actie die is opgezet naar aanleiding van een verandering in de onderneming of een bepaalde problematiek die zich aandient. In dit deel worden de aanleidingen besproken die in de voorbeelden werden gevonden.

### 3.1. Brede visie op personeelsbeleid

Bij een aantal bedrijven (onder meer P&G, Janssen, Provikmo, AZ Monica) is het welzijnsbeleid een onderdeel van de algemene bedrijfsstrategie. Men vindt er een goed personeelsbeleid belangrijk, de aandacht voor het welzijn van de medewerkers in brede zin is er een onderdeel van de missie van het bedrijf. Ze hebben er soms al een beleid rond ontwikkeld al voor er sprake was van een welzijnswet waar psychosociaal welzijn een onderdeel van uitmaakt.

Naast deze voorbeelden van bedrijfscultuur die vooral eigen is aan grote (internationale) ondernemingen, zien we ook bij de kleinere ondernemingen projecten die gestart zijn vanuit de overtuiging dat een effectief personeelsbeleid waarbij de organisatiestructuur en arbeidsorganisatie afgestemd zijn op de noden van de werknemers de beste manier zijn om een bedrijf te structureren. Het meest sprekende voorbeeld daarvan in onze reeks cases is Vivixtum, waar de ondernemer inspiratie haalt uit een humanistische visie die autonomie centraal stelt.

### 3.2. Preventie verloop & absenteïsme

Een toename van verloop & absenteïsme boven een bepaald is voor veel ondernemingen het eerste signaal dat er iets aan de werkomstandigheden in het bedrijf schort. We vinden dit terug bij ondernemingen met projecten buiten het werkstresskader (N&D, Nuytten...) Teveel verloop en absenteïsme is bijzonder hinderlijk: de werkdruk van de blijvende werknemers neemt toe, en in het geval van verloop is er ook nog de transactiekost van nieuwe aanwervingen, de druk op de sociale verhoudingen en het verlies van kennis. Dikwijls staan de ondernemingen voor een raadsel, kunnen ze niet de vinger op de wonde leggen. Er wordt dan een tevredenheidsenquête gehouden, onder begeleiding van een consultant, waarna verbetermaatregelen worden genomen die vaak neerkomen op wat wij aanzien als maatregelen tegen werkstress.

### 3.3. Leeftijdsbewust personeelsbeleid: oudere werknemers

Steeds meer bedrijven zien hun personeelsbestand verouderen, terwijl slechts met mondjesmaat jongere werknemers binnen komen. De zorg is dubbel: hoe houden we de oudere werknemers, die vaak een groot deel van de kennis in de onderneming hebben, lang genoeg aan het werk? Dat is nodig voor verschillende redenen: de menselijke – er is vaak in de loop der jaren een wederzijdse loyaliteit gegroeid; de nood om hen nog lang genoeg aan het werk te houden om jongere werknemers te kunnen opleiden, en de nood om in sommige gevallen de oudere werknemers te kunnen blijven inzetten in een bedrijf dat veel veranderingen kent.

Ook hier wordt dan vaak een beroep gedaan op consultants die een tevredenheidsenquête uitvoeren en een doorlichting doen van de werkorganisatie. Dit leidt ook hier tot maatregelen die in onze visie werkstress doen dalen. In het kader van de op te maken plannen voor de 45+-ers in de onderneming krijgt deze werkwijze ene belangrijke stimulans.

### **3.4. Ondernemingen waar veel kenniswerkers werken**

In elke onderneming zijn de werknemers belangrijk, maar wanneer het gaat om profielen die schaars zijn op de arbeidsmarkt en die in hoge mate kenniswerkers zijn, is de bezorgdheid om het psychosociaal welzijn vaak nog groter. Dit zien we onder meer bij P&G en Janssen. De bezorgdheid gaat dan niet zozeer over de emotionele belasting als wel om de intellectuele belasting; kenniswerkers die met psychologische problemen te kampen hebben, ondervinden daar in de uitvoering van hun taken in verhouding meer hinder van.

### **3.5. Concrete gevallen of problemen: klachten bij de arbeidsinspectie, gevallen van pesten of andere voorvallen**

De nadruk die de overheid in de recente campagnes omtrent welzijn op het werk heeft gelegd op ongewenst gedrag en pesten worden soms gezien als 'concurrentie' voor de andere aspecten van psychosociaal welzijn. Er is echter ook een andere zijde: wanneer (externe) preventiediensten geconfronteerd worden met een reeks gevallen van pesten of ongewenst gedrag, kan het een signaal zijn dat er een structureel probleem is. Ze nemen dan contact op met het bedrijf in kwestie met het voorstel om een evaluatie te doen van de organisatie (AZ Monica, gesprekken met preventiediensten).

### **3.6. Andere motieven die in de praktijk leiden tot werkstress beperkende maatregelen**

In de mate dat sleutelen aan de organisatiestructuur en de arbeidsorganisatie op een dusdanige manier worden uitgevoerd, kan een brede reeks aan motieven de aanzet betekenen tot een project, actie of beleid. Meestal wordt de onderneming met een nieuwe of veranderde situatie geconfronteerd: de ontwikkeling van nieuwe producten of een aanpassing in werkwijze bij de productie (N&D), het wegwerken van kwaliteitsproblemen (N&D, ISO) enzovoort, kunnen de aanleiding zijn.

## 4. Types van maatregelen

De wetgever noch de CAO geven duidelijk aan welke maatregelen er moeten getroffen worden om de stress als gevolg van het werk te vermijden. De nadruk ligt wel duidelijk op het ingrijpen in de organisatie van de arbeid.

### 4.1. Werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse als basis

De werknemersbevraging in het kader van een risicoanalyse is een noodzakelijke stap in de risicoanalyse, waar in de welzijnswet duidelijk op aangestuurd wordt.

#### 4.1.1. Klassieke stress-enquêtes

De eerste stressenquêtes, die werden opgesteld op basis van het model van Karasek, leidden volgens verschillende gesprekspartners tot het openen van een doos van pandora. De omvang en aard van de problematiek werd ineens duidelijk en was voor veel ondernemingen een verrassing waar verder geen duiding bij was. Dit had een averechts effect en leidde eerder tot stilstand dan tot actie. De enquêtes lieten enkel de symptomen zien op het niveau van de volledige organisatie en gaven geen inzicht in de mogelijke oorzaken. Zo vond ISW Limits in hun analyse van de Welzijnswetgeving in opdracht van de FOD WASO dat 39,1% van de preventieadviseurs psychosociale aspecten in 2011 het moeilijk vond om op basis van de risicoanalyse te bepalen welke maatregelen nodig zijn om de psychosociale belasting te verminderen<sup>13</sup>.

#### 4.1.2. Interactieve bespreking van enquêteresultaten

Verschillende aanbieders die enquêtes hebben nieuwe of aangepaste versies ontwikkeld die meer houvast bieden. Er wordt niet meer gewerkt met een vragenlijst die een precies inzicht geeft in stressniveaus, maar er wordt een vragenlijst gebruikt die veel korter is. Aan de scores wordt dan meteen een mogelijke actie gekoppeld, zodat er een veel directer verband is tussen de meting en de verbeteracties. Daardoor zijn ze nu een startpunt, zoals de bedoeling van de wetgever was.

#### 4.1.3. Interactieve risicoanalyses

Bij een aantal bedrijven wordt deze filosofie volledig doorgetrokken en wordt zelfs de enquête op zich vervangen door een gesprek op het niveau van een afdeling, team of functionele groep. Bij AZ Monica is men hier uitgebreid mee aan de slag – afdeling na afdeling wordt onder de loep genomen, bij Janssen is men hier pas mee begonnen. Ook bij Provikmo wordt er op deze manier gewerkt, weliswaar met een begeleidende enquête.

---

<sup>13</sup> FOD WASO: Evaluatie van de wetgeving inzake de preventie van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. Brussel, 2011, p. 28

De gesprekken, die gestructureerd zijn en begeleid worden door een facilitator, leiden doorgaans tot een opsomming van de voornaamste verbeterpunten maar ook tot een olijsting van de voornaamste positieve punten van de werkomgeving. Daarbij worden ook oplossingen voorgesteld. Deze werkwijze lijkt productief te zijn omdat ze leidt tot oplossingen die los staan van de individuele situaties en zich bevinden op het niveau van de groep waar ze is toegepast. Bij de voorbeelden waar dit wordt toegepast leidt dit vaak tot snelle oplossingen en meer doorgedreven aanpassingen.

De effectiviteit van deze werkwijze blijkt ook uit de ervaringen van onze cases waar maatregelen op het vlak van arbeidsorganisatie werden doorgevoerd zonder dat er een kader van werkstresspreventie aanwezig is.

In de cases die we via het ESF-programma hebben gevonden is er ook soms sprake van een tevredenheidsenquête (Vivixtum), soms dezelfde als die bij de externe preventiediensten worden gebruikt in het kader van de toepassing van de welzijnswet. Het ESF vraagt voor bepaalde programma's een onderzoek bij de werknemers, wat bijvoorbeeld via een dergelijke enquête kan. Bij de case van Nelissen Verzekeringen was er ook sprake van een onderzoek door een consultant die in het kader van een loonbenchmarking alle werknemers heeft gesproken en tot conclusies kwam die meestal ook uit een enquête komen.

In die zin is de werknemersbevraging in het kader van een risicoanalyse geen maatregel op zichzelf, maar wel het startpunt.

## 4.2. 'Gezondheidsbeleid': beter met stress omgaan

In verschillende bedrijven (P&G, Tractebel) worden acties op het getouw gezet die als doel hebben werknemers beter te wapenen tegen de stress die het werk en/of het persoonlijke leven met zich meebrengt. Deze acties vallen veelal onder de verantwoordelijkheid van een interne preventiemedewerker, die daar in sommige gevallen veel ruimte voor krijgt, zowel wat werktijd betreft van zichzelf als van de medewerkers.

Een dergelijk pakket kan zeer uitgebreid zijn en voorziet in het ter beschikking stellen zowel materieel als in tijdsbesteding van mogelijkheden om beter met stress om te gaan, wat in de praktijk neer komt op het actief aanmoedigen en steunen van een gezonde levensstijl. Een aanbod van gezonde voeding in het bedrijfsrestaurant of in de catering, ruimte en tijd voor fysieke beweging zoals fitness, buitensport, yoga en dergelijke, campagnes om te stoppen met roken, enzovoort. Het aanbod hierin is bijzonder breed.

Hoewel deze aanpak ongetwijfeld leidt tot een gezondere levensstijl en een betere weerstand tegen zowel persoonlijke stress als werkstress, ligt dit niet in de lijn van de welzijnswet omdat er aan de oorzaak van eventuele werkstress niet geraakt wordt. In de bedrijven waar een dergelijk beleid werd uitgebouwd was duidelijk dat de ruimte voor de preventieverantwoordelijke beperkt was tot dit gezondheidsbeleid, hoe ruim dit ook werd ingevuld, en niet reikt tot het domein van de arbeidsorganisatie.

### 4.3. Sociaal-Psychologische ondersteuning

In verschillende bedrijven (Janssen, P&G, Provikmo, Tractebel) is er een aanbod van psychologische en psychosociale ondersteuning. In de praktijk betekent dit dat de mogelijkheid voorziet om met een psycholoog of psychotherapeut in contact te treden. Dat kan een bedrijfspsycholoog zijn die een consult kan doen binnen het bedrijf zelf (bijvoorbeeld Janssen), of het bedrijf kan (bijkomend) een beroep doen op een externe dienst van psychologen (Janssen, P&G, Tractebel). Er zijn verschillende aanbieders van dergelijke diensten, die soms vervat zitten in een totaalpakket (onder meer ISW Limits).

Deze consults gebeuren doorgaans op initiatief van de werknemer. Er wordt daarbij in de regel geen onderscheid gemaakt tussen problemen die een rechtstreeks verband hebben met de werksituatie of die hun oorsprong vinden in de persoonlijke sfeer. Het uitgangspunt is dat psychologisch problemen, zoals stress en werkstress, niet zuiver aan werk of privé toe te wijzen zijn, maar wel de werknemer kunnen hinderen bij het uitvoeren van zijn of haar werk.

Het initieel contact of intake gebeurt veelal via een gratis telefoonnummer van de dienst waar de onderneming een overeenkomst mee heeft. In dat gesprek wordt bepaald wat er gebeurt: er kan een reeks consultaties starten, maar bij ernstige gevallen zoals pesten of ongewenst gedrag kunnen er ook procedures in de onderneming gestart worden.

Een reeks consultaties wordt dan door de werkgever betaald, meestal is dat een vijftal. De werknemer kan er voor kiezen om de reeks verder te zetten, maar dan op eigen kosten. Wat er in de consultaties gezegd wordt blijft uiteraard vertrouwelijk.

In dergelijke consultaties kan er ingegaan worden op psychologische problemen van allerlei aard, maar een vast onderdeel (zowel bij P&G als bij Janssen) is een zelfonderzoek van de persoon als werknemer: wat verwacht ik van mijn werk, waarom is er nu een probleem, hoe heb ik dat probleem proberen aan te pakken, wat kan ik verder nog doen, enzovoort. De psycholoog kan dan als een coach optreden die de werknemer begeleidt in een dergelijk traject: het formuleren van de problematiek, voorbereiden van moeilijke gesprekken, indien gewenst een bemiddeling doen tussen werknemer en collega's of leidinggevende, enzovoort.

Er zijn ook ondernemingen waar er een psycholoog in het bedrijf werkt (Janssen). Daar blijkt de positie van de psycholoog in de onderneming een permanente evenwichtsoefening tussen een voldoende inbedding in de managementshiërarchie, om invloed te kunnen uitoefenen en geloofwaardigheid te hebben aan de ene kant en voldoende dicht bij de werkvloer te staan en onafhankelijkheid hebben om een vertrouwenspersoon te kunnen zijn aan de andere kant; net zoals dat gaat bij een vertrouwenspersoon. Ook het combineren van de rol van psychotherapeut en die van formele afhandelaar van klachten over ongewenst gedrag of pesten kan voor de cliënt-werknemer verwarrend zijn. De bedrijfspsycholoog kan daarom naast zich ook een aantal vertrouwenspersonen hebben die als eerste aanspreekpunt dienen voor de naaste collega's.

Een rol die door de bedrijfspsycholoog kan opgenomen worden is die van doorgeefluik. Wanneer in een bepaalde afdeling of groep er regelmatig problemen opduiken kan de

psycholoog dit melden aan HR of aan het management van een afdeling of dienst, naargelang de aard van de problemen. Dit kan leiden tot acties waarbij voor individuele werknemers een oplossing wordt gezocht, zoals beschreven in 4.5.

Bij de bedrijven waar een dergelijke psychosociale ondersteuning is uitgebouwd wordt daar binnen het bedrijf veel promotie voor gemaakt. Er wordt veel over gecommuniceerd en werknemers worden actief aangemoedigd om van die dienst gebruik te maken. Vaak (in de beide cases die we gezien hebben) worden er ook op geregelde tijdstippen werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse gehouden en is het verbeteren van de scores een van de doelstellingen van de onderneming. Er wordt echter, tegen onze verwachtingen in, geen terugkoppeling gemaakt naar de organisatiestructuur of de arbeidsorganisatie, althans niet structureel. Tijdens de gesprekken in de bedrijven bleek een dergelijke terugkoppeling ook niet voor de hand te liggen. Weliswaar worden na gesprekken of sessies in een team of afdeling wel verbetervoorstellen gedaan die met de organisatie te maken hebben (P&G bijvoorbeeld omtrent de ingangscntrole van chemische producten), dit blijkt dan echte wel een 'bijproduct' te zijn.

De filosofie van een dergelijk psychosociaal beleid is dat de werknemer die met stress te kampen heeft (hetzij persoonlijk, het zijn werkgerelateerd, dat onderscheid wordt niet gemaakt) geholpen moet worden en het zij preventief, hetzij reactief sterker moet gemaakt worden om voor zijn positie op te komen bij de direct leidinggevende, collega's of het team of groep in zijn geheel. Stress of werkproblemen zijn in deze context altijd een mix van oorzaken, waarbij de intermenselijke verhoudingen het centraal gegeven zijn waar dan ook moet aan gewerkt worden wanneer zich problemen aandienen. De achterliggende premisse lijkt te zijn dat de organisatie van het werk rekening zal houden met de noden en wensen van de medewerkers en dat het weerbaar maken van werknemers om hun noden en wensen voor zichzelf uit te maken en kenbaar te maken de sleutel is tot een gezonde werkomgeving.

Alvast in de case van Janssen wordt deze werkwijze nu uitgebreid met een interactieve risicoanalyse (zie 4.1.3) deels omdat de afwikkeling van de meer traditionele waarden- en tevredenheidsenquêtes die er gehouden worden tot minder acties leiden dan gehoopt. Bij P&G, waar deze aanpak de kern van het welzijnsbeleid uitmaakt, blijkt die behoorlijk effectief als we afgaan op de scores van hun enquêtes. Desondanks blijft ook in deze aanpak het moeilijk te tackelen probleem van de burn-out overeind. Blijkbaar is burn-out ook op deze manier moeilijk op te sporen.

#### 4.4. Sociaal-psychologisch self-assessment

Bij P&G wordt er een door ISW-Limits ontwikkelde self-assessment tool aangeboden. In de praktijk is dit een website op het intranet die werknemers zelf kunnen invullen op een moment naar keuze. Op basis van de antwoorden wordt een profiel opgemaakt dat aan de werknemer wordt voorgesteld. Bovendien worden er voor specifieke gevallen suggesties gegeven om aan een bepaalde problematiek te werken. In sommige gevallen wordt ook doorverwezen naar de leidinggevende, de interne preventieadviseurs of andere instanties.



Een dergelijke tool heeft, volgens de ervaringen van P&G, het voordeel dat ze gelijk wanneer kunnen uitgevoerd worden en er onmiddellijk feedback komt, met praktisch georiënteerde suggesties. Sommige werknemers gebruiken een afdruk ervan om met een leidinggevende een gesprek aan te gaan, of nemen het mee naar hun evaluatiegesprek.

#### **4.5. Aanpassen van individuele werktijden, functiesamenstellingen of veranderen van functie**

In sommige bedrijven worden er oplossingen op maat gezocht voor werknemers die in een lastige situatie terecht komen, hetzij in hun persoonlijk leven, hetzij professioneel. Er kunnen aanpassingen gedaan worden op het vlak van arbeidstijden, functiesamenstellingen of zelfs het veranderen van functie in het bedrijf.

Zo was er bij Tractebel een werknemer die omwille van de specifieke zorg voor een van zijn kinderen de ene dag kan thuiswerken en de andere dag naar kantoor komt, wat een hogere mate van thuiswerk is dan in het bedrijf wordt gehanteerd. Ook bij Tractebel is er het voorbeeld van een team dat een werf moet begeleiden op grote afstand van hun woonplaats, waarvoor dan een appartement in de nabijheid wordt gehuurd. Er kunnen echter ook aanpassingen gedaan worden in de samenstelling van de functie (het toevoegen of weghalen van onderdelen van het takenpakket) of het zoeken naar een functie die beter past, bijvoorbeeld het overschakelen van een functie in een team dat op verplaatsing werkt (projectwerk) naar een team dat voornamelijk in het hoofdkantoor werkt (kenniswerk). Om dit in goede banen te leiden is er een full-time 'well-being officer'.

#### **4.6. Aanpassen van procedures en werkprocessen**

Bij de sommige cases, zowel deze met een kader van werkstresspreventie als deze met een 'vrij kader', is het aanpassen van werkprocedures de kern van de verandering. Onder procedures verstaan we dan de afstemming van de onderlinge werkzaamheden. In sommige gevallen waren deze procedures afwezig en werden ze opgebouwd, zoals bij Vivixtum. Het opstellen van duidelijke richtlijnen over wat er door wie moet gebeuren is bij deze voorbeelden de basis van de samenwerking en afstemming. Het effect daarvan wordt veelal omschreven als 'betere communicatie'. Soms worden werkprocessen ook vereenvoudigd, zoals bij Proctor & Gamble, waar het afhandelen van binnenkomende producten (kwaliteitscontrole, administratieve afhandeling) nu aan een aparte dienst wordt toegewezen. Het kan ook gaan om het beter organiseren en formaliseren van de planning, zoals bij het operatiekwartier van AZ Monica. Het maken van duidelijke afspraken en het in kaart brengen van de verschillende stappen van productie of dienstverlening zorgen blijkbaar voor een rust en efficiëntie die bij afwezigheid tot stress leidt.

## 4.7. Fysieke of ruimtelijke herinrichting

Samen met de aanpassing van procedures wordt soms de fysieke werkplaats heringericht. Dit gaat dan verder dan het 'verfraaien van de werkplaats'; het gaat niet om arbeidsomstandigheden. De fysieke herinrichting gebeurt om de werkomgeving aan de procedures of productie- of werkwijze aan te passen.

Bij Nelen & Delbeke vinden we hiervan het duidelijkste voorbeeld: daar werden machines op de werkvloer herschikt zodat ze in de volgorde van bewerken staan, daar waar ze voorheen ogenschijnlijk kriskras door elkaar stonden op basis van de chronologie van installatie. In AZ Monica werd een afdeling IC en een afdeling spoed heringericht zodat er een duidelijker visueel overzicht ontstond van de situatie.

Ook bij AZ Monica is er sprake van een herinrichting, zowel van de Intensieve Zorgen eenheid als de afdeling Spoed. Hier was de voornaamste bekommernis om een visueel overzicht te hebben van alles wat er gaande is, naast het zorgen voor een betere 'workflow'.

Ook bij Provikmo werd dit aspect aangepakt. Ondersteunende medewerkers in kleine kantoren zaten soms alleen; deze kantoren zijn indien mogelijk samengebracht zodat er minstens twee personen een kantoor bemannen. Om de integratie van medewerkers in verafgelegen kantoren, ongeacht de omvang, beter te integreren in de volledige organisatie zijn ook specifieke maatregelen genomen (werkverdeling, communicatie, opleidingen). Dit is in zekere zin net het omgekeerde (de organisatie aanpassen aan de ruimtelijke omgeving) maar het gaat om het oplossen van een gelijkaardig probleem.

## 4.8. Afbakenen verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden

In zowat alle cases, zowel binnen als buiten het werkstresskader, wordt er werk gemaakt van het beter omschrijven van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Er blijkt in veel gevallen onduidelijkheid te bestaan over de afbakeningen.

In verschillende cases bleek de nood aan dergelijke afbakeningen groter te zijn dan men verwacht had. De complexiteit van vele functies en de last die dat legt op de intermenselijke verhoudingen was voor zowel de ondernemers als de werknemers niet duidelijk. In zowat alle ondernemingen zijn er functiebeschrijvingen, die zijn dan blijkbaar niet voldoende als basis.

Deze problematiek komt voornamelijk bovendrijven bij projecten waarbij aan de werknemersbevragingen in het kader van een risicoanalyse ook een bespreking wordt gekoppeld op het niveau van afdeling of functionele groep (AZ Monica, Vivixtum, Provikmo, Nuytten).

In verschillende cases (Provikmo, AZ Monica, ...) werd er vastgesteld dat deze duidelijke afbakeningen de voorwaarde zijn om de werknemers met een grotere mate van autonomie te laten werken en zich onderling te organiseren. Vooral bij Vivixtum zien we een concreet voorbeeld van dat proces.

## 4.9. Leiderschap en communicatie

In alle cases is leiderschap een centraal gegeven. Zowel in de sociaalpsychologische benadering (P&G, Janssen) als de organisatiebenadering is de direct leidinggevende een cruciale figuur. Vaak komt de klassieke problematiek teug van de werknemer die tot een leidinggevende functie is doorgeroeid op basis van vakkennis, maar die niet de persoonlijke vaardigheden heeft om leiding te geven. In veel cases worden leidinggevers gecoacht op verschillende manieren: begeleiding door consultants, cursussen, enzovoort. Nu en dan blijken de verwachtingen dan nog niet ingelost en wordt er voor gekozen om de leidinggevende uit de functie weg te halen; de problemen zijn dan vaak meteen opgelost.

Los van de leiderschapsstijl (waar communicatie bij hoort) is er soms ook een probleem van communicatie in de gehele onderneming, waardoor werknemers het gevoel hebben in een onduidelijke werkomgeving te werken met veel onbekende factoren. Dit kan onrust veroorzaken (Nuytten, Nelen & Delbeke).

## 5. Succesfactoren

Bij de verschillende voorbeelden bleken een aantal kenmerken van het werkstresspreventiebeleid te leiden tot resultaten waar de ondernemingen tevreden mee zijn. Of ze daadwerkelijk leiden tot een verlaging van (het risico op) werkstress kan niet wetenschappelijk aangetoond worden, gezien er zelden tot nooit een effectanalyse op het niveau van de ondernemingen wordt gedaan.

### 5.1. Balans vinden

Of een maatregel werkstress doet verminderen of net doet stijgen hangt af van het vertrekpunt. In sommige organisaties is er teveel flexibiliteit, waardoor de werklust onevenwichtig verdeeld raakt. In andere organisaties is het invoeren van meer flexibiliteit een maatregel die voor veel werknemers gunstig is voor de werk-privébalans waardoor werkstress afneemt. Hetzelfde geldt voor autonomie. Meestal wordt er in het kader van werkstresspreventie zowel als in het kader van de andere organisatieaanpassingen gestreefd naar het toekennen van meer autonomie voor de werknemers. Dit heeft echter ook zijn grenzen en in sommige gevallen werd de autonomie terug verminderd (Vivixtum).

### 5.2. Participatie werknemers

In verschillende cases werd er de nadruk op gelegd dat de inbreng van de werknemers voor het aanreiken van verbetervoorstellen de doorslaggevende factor is geweest voor het welslagen van een veranderingstraject wanneer dat betrekking heeft op de organisatiestructuur en (vooral) arbeidsorganisatie (AZ Monica, Vivixtum, Provikmo). De bespreking van resultaten van een enquête en het maken van een analyse van de werkorganisatie is in veel ondernemingen de eerste keer dat werknemers samen op

een relatief abstract niveau spreken over hoe hun werk het beste kan georganiseerd worden. De oplossingen die ze aanreiken zijn vaak relatief praktisch en komen neer op het duidelijk stellen van taken en verantwoordelijkheden en het aanpassen van werkprocedures. Soms wordt in een dergelijk proces ook voor het eerst duidelijk dat sommige werkzaamheden veel complexer zijn dan eerst gedacht (Provikmo, Nuytten).

### 5.3. Gedragen door management

In de mate dat de maatregelen betrekking hebben op de aanpassing van de organisatiestructuur, arbeidsorganisatie of werkprocessen die de eigen afdeling of groep overstijgen is het belangrijk dat de acties gedragen worden door het management of de HR-manager.

In het voorbeeld van AZ Monica werd de planning van operaties door dokters aangepast; dit vergt een managementsbeslissing. In de ondernemingen waar de preventie voornamelijk steunt op een gezondheidsbeleid of psychosociale ondersteuning is de bevoegdheidsverdeling doorgaans vrij duidelijk; de preventieadviseur heeft veel ruimte voor het voeren van zijn of haar beleid, maar aanpassingen in de organisatie zelf behoren daar niet bij. In het geval van een bedrijfspsycholoog kan het bepalen van de positie in de hiërarchie een moeilijk zijn (zie 4.3) (P&G, Janssen).

Bij Janssen wordt dit in het project dat nu opgestart wordt en bestaat uit een enquête waarvan de resultaten per functionele groep worden besproken, uitgedrukt door bij de bespreking niet alleen de medewerkers en hun leidinggevende maar ook de leidinggevende van een niveau hoger te betrekken.

### 5.4. Aandacht voor flankerende maatregelen

Bij een aantal cases, maar vooral bij AZ Monica, werd gewezen op het belang van een aantal op het eerste zicht minder doorslaggevende maatregelen, die echter wel een belangrijke symbolische waarde hebben. Vaak wordt daar naar verwezen als 'Quick Wins' zoals het aanpassen van de verdeling van de parkeerplaatsen waardoor wie te laat komt nu ook het verste moet stappen daar waar wie een vaste parkeerplaats heeft dicht bij de ingang in laatkomgedrag nog bevestigd werd door een parkeerplaats vlak bij de deur (AZ Monica). Dergelijke maatregelen geven aan dat het management het gehele project ernstig neemt.

### 5.5. Effecten worden nog maar recent gemeten

De tevredenheidsenquêtes, al dan niet in het kader van een risicoanalyse, worden nog maar enkele jaren op grotere schaal gehouden. Voor veel bedrijven is het nog te vroeg om nu al een vervolgenquête te houden. Ook de nood daar aan is in eerste instantie veelal beperkt: er was een enquête waaruit problemen bleken, die zijn aangepast en wellicht opgelost. Een dergelijke enquête maakt veel los in een organisatie en na het traject dat daar na volgt is er vaak behoefte aan rust.

We hebben dus geen hard materiaal om te zien welk type van maatregelen effectief zijn. De enige uitzondering is P&G, waar systematisch een opvolging wordt gedaan. Uit hun cijfers blijkt dat de deelnemers aan hun welzijnsprogramma een significant hoger score op een aantal tevredenheidsparameters halen.

## 6. Besluit

Werkstresspreventie, als deel van psychosociale preventie, is een delicaat thema. Dat zijn de andere aspecten, zoals ongewenst gedrag of pesten, ook, maar daar is er een vrij formele, duidelijke procedure om een relatief duidelijk probleem aan te pakken. De werkstresspreventie gaat over het hart van de onderneming. Het is een complex fenomeen op het kruispunt van persoonlijkheden, leiderschapskwaliteiten van leidinggevendenden, HR-beleid in brede zin, werk-privébalans, en de organisatie van het werk. Wanneer dan uit een risicoanalyse blijkt dat er een problematisch niveau van werkstress is, raakt dit de organisatie in deze zelfde algemene zin. Waar eerst beginnen om er iets aan te doen? Het lijkt wel alsof de organisatie in zijn geheel moet aangepakt worden, wat een enorme ingreep zou zijn.

Sommige ondernemingen hebben een lange traditie van het waken over het welzijn van hun werknemers. Daarbij worden middelen ingezet en acties ondernomen om de werknemers beter te wapenen tegen de stress die ze ervaren, of om individuele oplossingen uit te werken voor individuele werknemers: de secundaire en tertiaire preventie. Vaak worden die begeleid door tevredenheidsenquêtes. Sinds de introductie van de welzijnswet zijn er ook de risicoanalyses bijgekomen. Deze laatste zorgen in eerste instantie vaak voor een moeilijk te verwerken hoeveelheid informatie, waarbij de vertaling naar concrete maatregelen niet vanzelfsprekend is. In tegenstelling tot de formele normen en procedures die er zijn voor ergonomie, ongewenst gedrag en vele andere aspecten van preventie, is het wetgevend kader voor de werkstresspreventie niet zo duidelijk. Er wordt een risicoanalyse en primaire preventie verwacht, maar wat dat precies moet inhouden is niet zo duidelijk. Dit maakt het moeilijk voor de externe preventiediensten om een aanbod te ontwikkelen dat binnen de algemene overeenkomst met de ondernemingen past, zoals dat bijvoorbeeld voor ongewenst gedrag wel het geval is. Bovendien worden de externe preventiediensten aangenomen op basis van een abonnement met een vast pakket. Voor de psychosociale aspecten is het 'standaard'-aanbod beperkt. Voor elke extra toepassing moet extra betaald worden, wat remmend werkt.

Gaandeweg wordt er door individuele bedrijven en externe preventiediensten ervaring opgebouwd over de manier waarop werkstresspreventie het beste wordt aangepakt. Het werken op een participatieve manier, op het niveau van een functionele groep, afdeling of team, met een instrument dat informatie verzamelt die op dat niveau kan gekoppeld worden aan vrij concrete maatregelen in verband met de organisatie van het werk, blijkt te leiden tot verteerbare informatie en haalbare oplossingen op het niveau van primaire preventie. Het is echter te vroeg om al een evaluatie te kunnen maken van deze werkwijze op het niveau van de ondernemingen zelf, de meeste acties zijn nog niet afgelopen.

In de praktijk blijken de oplossingen die gevonden worden dicht bij de voorbeelden te liggen van organisatieverandering in het kader van mensgericht ondernemen zoals door het ESF-agentschap Vlaanderen wordt ondersteund. Deze projecten vertrekken uit een wens om het productieproces te verbeteren, om welke reden dan ook.

De regelgeving rond werkstresspreventie als onderdeel van psychosociaal welzijn heeft een richting gegeven aan de bestaande inspanningen bij ondernemingen die al een uitgebreid welzijnsbeleid hebben. Het heeft ook een impuls gegeven aan de ontwikkeling van instrumenten om aan risicoanalyse te doen. Gaandeweg wordt bij de ondernemingen en de externe preventiediensten ervaring opgebouwd over hoe werkstresspreventie in de praktijk ook op het primaire niveau kan doorgevoerd worden.

## 7. Voorbeelden

In dit deel worden alle beknopte verslagen van de voorbeelden weergegeven. De teksten zijn nagekeken door de gesprekspartners, maar elke weergave van de werking in de onderneming blijft de eindverantwoordelijkheid van de onderzoeker.

### 7.1. Voorbeelden van werkstresspreventie

#### 7.1.1. AZ Monica

- AZ Monica
- Florent Pauwelslei 1 - 2100 Deurne
- Ann Slaets, personeelsdirecteur
- 1200 werknemers
- Algemeen ziekenhuis
- VZW

##### 7.1.1.1 *Achtergrond bedrijf*

AZ Monica is een fusieziekenhuis, ontstaan uit het vroegere Eeuwfeestkliniek en het Onze-Lieve-Vrouw Middelaars. De twee vroegere ziekenhuizen vormen nu twee campussen van het AZ, een in de Harmoniestraat in Antwerpen en een in Deurne. Dit verslag gaat over de campus in Deurne.

##### 7.1.1.2 *Project*

#### **Aanleiding**

De directe aanleiding voor het introduceren van een werkstresspreventieplan was een incident met een werknemer in een operatiekwartier waar de arbeidsinspectie bij is gekomen. Er is toen het initiatief genomen om op een structurele manier een werkstresspreventie op te zetten, eerst in de twee diensten met een acuut probleem, om later uit te breiden naar alle afdelingen van de campus. Dit is later in een ESF project gegoten, onder begeleiding van een Flanders Synergy consultant. Er worden per jaar twee afdelingen doorgelicht.

## Werkwijze

Bij elk van de afdelingen wordt er op dezelfde manier gewerkt. Er is een risicoanalyse die door IDEWE wordt gemaakt, met onder meer de afname van een enquête (RAPSY). In die enquête worden gegevens opgehaald over de verschillende risicofactoren, waaronder werkstress. Er wordt ook gevraagd naar welke factoren welzijn het meest bevorderen en welke het welzijn het meest bedreigen. Na de analyse en presentatie van de resultaten door IDEWE worden de bevindingen teruggekoppeld naar een stuurgroep. Die zal dan in overleg met de betrokken werknemers een reeks verbeteringen uitwerken. Standaard aspecten van alle maatregelen zijn het in kaart brengen van de takenpakketten die bij elke functie horen, waardoor ook de verantwoordelijkheden en procedures duidelijk kunnen geformuleerd worden. Zo weet iedereen wat van wie te verwachten.

Verschillende aspecten zijn typerend voor de aanpak in AZ Monica. Vooreerst is wordt de werkstresspreventie door de personeelsdirecteur zelf in handen is genomen. Daardoor zijn maatregelen mogelijk die verder gaan dan wat doorgaans de bevoegdheid van een preventieadviseur is. Daarnaast is er ook een aanpak per dienst. Het reorganiseren op kleine schaal, dienst na dienst, zorgt er voor dat de problematiek die eigen blijkt te zijn aan de typische omstandigheden in een dienst doelgericht worden aangepakt. Er kan zo ook resultaat geboekt worden op redelijk korte tijd en zonder de volledige organisatie te destabiliseren of onrustig te maken. Tenslotte is er een actieve inbreng van de personeelsleden zelf, die met verbetervoorstellen op de proppen kunnen komen, op basis van een bespreking van de resultaten van de enquête. Gezien die betrekking hebben op hun eigen werk en dienst en niet noodzakelijk vertaalbaar moeten zijn voor de volledige organisatie zijn deze vaak effectief en snel toepasbaar. Deze manier van werken wordt ondersteund door in de vragenlijst te vragen naar een 'top vijf' van aspecten die het werk bemoeilijken, naast een top vijf van aspecten die het werk aangenamer maken.

## Operatiekwartier

### Problematiek

Een operatiekwartier is een omgeving die uit zichzelf gevoelig veel stressfactoren kent. Er werken veel mensen op een kleine oppervlakte en ze zijn wederzijds erg afhankelijk. Er is een komen en gaan en er wordt onder redelijk grote druk gewerkt. Bepalend voor de werkzaamheden is het 'programma': de operaties die op die dag zullen gebeuren. Dat programma wordt door de arts opgesteld die op die dag het operatiekwartier ter beschikking heeft. Gezien de keten van activiteiten die door een operatie in werking worden gezet kan er van het programma maar moeilijk afgeweken worden. In de praktijk werden er steevast meer operaties gepland dan in de praktijk konden afgewerkt worden in een normale werkdag. Overuren en het inkorten van middagpauzes waren dagelijkse kost. Verpleegkundigen konden bij het bekijken van het programma al meteen inschatten dat ze maar best naar huis konden bellen om te melden dat ze later zouden zijn. Dit leidde tot een overdreven werkdruk en een zeer lage tolerantie ten opzichte van alle andere aspecten van het werk waar een tekortkoming was die in normale omstandigheden niet zo problematisch zouden zijn.

## Acties

Bij het aanpakken van de werkstress in het operatiekwartier werden in de eerste plaats een aantal relatief eenvoudig op te lossen kwesties aangepakt, die ogenschijnlijk banaal lijken: duidelijke afspraken over wie het operatiekwartier moet poetsen, veiligheidsmaatregelen waardoor bijvoorbeeld aan een reeks diefstallen een einde is gekomen, afschaffen van prioritaire parkeerplaatsen. Dit leidde tot snelle resultaten waardoor een goodwill werd gecreëerd ten opzichte van het project.

Daarna was het tijd om het programma zelf aan te pakken. De duur van operaties werd duidelijker vastgelegd en programma's die op basis van die nieuwe inschatting over tijd zouden gaan werden niet goedgekeurd. De leidinggevende van de dienst heeft nu de bevoegdheid om operaties al dan niet te laten doorgaan. Dat heeft wel enige voeten in de aarde gehad; een praktijk die jaren duurt en waarbij de autonomie van de arts aangesproken wordt is niet eenvoudig aan te passen. Het heeft bij momenten ook geleid tot moeilijke beslissingen, zoals het annuleren van een operatie die zou gaan uitlopen. De artsen dienden dit vervelende nieuws zelf aan de patiënt te gaan uitleggen. Dit is slechts enkele keren gebeurd.

## Intensive Care

### Problematiek

De werkdruk in de intensive care eenheid bleek te hoog te zijn. Voortdurende chaos, en een deprimerende werkomgeving die erg onoverzichtelijk bleek waardoor elke poging om het anders aan te pakken mislukte.

### Acties

De eenheid werd volledig opnieuw ingericht op basis van suggesties van de werknemers van die dienst. Er is nu veel licht en de opstelling is overzichtelijk.

## Spoedgevallen

### Problematiek

De spoedgevallendienst is in elk ziekenhuis een nogal specifieke afdeling: er is een voortdurende in- en uitstroom van patiënten met een zeer divers palet aan aandoeningen. Er moet voortdurend getrieerd worden.

In tegenstelling tot het operatiekwartier en een van de intensive care eenheden was er hier geen acute problematiek die gemeld werd. Het was nu eenmaal de volgende eenheid die in het kader van de werkstresspreventie zou aangepakt worden. Voor het afnemen van de enquête stelde men zich de vraag of er wel een probleem was en of men het beter niet zo zou laten. Uit de cijfers en de besprekingen achteraf bleken nochtans een aantal grondige verbeteringen mogelijk.

Een van de problemen bleek de 'uitstroom' van patiënten. Eigen aan de spoed is dat men er maar zeer korte tijd verblijft. De administratie van het doorsturen van patiënten naar hetzij een afdeling in het eigen ziekenhuis hetzij naar een ander ziekenhuis bleek veel tijd te vergen van de artsen en verpleegkundigen in de afdeling. Er ontstonden soms wachtrijen van patiënten die niet snel weg raakten. Er was vaak ook geen plaats in het eigen ziekenhuis waardoor patiënten nog een extra tocht met ziekenvervoer



nodig hadden. Bovendien is de opnamedienst maar open tussen 8:00 en 16:00, terwijl de spoed 24/7 werkt.

### **Acties**

De acties concentreren zich voornamelijk op de doorstroming van patiënten. Er wordt nu een beleid ontwikkeld waarin de richtlijnen voor beslissingen in beschreven worden. In het ziekenhuis zelf worden in de verschillende afdelingen bedden vrij gehouden voor opnames vanuit spoed. Verpleegkundigen kunnen nu vanuit spoed rechtstreeks een opname regelen bij de afdelingen zonder langs de opname te moeten passeren.

### **Andere diensten**

Ook in drie verpleegafdelingen en de revalidatieafdeling zijn er aanpassingen gedaan. In die laatste werd een ruimtelijke herschikking doorgevoerd, ook al was de afdeling nog vrij recent gebouwd. Daarnaast werden de opnameplanning en de relatie met de artsen verbeterd.

### **Welzijnsbeleid**

Los van de werkstresspreventie was al eerder een welzijnsbeleid ontwikkeld met het oog op het beperken van het verloop. Daarbij kwam het aan op het vergroten van de tijd die verpleegkundigen doorbrengen met de patient zelf en het beperken van alle procedures daar rond. In de zorgsector is de voornaamste motivator het werken met patiënten zelf. De loyaliteit ligt eerder bij de patient dan bij de organisatie als dusdanig – patiënten zijn er in elk ziekenhuis. Daarnaast werd een rookstopbeleid ontwikkeld en werden acties ondernomen om de werk-privébalans te verbeteren. Bin effectief verzuim wordt er nu kort op de bal gespeeld en wordt er een gesprek aangegaan.

### **Overleg**

In het kader van een ESF-project moet het voorstel voorgelegd worden aan een SER/VESOC werkgroep.

#### *7.1.1.3 Evaluatie door de organisatie*

Er is door de organisatie nog geen formele evaluatie geweest van de werkstresspreventie. Daarvoor zou de enquête een tweede keer moeten afgenomen worden.

Er is wel de indruk dat de genomen maatregelen zeer effectief zijn, voornamelijk omdat ze op het niveau van een dienst worden genomen. Er kan daardoor een rechtstreeks antwoord worden gegeven aan de noden binnen de betrokken dienst. Bovendien is het hertekenen van functies en processen op het niveau van een afdeling veel eenvoudiger en dus sneller en succesvol toe te passen. Het is ook minder bedreigend en verstorend dan een algemene herorganisatie op het niveau van de hele organisatie.

De ‘quick wins’ van de initiële veranderingen, zoals diefstalpreventie en aanpassen van het parkeerbeleid, waren belangrijk om een goodwill te installeren.

### 7.1.2. Tractebel

- Tractebel Engineering
- Arianelaan 7 - 1200 Brussel
- Lies Simons, HR Well-being officer
- 1500 wn
- Ontwikkeling en uitvoering van energie- en infrastructuurprojecten
- Vestiging van een internationale groep

#### 7.1.2.1 Achtergrond bedrijf

Tractebel engineering is een bedrijf met ongeveer 1500 werknemers, verspreid over verschillende vestigingen in gans België. Sinds begin 2012 is er een fusie met verschillende andere bedrijven.

Als organisatie kent Tractebel vier werkdomeinen (Nucleair, Power & Gas, SSI<sup>14</sup>, Support) waarbinnen er telkens gewerkt wordt met twee afdelingen: de expertdiensten en het projectwerk. De aard van het werk in beide afdelingen verschilt nogal: bij projectwerk is er een kortere tijdsdruk, zijn er veel verplaatsingen en interacties met collega's en externen. Het is vooral praktijkgericht. Bij de expertafdelingen is er een meer wetenschappelijk profiel: men werkt men op langere termijn en vooral binnen de afdeling zelf.

Er zijn een aantal specifieke aandachtspunten voor het HR-beleid. Bij het personeel is er een oververtegenwoordiging van 45-plussers en van zeer jonge medewerkers; de middengroep is er ondervertegenwoordigd. De werkdruk wordt als vrij hoog beschouwd. De locatie van de onderneming (buitenwijk Brussel) is moeilijk bereikbaar met de auto en (ondanks een halte met hun eigen naam) het openbaar vervoer (verschillende keren overstappen).

In het bedrijf is er een vertegenwoordiging van de drie vakbonden en is er een eigen vakorganisatie van kaderleden. Deze zijn allen betrokken bij de ondernemingsraad en beslissen mee over het preventiebeleid.

#### 7.1.2.2 Project

##### De functie van HR-well being officer

Onze gesprekspartner is de HR-well being officer (WBO). Dit is een vrij nieuwe functie, waarbij een lid van de HR-dienst full-time werkt op welzijnsaspecten.

De HR Well-being officer richt zich specifiek op de persoonlijke relaties. Ze fungeert als een vertrouwenspersoon en is gehouden aan confidentialiteit. Langdurig zieken worden opgevolgd. De WBO zoekt ook gericht naar absentieismepatronen die kunnen duiden op een verhoogd risico op depressie en burn-out en bereidt de terugkeer voor van personeelsleden die lange tijd afwezig zijn geweest. Dergelijke situaties worden vaak niet uitgesproken. Een WBO kan dan een veilige persoon zijn om dit aan te kaarten. Andere voorbeelden zijn het opvolgen van oudere werknemers – hoe houden

---

<sup>14</sup> Smart and Sustainable Infrastructure; slimme en duurzame infrastructuur

we ze gemotiveerd als ze bijvoorbeeld grootouder zijn geworden, hebben ze dan nood aan een andere soort flexibiliteit, hoe gaan we om met hun tijdscrediet? Hoe kunnen we personen met een handicap opvolgen? Ook opvolgen van outplacement behoort tot het takenpakket.

Binnen het bedrijf heeft de huidige functiehouders de ruimte gekregen om de functie naar eigen inzicht in te vullen. Haar voorganger had een meer administratieve interpretatie hiervan; het bedrijf heeft nu expliciet voor een sociaalpsychologische invulling gekozen.

De WBO werkt op het hoofdkantoor voor alle personeelsleden van alle vestigingen. Er is wel een vertrouwenspersoon aangeduid in elke vestiging en er wordt daar voor een aantal aspecten ook met externe partners gewerkt.

### Systematische aanpak psychosociale problemen

De aanpak van “psychosociale werklust” gebeurt volgens een schema dat vertrekt van een ‘vraag’. Er zijn twee basisstromen: ofwel is de vraag structureel van aard, of heeft ze betrekking op beleidsaspecten van de onderneming. Wanneer er een vraag komt, wordt die door de WBO toegewezen aan een van beide schema’s om tot een oplossing te komen.

Vragen die individueel of persoonlijk van aard zijn bereiken de WBO via een personeelslid, dat dit op eigen initiatief kan doen, of er toe is aangemoedigd door leidinggevende, of door HR die een probleem opmerkt, of op eigen initiatief van de WBO, bijvoorbeeld na een analyse van een absenteïsmeproblematiek. Wanneer de vraag ontvankelijk is (binnen de bevoegdheden en mogelijkheden van de dienst welzijn valt), zal er door de WBO een assessment worden gedaan, na een gesprek, om te bepalen welke acties er nodig zijn (coaching, doorsturen naar therapie, individuele maatregelen op de werkplaats, uurregelingen, enzovoort). Na implementatie volgt altijd een follow-up. Op minder dan een jaar tijd (10 maanden) zijn zo een 113-tal vragen verwerkt.

Voor vragen die betrekking hebben op een problematiek die alleen via een wijziging van het beleid kan opgelost worden wordt een procedure gestart die via de verschillende overlegorganen van de onderneming gaat. Dat kan leiden tot een nieuwe procedure of een aanpassing van het beleid. Vanuit HR wordt vooral gezorgd voor de initiatie van deze procedure. Zo zijn er in de voorbije jaren een tiental dossiers en afgewerkt.

### Voorbeelden van maatregelen

De maatregelen die binnen Tractebel worden genomen kunnen in grote lijnen opgedeeld worden in individuele maatregelen, meer structurele maatregelen en een gezondheidsbeleid. Daarnaast wordt er ook een risicoanalyse uitgevoerd.

#### Individuele maatregelen

Zo was er de vraag van een ouder met een kind met een psychische aandoening, die veel aandacht vergde. Er is na overleg met het diensthoofd een regeling afgesproken waarbij het personeelslid voor langere tijd alternerend een dag thuis en een dag op kantoor kan werken.

Een personeelslid dat langdurig ernstig ziek was geweest kreeg bij terugkeer te kampen met twijfels over zijn inzet en engagement. Gezien de persoonlijke en delicate aard van die problematiek slaagde deze er niet in om dit met de leidinggevende uit te praten. Dankzij gesprekken met WBO werd duidelijk dat deze persoon wel degelijk sterk gemotiveerd was en zich maximaal inzet. Deze situatie kon dan met discrete tussenkomst van de WBO rechtgezet worden.

Ook wat de werkdruk betreft kunnen er maatregelen getroffen worden op persoonlijk vlak. Het takenpakket kan anders samengesteld worden, er kunnen regelingen getroffen worden om de werk-privébalans te verbeteren, er kan gezocht worden naar een andere functie of functies kunnen hertekend of gesplitst worden. Er wordt daarnaast ook gezocht naar waarom de werkdruk voor die werknemer niet houdbaar is. Werkt hij of zij boven zijn plafond? Is de opleiding niet goed? Heeft hij of zij niet de nodige competenties? Er is daarvoor een breed aanbod aan interne opleidingen, zowel taalopleidingen, technische opleidingen en persoonlijke.

### Structurele maatregelen

Een ander probleem dook op bij een werf aan de kust, waarbij verschillende werknemers betrokken waren die in Wallonië wonen. De pendel naar de werf woog zwaar door, temeer daar door tijdsdruk op het einde van de werken lange dagen werden gemaakt. Sommigen onder hen waren 15 uur per dag weg. Gezien het profiel van het team dat er werkte (jonge, alleenstaande mannen) werd er besloten om een appartement te huren waarin een aantal van hen konden overnachten. Ze dienden dan onderling een schema en een huishouding te organiseren. Dit kon door een samenwerking tussen de WBO, HR en de boekhouding – die hiervoor een zekere flexibiliteit aan de dag moest leggen.

Een recent voorbeeld van een structurele aanpak kwam er naar aanleiding van onvrede over promoties. Verschillende personeelsleden kloegen over een gebrek aan nuances in het beoordelingssysteem. Dit heeft geleid tot een duidelijker communicatie over het loonbeleid en de loonschalen. In de werknemersenquête bleek dat heel wat werknemers niet tevreden waren over een aantal modaliteiten van het evaluatie- en beloningsbeleid (zie verder).

In een afdeling werd op een bepaald moment vastgesteld dat werknemers sneller dan vroeger zich ziek melden, ook voor korte periodes. Dit patroon was abnormaal. Op initiatief van de WBO is men dan gesprekken gaan voeren met de mensen in die dienst. Er bleek een vergroot risico op *bore-out*<sup>15</sup> te zijn.

Tenslotte zijn er ook mogelijkheden voor het fysiek herinrichten van kantoren, waarbij er bijvoorbeeld kan overgestapt worden van open naar gesloten bureauruimtes.

---

<sup>15</sup> Ziek worden van verveling door werk onder zijn of haar niveau, door teveel routine of een te lage werkdruk. De verschijnselen zijn vergelijkbaar met die van een burn-out

## Aandacht voor leidinggevenden

Bij Tractebel is men zich bewust van het belang van de leidinggevenden en het effect dat ze hebben op de tevredenheid van de werknemers. De omvang en de spreiding van het bedrijf vergroten dit belang nog.

De aandacht die er vanuit HR en de WBO uitgaat naar leidinggevenden en de persoonlijke relaties in het algemeen zijn al een eerste maatregel om eventuele moeilijkheden op te lossen. Daarnaast krijgen de leidinggevenden ook opleiding. Vanuit de Tractebel School is er een BEST Managers programma ontwikkeld. Dit biedt een specifiek gamma van vormingen aan dat een manager kan helpen om die competenties te ontwikkelen die belangrijk zijn gezien zijn functie. Deel hiervan zijn onder meer communicatie vaardigheden, conflict behandeling,...

## Gezondheidsbeleid gericht op recupereren (herstelbehoefte)

Bij Tractebel is het gezondheidsbeleid ingegeven door de notie van recuperatie: de nood om te herstellen van geleverde inspanningen. Uit werknemersenquêtes was gebleken dat velen niet goed gerecupereerd raken en zo vermoeidheid opstapelen. De werklust verminderen is dan een logische stap, maar dit was gegeven de economische situatie moeilijk. Daarom is binnen het bedrijf gezocht naar mogelijkheden om tijdens de werktijd zelf te kunnen recupereren. Er is een fitnesszaal ingericht waar naast pure fitness ook Zumba, BBB enzovoort wordt gegeven. Men kan yoga en sofrologie<sup>16</sup> volgen. Hier en daar is ook een punchball neergezet. Daarnaast is er ook gezorgd voor de uitbreiding van de mogelijkheden om te telewerken, zodat de pendeltijd kan teruggewonnen worden.

### 7.1.2.3 Risicoanalyse

Elke vijf jaar wordt door middel van een werknemersenquête een risicoanalyse gehouden. De laatste was in 2008, de volgende is voorzien voor 2013. De enquête wordt door een externe partner uitgevoerd.

Uit de enquête bleken een aantal sterke punten: er is een grote betrokkenheid, veel arbeidsvreugde en een sterke fierheid op het bedrijf die als een belangrijke motivator geldt. Ook de doorgroeimogelijkheden en opleidingen worden sterk gewaardeerd.

Moeilijke punten zijn de bereikbaarheid van het hoofdkantoor, de werkdruk en als gevolg daarvan de nood aan recuperatie. Ook de ondoorzichtigheid van het evaluatiesysteem en de koppeling ervan aan een bonussysteem was een moeilijk punt. Als rechtstreeks gevolg van de enquête is er gezocht naar mogelijkheden om de recuperatie te verbeteren en werd de evaluatie volledig herzien.

In 2013 wordt een nieuwe editie uitgevoerd.

### 7.1.2.4 Evaluatie door de organisatie

Gezien er nog geen opvolgingseditie is gekomen voor de werknemersenquête kan er nog geen evaluatie gemaakt worden van het beleid van de jongste jaren.

---

<sup>16</sup> Een combinatie van technieken om mentale weerbaarheid te vergroten, relaxatie en bewegingsleer

Door de individuele aanpak slaagt het bedrijf er in heel wat moeilijkheden op te lossen. Daartegenover staat de ervaring dat daarmee niet alles kan opgelost worden en een meer structurele aanpak op het niveau van de organisatie zou soms aangewezen zijn. Het is echter niet eenvoudig om de win-win mogelijkheden daarvan aan managers aan te tonen. Bovendien is een grote onderneming als Tractebel, die bovendien gekenmerkt wordt door een sterke spreiding, een sterk technische onderbouw in de activiteiten en die werkt op werven, niet zo eenvoudig om te smeden. Vragen naar een andere organisatie van het werk is vaak heel moeilijk. De organisatie wordt gezien als een vast gegeven. Ze is een groot kluwen van afspraken en regelingen, vaak op werven ver van het kantoor.

### 7.1.3. Janssen Pharma

- Janssen Pharmaceutica
- Turnhoutseweg 30 - 2340 Beerse
- Mevr. Ann Van Acker, psychosociaal expert voor de Johnson & Johnson groep in België
- 4250 (bij benadering) in de vestiging in Beerse
- Onderzoek, ontwikkeling en productie van geneesmiddelen
- Vestiging van een internationale groep

#### 7.1.3.1 *Achtergrond bedrijf*

Janssen is de Belgische vestiging van de Johnson & Johnson groep. In de vestiging in Beerse is een volledig geïntegreerde fabriek: er wordt aan onderzoek, ontwikkeling en productie van geneesmiddelen gedaan. In een aantal andere vestigingen in België zijn er nog andere productie eenheden (Olen, Beerse II, Merksem en , die samen één campus vormen. Verder zijn er nog verkoopsvestigingen (Jansen Cilag) en een commerciële vestiging (in Diegem) In Beerse werken ongeveer 4250 personeelsleden van de om en bij de 5500 in de gehele groep.

#### 7.1.3.2 *Project*

Bij Janssen is er traditiegetrouw een grote aandacht voor het personeel. Veel mensen hebben er een lange loopbaan. Er zijn veel kenniswerkers, die een combinatie kennen van een hoge werkdruk, complexe werkprocessen. Dit leidt tot een hoge belasting, ook emotioneel, en verhoogt het risico op burn-out en psychosociale risico's. Daardoor is men beducht voor mogelijke spanningen en probeert men dit aan te pakken door een ruim uitgebouwd welzijnsbeleid.

Het welzijnsbeleid kent een lange traditie in het bedrijf. In 1994 is men het verder gaan opbouwen met het inzetten van een bedrijfspsycholoog. Zij kreeg een plaats in de onderneming buiten de functionele lijn en is gebonden door beroepsgeheim. De bedoeling was om consultaties aan te bieden over alles waarvan de werknemers ervaren dat het hun functioneren belemmert. Naarmate de wetgeving evolueerde is ook de plaats van de psycholoog aangepast. Deze is uitgegroeid naar een individuele, informele vertrouwenspersoon en preventieadviseur, waarbij een externe partner de functies van formele vertrouwenspersoon en expert heeft overgenomen.

Het bedrijf heeft een reeks van reorganisaties gekend sinds 2007. Daarbij zijn ook een belangrijk aantal afvloeiingen gebeurd. Dit vond men dan niet het klimaat om het

welzijnsbeleid verder uit te bouwen. De reorganisaties lopen nog, maar sinds 2010 is er terug een groei en kon de onderneming stilaan de draad terug oppikken. Er is toen een nieuw welzijnsplan opgesteld, in overleg met de syndicale vertegenwoordiging. De vakbonden, die hun mandaat in het ontwikkelen van een welzijnsbeleid actief uitoefenen, hebben daarbij een aantal condities gesteld, die in grote mate zijn doorgevoerd. Zij wilden onder meer een uitbreiding van het overleg met de interne preventiedienst, een duidelijke scheiding tussen de preventieadviseur (die instaat voor het beleid en in het organogram bij de managementszijde hoort) en de vertrouwenspersoon (die onafhankelijk en neutraal moet zijn) en tenslotte de samenwerking met een externe partner.

In het welzijnsplan is toen ook een duidelijke keuze gemaakt voor enerzijds een verdieping en verankering van de informele preventie zoals die door een psycholoog kan geboden worden en anderzijds voor het laten uitoefenen van de formele procedures van een vertrouwenspersoon, zoals het indienen van een klacht, door een externe partner.

#### 7.1.3.3 *Aanleiding & Werkwijze*

Janssen is al aan het begin van de jaren '90 begonnen met het opzetten van een programma van wat we nu psychosociaal welzijn noemen. Dit paste in de bedrijfscultuur en het personeelsbeleid van het bedrijf. Ook binnen de groep Johnson & Johnson hecht men hier veel belang aan, zij het vanuit een andere culturele context.

De verschillende wetwijzigingen zijn voor Janssen altijd ter harte genomen om het bestaande beleid verder aan te passen of nog te actualiseren.

Het beleid steunt op twee pijlers: informele psychosociale preventie en de risicoanalyse.

#### 7.1.3.4 *Informele psychosociale preventie*

##### **Bedrijfspsycholoog als veilige haven**

De basis van het informele preventiewerk bestaat uit de mogelijkheid tot consultatie bij de bedrijfspsycholoog. Wanneer een werknemer moeilijkheden ervaart, zowel in de werkomgeving als op persoonlijk vlak, kan hij of zij altijd terecht bij de bedrijfspsycholoog. Die heeft daarvoor een eigen consultatieruimte. In de praktijk blijken de meeste werknemers die tot bij de bedrijfspsycholoog komen voor werkgebonden moeilijkheden. Het meest voorkomend zijn moeilijkheden met de arbeidsinhoud (geen uitdaging meer, te belastend) en met communicatie tussen collega's en/of leidinggevenden. Na een intakegesprek wordt bekeken wat er verder gebeurt.

Het gaat dan om wat de werknemer zelf kan ondernemen om de problemen het hoofd te bieden: wat kan ik, als werknemer, in mijn positie, zelf doen? Waar heb ik vat op? Wat kan ik in beweging zetten, wie kan ik aanspreken, hoe doe ik dat?

Zo kan er gezocht worden naar inzicht in de eigen motieven kunnen er moeilijke gesprekken met collega's of leidinggevenden worden voorbereid en opgevolgd. Er kan ook doorverwezen worden naar een psycholoog buiten het bedrijf.

Indien de werknemer dat wenst kan de bedrijfspsycholoog bij de HR-dienst melding maken van problematische situaties. Er kan dan discreet opgetreden worden indien dat een goede oplossing is. Men opteert bij Jansen expliciet voor een scheiding hiervan; het informele proces blijft informeel en vertrouwelijk; wanneer de overstap moet gemaakt worden naar een formele procedure of een verzoek tot aanpassing van een situatie of functie wordt het overgedragen naar HR of een externe partner.

Een voorbeeld van het belang hiervan is wat er dient te gebeuren wanneer de werknemer die de bedrijfspsycholoog opzoekt te maken heeft gekregen met ongewenst gedrag of pesten. Enerzijds is de bedrijfspsycholoog een vertrouwenspersoon, met wie de zaak kan besproken worden en die in het kader van een therapeutisch gesprek de werknemer kan helpen met de verwerking. Daarnaast zou de bedrijfspsycholoog in principe ook een formele klachtenprocedure kunnen opstarten, wat vroeger ook wel gebeurde. In de praktijk blijken dit twee volstrekt verschillende benaderingen te zijn en wisten veel werknemers niet goed met deze dualiteit om te gaan. De therapeutische functie (individueel, intiem, vertrouwelijk) en de formele functie (gericht op collectief, strategisch, hard) zorgden voor een rolconflict. Van de HR-dienst vraagt men zich onvermijdelijk af of die neutraal genoeg is: of er geen risico bestaat dat een openhartig gesprek zich uiteindelijk tegen zichzelf zal keren – hoe goed HR-medewerkers dat ook zouden proberen op te vangen of te vermijden.

Na enkele jaren zoeken naar een goed evenwicht is besloten om de consulterende, informele rol bij de bedrijfspsycholoog te laten en de formele rol toe te vertrouwen aan een externe partner. De bedrijfspsycholoog treedt wel op als expert bij het bespreken en opstellen van het welzijnsbeleid.

### Employee Assistance Programme met externe partner

Tijdens de lange periode van reorganisatie was de vraag naar psychosociale ondersteuning groter dan en een bedrijfspsycholoog kan beantwoorden. Aanvullend bij de individuele consultaties, met de bedoeling deze te kunnen verdiepen en om de werklast intern te verminderen, heeft Janssen een samenwerking opgezet met een externe partner voor het leveren van diensten in het kader van een Employee Assistance Programme (Werknemersondersteuningsprogramma).

De situatie is sindsdien verbeterd, maar het EAP heeft men behouden. Werknemers met sociaal-psychologische moeilijkheden (die al dan niet te maken hebben met het werk) kunnen nu, naast een consultatie bij de bedrijfspsycholoog, ook contact opnemen met een netwerk van een vijftal therapeuten die 24/7 beschikbaar zijn. Zij vangen in een eerste gesprek de werknemer op en kunnen op zeer korte termijn een afspraak regelen. Zij hebben ook een kleine, beperkte pool van andere therapeuten waar naar kan doorverwezen worden wanneer dat omwille van bereikbaarheid of agenda nodig zou zijn.

De gesprekken met deze therapeuten zijn volstrekt vertrouwelijk. Doordat ze ook buiten de terreinen van het bedrijf plaats vinden en buiten de kantooruren zijn ze volledig gescheiden van de werkomgeving. Er worden vijf sessies betaald door de werkgever. De werknemer kan dan eventueel beslissen om op eigen kosten verder te gaan.



### 7.1.3.5 Risicoanalyse

#### Voor 2010

Van in 1999 tot 2004 werd er met de VBBA vragenlijst gewerkt voor het maken van een risicoanalyse. Dat leverde interessante informatie op, in deelrapporten op het niveau van afdelingen, maar het proces was te traag. Cijfers op zich bleken ook niet voldoende en werden aangevuld met focusgroepen. Maar ook daarmee was het moeilijk om op basis van gemiddelde gegevens te achterhalen wat best eerst wordt aangepakt, het was lang zoeken naar wat bovendrijft. Dan moest er nog een actieplan gemaakt worden. Bovendien waren er, nadat de helft van alle afdelingen was ondervraagd, voldoende gegevens om een campusrapport te maken. Dit gaf een grote mate van herkenbaarheid voor alle afdelingen, waardoor er een vermoeidheid optrad – men had het al eens gehoord. Men is daarom in 2004 gestopt met deze werkwijze.

Bovendien was er een overbevraging. Er is in het bedrijf ook een jaarlijkse bevraging die peilt naar de beleving van de normen en waarden van de werknemers. Hoewel niet zo gesofisticeerd als een VBBA, gaf deze enquête toch lange tijd een idee over het algemene niveau van welbevinden in de onderneming. Volgens de syndicale vertegenwoordiging was dit echter niet voldoende in het kader van de risicoanalyse.

#### Sinds 2010

Sinds 2010 is men daarom van start gegaan met een nieuwe manier van werken. De voornaamste verandering is dat men nu werkt op het niveau van functionele groepen (werknemers die samen werken, in een afdeling of team, maximaal 15 personen).

De resultaten van de enquête worden besproken op het niveau van deze groep. Daar is een schema voor opgesteld. Men doorloopt gedurende een volledige dag een traject, onder begeleiding van een ‘facilitator’. Er is een checklist die tijdens de groepsgesprekken wordt gebruikt: wat werkt er, wat werkt er niet; waar moeten we het over hebben; welke acties zijn er nodig. Er wordt gezocht naar de drie sterkste punten qua welzijn en de drie voornaamste knelpunten.

In het hele traject wordt er gewaakt over het eigenaarschap. Het is vanuit de groep zelf dat er verbeteringen moeten komen – dit in tegenstelling tot de vroegere benadering, waar men zijn gedacht kon zeggen en daarna naar boven kijken om te zien of er iets zou gebeuren, een houding die begrijpelijk was tijdens de jaren waarin er een reorganisatie is geweest en zowat iedereen voor zijn job kon vrezen.

Dit proces is helemaal nieuw voor Janssen. Er werd daarom in 2011 gestart met een piloot, waarna de resultaten en ervaringen werden besproken in het sociaal overleg. Daar heeft men het licht op groen gezet, waarna het in 2012 wordt uitgerold. Men vond deze manier van werken, hoewel volstrekt nieuw, toch passen binnen de cultuur van het bedrijf. Het is wel zeer complex en delicaat, waardoor in de eerste ronde elke functionele groep zal begeleid worden door een externe facilitator. In latere fasen zal men eigen personeel en leidinggevenden opleiden om een dergelijk traject zelf te kunnen begeleiden.

Er was tevredenheid over de piloot, maar het is nog te vroeg om over de werking binnen een ruimer perspectief al iets te zeggen.

Op vraag van de syndicale vertegenwoordiging is er ook voor gezorgd dat er van het interactieve traject ook een verslag gaat naar het managementcomité, zodat er een garantie wordt ingebouwd dat er een terugkoppeling is. In het traject zelf is feedback voorzien naar de leidinggevende en de leidinggevende '+1'. De procedure is in overeenstemming met de vereisten van een risicoanalyse.

De rol en visie van de personeelsdienst is het bewaken dat de trajecten overal worden uitgevoerd, het thema levendig houden en er naar streven om de groepsbesprekingen op termijn als onderdeel van de reguliere werkprocessen te installeren.

#### 7.1.3.6 *Evaluatie door de organisatie*

De jarenlange ervaring met informele sociaal-psychologische preventie is positief. Men moet wel voortdurend de scheiding tussen de vertrouwelijke rol en de formele rol in de gaten houden, wat beter loopt met een externe partner er bij. Voor een ruimer beeld over het welzijn, los van de persoon, werden verschillende strategieën uitprobeerde, om vandaag uit te komen bij een participatieve aanpak op het niveau van functionele groepen. Daardoor is er ook zicht gekomen op de processen en wordt de bespreking ervan gelegd waar ze ook het best kunnen aangepast worden. Processen bespreken in een groep zorgt er vanzelf voor dat het persoonlijke niveau wordt losgelaten.

Voor een evaluatie daarvan is het nog te vroeg, maar de eerste ervaringen zijn positief.

#### 7.1.4. **Procter & Gamble**

- Procter & Gamble Europe,  
Temselaan 100, 1853 Strombeek-Bever
- Koen Van Gestel, Diensthoofd preventie en milieu, Audrey Eertmans (ISW Limits)
- 1560 wn
- O&O, marketing Benelux van Fast Moving Consumer Goods
- Vestiging van een internationale groep

##### 7.1.4.1 *Achtergrond bedrijf*

De P&G groep ontwikkelt, produceert en verkoopt een bijzonder breed gamma aan 'Fast Moving Consumer Goods'. P&G heeft wereldwijd meer dan 130000 medewerkers en is in meer dan 80 landen actief. Het Brussels Innovation Center is het grootste Europese Onderzoeks- en ontwikkelingscenter en is een van de grote vestigingen van het bedrijf. De vestiging in Strombeek Bever, het Brussels Innovation Center bestaat uit O&O afdelingen, verkoop- en marketingdiensten van de Benelux en de Engineering groep van Europa, Midden oosten en Afrika. Er werken ongeveer een 1600 personen, waarvan 60% bedienden en 40% kaderleden. Alle medewerkers hebben een bediendenstatuut.

P&G heeft ook een productievestiging in Mechelen en Aarschot. De drie Belgische vestigingen zijn aparte entiteiten en hangen rechtstreeks af van de hoofdzetel in de VS. Er is wel een intense samenwerking op verschillende domeinen maar ze vormen samen geen Belgische groep. De vestigingen in Mechelen en Aarschot hebben een andere finaliteit en een andere samenstelling van personeel. Niet alle programma's verderop beschreven zijn op deze vestiging van toepassing omdat de noden

verschillend zijn. De aansturing gebeurt in elk van de drie vestigingen door de directie, de OR en het CPBW, die andere accenten kunnen leggen.

Gezien de verschillende activiteiten in Strombeek Bever een internationale impact hebben voor het bedrijf, is deze vestiging ook wel een weliswaar kleinere afspiegeling van het bedrijf met lokaal een 45 verschillende nationaliteiten. De meeste medewerkers zijn hoger opgeleide onderzoekers en ingenieurs. Gezien de aard van de producten en de markt waarin ze opereren is productontwikkeling en marketing van strategisch belang. Dat vertaalt zich ook in het HR beleid

P&G is een multinationale onderneming met een zeer lange geschiedenis en een uitgesproken bedrijfscultuur. Er wordt veel belang gehecht aan *'people management'*. De bedrijfswaarden zijn samenwerking (*collaboration*), teamwerk, respect, initiatiefname en voortdurende verbetering. Er is een beleid van interne doorstroming na aanwerving. Specifiek technische vaardigheden zijn daarom bij aanwerving niet altijd even doorslaggevend als de persoonlijke vaardigheden. Technische vaardigheden kunnen aangeleerd worden, bij persoonlijke vaardigheden is dat niet zo vanzelfsprekend. De verwachte vaardigheden worden beschreven in *'skillsets'*, die vergelijkbaar zijn met competentieprofielen.

#### 7.1.4.2 Achtergrond project

Het HR-beleid en het welzijnsbeleid passen in de globale bedrijfsstrategie- en cultuur. De basisdoelstellingen komen uit de internationale groep, maar ze kunnen worden aangepast per land en per vestiging naargelang specifieke behoeften. Lokale vestigingen kunnen dus zelf aspecten van het personeels- en welzijnsbeleid ontwikkelen, wat 'indien succesvol gebleken' dan ook door de andere vestigingen van de groep kan overgenomen worden. De globale structuur en zekere standaardisatie zorgt er ook voor dat personeelsleden die permanent of tijdelijk naar een andere vestiging gaan, waar ook ter wereld, zich snel kunnen integreren.

In de vestiging in Brussel wordt het beleid door de beheerraad opgesteld en aangepast in samenspraak met OR en het CPBW. Er is een welzijnspreventieplan dat een afgeleide is van het globale beleid. Het Welzijnsbeleid wordt in het Brussels Innovation Center door de directie opgesteld na advies en met ondersteuning van een interne preventiedienst. Op deze dienst werken 7 voltijdse medewerkers.

Dit welzijns- en personeelsbeleid bij P&G wordt permanent bijgestuurd. Een van de elementen die gebruikt wordt om dit beleid bij te sturen is de feedback van het personeelstevredenheidonderzoek dat jaarlijks wordt gehouden. Belangrijke elementen voor bijsturing van het personeels- en welzijnsbeleid zijn werkleefbalans en algemeen welbevinden. Na feedback over stijgend onevenwicht rond *work-life balance* (2005) werd de laatste jaren o.a. heel wat aandacht besteed aan de complexiteit van het werk en het Flexibel werken. Het doel is een jaarlijkse stijging van 2 punten op de domeinen *work-life balance* en welzijn op het werk.

#### 7.1.4.3 Project zelf

Voor het welzijn op het werk is er een zeer ruim pakket aan maatregelen, waarvan er twee verband houden met ons thema van stresspreventie: een actie voor het verbeteren van de werkprocessen en het Vibrant Living programma.

## Complexiteit van het werk-actie

De complexiteit van het werk was, zo bleek uit de enquête, voor veel werknemers te hoog. Het ging dan voornamelijk om de procedures en organisatiestructuur, niet zozeer om de concrete jobinhoud, die, zo bleek uit de enquêtes, als goed werd ervaren – waarschijnlijk door de inhoud van het werk, de flexibiliteit en de ruime opleidingsmogelijkheden. Als remedie werden simplificatieteams opgericht, die doelgericht complexe/inefficiënte procedures en processen gingen verbeteren. Een van die onmiddellijke verbeteringen was het inklaren van chemische producten. Nieuwe producten die binnenkomen moeten gecontroleerd worden en vrijgegeven voor gebruik binnen het bedrijf. Dat deden de eindgebruikers van die producten helemaal zelf. Daardoor kon het tot 4 dagen duren vooraleer ze met hun product aan de slag konden. Nu wordt dat binnen een nieuw opgerichte dienst gedaan, waardoor de doorlooptijd tot een dag is teruggebracht. In het personeelstevredenheidsonderzoek was het effect daarvan meteen merkbaar. Een ander voorbeeld is het optimaliseren van IT processen wat aanleiding gaf tot een veel efficiëntere uitvoering.

Al deze acties werden op de campus zelf ontwikkeld. Er is hier altijd veel aandacht voor werkprocessen, omdat het om een O&O en Engineering afdeling gaat waarbij ook productieprocessen worden ontwikkeld. De hier ontwikkelde processen worden indien succesvol wereldwijd gerepliceerd.

## Vibrant Living

Het Vibrant Living programma is opgebouwd rond drie pijlers:

- ▀ *Mind*: met o.a. het programma ‘Corporate Athlete’, Werk-leef balans; het 80/20 programma en specifieke opleidingen gericht op competenties
- ▀ *Body*: programma’s rond gezondheid, voeding, stressbeheersing
- ▀ *Agility*: bevorderen van flexibiliteit en efficiënte werkprocessen, met speciale aandacht voor de Generatie Y.

Voor elk van die drie pijlers is er een verantwoordelijke aangesteld die de coördinatie van deze pijler op zich neemt. Overkoepelend is er een programma coördinator vanuit de personeelsdienst. Daarnaast zijn er medewerkers die in de verschillende pijlers een deeltijdse taak hebben, de zogenoemde ambassadeurs. Dat zijn vaak personeelsleden die een interesse/passie uitdragen voor een bepaald programma, zoals fitness, sport, gezonde voeding, IToptimalisatie.... Het volledig programma wordt actief ondersteund door de verschillende leidinggevenden en de directie, op basis van het principe ‘*leading by example*’, maar de basis van het programma ligt bij werknemers zelf.

Het Vibrant Living programma bestaat al sinds 2007 en momenteel nemen ongeveer 80% van de personeelsleden actief deel aan een of meerdere onderdelen. Deelname is niet verplicht en de werknemers kunnen zelf een keuze maken uit het volledige aanbod. De meerderheid van de activiteiten gebeuren tijdens de kantooruren. De meeste niet-deelnemers zijn personeelsleden die vooral extern werken. Het hele programma wordt uitgevoerd in een bedrijfscultuur die gebaseerd is op het ‘*management by objectives*’ concept. Deelname aan het Vibrant Living programma kan daardoor perfect in de werktijd ingepast worden en kan zelfs een van de persoonlijke doelstellingen zijn.

In wat volgt beschrijven we enkele onderdelen van het programma die een rechtstreekse link hebben met psychosociaal welzijn.

### Interactieve Self Assessment Tool (ISAT)

De ISAT is een online (intranet) self-assessment tool voor psychosociaal welzijn. Alle werknemers kunnen die op eigen initiatief invullen wanneer men daar behoefte aan heeft.

Bij de individuele scores op de items wordt bijkomstige info voorzien en adviezen over wat men zelf kan doen, over wat de organisatie aanbiedt, welke procedures er te volgen zijn, wie men intern kan aanspreken voor deze problematiek en eventueel externe doorverwijzingen.

De ISAT laat de werknemers toe om hun situatie op een objectieve manier in te schatten en worden geadviseerd als er problemen zijn. Bovendien kan men meteen actie ondernemen, zowel door persoonlijke actie als door een beroep te doen op programma's die het bedrijf aanbiedt.

De tool is ontwikkeld door ISW Limits. Vroeger deed men binne het bedrijf de stressbevraging zelf, maar dat liet weinig mogelijkheden tot terugkoppeling. Vandaar dat men met ISW in zee is gegaan. Het instrument van ISW is met de specifieke programma's en informatie van Procter & Gamble verrijkt zodat het een bedrijfsspecifiek instrument is. De basis is de ISW vragenlijst '*Inventory on Stress and Wellbeing*', een gestandaardiseerde vragenlijst voor het opsporen van psychosociale risico's. Er wordt voor benchmarking gebruik gemaakt van een externe referentiegroep van ongeveer 40000 ingevulde lijsten uit 80 ondernemingen van diverse sectoren. Er wordt een weging toegepast op basis van gender, leeftijd, opleidingsniveau en functieniveau.

De lijst bestaat uit 3 delen: de S-ISW (*short inventory*), vragen over persoonskenmerken en welzijn op het werk; vragen over risicofactoren (taakbelasting, motivatie, ongewenst gedrag, *burn-out*) en tenslotte vragen over de manier waarop men als persoon omgaat met de risico's (*coping*).

De adviezen gaan over wat te doen in het geval van stress, gebrekkige intrinsieke of extrinsieke motivatie, ongewenst gedrag, een te hoge belasting in de job, te weinig steun in het team of de organisatie en het kampen met de problematiek van de socio-economische context. In het aanbod wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen wat men zelf kan ondernemen en wat de organisatie te bieden heeft. Verder is in de tool ook achtergrondinformatie informatie opgenomen en advies over hoe men met de resultaten kan omgaan, zoals het delen met een leidinggevende. Wanneer men de lijst meer dan eens invult kan de werknemer ook een longitudinale vergelijking zien.

De geanonimiseerde data worden aan het management teruggekoppeld zodat ze zicht krijgen op het welzijn van de WN, onder meer in het kader van de welzijnswet. De lijst voorziet in analyses op de niveaus van de persoon, zijn taken, de relatie met de direct leidinggevende en het team, en de organisatie in zijn geheel. Er kunnen benchmarks genomen worden waarbij men vergelijkingen maakt met gelijkaardige ondernemingen en vergelijkingen kan maken tussen de afdelingen. Men kan ook risicogroepen opsporen.

### Corporate Athlete

*Corporate Athlete* (bedrijfsatleet) is een vrijwillig persoonlijk coachingsprogramma. De basis is een vragenlijst die leidt tot de persoonlijke vaststelling van welke elementen men belangrijk vindt in het leven. Op basis daarvan wordt een persoonlijk actieplan opgemaakt. De bedoeling is om positief denken te stimuleren en een constant energieniveau te behouden. Het programma wordt opgebouwd met intern opgeleide trainers die verder opvolging doen. Jaarlijks is er een terugkeerdag. Het is een universeel programma dat voor de lokale vestiging werd aangepast aan de lokale cultuur.

Het idee achter het concept 'bedrijfsatleten' is dat medewerkers een hoger welbevinden en performantie verkrijgen als ze de nodige mentale en fysieke energie hebben en een positieve levensinstelling.

Sinds de implementatie van het programma op de campus in 2008 namen reeds enkele honderden medewerkers deel.

### Employee Assistance Program

Procter & Gamble voorziet voor al zijn werknemers een 'Employee assistance Programma'. Dat bestaat uit een persoonlijke professionele bijstand voor werknemers (en de inwonende gezinsleden) met persoonlijke al dan niet werkgebonden psychosociale klachten, maar tevens ook voor andere adviezen allerhande (juridisch, financieel,..). Via een telefonisch contact met een hulpverlener wordt er dan 24/24 uur hulp geboden. Indien er noodzaak blijkt te zijn, kan er ook vrij snel een persoonlijke consultatie aangeboden worden of, in samenspraak met de werknemer, een contact met de werkgever. Deze dienst wordt verzorgd door een gespecialiseerde leverancier (ICAS).

### Andere

Verder is er binnen het bedrijf nog een uitgebreid netwerk van vertrouwenspersonen, is er een sterk mentoring programma, worden er diverse opleidingen gegeven zoals 'coaching' voor alle leidinggevenden, people management, stressinformatiesessies etc.

Dit is slechts een greep uit het uitgebreid aanbod van programma's dewelke trachten de fysieke en mentale gezondheid van de medewerkers te verbeteren.

#### 7.1.4.4 Evaluatie door de organisatie

Het uitbreiden van programma's onder de noemer van het Vibrant Living programma wordt door de betrokken werknemers als een meerwaarde ervaren. Ze appreciëren de bijkomende mogelijkheden en het aangesproken worden op een ruimer deel van hun persoonlijke competenties.

Uit de resultaten van de regelmatige werknemerstevredenheidsenquête blijkt dat bij de deelnemers aan het Vibrant Living programma de scores op verschillende vlakken beduidend hoger liggen. Daar waar de B.I.C.-scores in de onderneming voor bijvoorbeeld persoonlijk welzijn de afgelopen twee jaar met 8 punten zijn toegenomen, is dat met 10 tot 17 punten voor de deelnemers aan elk van de drie programma's. Voor werk/privé balans, de gezonde levensstijl en 'energie na het werk' zijn er gelijkaardige

verschillen op te tekenen. De inspanningen die door het bedrijf gedaan worden leiden tot meetbare verbeteringen.

Het blijft een uitdaging om bepaalde groepen medewerkers te bereiken, met name de medewerkers die voornamelijk in buitendienst werken. Tevens dient de werkbelasting ook verder opgevolgd te worden. Hiervoor werden recentelijk nieuwe initiatieven opgestart.

De ISAT wordt vrij veel gebruikt, het meest opvallende is dat die resultaten ervan door werknemers worden afgedrukt en meegenomen als insteek voor een gesprek met de direct leidinggevende of als naslagwerk thuis.

Het Brussels Innovation Center van Procter & Gamble kreeg twee Europese awards als 'Code van Goede Praktijk' uitgereikt (2009 en 2011) van het European Network for Workplace Health Promotion voor de verschillende initiatieven onder de noemer van het Vibrant Living Programma.

### 7.1.5. Provikmo

- Provikmo
- Dirk Martensstraat 26, 8000 Brugge (hoofdkantoor, diverse kantoren verspreid over Vlaanderen en Brussel)
- Dr. Geert De Cooman
- 350 wn
- Administratieve ondersteuning bedrijfsartsen en preventieadviseurs in het kader van een Externe preventiedienst
- VZW

#### 7.1.5.1 Achtergrond bedrijf

Provikmo is een externe preventiedienst. Deze case gaat over de organisatie zelf.

Bij Provikmo werken 350 werknemers. Er zijn ook nog een twintigtal zelfstandige artsen waar op regelmatige basis wordt mee samengewerkt.

Provikmo beschouwt zichzelf als een expertenorganisatie, waar de kennis en ervaring van de medewerkers zeer belangrijk is. Er werken artsen, bijgestaan door verpleegkundigen, ingenieurs, ergonomische consultants en psychologen (verder aangeduid als 'experts') en accountmanagers. De experts preventieadviseurs en dokters werken veelal op verplaatsing, bij de klant. Ze werken autonoom en het is dus als werkgever belangrijk om hen via een vertrouwensrelatie aan te sturen. Personeelsbeleid en –tevredenheid krijgen daardoor een strategisch belang. Ter plaatse, in de verspreide kantoren, werken verder ter ondersteuning klantbeheerders, op de hoofdzetel deskundigen in documentatie- en wetenschappelijk centrum en IT-ers.

Bij Provikmo opteert men voor responsabilisering van onder uit, tot op het laagste niveau. Experts en ondersteunende diensten nemen zoveel mogelijk zelf de concrete beslissingen ter uitvoering van hun werk, met als inspiratie de uitgebreide werkinstructies.

### 7.1.5.2 Project

#### Aanleiding & Werkwijze

De aanleiding was het uittesten van een nieuwe versie van de welzijns-en tevredenheidsenquête (MIOS, merging individuals, organisation en society) ontwikkeld in samenwerking met de afdeling sociologie van professor Piet Bracke van UZ Gent. Hierbij waren een aantal problemen opgedoken bij de administratieve medewerkers, waar men deze niet had verwacht. Door de organisatie van het werk aan te passen komt men tegemoet aan een aantal van de moeilijkheden.

De basis van deze zelf ontwikkelde brede welzijns-en tevredenheidsenquête wordt gevormd door de modellen van Karasek, Effort-Award Sigriest en het Vitaminemodel. Daar heeft men zelf een aantal aspecten aan toegevoegd op basis van de eigen ervaringen bij de klanten. De vragenlijst leidt tot scores op 8 dimensies, waar meteen acties kunnen aan gekoppeld worden: taakhoud, ontwikkelingsmogelijkheden, relaties met collega's, chefs en klanten, organisatiecultuur, arbeidsvoorwaarden, werk-privé-balans, arbeidsvoorwaarden met tenslotte stress en loopbaanintentie als resultaatsdimensie. Per dimensie wordt - behalve de score - ook het (relatieve) belang en de eraan gekoppelde verloopintentie gemeten, zodat er aldus een aanduiding is waar de prioriteiten voor het bedrijf liggen.

De resultaten van deze diepe analyse waren voor Provikmo toch iets anders dan verwacht. De dokters, preventieadviseurs en verpleegkundigen behaalden relatief goede scores ondanks een zeer hoge workload, maar de administratieve medewerkers scoorden duidelijk minder goed. Men had eerder het omgekeerde verwacht. Van preventieadviseurs, verpleegkundigen en dokters weet men dat ze een drukke job hebben met veel verplaatsingen, wat tot stress en andere problemen kan leiden. Van de administratieve medewerkers had men verwacht dat ze – in vergelijking met de andere twee groepen – in relatief rustige en stabiele omstandigheden werkten. De huidige acties rond psychosociale belasting richten zich daarom prioritair op de administratieve, plannende medewerkers (verder klantbeheerders).

#### Rolconflicten voor ondersteunende medewerkers

##### Problematiek

De klantbeheerders bleken te kampen hebben met rolconflicten, die bij nader inzien het gevolg waren van de beleidskeuze om tot op het laagste niveau te responsabiliseren.

Gezien hun positie tussen de uitvoerende experts, eigen directie en klanten in krijgen ze vaak te maken met tegenstrijdige verwachtingen, die ze dan zelf moeten zien op te lossen.

Deze mogelijks tegenstrijdige verwachtingen komen dus uit drie hoeken. Vooreerst zijn er de uitvoerende eigen experts. Zij hebben een grote mate van autonomie voor het plannen en organiseren van hun werkzaamheden, hetzij bij de klanten ter plaatse, hetzij in de consultatieruimtes van Provikmo. Zij wensen – in consensus en samenwerking met hun klantbeheerder- een werkschema op te stellen dat voor henzelf (ook privé) haalbaar is. Ten tweede zijn er de klanten, die terecht verwachten om een dienstverlening op hun maat te krijgen. Ze verwachten daarbij niet alleen een bepaald niveau van kwaliteit en service, maar ook een grote mate van flexibiliteit bij het



inplannen van de periodieke medische onderzoeken. Sommige zijn wat dit laatste betreft nogal veeleisend, en werken hun frustraties soms op de klantbeheerders uit. De eigen directie van zijn kant eist dat een bepaald werkpakket tijdig, correct en klantgericht wordt afgewerkt. Tenslotte zijn er de administratieve medewerkers zelf, die op hun beurt verwachten om zelf een haalbare werk-privébalans te hebben en een haalbare werklast.

Een oplossing vinden voor deze tegengestelde verwachtingen is niet vanzelfsprekend, en in de mate dat ze zelf ook meer autonomie hebben om die te zoeken, zijn ze er ook zelf verantwoordelijk voor als dit allemaal niet lukt. Verantwoordelijkheden waarvan ze nog niet geleerd hebben om ermee om te gaan, die leiden tot piekeren, de problemen mee naar huis nemen, een duidelijk verhoogd stressniveau en uiteindelijk bij een deel van de klantbeheerders een verhoogd relevant geneesmiddelenverbruik.

### Acties

De complexiteit die met de betrokken administratieve functie gepaard gaat was voor het management en de experts van de onderneming tot op zekere hoogte verrassend. De kern van de taken was gekend, maar de consequenties van de tegenstrijdige verwachtingen waren dat niet. Deze tegenstrijdige verwachtingen zijn eigen aan het werk, o.a. het contact met klanten, en zullen dus nooit volledig kunnen beheerst worden.

Daarom werd in eerste instantie gewerkt aan een coping-strategie: de individuele medewerkers beter leren omgaan met die reststress: **individuele zelfzorg**. Dat gebeurt via participatieve opleidingen waarin info tot coping gedrag wordt aangereikt, zoals relaxatie, relativering, hoe ga ik om met telefonische agressie, enzovoort. Door te opteren voor een aanpak via gemengde groepen, met medewerkers komend uit verschillende kantoren, oversteeg men de persoonlijke of plaatselijke aspecten, werd er op een abstracter niveau gedacht en ontstond er een grotere openheid.

Al snel bleek de nood het individuele aspect te overstijgen, om uiteindelijk uit te komen tot afspraken binnen het kantoor. Dit bleek, na wat zoeken, het beste te gebeuren in kleine lokale werkgroepen, waarbij medewerkers uit één bepaalde kantoor samen met hun leidinggevende de concrete problemen bekijken. Alzo werd er participatief gewerkt aan oplossingen die de opvang van de reststress in groep kunnen verbeteren: **teamzorg**. De aangebrachte oplossingen zijn vrij praktisch van aard, bv regelingen om elkaars telefoon over te nemen gedurende een bepaalde tijd, het bespreekbaar maken van specifieke knelpunten in werkoverleg, of strategieën om met moeilijke klanten om te gaan.

Er werd daarom een opleiding georganiseerd rond LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen) om de lastige vragen te leren kanaliseren naar oplossingen.

In 2013 zal dit traject verder gezet worden en zal ook participatief gezocht worden naar **betere werkmethodes** en -methoden om de professionele relatie naar de klanten nog beter te leren optimaliseren naar het concept van delight customers.

## Verstorings van het werkritme, arbeidsomstandigheden

### Problematiek

Eigen aan de aard van het werk van deze administratieve medewerkers is dat de telefoon op elk moment kan rinkelen. Dit verstoort telkens weer de concentratie wanneer men met andere taken bezig is. Ook durven medewerkers die in het gebouw passeren al wel eens wat blijven flaneren aan de burelen wanneer ze een kop koffie komen halen, wat best fijn is maar ook storend - men werkt in landschapskantoren - wanneer de werkdruk hoog is.

### Acties

Voor de telefoonproblematiek werd voorzien in een betere afspraak om elkaars telefoon over te nemen. Ook wordt ervoor geopteerd om te evolueren naar de creatie van een kleine aanpalende geïsoleerde werkruimte, waar men zich desnoods voor enkele uren kan afzonderen om door te werken. Koffieautomaten kunnen strategisch geplaatst zodat men minder in de verleiding komt om onderweg te blijven plakken.

## Lunchpauze onder druk

### Problematiek

Gezien de preventieadviseurs, de artsen en de verpleegkundigen zich veel naar de klanten moeten verplaatsen, en het werk toch efficiënt dient georganiseerd ondanks de wegfiles, komt de middagpauze soms wel onder druk.

### Acties

Het is binnen Provikmo de gewoonte geworden om aangebrachte problemen in alle openheid te **objectiveren**. Vaak immers kunnen aldus de problemen die als erg storend werden ervaren teruggebracht worden tot hun werkelijke proporties. Dit werkt louterend en opent de weg naar praktische oplossingen. Voor de lunchpauzes werd aldus een meting gedaan, waaruit bleek dat de gemiddelde pauze 42 minuten duurde (45 minuten voorzien), met een aandeel van 10% pauzes die slechts 10 minuten duurden. Deze 10% blijven wel langer in het geheugen hangen. Er werd door het management besloten prioritair aan die ultrakorte pauzes iets te doen. Er is vastgelegd dat een pauze steeds minstens 20 minuten moet duren.

## Ruimtelijke spreiding

### Problematiek

Voor een preventiedienst is het belangrijk om ook fysiek dicht bij de klant aanwezig te zijn. Vandaar zijn er een aantal regionale kantoren. Die hangen af van het hoofdkantoor. De verdeling van zowel de werklast als de taken tussen deze kantoren zorgde voor een hogere werklast in het hoofdkantoor enerzijds en een inhoudelijk beperkter takenpakket en bijhorende carrièremogelijkheden in de regionale kantoren.

Daarnaast hebben de medewerkers in de regionale kantoren de indruk om niet ten volle bij de communicatie betrokken te zijn.

### **Acties**

Een aantal taken die vroeger enkel bij het hoofdkantoor werden uitgevoerd (bijvoorbeeld de planning van de jaarlijkse griepvaccinatie) worden nu bij één of meerdere van de regionale kantoren ondergebracht. Dit vermindert de werklast in het hoofdkantoor en geeft perspectief op taakverrijking bij de regionale kantoren.

De interne communicatie op het intranet wordt verbeterd, de medewerkers uit de afgelegen kantoren worden actief aangeduid om deel te nemen aan werkgroepvergaderingen.

### **Vlakke loopbaan**

#### **Problematiek**

Zowel voor de experts als de ondersteunende medewerkers is de loopbaan vlak. De organisatie is niet groot genoeg en telt niet voldoende verschillende hiërarchische niveaus of afdelingen om een doorgroei mogelijk te maken.

#### **Acties**

De opleidingen zijn beperkt tot deze die passen binnen een opleidingsplan dat bij functioneringsgesprekken getoetst wordt. Competenties worden op langere termijn opgevolgd en de ontwikkeling ervan kan leiden tot interne functieveranderingen. Vroeger gebeurde dit ad-hoc, nu wordt het in een planning gebracht dat is gebaseerd op 'talent spotting': vaardigheden die iemand heeft maar die niet noodzakelijk tot uiting zijn gekomen. Dit alles wordt begeleid door een full-time opleidingscoach.

### **Teamzorg**

#### **Problematiek**

De verschillende diensten en domeinen zijn minder sterk geïntegreerd dan men zou willen, en de samenwerking leidt tot onvoldoende synergie.

#### **Acties**

Per team, per regio, werd een grensoverschrijdend werkoverleg geïnstalleerd waar aspecten van beleid en organisatie van het werk besproken worden, begeleid door een leidinggevende. De leidinggevendenden hebben daarvoor een opleiding gekregen. Het valt te verwachten dat er - zeker bij de aanvang - heel wat kwesties op tafel komen te liggen, waarbij de leidinggevende zich dan als eerste aangesproken voelt en dat wellicht ook is. Voor het kanaliseren van deze verwachtingen wordt ook gebruik gemaakt van de 'LSD-techniek': luisteren, samenvatten, doorvragen.

#### *7.1.5.3 Evaluatie door de organisatie*

De problematiek van de ondersteunende medewerkers zou zonder een aangepaste enquête niet opgemerkt zijn geworden. Informele contacten of een algemene tevredenheidsenquête leggen dergelijke complexe situaties niet bloot. De kans dat er zonder de enquête adequate maatregelen zouden genomen zijn is klein.

Uit de risicoanalyse en de gesprekken die er op volgden bleek ook een duidelijk verschil tussen stress die het gevolg is van de werking van de organisatie en de 'reststress'.

Stress als gevolg van de werking van de organisatie kan aangepakt worden. Sommige aspecten, zoals teamzorg of communicatie, vergen veel werk en zijn een langzaam proces dat voortdurende aandacht nodig heeft. Andere aspecten zijn eenmalig en relatief snel in te voeren, zoals de beslissing om taken horizontaal te verdelen of het aanpassen van de organisatie van de lokale kantoren (zoals het minimum van twee ondersteunende medewerkers per kantoor).

## 7.2. Voorbeelden van mensgericht ondernemen

### 7.2.1. Nuytten Verzekeringen

- Nuytten verzekeringen  
Moorseelsesteenweg 17, 8800 Roeselare
- Greet Demonie, werkzaam in het bedrijf als consultant, telefonisch
- 19 wn
- Verzekeringen
- Zelfstandig familiebedrijf

#### 7.2.1.1 Achtergrond bedrijf

De structuur is zeer eenvoudig: de leiding komt vanuit de Directie rechtstreeks naar de betrokken medewerkers in de diverse teams, met name Schade (4 personen), Productie (6 personen), Verkoop (1 persoon), Bank (2 personen), Algemene diensten (1 persoon) (merk op dat we met productie het volgende bedoelen : inkopen van de meest geschikte en gunstigste polis voor de klant bij de verzekeringsmaatschappijen). Er is geen tussenniveau met diensthoofden voorzien. Wel is er sprake van een beperkt informeel leiderschap van de teams, dat waargenomen wordt door de personen met de hoogste anciënniteit. Dit is relevante informatie gezien dit soms voor spanningen kan zorgen op de werkvloer. De medewerkers met de meeste anciënniteit nemen informeel leiderschap, maar bij discussies kunnen zij zich niet beroepen op enig formeel leiderschap binnen de organisatie.

#### 7.2.1.2 Project

De kern van het project bestaat uit het (beter) verdelen van de werkdruk. Het werk werd tot nu verdeeld op basis van ad-hoc oplossingen. Dit bleek echter in de praktijk te leiden tot een werkdruk die voor sommige medewerkers te hoog en voor andere te laag lag. Dit leidde tot stress.

### Aanleiding

De problematiek werd opgetekend door een de bedrijfsconsultant, Greet Demonie, die in het bedrijf werd aangenomen om een aantal personeelszaken te regelen. Er was dus een bewustzijn dat het beter kon.

Bij de voorbereidingen van de verbeteringen werd met elke werknemer een apart gesprek gevoerd om de functies goed te kunnen beschrijven. Tijdens deze gesprekken

kwamen een aantal mogelijke verbeteringen aan de organisatie aan het licht, waarna de consultant het initiatief heeft genomen om een ESF dossier op te stellen om de arbeidsorganisatie te verbeteren in het kader van de oproep 'Mensgericht Ondernemen'.

### **Problematiek**

Nuytten is een kleine KMO, waar de zaakvoerders samen werken met en tussen het personeel. Dit leidt tot zeer korte beslissingslijnen, iedereen kent iedereen. Een nood aan gestructureerd overleg werd er niet ervaren – de zaakvoerders waren en zijn direct aanspreekbaar en men ging er van uit dat eventuele problemen dan snel zouden aangebracht worden. Het verdelen van taken en werk gebeurde vanuit een inschatting over wie wat aan kon. De taakverdelingen bleken daardoor echter ondoorzichtig te zijn.

#### *7.2.1.3 Maatregelen*

### **Gestructureerd overleg**

Het overleg tussen de zaakvoerders en de medewerkers gebeurt nu structureel en op vaste tijdstippen. In dat overleg worden de werkafspraken vastgelegd. Daardoor is de taakverdeling transparanter en evenwichtiger.

### **Systematiseren van de werkverdeling en kennismanagement**

De taken en competenties werden in kaart gebracht op basis van een matrix. Waar nodig wordt opleiding voorzien. Voor relevante werkdomeinen worden experts aangewezen. Deze werken zich verder in een bepaalde materie in. De aanwezige kennis bij andere werknemers wordt gebundeld via workshops over elk van de domeinen, zodat ze ook beter weten aan welke kennis behoefte is bij de werknemers. De medewerkers zijn nu duidelijk toegewezen aan bepaalde domeinen en taken.

### **ICT opwaardering en evolutie naar papierloos kantoor**

De informatica krijgt een opwaardering, zodat ze beter aansluit op de noden. Bovendien wordt zoveel mogelijk op scherm gedaan zodat ze evolueren naar een paperless office. Dit maakt documentenstromen veel efficiënter en overzichtelijker.

#### *7.2.1.4 Overleg*

In het kader van een ESF-project moet het voorstel voorgelegd worden aan een SER/VESOC werkgroep. Daarin zijn een aantal opmerkingen gekomen waarna het project is bijgestuurd. Die gingen voornamelijk over het evolueren naar een papierloos kantoor, waarbij men vreesde voor meer automatisering en een verlies aan arbeidsplaatsen. Er zijn echter tot nu geen arbeidsplaatsen verloren gegaan, wel integendeel voor de digitalisering werd een bijkomende medewerker aangetrokken voor bepaalde duur.

#### *7.2.1.5 Evaluatie door de organisatie*

De inbreng van het ESF werd gewaardeerd door de organisatie. Het indienen van dergelijk dossier is er gekomen onder impuls van de bedrijfsadviseur Greet Demonie. Het bestand van dergelijke projecten en de bijhorende tegemoetkoming was niet

bekend bij dit bedrijf. Het administratieve werk voor de opstart en opvolging is voor vele KMO's een drempel om hieraan te beginnen. Ook de voorafgaande personeelsbevraging die bij ESF projecten hoort is een drempel, omdat er veel in gevraagd wordt wat men voor een KMO niet van toepassing vindt. Er zijn metingen voorzien in het kader van het ESF-project, maar het is nog te vroeg om deze evaluatie al te kunnen doen.

Wel blijkt dat een dergelijke aanpassing van de werkorganisatie in een kleine onderneming snel kan gaan. Het aantal betrokken medewerkers is beperkt en overzichtelijk. Bovendien zijn de meeste medewerkers altijd aanwezig in het kantoor zelf.

Alleen al het gestructureerde overleg en de evenwichtiger taakverdeling die er op volgde heeft geleid tot een merkbare verbetering op de werkvloer.

### 7.2.2. Vivixtum

- Vivixtum
- Dellestraat 30a, 3560 Lummen
- Tom Sels, zaakvoerder, en Peter van Peborgh, consultant InProfiel, Ploegleider plaatsingsteams voor enkele aspecten
- Zaakvoerder, 4 bedienden en 8 arbeiders
- Diagnosticeren en aanbrengen van na-isolatie in spouwmuren
- Zelfstandig bedrijf

#### 7.2.2.1 Achtergrond bedrijf

Vivixtum is een bedrijf dat isolatie plaatst in bestaande woningen door het inspuiten van een vloeistof in de spouwmuren. Die vloeistof stolt tot een isolerend schuim. Het product bestaat al zeer lang, maar raakte in onbruik na de oliecrisis. Nu is het terug in opmars. Het principe is eenvoudig maar de plaatsing moet met kennis van zaken gebeuren. De zaakvoerder zag de kans om een marktaandeel te verwerven door een betere plaatsingskwaliteit te bieden dan de meeste concurrenten, op basis van een aantal eigen inzichten en technieken.

De foutgevoeligheid van het product blijft een teer punt. Slechte plaatsingen hebben een negatief effect op de volledige markt. Om dat te counteren is er een vakvereniging opgericht, waarvan Vivixtum een stichtend lid is. Men streeft naar certificering en kwaliteitsnormering die aan de subsidieregeling kan gekoppeld worden.

#### 7.2.2.2 Werkwijze

Wanneer een mogelijke klant zich aandient wordt zijn huis grondig geanalyseerd om uit te maken of een spouwmuurisolatie mogelijk is en zo ja, met welke parameters er rekening moet gehouden worden. Alle muren, afkastingen, gleuven en gaten worden nagekeken met een endoscoop. Dit gebeurt door de verkoop ploeg die een technische fiche opmaakt met alle technische gegevens voor de plaatsing en praktische gegevens over de werf (bereikbaarheid, terrein, hindernissen, sociale aspecten, ...).

Wanneer het project wordt binnengehaald wordt het overgedragen aan de planning (twee personen). Die zorgen er voor dat voorafgaand aan de plaatsing de werf voorbereid is: klant nog eens contacteren zodat die alle voorbereidingen heeft

getroffen, zorgen voor parkeerborden, een hoogwerker huren indien nodig, enzovoort. Dit alles gebeurt op basis van de fiche die de verkoop ploeg heeft gemaakt.

Wanneer de plaatsingsploeg aankomt wordt met de klant een rondgang gedaan om na te kijken of alles is voorbereid zoals voorzien (afplakken van alle bestaande gevelopeningen) terwijl ondertussen het product wordt voorbereid. In de bestelwagen is een eenheid ingebouwd die de vloeistof op de juiste temperatuur en druk brengt. Vervolgens start men met het boren van gaten, injecteren, terug afdichten, opruimen, bon en evaluatieformulier opmaken en terug naar het bedrijf. En werf kan een halve tot enkele dagen in beslag nemen.

### 7.2.2.3 Project

#### Aanleiding

Het bedrijf is in het begin van de jaren 2000 snel gegroeid. Dit heeft tot een aantal groeipijnen geleid. Er was een zorgwekkend verloop en de organisatie zat niet goed. Door het verloop was er ook teveel druk op de blijvende werknemers en liep de opleiding niet zoals het hoort. De techniek is op zich niet zo moeilijk voor wie met de basis van de bouw vertrouwd is, maar door de foutgevoeligheid moet er toch precies gewerkt worden. De inlooptijd in optimale omstandigheden was ongeveer een half jaar.

Dankzij ontbijtsessies van het Agentschap Ondernemen raakte de zaakvoerder geïnteresseerd in nieuwe vormen van arbeidsorganisatie. Na contact met een consultant van inProfiel werd besloten een strategisch plan op te zetten en via ESF de nodige fondsen te verzamelen.

#### Problematiek

De kern van de problematiek zit in de scheiding tussen de verkoop cel en de plaatsingsploegen, met de planning als tussenliggende schakel. Ideaal zou zijn dat er maar één type ploeg zou zijn die zowel de verkoop – met inbegrip van de technische analyse – zou doen als de plaatsing. Dat blijkt echter niet haalbaar. Het wordt dan te complex om met een volledige ploeg zowel potentiële klantenbezoeken als te plaatsen. Bovendien vergt de verkoop een set van competenties die in de praktijk moeilijk te verenigen zijn met die voor de plaatsing.

Door de organische groei zijn er ook nooit duidelijke taakpakketten of werkinstructies gemaakt. Dit zorgde op de werf voor conflicten. Bij moeilijkheden op de werf was het ondoenbaar om op basis van individuele ervaring uit te maken wat er moest gebeuren, waardoor ook de aansprakelijkheid niet duidelijk is en de afstemming tussen collega's fel werd bemoeilijkt.

De kern van de problematiek is dus om de werkdruk op een aanvaardbaar niveau te krijgen zodat het verloop afneemt, de communicatie tussen de verschillende diensten te verbeteren, duidelijke procedures op te stellen voor op de werf en in het algemeen een teamgeest in de ploegen te krijgen.

InProfiel heeft daarvoor een analyse gemaakt van de werkstromen door te vertrekken van het primair proces. De competenties in kaart gebracht. Ze vertrekken daarvoor van het WEBA-schema. In het kader van het ESF-project is dan overlegd met de werknemers zelf.

### Afstemmingsvergaderingen

Elke maandag is er een overlegvergadering waarbij de verkoop cel, de plaatsingsploegen en de planners bij elkaar zitten en de projecten van de komende week overlopen. Er wordt ook op basis van de werk- en evaluatiefiches (zie verder) terug geblikt op de afgelopen week. Wat er misgelopen is wordt besproken.

### Werkinstructies

Het volledige proces op de werf is nu duidelijk beschreven. Voor elke stap zijn er duidelijke instructies over hoe er gewerkt moet worden. Dat omvat ook veiligheidsinstructies en kwaliteitseisen.

De instructies zorgen er voor dat de afstemming op de werf veel beter loopt. Doordat de verwachtingen duidelijk zijn is het ook mogelijk om als collega's onder elkaar naar de instructies te verwijzen in geval van twijfel. Het is ook minder sociaal confronterend om een collega er op te wijzen dat iets niet volgens de instructies wordt gedaan dan "uit het niets" opmerkingen te geven. Dit heeft gezorgd voor een veel beter onderling klimaat. Het ondersteunt het leiderschap en faciliteert de onderlinge feedback.

Daarnaast is de opleiding merkkelijk efficiënter. De verschillende taken zijn uitgeschreven en voorzien van illustraties zodat het een mooie cursus is geworden. Taken zijn verdeeld in pakketten, die men in volgorde moet afwerken. Daardoor is ook duidelijk wie wat kan of mag doen in de inlooperperiode. Bovendien is alles uitgeschreven in verzameld in een map.

Niet iedereen krijgt alle onderdelen van het proces onder de knie. Dankzij de werkinstructies kan dit nu geobjectiveerd worden en kan de werkverdeling daar op afgestemd worden. Voor de veiligheidsinstructies zijn er 'sterrollen', werknemers die een voorbeeldfunctie vervullen.

### Opleiding

Nieuwe werknemers krijgen nu een degelijk onthaal. Ze krijgen een algemene inleiding en in een workshop worden de werkinstructies (zie hierboven) uitgelegd. De evaluatie gebeurt door henzelf en de teamleider.

### Werk- en evaluatiefiches

De werkinstructies worden nu verwerkt in een nieuw formulier, waar alle (gekende) parameters worden samengebracht. Het wordt opgemaakt door de verkoop cel en vervolgens verwerkt door de planning en meegenomen door de plaatsingsploeg. Dit heeft de communicatie en afstemming drastisch verbeterd. Alle informatie is traceerbaar naar wie ze heeft ingevuld en daardoor zijn de verantwoordelijkheden duidelijk. Van de informatie is maar één versie waardoor veel discussie wordt vermeden.

Bij elke werf wordt nu ook een evaluatiefiche ingevuld. Er worden scores gegeven op de verschillende onderdelen van het proces, van de technische analyse tot de (gepercipieerde) klanttevredenheid. Deze fiches worden bijgehouden en dienen als basis voor het wekelijks overleg. Waar een onvoldoende staat wordt er bijgestuurd. De criteria voor de scores zijn ij overlag met de werknemers zelf opgesteld.



## Werken als een team

De zaakvoerder stelde vast dat toen ze nog maar met enkele werknemers waren in het bedrijf de afstemming als vanzelf ging. Ze namen onderling veel beslissingen en dat liep optimaal. Na de groei is er meer formele afstemming nodig, maar waar mogelijk wil hij zoveel mogelijk autonomie aan de ploegen of teams over laten. Dat gebeurde door wanneer er naar de planners werd gebeld zich af te vragen 'wat is er nodig zodat ze dit zelf kunnen oplossen'. Zo werd bijvoorbeeld de afstemming van onderling verlof naar de ploegen gedelegeerd, net zoals het beheren van voorraad en onderhoud. De ploegen moeten er bijvoorbeeld zelf voor zorgen dat hun camionettes zijn volgetankt en klaargemaakt voor de volgende werkdag. Ze hebben ook een zekere autonomie in de werktijden: als ze enkele uren willen overwerken om er voor te zorgen dat ze naar een werf niet meer moeten terugkeren en dus de vrijdag al 's middags klaar zijn, dan kunnen ze dat (en dat gebeurt in de praktijk ook geregeld).

### 7.2.2.4 Overleg

In het kader van het ESF project werden een aantal overlegmomenten ingelast. De werkinstructies en evaluatiecriteria zijn in overleg vastgelegd.

### 7.2.2.5 Evaluatie door de organisatie

Binnen de organisatie is men erg tevreden over de resultaten. Het proces loopt veel vlotter dan vroeger. De afstemmingsproblemen zijn tot een minimum teruggebracht. Er zijn veel minder fouten – er is tijdens de uitrol van het project ook nog een kwaliteitscertificaat behaald. Het verloop is terug op een normaal niveau. Op zich is de pure productiviteit niet meetbaar toegenomen, het is niet zo dat een werf nu in een merkbaar kortere tijd wordt afgewerkt. Het primair proces is nu eenmaal niet samendrukbaar.

Vooraf de sfeer in het bedrijf is helemaal anders. Het is er nu aangenaam werken met veel minder spanningen en discussies. Men spreekt van een 'volwassen bedrijf' met meer stabiliteit en gezonde menselijke verhoudingen zowel op professioneel vlak (onderlinge feedback, gedragen leiderschap) als sociaal.

### 7.2.3. Nelen & Delbeke

- Nelen & Delbeke, i.s.m. ESF Agentschap Vlaanderen  
Industriezone 17, 9770 Kruishoutem
- Lieven Soens, Uitgebreid met gegevens uit het ESF-dossier
- 19 wn
- Van garen tot geweven stof, inclusief ontwerp en verkoop van stoffen voor gordijnen en meubels
- Zelfstandig familiebedrijf

#### 7.2.3.1 Achtergrond bedrijf

Nelen & Delbeke heeft 19 medewerkers die onder de leiding van de algemene directie werken. 10 daarvan zijn arbeiders (wever, bobijnopzetter, scheerder, magazijnier en 2 meestergasten), daarnaast zijn er dan 9 bedienden in verkoop en administratie.

Nelen & Delbeke ontwerpt en produceert stoffen voor gordijnen en meubels. De ontwerpen worden in-huis gemaakt door een van de zaakvoerders uit de familie die eigenaar is van het bedrijf. De productie van het textiel begint bij de garens en eindigt bij de stof, zo goed als alle stappen worden binnen het bedrijf gedaan.

#### 7.2.3.2 *Project*

Het bedrijf bestaat al sinds 1923. Het blijvende succes op de markt is te danken aan het actueel houden van de ontwerpen, de blijvende zorg voor kwaliteit en de flexibiliteit. De vraag naar flexibiliteit is de laatste jaren steeds toegenomen: series worden kleiner, veranderen sneller en de klanten verwachten ook meer mogelijkheden om voorgestelde ontwerpen te kunnen aanpassen (bijvoorbeeld andere combinaties van geweven motieven en kleuren). Door de historische opbouw van het bedrijf leidde dit tot een aantal vraagstukken waar men een oplossing voor nodig had.

#### 7.2.3.3 *Aanleiding*

De aanleiding voor het starten van een veranderingstraject is er gekomen nadat de zaakvoerder op diverse netwerkmomenten kennis had gemaakt met een aantal nieuwe organisatieprincipes. De introductie van een consultant die dit in een actieplan kon zetten en een aanvraag voor ESF subsidie kon voorbereiden zorgde voor de concrete start.

#### 7.2.3.4 *Problematiek*

Het bedrijf bestaat al sinds 1923. Het blijvende succes op de markt is te danken aan het actueel houden van de ontwerpen, de blijvende zorg voor kwaliteit en de flexibiliteit. De vraag naar flexibiliteit is de laatste jaren steeds toegenomen: series worden kleiner, veranderen sneller en de klanten verwachten ook meer mogelijkheden om voorgestelde ontwerpen te kunnen aanpassen (bijvoorbeeld andere combinaties van geweven motieven en kleuren). Door de historische opbouw van het bedrijf leidde dit tot een aantal vraagstukken waar men een oplossing voor nodig had.

De gehele flow van de organisatie bleek niet goed meer aangepast aan de nieuwe eisen van de markt. Weliswaar was het eindresultaat nog altijd wat werd verwacht, maar de schikking van het machinepark en de functionele opdeling tussen magazijn en productie werkte niet meer vlot. Er moeten, zeker nu de series steeds kleiner worden, grote afstanden afgelegd worden tussen de diverse machines. Die zijn namelijk geplaatst naast bestaande machines, voor zover er plaats was. De volgorde is dus niet logisch. Bij elke machine hoort ook een kleine voorraad. De opvolging daarvan was door de historisch gegroeide plaatsing erg complex. De nood aan afstemming tussen werknemers onderling vergrootte daar ook door. Dit begon stroef te lopen, waardoor er wrevel ontstond tussen werknemers. Bovendien werden er steeds meer fouten gemaakt die vermeden konden worden hadden de werknemers dichterbij de machines kunnen blijven waardoor ze op tijd hadden kunnen ingrijpen. De vertraging die daardoor soms werd opgelopen leidde tot ontevredenheid bij de verkopers, die het aan de klant moesten gaan uitleggen.

Daarnaast bleek ook het IT-systeem niet voorzien op de snelle opeenvolging van reeksen, het groeiend aantal klanten en producten. Er zijn nu ongeveer 2000 producten die kunnen geleverd worden. Dat aantal neemt sterk toe met een 200-tal per jaar. Ook dit leidde tot vertragingen waardoor de werkdruk op onnuttige wijze toenam.

Werknemers gaven aan dat de hoge werkdruk die het gevolg was van de bovenstaande problematiek er toe leidde dat ze onvoldoende tijd hadden om over hun werkwijze na te denken, terwijl dat net meer nodig werd als gevolg van de kleinere reeksen.

#### 7.2.3.5 Maatregelen

##### Herschikken machinepark

De machines op de werkvloer werden herschikt naar een logisch patroon waarbij gelijkaardige en opeenvolgende bewerkingen dicht bij elkaar werden gezet. Dit leidde tot een veel duidelijkere werkstroom, die overzichtelijk is en daardoor beter beheersbaar. Bovendien worden nu enkele machines specifiek voor de productie van stalen gereserveerd.

##### Verbeteren softwarepakket

Door het updaten van de software is er nu een veel efficiënter voorraadbeheer en een beter beheer van procedures en werkstromen. Opzoeken van onderdelen in voorraden of procedures gaat nu veel sneller. Men werkt nu zelfs aan een tablet toepassing waarmee de verkopers bij de klant bepaalde aanpassingen aan kleuren en motieven kunnen simuleren bij de klant zelf, waarna dit automatisch wordt doorgevoerd in de productie. Dit zal ook het produceren van kleine stalen drastisch beperken en vereenvoudigen.

##### Functioneringsgesprekken en diversiteitsplan

Het opzetten van functioneringsgesprekken is tijdelijk 'on hold' gezet wegens een moeilijke economische situatie. Die is intussen terug achter de rug dus daar gaat men nu mee verder. In samenwerking met VOKA wordt nu ook een diversiteitsplan opgesteld.

##### Regelmatig werkoverleg

Er is tijd gemaakt voor een regelmatig werkoverleg (om de 2 à 3 weken). Dat overleg werd opgericht naar aanleiding van het ESF project maar wordt behouden. Overblijvende knelpunten worden daar besproken en opgelost. Een van de concrete resultaten van dit overleg is het opstellen van een draaiboek voor beurzen, zodat men de extra werklust daarvan kan inplannen.

#### 7.2.3.6 Overleg

In het kader van een ESF-project moet het voorstel voorgelegd worden aan een SER/VESOC werkgroep.

### 7.2.3.7 *Evaluatie door de organisatie*

Er is na het herschikken van het machinepark en het verbeteren van het overleg is een nieuwe tevredenheidsenquête gehouden. Daaruit bleek dat de werkdruk weliswaar nog altijd hoog is, maar wel sterk verbeterd. De kwaliteit is ook verbeterd doordat de productiemanager door de nieuwe software nu meer tijd heeft om aan pure kwaliteitsbewaking te doen. De aanpassing aan de nieuwe schikking en aan de software heeft wel een zestal maand gekost. Daartegenover staat dat door de nieuwe software en planning er nu meer autonomie is voor de werknemers. Dit heeft voornamelijk als gevolg dat er voor de oudere werknemers nu meer ruimte is om de jongere werknemers op te leiden. Het grote aandeel oudere werknemers blijkt in deze omstandigheden positief, zij bloeien open bij meer autonomie en daardoor werkt dit goed. Ook de introductie van een verbeterde productie van stalen zorgt voor een beter haalbare werkdruk rond de piekperiodes, die liggen rond de internationale beurzen (tweemaal per jaar).

## Summary

The prevention of work stress as part of a company's approach to psychosocial health is a delicate matter. Other aspects of this health policy such as undesirable behaviour or harassment may also be delicate, but in these cases, there is a formal, transparent procedure with which to handle a relatively clear-cut problem.

Work stress prevention concerns the heart of the company. It is a complex phenomenon at the crossroads of personalities, management leadership qualities, HR policy in the broad sense, work-life balance, and work organisation. Hence, when a risk analysis shows that work stress has reached problematic levels, the organisation is affected throughout. What then is the first step in addressing the issue? It would appear as if the organisation as a whole needs to be addressed, which would be an enormous operation.

Some companies have a long tradition of safeguarding their employees' well-being: means are utilised and actions taken to better equip employees to handle stress, or to develop individual solutions for specific employees, so-called secondary and tertiary prevention. These often are accompanied by satisfaction surveys. Since the introduction of the Social Welfare Act, risk analyses have also been included. The latter often entail a great amount of information that is difficult to process, which makes the translation to concrete actions difficult.

In contrast to the formal norms and procedures that exist for ergonomics, undesirable behaviour and many other aspects of workplace health, the legal framework for work stress prevention is not as clear. A risk analysis and primary prevention are expected, but it is not clear what precisely this must be. This makes it difficult for external prevention services to develop a programme that fits the generally accepted norms within the company, as is the case for example with undesirable behaviour. What's more, external prevention services are hired based on a subscription with a standardised package. The 'standard' offering is limited when it comes to the psychosocial aspects. Each additional application results in additional charges, which has an inhibiting effect.

Individual companies and external prevention services are gradually gaining experience on how best to handle work stress prevention. Participative working at group, department or team level – with an instrument that collects information which can be linked at this level to concrete actions related to the organisation of work – appears to result in digestible information and attainable primary prevention solutions. It is too early, however, to make an evaluation of this approach at the level of the company itself: most campaigns are still in progress.

In practice, the solutions found resemble the examples of organisational change in the context of people-oriented entrepreneurship, as supported by the Flanders ESF Agency. The point of these projects is to improve the production process, for whatever reasons.

The regulations related to work stress prevention as part of psychosocial well-being have given focus to the existing efforts at companies that already have an extensive

policy concerning well-being at work. They also have stimulated the development of risk analysis instruments. Companies and external prevention services are gradually gaining experience in how work stress prevention can be implemented in practice, also at primary level.