



## UITDAGINGEN VOOR WERKSTRESSPREVENTIE OP ONDERNEMINGSNIVEAU

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,  
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W [www.serv.be/stichting](http://www.serv.be/stichting) - T +32 2 209 01 11 - E [info@serv.be](mailto:info@serv.be)

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 2 januari 2023

Contactpersoon Hendrik Delagrang [hdelagrang@serv.be](mailto:hdelagrang@serv.be)  
Lien Van Rampelberg [lvrampelberg@serv.be](mailto:lvrampelberg@serv.be)

# Inhoud

Samenvatting	4
Over het onderzoek	7
Definitie van werkstress en preventie van psychosociale risico's	7
Werkstress als onderzoeksthema	8
Onderzoeksmethode: gesprekken met dertien experts	10
De Werkbaarheidsmonitor leert dat werkdruk en emotionele belasting de belangrijkste factoren zijn	12
Esener bevraging: risico's, analyses en acties in Belgische bedrijven	15
Inzichten uit de gesprekken	18
De aanzet voor een werkstresspreventiebeleid	20
Situatie in kaart brengen	27
Acties opzetten	31
Referentielijst	40

# Samenvatting

Werkstress vormt het belangrijkste knelpunt in de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen. Ondanks de toegenomen aandacht voor het thema en actiegerichte programma's van diverse overheden, tekenen we tot op heden geen algemene verbeteringen op.

Dit onderzoek heeft als doel een beter zicht te krijgen op de factoren die een degelijk beleid voor werkstresspreventie in gang zetten en vormgeven in ondernemingen en organisaties. We spraken hiervoor met dertien bevoorrechte getuigen uit sociale secretariaten, externe preventiediensten, consultancy, overheid en de academische wereld. We beschouwen de betrokkenen als bevoorrechte getuigen omdat ze dicht bij de stappen staan die ondernemingen en organisaties nemen die leiden tot het al dan niet uitvoeren van een primair preventiebeleid rond psychosociale risico's.

Uit de gesprekken blijkt dat er nog een aantal hordes moeten genomen worden om tot meer en betere preventie van werkstress op ondernemingsniveau te komen.

## **Denkpatroon**

In elke fase van werkstresspreventie speelt het denkpatroon een belangrijke rol. Zonder de juiste ingesteldheid blijft het onderwerp onbesproken, blijven acties uit of beperken bevragingen zich tot het minimale of het afvinken van een administratieve taak. De bevoorrechte getuigen geven regelmatig aan dat ze geen kwalitatief traject kunnen opzetten in een organisatie of onderneming, als de bereidheid onvoldoende aanwezig is.

Sommige bevroegde getuigen zien hierin een rol voor zichzelf. Door het voorleggen van hun ervaring en kennis, kunnen ze de bereidheid binnen de organisatie vaak vergroten en de link leggen tussen psychosociale aspecten en andere aspecten van bedrijfsvoering. Maar er is meer nodig om iedereen mee op de kar te krijgen. Volgens de gesprekspartners kan uit verschillende hoeken het belang van werkstresspreventie uitgedragen worden en kunnen de voordelen van een degelijke werkstresspreventie worden benadrukt. Dat moet de beheersing van de psychosociale risico's op een hoger niveau in de strategie tillen. Dat zal ook de betrokkenen in de ondernemingen en organisaties, zoals preventieadviseurs, consultants of HR, een sterker mandaat geven om actie te ondernemen.

## **De waarde van werkstresspreventie**

Ondernemingen en organisaties worden geconfronteerd met een breed scala aan uitdagingen op diverse gebieden. Er moeten keuzes gemaakt worden over de besteding van tijd en middelen. De bevraagde getuigen benadrukken daarom het belang van waardecreatie (*'what's in it for me'*). Die wordt soms pas duidelijk wanneer de gevolgen van psychosociale problemen zich tonen, wanneer het 'pijn doet'.

De link tussen uitdagingen waar ondernemingen en organisatie mee kampen en de oplossingen die een bedrijfsvoering met oog voor psychosociaal welzijn kan brengen, moet duidelijk zijn om te overtuigen. Bijvoorbeeld met duidelijke cijfers en concrete voorbeelden van andere, gelijkaardige ondernemingen en organisaties. Daarvoor zijn de sectoren waarschijnlijk een ideale omgeving, omdat de herkenbaarheid voor de ondernemingen en organisaties daar het grootst is.

## **Valideren van kennis**

Een vaak terugkerend probleem is het ontbreken van kennis. Dit geldt voor verschillende actoren, in de verschillende fases van het preventieproces. Niet alleen is het vaak moeilijk om inzicht te krijgen in het soms abstracte thema, er zijn ook onvoldoende handvatten om de geschikte dienstverlener te kiezen of ernaar door te verwijzen. Bovendien is niet alle kennis om een volledig proces te doorlopen aanwezig bij één persoon of dienstverlener.

Verschillende bevoorrechte getuigen vragen meer handvatten voor ondernemingen en organisaties om goede keuzes over het aanstellen van een dienstverlener te kunnen maken en meer garantie te hebben dat de dienstverlener kwaliteit biedt. Ook vinden ze het van belang beter te kunnen weten wie in wat thuis is en wie met een geïntegreerde aanpak werkt. Er kan in de richting van certificering of kwalificatie worden gedacht of ook versterkt worden ingezet op meer en betere netwerking en kennisverspreiding zodat voor de verschillende domeinen naar partners met de juiste expertise kan worden doorverwezen.

## **Stimuleren van integrale trajecten**

De diverse getuigen zijn het erover eens dat een succesvol traject voor werkstresspreventie een aanpak vraagt op collectief niveau, dus op het niveau van de onderneming of organisatie, in tegenstelling tot het 'individuele' niveau van de medewerker zelf.

Ook zijn ze het erover eens dat er nood is aan een integrale aanpak, waarbij alle acties op mekaar zijn afgestemd en de acties aansluiten bij de resultaten van de risicoanalyse. Verschillende getuigen wijzen op de 'losse initiatieven' die

los van een geïntegreerde aanpak toegepast worden en soms ongewenste effecten hebben.

Integrale trajecten, die bestaan uit een degelijke analyse en een kwaliteitsvol traject, hebben doorgaans een doorlooptijd van meerdere jaren. Daarom zouden er best stimulansen zijn voor langdurige trajecten.

Dit rapport werd geschreven door Hendrik Delagrangé en Lien Van Rempelberg

# Over het onderzoek

Hieronder volgt meer uitleg over:

- de definitie van werkstresspreventie;
- het onderzoekthema;
- de onderzoeksmethode en
- lessen uit de Werkbaarheidsmonitor en de Esener bevraging.

## Definitie van werkstress en preventie van psychosociale risico's

Gezien dit onderzoek kadert in de toepassing van de wetgeving omtrent welzijn op het werk, baseren we ons voor de definitie en afbakening op de juridische begrippen. In België is de Federale overheid bevoegd voor het opstellen en uitvoeren van preventiebeleid. Het regionale niveau is bevoegd voor de promotie en ondersteuning ervan. De basis van de wetgeving en de definities van werkstress en preventie liggen dus op federaal niveau.

De sociale partners hebben in hun CAO nr. 72 werkstress als volgt gedefinieerd:

*“Door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden, te voldoen.” (Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 72, 1999)*

Deze definitie benadrukt dat over werkstress gesproken wordt bij problemen van stress die veroorzaakt worden door de werksituatie. Het gaat dus niet over stress die veroorzaakt wordt buiten de werksfeer (zoals een drukke agenda buiten het werk, persoonlijke tegenslagen, etc.). Bovendien wordt door de term ‘groep’ aangegeven dat het niet om een individueel geval gaat maar om een collectief gegeven.

Dezelfde benadering vinden we bij de federale wetgever, die psychosociale risico's als volgt heeft omschreven:

*“Psychosociale risico's op het werk omvatten professionele risico's die de werknemers psychische en eventueel ook lichamelijke schade kunnen berokkenen. Ze kunnen ook een impact hebben op de veiligheid op de werkvloer en het goed functioneren van de bedrijven.*

*Aan de basis van deze risico's liggen meestal de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk.*

*Stress, pesterijen, burn-out, zelfmoord, alcohol- en drugsmisbruik zijn de meest gekende uitingen van psychosociale risico's die een belangrijke kost kunnen betekenen voor de werknemers, het bedrijf en de maatschappij in het algemeen.*

*De werkgever moet de nodige maatregelen treffen om de psychosociale risico's op het werk te*

*voorkomen, om de schade ten gevolge van deze risico's te voorkomen of om deze schade te beperken."*  
(Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg, n.d.)

In beide gevallen ligt de nadruk op de psychosociale risico's die zich voordoen in de werkomgeving. Daarmee wordt niet ontkend of genegeerd dat ook kenmerken of gedrag van het individu kunnen bijdragen tot het oplopen van stress of burn-out, maar dat de wetgeving en het beleid zich richt op de elementen die in de arbeidsomgeving liggen. Meer bepaald gaat het om de vijf 'A's': arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen & arbeidsvoorwaarden.

Het onderscheid tussen aspecten of risico's die bij het individu liggen en deze die in de arbeidsomstandigheden liggen wordt ook door de actoren in het veld gemaakt. Doorgaans wordt gesproken over het nemen van "collectieve" maatregelen wanneer elementen van de werkomgeving bedoeld worden, om ze te onderscheiden van wat louter bij het individu ligt.

Het begrip 'werkstress' is geen synoniem voor psychosociale risico's. Werkstress is het gevolg wanneer psychosociale risico's zich effectief voordoen, en is dus een gevolg. In wat volgt maken we geen onderscheid tussen beide begrippen. De logica is dat primaire preventie van psychosociale risico's als doel heeft het ontstaan van werkstress te vermijden.

Zoals gebruikelijk bij preventie wordt er ook voor psychosociale risico's (en dus werkstress) 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, die werd uitgegeven als een verduidelijking van de voorschriften in de CAO Nr. 72, 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. (Voorkoming van Stress: Leidraad Bij Collectieve Arbeidsovereenkomst Nr. 72, n.d.)*

In dit onderzoek richten we ons op de primaire preventie. Preventie van werkstress gaat, volgens de benadering die hier gebruikt wordt, over het aanpakken van de oorzaken van werkstress. Het gaat in de basis niet over re-integratie of het aanpakken van een burn-out. Het gaat over voorkomen dat mensen een problematisch niveau van stress, gerelateerd aan het werk, ervaren en negatieve gevolgen daarvan zoals uitval voorkomen.

## Werkstress als onderzoeksthema

Op basis van de werkbaarheidsmonitor weten we dat werkstress (omschreven als psychische vermoeidheid) het belangrijkste knelpunt vormt in de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen. 36,8% van de werknemers is in 2019 problematisch psychisch vermoeid en dit aandeel is sinds



2013 sterk toegenomen. Werknemers met problematische werkstress moeten abnormaal lang recupereren van hun arbeidsprestaties en lopen daardoor een verhoogd risico op gezondheidsproblemen (Bourdeaud'hui et al., 2019).

Volgens de Esener bevraging werd in 2019 in 52% van de Belgische ondernemingen en organisaties werkgerelateerde stress vastgesteld (Irastorza et al., 2019).

Ondanks de toegenomen aandacht voor het thema en actiegerichte programma's van diverse overheden tekenen we tot op heden geen algemene verbeteringen op. Zowel aan werkgevers- als werknemerszijde is de vraag groot om oplossingen te zoeken.

Dit onderzoek heeft als doel een beter zicht te krijgen op de factoren die een goede aanpak van werkbaar werk op ondernemingsniveau faciliteren, en dit vooral met de focus op het deelaspect werkstress.

In 2013 brachten we de hindernissen voor ondernemingen en organisaties om rond werkstresspreventie te werken reeds in kaart (Delagrangé, 2013). Sindsdien kwamen verschillende onderzoeken, waarin de hindernissen voor werkstresspreventie bij ondernemingen en organisaties onder de loep werden genomen, tot gelijkaardige conclusies (Advies 2218: Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk - Evaluatie van de eerste cyclus van projecten, n.d.; Advies 2330: Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk – Evaluatie van de tweede cyclus van projecten, n.d.; Vanroelen et al., n.d.). Vaak terugkerende hindernissen zijn:

- Het erkennen van de relevantie van werkstresspreventie door alle betrokken partijen;
- Een gebrek aan psychologische veiligheid en vertrouwen binnen de organisatie (vaak tussen medewerkers en management). Dit uit zich bijvoorbeeld in een gebrek aan openheid over psychosociaal welzijn, eventuele problemen en oplossingen;
- Tijd, ruimte en geld vrij kunnen (en willen) maken om rond de thematiek iets te doen;
- Het ontbreken van de nodige kennis, informatie en van de ondersteuning:
  - Er is vaak een gebrek aan informatie over wat werkstress en werkstresspreventie is, over de regelgeving die van toepassing is en over de aanpak van een werkstresspreventietraject (hoe meten, hoe analyses naar de praktijk vertalen, ...);
  - Het is vaak ook moeilijk om een gepast aanbod of een aanbod op maat te vinden bij een externe partner;
- Moeite om de continuïteit te verzekeren: continuïteit in aanwezigheid van personen die een trekkersrol opnemen, continuïteit in de mate waarin het project als prioritair wordt gezien en er, voor een voldoende langer periode, middelen (geld en tijd) voor worden vrijgemaakt.

In dit onderzoek werken we verder op deze en andere bevindingen. We brengen de hindernissen voor ondernemingen verder in kaart en zoeken naar mogelijke hefboomen om het beleid rond werkstresspreventie op organisatieniveau beter vorm te kunnen geven.

Dit onderzoek geeft uitvoering aan actie 10 (Noden werkgevers en ondernemers werkbaar werk) van het vernieuwd actieplan werkbaar werk van de Vlaamse sociale partners (*Actualisering actieplan werkbaar werk*, 2021).

## Onderzoeksmethode: gesprekken met dertien experts

De Stichting Innovatie & Arbeid heeft een lange traditie in onderzoek naar werkbaar werk en werkstress. Aan de hand van de werkbaarheidsmonitor (een grootschalige schriftelijke peiling) brengen we om de drie jaar de kwaliteit van de jobs in Vlaanderen in kaart. Daarnaast zijn er uitdiepende onderzoeken zoals een analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandige ondernemers met burn-out symptomen (Bourdeaud'hui et al., 2022), het werkbaarheidsrapport van de Karasek-jobtypes (Bourdeaud'hui et al., 2021) en een informatiedossier over werkstresspreventie in de praktijk (Delagrangé, 2013).

Om nieuwe inzichten te bekomen over hoe een degelijk beleid voor werkstresspreventie ingang kan vinden en vorm kan krijgen in ondernemingen en organisaties, spraken we met dertien bevoorrechte getuigen uit sociale secretariaten, externe preventiediensten, consultancy, overheid en de academische wereld. We beschouwen de betrokkenen als bevoorrechte getuigen omdat ze dicht bij de stappen staan die ondernemingen en organisaties nemen die leiden tot het al dan niet uitvoeren van een primair preventiebeleid rond psychosociale risico's.

We kozen voor een diversiteit aan bevoorrechte getuigen. We spraken zowel met experts die zeer specifiek op het thema werkstresspreventie werken als getuigen die door expertise op andere gebieden van de bedrijfsvoering een vertrouwensband opbouwden met ondernemingen en organisaties. Laatstgenoemden krijgen eerder onrechtstreeks met het onderwerp van werkstresspreventie in bedrijven te maken maar kunnen wel de eerste aanspreekpunten zijn. Niet alle bevoorrechte getuigen zijn dus in dezelfde mate vertrouwd met het onderwerp van werkstresspreventie en ook niet alle bevoorrechte getuigen worden er in dezelfde mate mee geconfronteerd. Ze bevinden zich wel allemaal op een bepaald punt als actor in het proces waarin ondernemingen en organisaties keuzes maken die al dan niet leiden tot een aanpak van primaire preventie van psychosociale risico's.

De verschillende afstand van de getuigen tot het thema werkstresspreventie zorgt ervoor dat we verschillende vormen van informatie verkrijgen. Wie dagelijks met het thema bezig is, kon ons inzichten verschaffen in de oorzaken van werkstress en de concrete aanpak van een problematische situatie. Wie verder van het thema af staat, kon ons inzichten verschaffen over hoe het onderwerp aan de oppervlakte komt in bedrijven en op welke manier het thema werkstress en werkstresspreventie ingang kan vinden.

We hebben bevoorrechte getuigen gesproken uit de volgende organisaties (zaakvoerders, partners of hoger management):

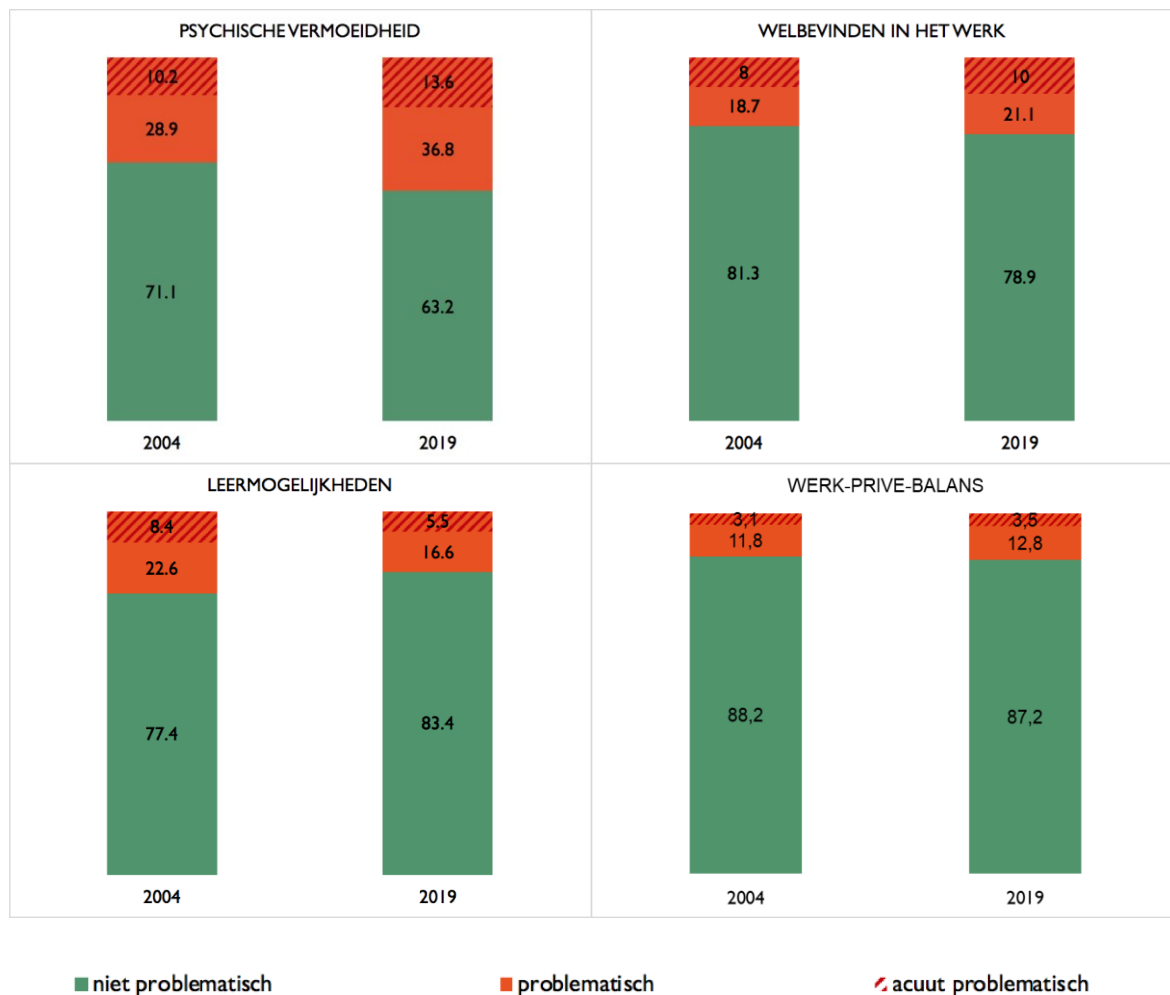
- Mensura (Externe Dienst Preventie),
- Co-Prev (Koepel Externe Dienst Preventie),
- IDEWE (Externe Dienst Preventie),

- Mediwet (Externe Dienst Preventie),
- Salar (Sociaal Secretariaat),
- Sodalis (Sociaal Secretariaat),
- Moniquet & Company (Consultant),
- Wilde Zwanen (Consultant),
- Workitects (Consultant),
- The Human Link (Consultant),
- Vico Consult (Consultant),
- Europa WSE (beleidsmedewerker),
- Departement WSE (beleidsmedewerker),
- KULeuven (Onderzoeker).

## De Werkbaarheidsmonitor leert dat werkdruk en emotionele belasting de belangrijkste factoren zijn

Sinds 2004 meet de SERV-Stichting Innovatie & Arbeid driejaarlijks de werkbaarheidsgraad op de Vlaamse arbeidsmarkt. In 2019 peilde de Vlaamse werkbaarheidsmonitor naar de omstandigheden bij 13.000 werknemers. De werkbaarheidsmonitor is gebaseerd op vier werkbaarheidsindicatoren: psychische vermoeidheid, welbevinden in het werk, leermogelijkheden en werk-privébalans. Werkbaar werk is werk dat op al deze vier indicatoren gunstig scoort. Voor drie van deze indicatoren is er in de periode 2004 – 2019 een afname van het aandeel werknemers voor wie de indicator op groen staat – enkel de leermogelijkheden zijn in die periode verbeterd. Wat de preventie van psychosociale risico's betreft, is de psychische vermoeidheid oftewel werkstress de meest relevante indicator.

**Figuur 1: Werkbaarheidsindicatoren 2004 -2019 - percentage (%)**



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers 2004 - 2019

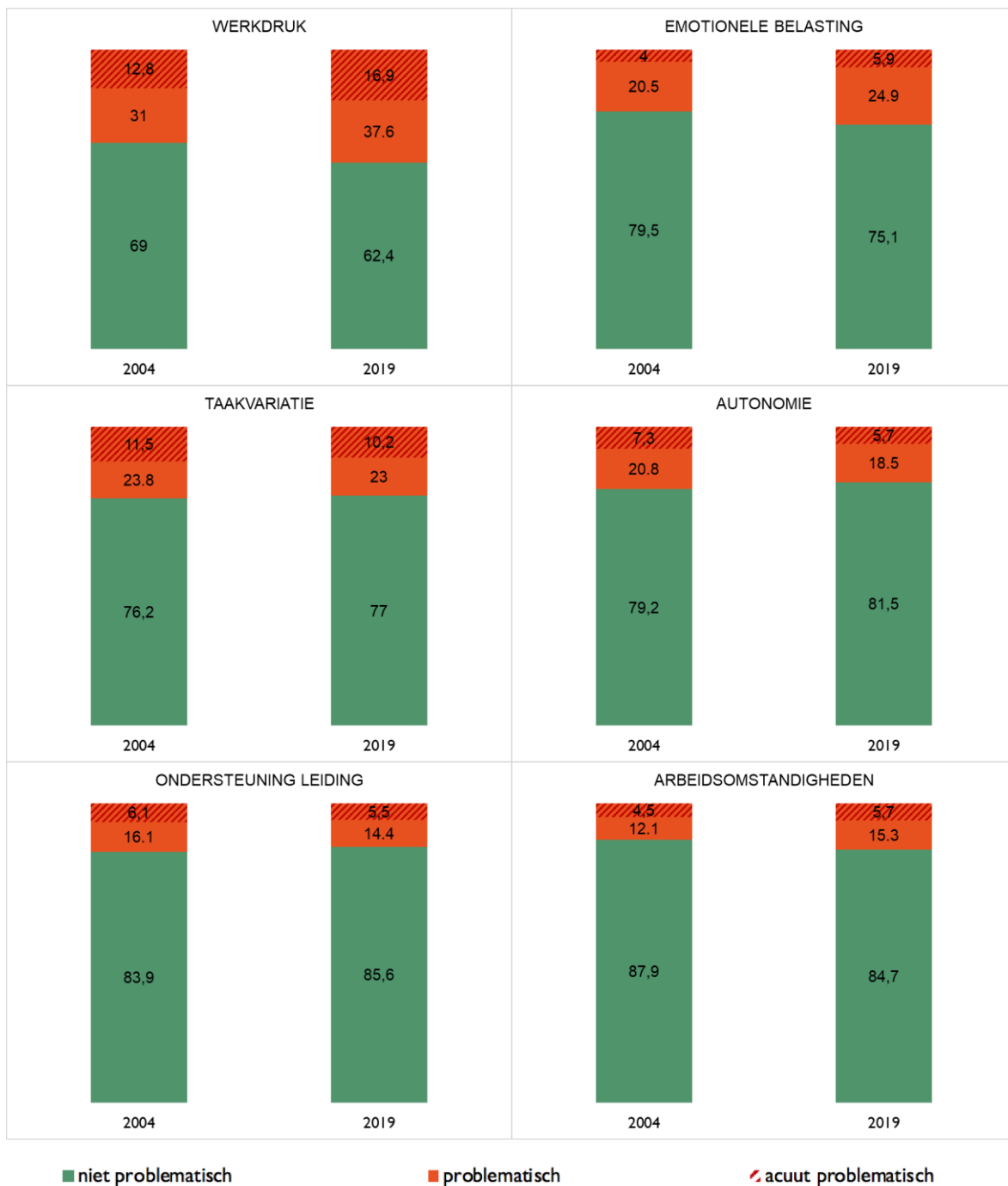
Naast de werkbaarheidsindicatoren meet de werkbaarheidsmonitor ook zes risicofactoren, die, wanneer ze aanwezig zijn, de kans op werkbaar werk verkleinen (zie figuur 2). Voor werkdruk is de situatie er duidelijk op achteruit gegaan. Een te hoge werkdruk is met voorsprong het

voornaamste risico dat door werknemers gelopen wordt. Bijna vier op de tien werknemers ervaart een te hoge werkdruk. Dit wil zeggen dat hun werktempo te hoog en/of hun werkhoeveelheid te groot is. Ook emotionele belasting is een belangrijk risico, waar in de voorbije vijftien jaar een negatieve evolutie te noteren is. Een kwart van de werknemers ervaart problematische emotionele belasting. Hoge werkdruk en emotionele belasting vormen een vaak voorkomende combinatie. In 2019 hebben vier op de tien respondenten met een hoge werkdruk ook emotioneel belastend werk. Wie beide risicofactoren combineert, ziet de door de werkdruk sterk verhoogde kans op werkstress nog eens verdubbelen of zelfs verdrievoudigen. Taakvariatie staat op de derde plaats – daar is wel een lichte verbetering te zien. Ook de mate van autonomie in de job en de ondersteuning van de leidinggevenden zijn verbeterd. De arbeidsomstandigheden gingen daarentegen achteruit.

Deze vaststellingen zijn relevant voor de werkstresspreventie in de zin dat ze aangeven waar de voornaamste werkpunten liggen. Dat zijn werkdruk en emotionele belasting. Voor werkstress is werkdruk de belangrijkste risicofactor (Bourdeaud'hui et al., 2023).

Moeilijkheden met autonomie, taakvariatie en ondersteuning van de leidinggevenden, drie domeinen waar klassiek op gewerkt wordt binnen de preventie, komen minder vaak voor en we zien er ook een gunstige evolutie in sinds 2004.

**Figuur 2: Werkbaarheidsrisico's 2004-2019 – percentages (%)**



Bron: Vlaamse werkbaarheidsmonitor Werknemers 2004 – 2019

## Esener bevraging: risico's, analyses en acties in Belgische bedrijven

De Europese bedrijvenenquête naar nieuwe en opkomende risico's (Esener) van EU-OSHA is een uitgebreide enquête die onderzoekt hoe in de praktijk met risico's op het gebied van veiligheid en gezondheid op Europese werkplekken wordt omgegaan. De laatste enquête werd afgenomen in 2019 bij bedrijven met vijf of meer werknemers en bevat 1506 Belgische bedrijven. Cijfers specifiek voor Vlaanderen zijn niet beschikbaar.

### De risicoanalyse

In de bevraging van 2019 geeft 69% van de Belgische bedrijven aan op regelmatige basis een risicoanalyse op de werkplaats uit te voeren. Ondernemingen of organisaties die deze analyse niet op regelmatige basis uitvoeren, geven als voornaamste reden daarvoor dat er geen grote problemen zijn (81%) of dat de risico's reeds gekend zijn (77%). Verder geeft één op drie (35%) een gebrek aan de nodige expertise en één op vijf (22%) een te belastende procedure op als reden.

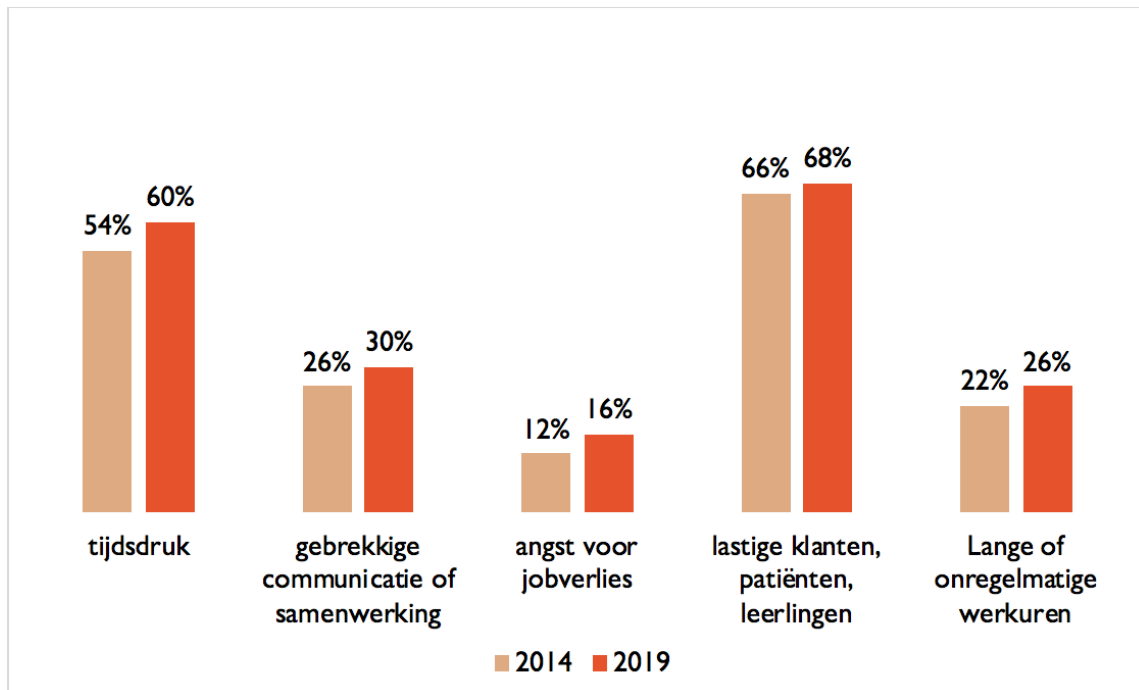
Of de risicoanalyse ook peilt naar psychosociale risico's wordt niet rechtstreeks bevroegd. Enkele vragen geven wel een indicatie. Van alle bedrijven met minimaal 20 werknemers zegt 49% de afgelopen drie jaar een vragenlijst te hebben afgenomen die vragen bevatte in verband met werkgerelateerde stress. In 54% van de bedrijven (met minimaal 20 werknemers) zijn werknemers betrokken geweest bij het identificeren van oorzaken van werkgerelateerde stress (zoals tijdsdruk of moeilijke klanten).

Zes op tien (62%) bedrijven die een risicoanalyse uitvoert, zegt voldoende informatie te hebben over hoe psychosociale risico's mee te nemen in de risicoanalyse.

### Psychosociale risico's en werkstress

In 2019 zijn de meest voorkomende psychosociale risico's op de werkvloer moeilijke klanten (67%) en tijdsdruk (60%). Alle bevroegde psychosociale risico's, met uitzondering van moeilijke klanten, komen vaker voor in 2019 dan in 2014. De aanwezigheid van tijdsdruk in de ondernemingen en organisaties stijgt van 54% in 2014 naar 60% in 2019.

**Grafiek 3: Psychosociale risico's op de werkvloer 2014-2019**



(Irastorza et al., 2019, eigen bewerking)

In 52% van de Belgische bedrijven werd, naar eigen zeggen, in 2019 werkgerelateerde stress geïdentificeerd.

### Aanpakken van werkstress en psychosociale risico's

Volgens de Esener-enquête was in 2019 in 47% van de Belgische ondernemingen en organisaties met twintig werknemers of meer een actieplan ter preventie van werkgerelateerde stress aanwezig.

Uit de cijfers blijkt (bij bedrijven met twintig werknemers of meer) dat, zelfs wanneer bedrijven aangeven dat er risicofactoren psychosociaal welzijn aanwezig zijn of wanneer er werkstress werd geïdentificeerd, er niet noodzakelijk een actieplan aan gekoppeld is. Zo heeft 35% van deze bevraagde bedrijven in 2019 te maken met tijdsdruk maar geen actieplan ter preventie van werkgerelateerde stress, 38% heeft te maken met moeilijke klanten en tegelijk geen actieplan ter preventie van werkgerelateerde stress en 18% identificeerde werkgerelateerde stress maar heeft hier geen actieplan voor (Tabel 1).



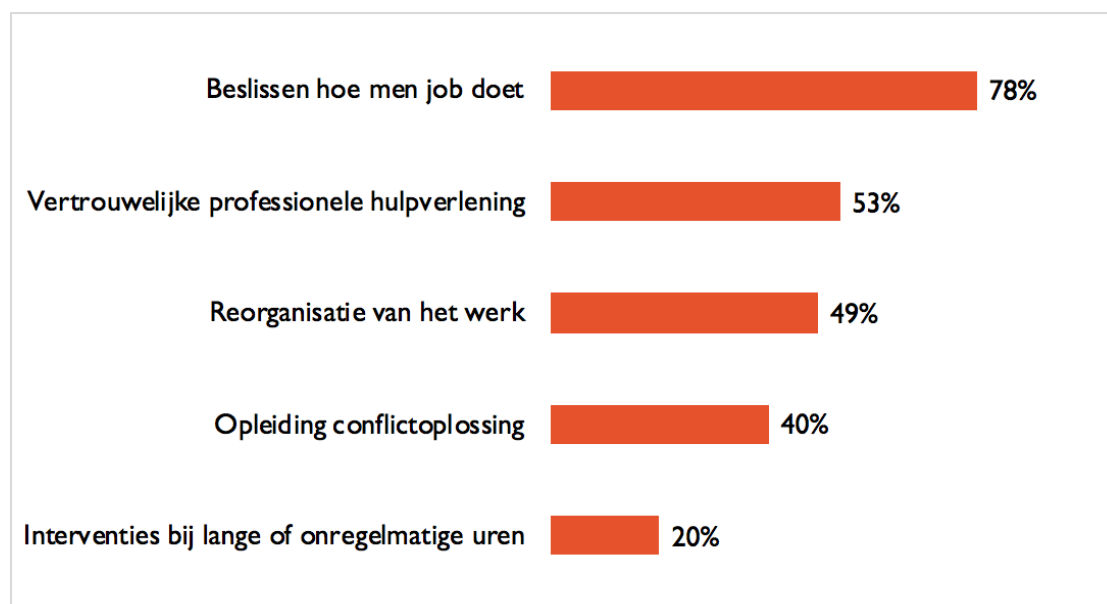
**Tabel 1: Combinatie van psychosociale risico's en werkstress met actieplan**

	Tabel %	Actieplan ter preventie van werkgerelateerde stress	
		Ja	Nee
<b>Psychosociale risico's: Tijdsdruk</b>	Ja	32%	35%
	Nee	15%	18%
<b>Psychosociale risico's: Slechte communicatie of samenwerking</b>	Ja	19%	20%
	Nee	27%	33%
<b>Psychosociale risico's: Jobonzekerheid</b>	Ja	11%	10%
	Nee	36%	43%
<b>Psychosociale risico's: Moeilijke klanten</b>	Ja	35%	38%
	Nee	11%	16%
<b>Psychosociale risico's: Lange of onregelmatige werkuren</b>	Ja	14%	16%
	Nee	33%	38%
<b>Werkgerelateerde stress geïdentificeerd</b>	Ja	32%	18%
	Nee	14%	36%
<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>

(Irastorza et al., 2019, eigen bewerking)

De Esener-bevraging peilt ook naar acties die genomen zijn om psychosociale risico's aan te pakken. "Werknemers toelaten meer beslissingen te nemen over hoe hun job te doen" is in België de meest gebruikte oplossing voor het aanpakken van psychosociale risico's (78%) in 2019.

**Grafiek 4: Acties om psychosociale risico's aan te pakken 2019**



(Irastorza et al., 2019, eigen bewerking)

# Inzichten uit de gesprekken

In de volgende hoofdstukken geven we de inzichten weer uit de gesprekken met bevoorrechte getuigen. We bespreken drie fases van het werkstresspreventiebeleid:

- de aanzet om een preventiebeleid op zetten,
- de situatie in een organisatie in kaart brengen
- acties opzetten.

In de geest van de federale wetgeving (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg, n.d.) gaan we daarvoor uit van een traject dat impact heeft op de vijf 'A's', en dus ook betrekking heeft op de organisatie van het werk – door onze intermediairs vaak 'collectieve actie' genoemd. Dat ook de arbeidsorganisatie is opgenomen betekent dat men verder zal moeten gaan dan acties die enkel betrekking hebben op individuen.

De aandacht voor werkstresspreventie is volgens al onze getuigen de laatste vijf à zes jaar sterk toegenomen. Tijdens de coronapandemie is dit nog versneld. Er is tijdens die periode meer aandacht geweest voor psychosociaal welzijn. De grootschalige en versnelde invoering van flexibele werkvormen (zoals thuiswerk), hebben vraagstukken rond psychosociaal welzijn scherper gesteld. In veel ondernemingen en organisaties is extra nagedacht over hoe ze welzijn van medewerkers, in het kader van nieuwe werkvormen, kunnen peilen, in stand houden of verbeteren. Dat leidt er toe dat er steeds meer vraag is naar een 'collectieve' en diepgaande aanpak van welzijnsvraagstukken. In het verleden bleef bij velen de aanpak beperkt tot een aantal ingrepen die vooral op de individuen zelf betrekking hadden en waar geen duidelijke strategie achter zat voor de organisatie als geheel.

De hindernissen die ondernemingen en organisaties kunnen ondervinden zijn ons door de bevoorrechte getuigen aangebracht. Ze doen zich voor op verschillende punten van het werkstressbeleid.

- Aan het begin van de keten zijn er de signalen die moeten opgevangen worden: Herkennen van problemen of potentiële problemen rond psychosociale aspecten en dan vooral de inschatting dat het een punt is waarrond er een actie nodig is.
- Daarna is het de vraag wat er precies moet gedaan worden, wat afhankelijk is van hoe men het probleem heeft gedefinieerd.
- Ten slotte is het nodig dat de primaire preventie op een goede manier verloopt, dat er de juiste maatregelen getroffen worden.

Doorheen deze hele keten zijn er moeilijkheden en hindernissen die er kunnen toe leiden dat er niet aan primaire preventie gedaan wordt, dat de acties niet volgens de principes van primaire preventie verlopen of niet het gewenste resultaat hebben op vlak van welzijn en/of performantie van de onderneming of organisatie.

In de volgende hoofdstukken overlopen we de bevindingen voor elk van deze fases.

## De aanzet voor een werkstresspreventiebeleid

De eerste stap in het opzetten van primaire preventie van psychosociale risico's is het herkennen van de risico's als een element van collectief niveau dat het individu overstijgt en een aanpak vergt binnen de onderneming of organisatie.

Hoe komt men tot de vaststelling dat er sprake is van psychosociale risico's en tot het uitgangspunt dat die binnen de organisatie kunnen beheerst worden?

We hebben het eerst over het denkpatroon in het algemeen. Daarna sommen we een aantal concrete situaties op die zich binnen een onderneming of organisatie kunnen voordoen en de aanleiding kunnen zijn om tot preventie over te gaan, zoals absentieïsme of verloop, gevallen van burn-out, of spanningen op de werkvloer.

We identificeren ook een aantal omstandigheden die de aandacht voor psychosociale aspecten kunnen versterken, zoals gebeurtenissen met impact en de krappe arbeidsmarkt.

### Denkpatroon

Bij heel wat ondernemingen en organisaties maakt het beheersen van psychosociale risico's deel uit van de visie en strategie op het niveau van de zaakvoerder, ondernemer of CEO. Bevoorrechte getuigen spreken dan van een 'mindset', mensbeeld of denkpatroon: de overtuiging dat een mensgerichte organisatie de beste manier is om met de medewerkers om te gaan en finaal in het belang van de onderneming of organisatie is. Het is van belang dat deze overtuiging bestaat bij de top van de onderneming of organisatie, omdat dit bepalend is voor het kader waarbinnen andere actoren zoals HR, preventieadviseurs of consultants kunnen werken.

Wanneer dat denkpatroon niet aanwezig is, kan het moeilijk zijn om dat aan te brengen. De klassieke drempels die in onderzoek (onder meer ons eigen onderzoek uit 2013), naar voor komen zoals het aspect van tijd, geld, middelen, worden door veel bevoorrechte getuigen genuanceerd door het aspect van wil. Als de overtuiging er is, wegen die aspecten minder zwaar door. Men vindt dat het ook wel eens als excuus gebruikt wordt, zeker als men dat plaatst naast investeringen in ondernemingen of organisaties waar veel grotere budgetten mee gemoeid zijn en die met minder terughoudendheid worden doorgevoerd.

De bevoorrechte getuigen die eerder op een onrechtstreekse manier in contact komen met het onderwerp werkstress, getuigen over zaakvoerders die echt nog niet met het thema bezig zijn. De meeste consultants geven echter wel aan dat het voor hen een voorwaarde is om aan een grondig traject te starten: de geesten moeten er rijp voor zijn. De bevraagde consultants geven aan dat ze meestal door klanten worden aangesproken die hun filosofie en werkwijze kennen en daarom voor hen kiezen. Ook hier gaat het om het aanvoelen dat er een persoonlijke 'klik' is, waarbij de bereidheid om medewerkers op een of andere manier meer autonomie te geven wel een basisinstelling is.

Alle getuigen komen in meer of mindere mate in contact met ondernemingen of organisaties waar hardnekkige denkpatronen bestaan. Die denkpatronen kunnen de opstart van een goed traject verhinderen. De getuigen komen dit zowel in grote als kleine ondernemingen en organisaties tegen. In kleinere ondernemingen of organisaties halen de getuigen voorbeelden aan van zaakvoerders die de eigen werkethiek, waarbij werk een prioritaire rol heeft en overuren standaard zijn, verwachten terug te zien bij de medewerkers. Dat kan botsen indien medewerkers andere verwachtingen hebben. In grotere ondernemingen en organisaties halen de getuigen voorbeelden aan waarbij het hoger management een bepaalde oplossing in gedachten heeft om werkstress tegen te gaan (bijvoorbeeld het installeren van een cultuur van positief denken) terwijl de oorzaak van de werkstress volgens de getuigen elders ligt (bijvoorbeeld bij een overmatige werkdruk). In dat geval wordt het voor de getuigen moeilijk om de door hen geïdentificeerde oorzaak te mogen aanpakken.

De meeste getuigen zijn optimistisch over de toekomst. Heel wat leidinggevendenden gaan in de komende tien jaar stilaan vervangen worden door generaties waarvoor welzijn een meer vertrouwd thema is. Die jongere generaties zijn in een ander paradigma opgegroeid, met andere waarden en opvattingen over wat bijvoorbeeld leiderschap en werk-privébalans betekenen.

Maar er is meer nodig om iedereen mee op de kar te krijgen. Volgens de gesprekspartners kan uit verschillende hoeken het belang van werkstresspreventie uitgedragen worden en de voordelen van een degelijke werkstresspreventie worden benadrukt. Dat moet de beheersing van de psychosociale risico's op een hoger niveau in de strategie tillen. Dat zal ook de betrokkenen in de ondernemingen en organisaties, zoals preventieadviseurs, consultants of HR, een sterker mandaat geven om actie te ondernemen.

Sommige bevraagde getuigen zien hierin een rol voor zichzelf. Door het voorleggen van hun ervaring en kennis, kunnen ze de bereidheid binnen de organisatie vaak vergroten en de link leggen tussen andere aspecten van bedrijfsvoering en psychosociale aspecten.

Er wordt door de getuigen ook een sterk sectoreffect opgemerkt. Zo merken de getuigen op dat vanuit de sectoren soms veel aandacht besteed wordt aan werkstresspreventie en er goede voorbeelden beschikbaar zijn binnen de context van de sector. Op die manier wordt de waarde van werkstresspreventie makkelijker overgebracht. Het zien van voorbeelden uit de eigen sector - waarbij "concullega's" dankzij werkstresspreventie goede resultaten halen, meer gemotiveerd en bevlogen personeel én een hoger rendement hebben - maakt het makkelijker om zich te spiegelen, zorgt voor nabijheid en is daardoor overtuigender.

## Het mandaat

Zowat alle bevoorrechte getuigen brengen het vraagstuk van het 'mandaat' aan. Dat komt neer op de vraag of wie het vraagstuk van de preventie van psychosociale risico's aanbrengt een mandaat heeft dat ver genoeg reikt om geloofwaardig te zijn en gezag te hebben op het niveau van de onderneming of organisatie waar daarover beslist wordt. Dat komt neer op het vertrouwen

dat men heeft in de persoon die voorstellen doet en of die voorstellen dan in lijn zijn met de strategische doelstellingen van de onderneming of organisatie.

Zo geven preventieadviseurs aan dat ze in een onderneming een mandaat kunnen verwerven op basis van een goed contact met de klant, vaak op langere termijn, en wanneer ze al eerder problemen bij hun klant hebben kunnen oplossen. Ook voor consultants die ingeschakeld worden om problemen op te lossen die in eerste instantie met psychosociale risico's geen rechtstreeks verband lijken te hebben, komt het er op neer om in hun relatie tot hun klant geloofwaardig te zijn als ze interventies voorstellen die in feite op het domein komen van psychosociale aspecten. Het is in dat geval extra belangrijk om aansluiting te vinden bij, het eerder beschreven, denkpatroon van de top van de onderneming of organisatie. vooral neer op het aansluiten bij het eerder beschreven denkpatroon van de top van de onderneming of organisatie.

Maar ook dieper in de organisatie kan het nodig zijn om een mandaat te verwerven. Consultants geven aan dat het bijvoorbeeld moeilijk is om productiemangers te overtuigen dat overwegingen van welzijn belangrijk zijn. Ze voelen zich niet verantwoordelijk als hun doelstellingen of KPI's zijn opgemaakt op louter wendbaarheid en productiviteit. Om de link tussen welzijn en andere doelstellingen duidelijk te stellen, moeten inzichten uit verschillende disciplines gecombineerd worden, zodat men de taal spreekt van de productie in een onderneming of organisatie. Ervaring binnen een sector kan daarbij een groot verschil maken.

Intermediairs, zoals sociale secretariaten of boekhouders, kunnen een mandaat hebben om het probleem aan te kaarten en eventueel een doorverwijzing te doen, als ze een vertrouwensband hebben met hun klant. Bevoorrechte getuigen die zich in deze positie bevinden, geven een grote bereidheid aan om het thema werkstresspreventie mee op de kaart te zetten. Ze benadrukken daarbij dat het ook voor hen erg moeilijk is om correcte doorverwijzingen te doen. Meer duidelijkheid of een centraal punt om naar door te verwijzen zou een grote hulp zijn.

## Sociale partners en sociaal klimaat

De sociale partners op het niveau van onderneming of organisatie worden door de bevoorrechte getuigen een aantal keren vernoemd, bijna uitsluitend in positieve zin. Zowel preventiediensten als consultants getuigen dat de omgang met de syndicale vertegenwoordiging in de ondernemingen en organisaties waar ze werken constructief is. Enkele van de preventieadviseurs getuigen zelfs dat ze soms de kennis of het inzicht van de vakbond inzetten om tot een beter begrip te komen van moeilijkheden op de werkvloer. De preventieadviseurs benadrukken ook dat hun positie in de onderneming een 'neutrale' positie is, ze handelen met het oog op een gezonde werkomgeving op alle vlak.

De enige 'valse noot' is wanneer er in een onderneming of organisatie waar een moeilijk sociaal klimaat is, de syndicale vertegenwoordiging de risicoanalyse aanbrengt als een breekijzer in onderhandelingen. De getuigen zijn het erover eens dat in dat geval de introductie van het thema in een negatieve sfeer baadt en het dan moeilijk wordt om constructief werk te leveren.

## Feedback gesprekken medewerkers

De externe preventiediensten en een aantal consultants geven aan dat er vaak overgegaan wordt tot preventieve acties op basis van de informatie die ze halen uit gesprekken met werknemers. De meeste contracten bij preventiediensten voorzien een mogelijkheid voor de medewerkers van de klanten om met een externe vertrouwenspersoon in gesprek te gaan over moeilijkheden die ze op hun werk ervaren. Volgens de getuigen van de externe preventiediensten worden de meeste problemen opgelost tijdens zo'n gesprek – of een reeks gesprekken. Het kan evenwel gebeuren dat men na verloop van tijd een patroon herkent, of een opmerkelijk groot aantal oproepen krijgt. Dat is vaak de aanleiding om de werkgever erop te wijzen dat er een aantal problemen zijn in de onderneming.

## Absenteïsme en verloop te hoog

De meest vernoemde concrete aanzet om aan preventie van psychosociale risico's te werken is het verloop en/of absenteïsme. De problematiek stelt zich scherp wanneer de werking van de onderneming of organisatie in het gedrang komt, bijvoorbeeld door het verdwijnen van essentiële kennis, een te lage personeelsbezetting, of de transactiekosten die gepaard gaan met aanwervingen om werknemers die vertrokken zijn te vervangen. Op dat moment wordt welzijn of werkbaarheid van strategisch belang en ontstaat er een momentum om aan de slag te gaan voor zover de genoemde problemen aan onder meer psychosociaal welzijn worden toegeschreven. De krappe arbeidsmarkt zorgt er volgens onze bevoorrechte getuigen voor dat voor veel ondernemingen en organisaties dit omslagpunt urgenter wordt.

Een teken aan de wand kunnen meldingen tijdens exitgesprekken zijn maar ook een hoog verloop. Al is het niet per se zo dat er een hoog verloop is wanneer er minder werkbaar werk is. Soms weegt in de uiteindelijke keuzes van werknemers een hoger loon op tegen minder fijne omstandigheden. In dat geval kan het zijn dat, omdat er weinig verloop is, voor de betreffende onderneming of organisatie of voor een bepaalde sector werkstresspreventie toch minder prioritair is.

## Uitval door burn-out

Ook uitval door burn-out kan een aanzet zijn voor een preventiebeleid over psychosociale aspecten. Vooral wanneer meerdere personen uitvallen door burn-out kan dit een signaal zijn dat de arbeidssituatie ermee te maken heeft. Tot op zekere hoogte is het eigenlijk dezelfde situatie als bij verloop of absenteïsme, alleen doet het zich anders voor. Bij verloop vertrekt af en toe een medewerker, het is een langzaam proces, waarbij er vaak ook een mindere vorm van motivatie of betrokkenheid is. Burn-out komt soms eerder als een 'donderslag bij heldere hemel'. Het gaat vaak om medewerkers met een hoge betrokkenheid die sterk presteren tot op het moment dat ze uitvallen.

## Krappe arbeidsmarkt

Alle gesprekspartners zijn het erover eens dat de krapte op de arbeidsmarkt de aandacht voor de welzijnsrisico's sterk heeft vergroot. Enerzijds willen werkgevers vermijden dat hun medewerkers uitvallen of vertrekken, anderzijds willen ze zich als een aantrekkelijke werkgever profileren om beter te kunnen rekruteren, onder meer door aandacht te hebben voor het welzijn op het werk.

Maar ook het optimaal inzetten van de medewerkers is belangrijk, gezien de vooruitzichten voor het aanbod op de arbeidsmarkt op langere termijn er krap blijft uit zien. De aandacht voor werkprocessen en organisatie neemt daardoor ook toe.

Daartegenover staat dat voor een aantal ondernemingen en organisaties de krapte zorgt voor een spanning of urgentie. De focus ligt op het rondkrijgen van de dagelijkse productie en er is geen ruimte om dieperliggende problemen – van welke aard dan ook – aan te pakken.

## Spanningen, incidenten

Indirecte signalen kunnen tot een preventieactie leiden, vooral wanneer die wijzen op spanningen zijn tussen medewerkers, meestal binnen een team. Verschillende consultants en adviseurs getuigen dat wanneer ze dergelijke problemen proberen op te lossen, ze stoten op dieperliggende oorzaken. Dat kan dan gaan over rolonduidelijkheid, te hoge werkdruk, mank lopende processen. De spanningen worden dan niet langer aanzien als het gevolg van botsende persoonlijkheden maar als een symptoom van onderliggende problemen op het vlak van psychosociale risico's. Dit kan de aanleiding zijn om een grondige en brede 'collectieve' aanpak op te zetten.

Ook incidenten zoals ongewenst gedrag en arbeidsongevallen kunnen aan de basis liggen van een preventieactie. Bij arbeidsongevallen blijkt er dikwijls een duidelijke link met psychosociale risico's, in die mate dat bij arbeidsongevallen steeds vaker de adviseurs psychosociale risico's worden ingeschakeld, omdat men vermoedt dat er een aspect van werkdruk aan de grondslag ligt. Die connectie tussen 'klassieke' preventie en de psychosociale aspecten wordt steeds vaker gelegd door de preventieadviseurs.

Veel interventies van preventiediensten die gebeuren onder de paraplu van psychosociale aspecten gaan over thema's die niet noodzakelijk rechtstreeks verband houden met werkstress. Zo melden de getuigen van de preventiediensten bijvoorbeeld een duidelijke toename van gesprekken over ongewenst gedrag, wat ze linken aan de toegenomen aandacht en bespreekbaarheid van dat thema. Zo hebben de preventiediensten meerdere aspecten van welzijn om aan te pakken, waarvan sommige een grotere urgentie op korte termijn hebben. Gegeven het personeelstekort dat zich ook bij preventiediensten voordoet, kunnen die andere thema's een deel van de tijd en energie kosten en komt de tijd voor werkstresspreventie onder druk te staan.



## Gebeurtenissen met impact

Belangrijke gebeurtenissen in een onderneming of organisatie kunnen het welzijn sterk onder druk zetten. Verschillende bevoorrechte getuigen verwijzen daarbij naar fusies of overnames, maar het kan ook gaan om veranderingen van alle aard, zoals technische of technologische verandering, een andere productstrategie, een nieuw soort klant of dienst, andere beloningsstructuren, een verhuizing, enzovoort. Die gaan bijna altijd gepaard met veel veranderingen in de organisatiestructuur, de positie van leidinggevend en werkprocessen. Dat zorgt voor onzekerheid en spanning en daarmee ook voor welzijnsrisico's. De impact van veranderingen, op bijvoorbeeld de werklust, wordt vaak pas op langere termijn duidelijk.

Verschillende getuigen geven aan dat ze vaak na dergelijke ingrepen ingeschakeld worden om de schade die is opgelopen op welzijnsvlak te gaan remediëren. In theorie is een verandering ook een kans om in de nieuwe opbouw de psychosociale risico's meteen mee te nemen in een nieuwe of vernieuwde structuur, maar die kans wordt te vaak niet gezien. Wel geven verschillende getuigen aan dat ook bij dergelijke ingrepen de aandacht voor de welzijnsaspecten toeneemt bij de 'grote consultancy-bedrijven' die worden ingeschakeld bij grote gebeurtenissen zoals overnames of fusies.

## Groei en krimp

Groei is voor een onderneming of organisatie vaak een uitdaging, vooral als die snel gaat. De werklust neemt sneller toe dan er werknemers bij komen en er is meer nood aan afstemming, structuur en uitgetekende processen. Er komen nieuwe noden, en dan komt de vraag, "hoe gaan we groeien en het behapbaar houden voor iedereen, hoe houden we het werkbaar?" Op zo een moment van groei kunnen welzijnsrisico's ontstaan en dan is het belangrijk om die al meteen in de gaten te houden en er preventief aan te werken. Ook bij krimp ontstaat er een situatie waarbij een onderneming of organisatie zich opnieuw moet organiseren. Groei- en krimpscenario's zijn typische gebeurtenissen waarvan consultants en adviseurs aangeven dat ze 'pijn' doen en de aandacht vestigen op structuur en organisatie en zo een opening zijn naar het hertekenen van de organisatie met oog voor de psychosociale aspecten.

## De risicoanalyse psychosociale aspecten

De verplichte risicoanalyse psychosociale aspecten heeft onder andere als doel om het thema in alle ondernemingen en organisaties op de agenda te zetten. Verschillende bevoorrechte getuigen gaan in op het vraagstuk in welke mate of op welke wijze een verplichting positieve effecten heeft. De meningen daarover lopen uiteen.

Een aantal bevoorrechte getuigen geven aan dat de verplichte risicoanalyse een aanzet is om met het thema bezig te zijn en/of om de externe preventiedienst aan te spreken voor ondersteuning.

Wel geven getuigen bij de externe preventiediensten en ook consultants aan dat het niet steeds een goed idee is om het verplichte karakter te gebruiken als introductie voor het thema.

Wanneer een risicoanalyse of een preventieplan gezien wordt als een 'verplichting van de overheid' of een 'administratieve last' dan wordt sneller de vraag gesteld of deze wel in lijn is met de doelstellingen van de onderneming. De consultants geven ook aan dat het niet zo is dat een risicoanalyse op zich tot een preventietraject leidt. Een beleid of traject rond preventie komt er bijna altijd doordat er voorafgaand aan de uitvoering van de risicoanalyse al de mindset bestond om ook via acties zaken in beweging te zetten.

Consultants worden ingeroepen om andere types van problemen op te lossen en dat is doorgaans een heel goede kapstok om dan ook psychosociale aspecten aan te dragen als onderdeel van een oplossing, vaak zelfs zonder dat zo te benoemen. In zo'n traject is de risicoanalyse geen driver, al zullen de meeste ondernemingen en organisaties die hierdoor aangemoedigd worden ook wel een risicoanalyse uitvoeren.

In het algemeen geven de getuigen aan dat een verplichting op zich niet afdoende is en het vooral goed werkt wanneer deze samengaat met andere motivaties voor werkstresspreventie zoals een mensgericht beleid.

Verder geven de getuigen aan dat het effect van een risicoanalyse psychosociale aspecten erg afhankelijk is van de context waarin die afgenomen wordt. Er is een consensus dat – als de risicoanalyse goed wordt uitgevoerd – deze een nuttig instrument is.

## Situatie in kaart brengen

Nadat in een onderneming of organisatie is vastgesteld dat er preventie nodig is in verband met psychosociale risico's, moet er een goede analyse volgen over wat de oorzaken van de psychosociale risico's zijn. Deze analyse zal bepalend zijn voor de acties die eruit volgen. Een risico hierbij is dat die analyse niet ingaat op de aspecten die nodig zijn voor een primaire preventie en beperkt blijft tot elementen van secundaire preventie. Ook in deze stap zijn er een aantal hindernissen die ondernemingen en organisaties kunnen ervaren. Die sluiten in grote lijnen aan bij deze om tot een aanzet komen, maar ze doen zich wat anders voor en er zijn ook een aantal bijkomende hindernissen.

## Een risicoanalyse psychosociale aspecten uitvoeren

In principe dient elke organisatie of onderneming met personeel in België, en dus ook in Vlaanderen, een risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren. Uit de Esener bevraging weten we dat 49% in de afgelopen drie jaar (voorafgaand aan de bevraging van 2019) een vragenlijst afnam die vragen bevatte in verband met werkgerelateerde stress. In 54% van de bedrijven zijn werknemers betrokken geweest bij het identificeren van oorzaken van werk-gerelateerde stress (zoals tijdsdruk of moeilijke klanten). Bevoorrechte getuigen maken de kanttekening dat niet alle analyses psychosociale risico's ook op die manier benoemd worden.

Naast de drempels die al uit eerder onderzoek naar voorkwamen, geven de bevoorrechte getuigen een aantal bijkomende drempels aan voor een analyse psychosociale risico's. Meer nog dan bij andere thema's, zijn werkstress of psychosociale risico's een gevoelig en ongemakkelijk thema. Bij minder gunstige resultaten wordt al snel de vraag gesteld wie schuld treft.

Daar waar tot voor enkele jaren de financiële kant van een preventiebeleid vaak als een moeilijk te overwinnen hindernis werd gezien, zijn de getuigen het erover eens dat dit vandaag veel minder een rol speelt. Vanuit de getuigen uit de externe preventiediensten klinkt het dat voor grotere ondernemingen de kost eerder relatief beperkt is en ze zelden de feedback krijgen dat kosten te hoog zouden zijn. Voor kleine(re) ondernemingen is er dan weer een aangepast aanbod ter beschikking dat is afgestemd op de schaal en werkwijze van een kleine onderneming. Dit wordt door de getuigen ook als erg drempelverlagend gezien.

De getuigen benadrukken de voordelen en mogelijkheden van een goed uitgevoerde analyse. Sommigen geven ook aan dat de analyse niet enkel de risico's maar ook de sterke punten in kaart kan brengen.

Bij de getuigen van de externe preventiediensten is er in het algemeen een positieve evaluatie van de risicoanalyse psychosociale aspecten. Als gevolg van de wetgeving zijn er veel risicoanalyses uitgevoerd. Door veel analyses uit te voeren, hebben de externe preventiediensten veel data en vergelijkingsmateriaal ter beschikking. Dat stelt hen in staat om benchmarks op te stellen. Bedrijven die een analyse laten uitvoeren, kunnen hun resultaten vergelijken met andere bedrijven (bijvoorbeeld uit dezelfde sector). Daarnaast zorgt ervaring ook voor een leercurve. Door vaker

risicoanalyses uit te voeren, is het mogelijk om de methode(s) te verfijnen en verbeteren. De externe preventiediensten hebben intussen een groot aantal risicoanalyses (meerdere tienduizenden voor de grote diensten) uitgevoerd op basis van een gestructureerde vragenlijst en hebben daardoor hun instrument kunnen verfijnen.

Het groot aantal ingevulde vragenlijsten laat ook toe om benchmarks op te maken, vaak zelfs op lokaal niveau. Daardoor is voor de preventiediensten de risicoanalyse een waardevol werkinstrument geworden. Ze kunnen er naar eigen zeggen een breed spectrum van risico's en gevolgen mee in kaart brengen. Dat laat hen toe om prioriteiten voor te stellen en voortgang te meten.

Of de risicoanalyse al dan niet uitgevoerd wordt, zegt volgens de getuigen nog niets over de manier waarop. De manier waarop de analyse moet gebeuren staat niet beschreven in de wetgeving. Er zijn wel richtlijnen. De bevoorrechte getuigen beklagen de vaagheid maar benadrukken tegelijk de moeilijkheid om de juiste aanpak in steen te beitelen wegens de noodzaak van maatwerk, ook al zijn er zeker een aantal basisprincipes.

## Deels maatwerk

Of het best gekozen wordt voor een schriftelijke bevraging, gesprekken of een combinatie, een eerder complexe of kortere bevraging, hangt in zekere mate af van de context van het werk en de noden en wensen van de medewerkers en de organisatie. Bevoorrechte getuigen die ervaring hebben met psychosociale risicoanalyses, hebben vaak meerdere vragenlijsten, methodes of tools ter beschikking.

In kleinere bedrijven is het bijvoorbeeld gemakkelijker om met alle werknemers individueel in gesprek te gaan, bij grotere bedrijven wordt vaker voor groepsgesprekken gekozen. Bij werknemers die vaak op kantoor, digitaal werken, kan een online bevraging goed werken terwijl dat in andere gevallen niet lukt. Sommige bevoorrechte getuigen werken specifieke manieren van bevragen uit op maat van de onderneming of organisatie zoals vragenlijsten in verschillende talen of vragenlijsten die gebruik maken van visuele aspecten om het invullen makkelijker te maken voor wie de Nederlandse taal minder onder de knie heeft.

In sommige organisaties maakt de complexe realiteit ook de risicoanalyse extra complex. In ziekenhuizen bijvoorbeeld, zijn er ook zelfstandigen aan het werk die in principe niet onder de preventie vallen, maar toch een belangrijke schakel in de organisatie van het werk zijn. Die moeten volgens de getuigen ook meegenomen worden om een duidelijk beeld te krijgen, maar dat kan niet op dezelfde manier als bij de medewerkers.

## Voldoende ruime analyse

In de meeste ondernemingen en organisaties vertrekt de analyse vanuit een bepaalde vraag, en is er een stuurgroep die de werkzaamheden opvolgt. Uit onze gesprekken blijkt dat het er voor de consultants en adviseurs op aan komt om de 'vraag achter de vraag' te ontdekken. Meestal zit

er een latente problematiek achter en komt het er voor de adviseur of consultant op aan om die te vinden en op tafel te leggen.

Verschillende getuigen wijzen op de moeilijkheid dat consultants of adviseurs in een bepaald kader werken en de neiging hebben om alle vraagstukken in hun analyse te vertalen naar dat kader. Enkele van de consultants en preventieadviseurs geven aan dat ze zich daar sterk van bewust zijn. Ze counteren dat door hun analysekader zeer breed te houden, en voor een aantal problematieken systematisch door te verwijzen. Dat is echter niet vanzelfsprekend. Verschillende van de bevoorrechte getuigen gaven aan dat ze vinden dat te veel adviseurs en consultants toch binnen het kader blijven waar ze vertrouwd mee zijn.

Het kader waarbinnen een analyse kan gedaan worden is dan ook zeer breed; de vijf 'A's' omvatten zowat het geheel van de arbeidsorganisatie en het personeelsbeleid. Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat werkdruk en emotionele belasting de voornaamste risico's zijn voor werkstress. De meest voorkomende psychosociale risico's volgens de ondernemingen in de Esener bevraging zijn moeilijke klanten (68%) en tijdsdruk (60%).

Deze knelpunten sluiten sterk aan bij wat in het werkveld opgemerkt wordt. Op basis van onze gesprekken lijken leiderschapsstijl, werkdruk (zij het breed gedefinieerd) en communicatie de voornaamste punten te zijn waarop gewerkt wordt.

Degelijke risicoanalyses bevatten een breed spectrum aan onderwerpen, onder meer alle vijf 'A's'. Dergelijke bevragingen geven voor de adviseurs en de klant meteen richting aan het te voeren beleid. Ze laten toe om prioriteiten te stellen en voortgang te meten.

## Medewerkers voldoende betrekken

Een bevraging is pas bruikbaar als voldoende medewerkers deelnemen (zo mogelijk rond de 80% volgens de getuigen van de externe preventiediensten) zodat er over de resultaten geen discussie ontstaat. Een te lage respons geeft geen goed beeld om verder op te werken. Het is ook moeilijker te interpreteren. Wanneer slechts een klein deel van de medewerkers input geven, is moeilijk in te schatten in welke mate de resultaten te veralgemenen zijn. Pas als het instrument zelf als waardevol wordt gezien worden de resultaten geaccepteerd en is er een basis om er acties aan te koppelen.

Een lage respons of onvolledige respons is vaak een teken aan de wand. De getuigen die ervaring hebben met het uitvoeren van metingen, geven aan dat een lage respons meestal voortkomt bij een gebrek aan vertrouwen of een zekere bevragingsmoeieid. Als medewerkers niet de indruk hebben dat er op een correcte manier met hun feedback zal worden omgegaan, is de kans groot dat ze ofwel niet meewerken aan de bevraging ofwel geen waarheidsgetrouwe antwoorden geven.

Bij het maken van een analyse, zeker als het gaat om gesprekken met medewerkers, ontstaat na verloop van tijd een patroon en wordt er nog weinig bijkomende informatie opgedaan. Toch

moet volgens de getuigen de inspanning dan toch nog verdergezet worden. De redenen hiervoor zijn dat de gesprekken ook dienen om iedereen te betrekken en zo een draagvlak te creëren, en dat er uiteindelijk soms toch nog essentiële puzzelstukken opduiken.

Een correcte manier van omgaan met de resultaten houdt ook zeker in dat er iets mee gebeurt. De bevoorrechte getuigen komen regelmatig situaties tegen waarbij bevragingen worden afgemen die meteen in de kast belanden of waarbij het actieplan dat volgt niet in lijn ligt met de sterktes en zwaktes die uit bevragingen naar voor kwamen.

De getuigen benadrukken het belang van één of meerdere vertrouwenspersonen in een organisatie. Zij kunnen mee een vinger aan de pols houden en een signaalfunctie hebben (zonder de anonimiteit te schenden). Soms nemen consultants of externe preventiediensten noodgedwongen, die rol op maar idealiter wordt hiervoor (ook) iemand intern aangeduid. Regelmatig is het aanduiden van een vertrouwenspersoon een van de eerste acties.

## Beschikbaarheid instrumenten en ondersteuning

Meetinstrumenten en ondersteuning worden door verschillende dienstverleners aangeboden. Soms tegen betaling, soms als onderdeel van een basispakket, soms gratis.

Men merkt bij de externe preventiediensten ook op dat er weinig eenheid in de risicoanalyses zit. Elke aanbieder houdt er een andere definitie of benadering op na waardoor er variatie zit in de gehanteerde methodes.

Er zijn al erkende meetinstrumenten in omloop maar de er blijft onduidelijkheid bestaan over de kwaliteit van de instrumenten en over welk instrument het meest geschikt is voor welke onderneming of organisatie. Duiding over goeie instrumenten en hun toepassing zou zeer welkom zijn zowel voor ondernemingen en organisaties als voor intermediairs. Ook de bevoorrechte getuigen die minder rechtstreeks met het thema bezig zijn, zijn vragende partij. Zo kunnen zij, als vertrouwde partner van ondernemingen en organisaties, makkelijker doorverwijzen indien ze risicosignalen opvangen.

De kost van een meetinstrument en/of ondersteuning voor het gebruik ervan, vormt een mogelijke drempel. De getuigen nuanceren deze drempel. Externe preventiediensten voorzien de risicoanalyse bijvoorbeeld (voor sommige groepen) in hun basispakket maar ervaren dat er (te) weinig gebruik van wordt gemaakt.

De risicoanalyse is volgens de gesprekspartners trouwens ook niet meer dan een analyse. Welke weg er moet afgelegd worden richting oplossing staat er niet bij, er is geen frame of raamwerk om daar richting aan te geven. Consultants geven aan dat risicoanalyses op zichzelf nooit de voornaamste vraag zijn, meestal zijn er andere of meerdere moeilijkheden in een onderneming of organisatie en maakt een dergelijke risicoanalyse doorgaans deel uit van een ruimere vraag. Zo kan een risicoanalyse – of een gelijkaardig instrument – ingezet worden om werkprocessen te verbeteren.

## Acties opzetten

Nadat de eerste twee fasen, het maken van een aanzet en van een degelijke analyse, zijn doorgelopen, komt de fase waarin er acties worden opgezet – tenzij de risicoanalyse aangeeft dat er geen actie nodig is.

Of er, na identificering van risico's, preventieve acties worden ondernomen en of die van een goede kwaliteit zijn, hangt opnieuw af van verschillende elementen. Een aantal daarvan kennen we al uit de eerste twee fasen.

### Ook hier is een gepast denkpatroon nodig...

Ook hier is het volgens de bevoorrechte getuigen van belang dat er een denkpatroon aanwezig is waarbij het mensgericht ondernemen gezien wordt als belangrijk, zowel voor het welzijn van de medewerkers als voor de strategische doelstellingen van de onderneming of organisatie.

De getuigen geven aan dat het noodzakelijk is dat de wil echt aanwezig is bij de zaakvoerder. Indien die er niet is, kunnen de acties niet ver genoeg gaan. Sommige getuigen geven aan dan wel verder te gaan met een beperkter pakket zodat ze toch iets kunnen doen in de organisatie. De meeste dienstverleners (consultants en preventieadviseurs) geven echter aan dat ze enkel verder gaan indien de wil groot genoeg is omdat er anders geld uitgegeven wordt voor niets en de schade voor de medewerkers en de organisatie in zijn geheel soms groter is bij slecht uitgevoerde acties. Een van de geïnterviewde consultants geeft aan dat zij enkel werken met ondernemingen waar een minimale openheid is om te werken aan een brede scope van onderwerpen. Zo kunnen ze naar maatregelen gaan die breed en diep in de structuur van het bedrijf gaan.

Uit de Esener bevraging weten we dat, zelfs wanneer bedrijven aangeven dat er risico's voor psychosociaal welzijn aanwezig zijn of wanneer er werkstress werd geïdentificeerd, er niet noodzakelijk een actieplan aan gekoppeld is.

Een aantal getuigen geven aan dat het wel eens voorkomt dat een onderneming of organisatie de expliciete keuze maakt om niet aan welzijn te werken, ook al stellen zich een aantal problemen. In die gevallen legt het management andere prioriteiten en worden effecten op welzijn ondergeschikt aan andere doelstellingen, al dan niet voor een bepaalde termijn.

Dat leidt tot risicoanalyses waarvan de resultaten niet ernstig worden genomen of waar geen enkel gevolg wordt aan gegeven en die enkel als doel hebben om "administratief in orde" te zijn. De analyse wordt dan een 'verplicht nummer' waar enkele losse maatregelen aan gekoppeld worden.

### ... en het mandaat

Wie heeft het mandaat om mee aan de tafel te zitten, suggesties te doen, ideeën aan te reiken en wie heeft het mandaat om al die dingen te doen specifiek met betrekking tot werkstress en de

preventie ervan? En hoever mag men gaan in de acties? Heeft men een mandaat om te gaan tot coachen van de leidinggevende of mag men ook op structuur en werkdruk gaan werken?

Om op het niveau van de arbeidsorganisatie te kunnen werken heb je een goed draagvlak nodig. Dat kan als je de interne preventieadviseur en de HR-verantwoordelijke mee hebt, maar soms moet je ook tot op CEO-niveau gaan. Volgens de bevroagde consultants ligt het mandaat feitelijk altijd bij leidinggevend en de directie als het gaat om meer structurele ingrepen. En daarbij is het doorslaggevend dat zowel HR als productie aan tafel zitten.

Het belang van persoonlijke relaties is dan groot, er moet een bepaalde 'klik' zijn, een vertrouwensband en gelijkaardige visie. Verschillende bevoorrechte getuigen vertellen dat dit belangrijk is voor het krijgen van een mandaat en om acties op een goede manier door te kunnen voeren.

Een externe preventieadviseur wijst op de noodzaak om een langdurige relatie met een onderneming op te bouwen. Wanneer er over een lange periode regelmatig netelige kwesties kunnen opgelost worden, zoals bijvoorbeeld zaken van ongewenst gedrag, ontstaat een vertrouwen bij zowel de werkgever als de werknemersvertegenwoordiging. Vanuit die positie kan de adviseur verdergaande preventie voorstellen. Of er zo een vertrouwensband op langere termijn kan ontstaan hangt echter in sterke mate af van de klik die er tussen de personen is, wat maar in beperkte mate kan gestuurd worden.

Bevoorrechte getuigen die verder van het thema afstaan maar via loonadministratie, strategie of financiën een voet tussen de deur hebben, hebben vaak het vertrouwen van de zaakvoerders. Bijvoorbeeld bij sociale secretariaten of consultants die al verschillende opleidingen gaven in het bedrijf, is er een vertrouwensrelatie ontstaan tussen de zaakvoerder en de bevoorrechte getuigen. In die situatie is het ook makkelijker om een ander thema aan te stippen. Dat je dat thema aanstipt wil daarom niet zeggen dat je zelf met oplossingen komt of verder een traject gaat begeleiden. Dat komt bijvoorbeeld zeer duidelijk naar voor in gesprekken met sociale secretariaten of consultants die zich op andere gebieden richten. Ze geven zelf aan dat ze niet de kennis hebben om rond die thema's aan de slag te gaan maar wel een signaalfunctie kunnen hebben. Op die momenten helpt het enorm om een goeie doorverwijzing te kunnen doen.

### De juiste aanpak: verschillend voor elke onderneming of organisatie

Dé oplossing, die kant en klaar in de onderneming of organisatie kan toegepast worden en waarmee alle problemen verdwijnen als sneeuw voor de zon, bestaat niet volgens onze bevoorrechte getuigen. Ze komen regelmatig op dit punt terug. Om de juiste aanpak te kiezen is het nodig om de oplossing aan te passen aan het probleem (de risico's die zich voordoen) en de aard van de organisatie.

Om tot de best gepaste acties te komen is de juiste interpretatie van de resultaten van de risicoanalyse belangrijk, en om deze te kaderen in de ruime context van de onderneming of organisatie. Dat gaat dan om aspecten als de marktsituatie en -strategie, de aard van de klanten, de gebruikte technologie en de kenmerken van de medewerkers en leidinggevend. Deze bepalen de



manoeuvrerruimte. De aard van de op te lossen problemen kan ook erg divers zijn, afhankelijk van de voorspelbaarheid van het werk, de mate waarin er te strikte werkinstructies zijn dan wel teveel rolonduidelijkheid, teveel of te weinig autonomie of leiderschap, onaangepaste processen, enzovoort.

Een dergelijke brede aanpak houdt ook in dat er een brede waaier aan technieken en oplossingen kan ingezet worden, op verschillende domeinen. Verschillende van de adviseurs en consultants wijzen erop dat het onwaarschijnlijk is dat iemand alle mogelijke oplossingen kan aanbieden en dat het nodig is om door te verwijzen. De preventiediensten bijvoorbeeld geven zelf aan dat ze voor een aantal aspecten zelf trajecten kunnen doen, zoals bijvoorbeeld werken op leiderschap, maar dat ze voor wat structurele maatregelen of werkprocessen moeten doorverwijzen.

Niet alleen is het nodig om een traject op maat op te stellen. Verschillende getuigen spreken ook van een voortschrijdend inzicht. Wat de beste oplossingen zijn voor bepaalde problemen verandert soms ook in tijd. Zo werd lange tijd aangehouden dat het geven van meer autonomie aan werknemers de oplossing was voor veel, zo niet alle werkstressproblemen. Dat inzicht is op veel plaatsen in de praktijk omgezet, zo blijkt onder meer uit de resultaten van de Esener bevraging in 2019 die we eerder besproken.

De beperking van autonomie als 'passe-partout' werd intussen door onderzoek aangegeven. Ook in Vlaanderen stellen we vast dat meer autonomie wel een buffer kan vormen om met werkdruk om te gaan maar dat hier grenzen aan zijn: *"Inzetten op herontwerp van arbeidsorganisatie en functies in de richting van meer gevarieerde takenpakketten en een ruimere autonomie op de werkvloer lijkt een valabel beleidsspoor om werkbetrokkenheid en competentie-ontwikkeling te stimuleren. Maar om mensen (langer) gezond aan de slag te kunnen houden is het noodzakelijk om ook de werkdruk en prestatiedoelstellingen op een haalbaar niveau te houden."* (Bourdeaud'hui et al., 2021). Ook de consultants en de preventieadviseurs bij onze getuigen geven aan dat er nu meer dan vroeger gezocht wordt naar de juiste mate van autonomie en het creëren van een kader waarbinnen dat werkt.

## De juiste aanpak: medewerkers betrekken

Verschillende bevoorrechte getuigen geven aan dat het betrekken van de medewerkers bij het uitwerken van de acties cruciaal is. Ook al zouden acties of herontwerpen op de 'tekentafel' kunnen uitgewerkt worden, dan nog is het kwestie om er een draagvlak voor te vinden bij de medewerkers en dat kan maar als ze op een of andere manier betrokken worden bij het ontwerpen van de oplossingen. Het komt er op aan daar het juiste evenwicht in te vinden. Meestal kan het volstaan om met een stuur- of adviesgroep te werken waarin alle betrokken functiegroepen vertegenwoordigd zijn.

De aanpak kan verschillen naargelang de context van de onderneming of organisatie. In grotere organisaties wordt het paritair overleg georganiseerd via vaste structuren en organen zoals de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming van het werk. In die gevallen

kan een stuur- of adviesgroep (volledig of gedeeltelijk) in deze structuren ingepast worden. In zeer kleine ondernemingen kunnen alle medewerkers rechtevreeks betrokken worden.

## De juiste aanpak: een geïntegreerd plan

De hindernissen bij het opstellen van een geïntegreerd plan bestaan uit twee aspecten. Enerzijds is er de soms moeilijke oefening om op te schakelen van acties gericht op individuen naar acties op ondernemings- of organisatieniveau. Daarvoor moet op een meer abstracte, afstandelijke manier naar de organisatie gekeken worden en dat is niet vanzelfsprekend. Anderzijds moet dan ook nog eens bepaald worden wat dan een goede actie is gegeven de omstandigheden in de onderneming of organisatie.

Verskillende getuigen verwijzen naar de praktijk waarbij in een onderneming of organisatie na een risicoanalyse allerlei losse kortlopende acties worden opgezet die echter niet passen in een duidelijk welzijnsbeleid of groter geheel. Initiatieven zijn 'los' als ze niet ingebed zijn in een strategie op langere termijn. Meestal gaat het dan om interventies zoals het geven van coaching aan leidinggevendenden, opleidingen voor werknemers om met moeilijke situaties om te gaan, verbindend communiceren, of veerkracht.

Zo worden bijvoorbeeld soms veerkrachtsessies ingevoerd zonder context. Dan hebben de werknemers meer veerkracht, maar als ze steeds op dezelfde problemen stoten in de uitvoering van hun werk raken ze na zo'n cursus nog meer gefrustreerd – ze kunnen met die veerkracht geen kant uit. Dat heeft dus alleen maar zin als er bijvoorbeeld veranderingen aan komen waarbij men op voorhand de veerkracht wil vergroten, dan is er een context. Zo niet hebben zo'n losse acties volgens de getuigen geen zin en zullen ze integendeel eerder de argwaan van de medewerkers voeden.

Een ander voorbeeld komt uit de zorgsector waar een consultant terecht kwam in een organisatie waar zelfsturende teams waren opgezet. De invoering hiervan, zonder voldoende omkadering, resulteerde in rolonduidelijkheid. De invoering van teamcoaches, een duidelijke vergaderstructuur, duidelijke richtlijnen over wie welke beslissingen neemt en een aantal duidelijke procedures, betekenden een forse verbetering voor de werking van de zelfsturende teams.

Een van de consultants gaf aan dat bij ondernemingen waar er zich bijvoorbeeld een probleem stelt van samenwerking in een team, het niet volstaat om de leidinggevende een coaching te geven. Zo kan een opleiding 'coachend leiderschap', als die op zichzelf staat, de leidinggevendenden inzicht bieden in wat ze verkeerd doen, maar als dat niet kadert in een ruimere strategie die hen ook meer hefboomen geeft, dan levert dat vooral frustratie op. Wanneer een opleiding 'verbindend communiceren' wordt gegeven, maar de medewerkers bevinden zich niet in een omgeving waar communicatie nodig is of gehonoreerd wordt, dan wordt ook hier frustratie opgewekt.

Op die manier kunnen losse initiatieven een negatieve houding ten opzichte van het welzijnsbeleid of het veranderingstraject oproepen en het nodige vertrouwen ondermijnen. Om te weten

waar en wanneer een maatregel zinvol is, is een ruime analyse nodig gekoppeld aan een onderbouwd traject ingebed in de organisatie.

Initiatieven die los staan, brengen weinig zoden aan de dijk en kunnen averechtse effecten hebben. Dat wil zeggen dat een actieplan best bestaat uit acties die op korte, midden en lange termijn gebeuren. 'Quick wins' bestaan zeker en zijn een goeie eerste stap maar kunnen niet het eindpunt zijn. Zo vertelt een van de getuigen dat het aanduiden van een vertrouwenspersoon een relatief makkelijke en goede eerste stap kan zijn. Een vertrouwenspersoon kan een belangrijke rol spelen om signalen op te vangen maar evengoed om werknemers zelf aan te moedigen om hun probleem aan te kaarten bij hun leidinggevende. Op die manier kunnen individuele gesprekken leiden tot collectieve acties op ondernemings- of organisatieniveau.

Verschillende getuigen benadrukken dat een preventietraject dat duurzame resultaten oplevert enige tijd duurt. Vaak wordt verwezen naar een tijdspanne van drie tot vijf jaar. De trekkers van het project moeten dan ook al die tijd aan boord blijven en er is nood aan een zekere stabiliteit in zowel het project als de omgeving van de onderneming of organisatie zelf.

### De juiste aanpak: keuzes maken en prioriteiten stellen

Een aantal van de bevoorrechte getuigen benadrukken dat het vaak moeilijk is om er, ook in dit stadium, voor te zorgen dat de acties die opgezet worden aansluiten bij het niveau van de primaire preventie. Vaak worden er acties ondernomen die eigenlijk horen bij secundaire preventie.

Een centraal punt hierin is de werkdruk. Consultants zien vaak een vrees bij de ondernemingen om het thema rechtstreeks aan te pakken. Een ervan zegt dat de terughoudendheid te begrijpen valt doordat ze dan impliciet zouden toegeven dat er te veel van de werknemers gevraagd wordt, wat tot onrust zou leiden of tot vragen zoals loonsverhoging. Dat neemt niet weg dat de problematiek stilaan beter bespreekbaar wordt.

Ook bij de externe preventiediensten zelf en enkele andere consultants merken we terughoudendheid om werkdruk expliciet op de agenda te zetten bij de ondernemingen en organisaties.

Werkdruk is moeilijk objectief te meten, zeggen preventieadviseurs. Maar het is wel te meten dat mensen ze te hoog vinden. Dan gaan ze op zoek naar de oorzaak ervan, en dat is volgens velen in de eerste plaats 'slecht management': mensen werken hard maar krijgen er geen appreciatie voor, of het werk is niet zinvol. Of er zijn problemen met het opnemen van verlof, slechte uurroosters of arbeidsomstandigheden zoals lawaai, temperatuur, enzovoort. Daardoor zou er dan bijvoorbeeld onvoldoende recuperatietijd zijn of een hoge belasting, die dan niet rechtstreeks door een teveel aan werk of te hoog tempo te wijten zou zijn, maar wel op die manier beschreven of ervaren wordt.

Zo wordt werkdruk wel erkend, maar gekaderd in een ruimere context. In die zin wordt werkdruk gedefinieerd als een symptoom, eerder dan als een oorzaak. Dat er verschillende definities van

werkdruk worden gehanteerd, variërend qua scope van elementen, maakt het spreken erover moeilijker.

Enkele consultants gaan aan dat werkdruk er kan komen door gewoon te veel werk voor te weinig mensen, of door variatie in de productie, die hoog of laag kan zijn, en de onvoorspelbaarheid ervan. Het werk verminderen kan niet altijd, bijvoorbeeld in de zorg of de openbare diensten, daar moet een dienstverlening gegarandeerd worden. Ook op variatie in werklast heeft een onderneming of organisatie niet altijd vat.

Toch gaan een aantal consultants en adviseurs er van uit dat werkdruk wel degelijk kan vermindert worden zonder dat de productiviteit of output van de onderneming of organisatie er onderlijdt. Ze wijzen op de mogelijkheden die er zijn om door aanpassingen in het werkproces de organisatie van het werk te verbeteren zodat zaken als dubbel werk, inefficiënt werk of gebrek aan flexibiliteit in de processen eruit kunnen gehaald worden. Er is bijvoorbeeld een duidelijke link tussen planningsautonomie en herstelbehoefte, volgens een van de consultants, maar niet iedereen legt die link, die nochtans vaak ook een sleutel is om werkprocessen te verbeteren. Een dergelijke optimalisatie van werkprocessen gaat diep in de organisatie en vergt een ruim mandaat.

Een tweede belangrijk werkpunt is de emotionele belasting. Tijdens de gesprekken met getuigen kwam dit punt weinig rechtstreeks aan bod. Wanneer het wel aan bod komt is dat vooral in kader van omgaan met moeilijke of veeleisende klanten. Een aantal getuigen verwijzen naar voorbeelden waarbij de samenwerking met buitensporige, onredelijke klanten wordt stopgezet om de emotionele belasting te beperken. Deze keuze is niet in elke werkomgeving even gemakkelijk te maken. In bepaalde sectoren, zoals de zorg, is het weigeren van cliënten niet zomaar mogelijk of toegestaan. Net zoals bij het weigeren van opdrachten omwille van een te hoge werkdruk, heeft het weigeren van opdrachten omwille van emotionele belasting implicaties voor de inkomsten en imago van een onderneming of organisatie en is het een moeilijke afweging.

## Nood aan kennis en voorbeelden

Het opzetten van de juiste acties vraagt de juiste kennis. Die kennis is specifiek, en verschilt van deze die nodig is om een analyse te doen. Verschillende adviseurs en consultants geven aan dat ze in staat zijn om een analyse te maken en de knelpunten aan te duiden, maar dat een specifieke expertise nodig is voor het opzetten of uitvoeren van een aantal types acties. Daar moeten ze vaak voor doorverwijzen. In die zin is alleen al het herkennen van knelpunten die buiten het eigen werkdomein liggen niet vanzelfsprekend.

Het is niet vanzelfsprekend om de juiste acties op te zetten. Er is een zekere kennis en begrip nodig over de werking van de organisatie, over werkstresspreventie en (afhankelijk van de risico's die zich voordoen) over de specifieke problematiek. Tot de juiste keuzes komen is een moeilijk proces. Daarom is het belangrijk om er voldoende tijd voor te maken en de juiste kennis in huis te halen. Die kan intern aanwezig zijn, intern gebracht worden door mensen op te leiden, deels of geheel extern gehaald worden.

Soms neemt de zaakvoerder deze taak op. In sommige organisaties wil dat zeggen dat er mensen intern opgeleid worden, of mensen aangeworven worden om zich specifiek met deze zaken bezig te houden. Als zich echt problematische situaties voordoen of men niet het gevoel heeft dat er intern genoeg kennis aanwezig is, wordt er vaak beroep gedaan op externe dienstverleners. Ook externe preventieadviseurs hebben eerder de neiging om door te verwijzen als de problemen zich op gebieden afspelen waar hun kennis zich beperkt tot het opsporen maar niet het aanpakken.

Goede praktijken zijn een andere manier om kennis op te doen. Herkenbaarheid is hierbij essentieel. Het verzamelen van goede praktijken binnen sectoren wordt om die reden naar voor geschoven als effectief.

### Moeilijke zoektocht naar de juiste partner(s)

Zowel de consultants als de externe preventieadviseurs getuigen van succesvolle projecten in bedrijven waar men aan de slag is. Dit houdt uiteraard wel in dat er al een overeenstemming is op voorhand en dat men elkaar gevonden heeft. Voor wie geen consultants of adviseurs in huis heeft, kan het erg moeilijk zijn om te kiezen met wie men eventueel in zee gaat. Dat blijkt ook uit de gesprekken met de sociale secretariaten, die een behoefte of noodzaak bij hun klanten opmerken en hen willen doorverwijzen. Voor hen is het erg moeilijk om in het zeer ruime aanbod een keuze te maken, het is een omgeving waar ze doorgaans niet mee vertrouwd zijn. Ze moeten dan terugvallen op deskresearch met het wereldwijde web als voornaamste hulpmiddel.

Het ruime maar ongestructureerde aanbod maakt dat er geen duidelijkheid is over enerzijds de visie over werkstresspreventie (niet alle consultants vertellen hetzelfde verhaal en gaan even diep), anderzijds over de kwaliteit (niet iedereen zet acties op die effectief zijn).

Er is een brede consensus bij alle gesprekspartners dat er een nood is aan een vorm van kwaliteitsbewaking voor de keuze van een externe partner. Enkel verwijzen naar de rol die Flanders Synergy opnam door het uitzetten van een duidelijke lijn en het certificeren van consultants. De organisatie leek daarmee aan een behoefte te voldoen, voornamelijk door het opmaken van een totaalbeeld die de samenhang tussen verschillende aspecten van de bedrijfsvoering duidelijk maakte enerzijds en het verlenen van een 'kwaliteitslabel' anderzijds.

Ook al hebben de verschillende consultants en adviseurs doorgaans een eigen visie op de beste manier om de psychosociale risico's aan te pakken, ze zijn het er over eens dat het voor een organisatie moeilijk is om in te schatten welke aanpak een consultant, adviseur of externe preventiedienst hanteert. Voor wie niet vertrouwd is met het veld is het bijna onmogelijk om te beoordelen of een bepaalde aanpak de goede is gegeven de uitdagingen die zich stellen en de kenmerken van de onderneming of organisatie. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld de sociale secretariaten, die als eerste aanspreekpunt het ook moeilijk vinden om een weloverwogen keuze te maken voor doorverwijzing.

Maar ook voor consultants, externe preventiediensten en adviseurs zelf kan het moeilijk zijn om een doorverwijzing te vinden voor opdrachten die buiten hun eigen competenties liggen. Zo zijn de preventiediensten doorgaans goed uitgerust om risicoanalyses uit te voeren, een eerstelijnsdienstverlening aan te bieden voor de werknemers en een aantal eerste interventies te doen zoals het opzetten van werkgroepen om problemen te bespreken of het coachen van leidinggevend. Uit de risicoanalyses kan echter blijken dat er ook structurele maatregelen nodig zijn om werkprocessen aan te passen. Daarvoor hebben de adviseurs niet de nodige competenties in huis en willen ze doorverwijzen. Op dat punt ontbreekt het ook voor hen aan een duidelijk inzicht in de toegepaste methodes en garanties op kwaliteit.

Uiteindelijk zullen zowat alle betrokkenen in de werkstresspreventie op een bepaald punt een doorverwijzing doen. De consultants die een geïntegreerde benadering voorstaan hebben doorgaans de breedste competenties in huis, maar ook zij kunnen niet een volledige dienstverlening aanbieden voor het integrale pakket van beheersing van psychosociale risico's.

De keuze van een of meerdere passende partner(s) is erg belangrijk. De fit zal bepalend zijn voor het vertrouwen dat nodig is om tot het mandaat te komen om ook over de structuur en processen te kunnen gaan. De consultant of adviseur moet daarvoor op een overtuigende wijze kunnen meestappen in zowel de strategische doelstellingen van het bedrijf als de preventie van psychosociale risico's daar zien in te passen.

## Welke stimulansen

Er zijn een aantal stimulansen vanuit de overheid. De twee die het meest genoemd worden zijn de werkbaarheidscheque en het DRIVE-programma.

De werkbaarheidscheques worden volgens de getuigen beperkt opgenomen. Vooraleer wanneer een onderneming of organisatie overgaat tot acties die door een werkbaarheidscheque worden gedekt moet er al een 'mindset' in de onderneming zijn. Er kan volgens de gesprekspartners bovendien ook geen risicoanalyse mee gefinancierd worden.

Het DRIVE-programma laat toe om diverse thema's in het personeelsbeleid aan te pakken, en biedt volgens getuigen meteen een complete oplossing: men kan er een vraag voorleggen en vanuit het programma wordt dan in een poule van consultants gezocht naar degene die het beste geschikt is om een oplossing te bieden. Daarmee wordt niet alleen een financiële input gegeven maar wordt ook een van de voornaamste hindernissen overwonnen: wie kan mij hier op een betrouwbare manier een antwoord bieden?

Ondersteunende maatregelen of projecten hebben vandaag het nadeel dat ze relatief kort lopen. Onze bevoorrechte getuigen zijn het erover eens dat subsidies voor korte, eenmalige acties niet zoveel zin hebben. Een traject waarbij primaire preventie van psychosociale risico's ingebed wordt in een organisatiestructuur duurt doorgaans drie tot vijf jaar. Daarvoor is een langdurige relatie nodig met een consultant of adviseur.

Maar ook voor de dienstverleners in een context als DRIVE is het geen evidentie om een mandaat te krijgen in een onderneming om aan de slag te gaan. De subsidie is als toegang gebruikt waardoor de dienstverlener een voet tussen de deur heeft voor het werken aan een aantal aspecten van het personeelsbeleid. De dienstverlener heeft dan vaak al in de gaten dat er nood is aan een bredere interventie, maar moet ook de klant daar toch opnieuw van overtuigen, zo zeggen onze getuigen die ook in het DRIVE-programma actief zijn. Bij projecten die dienstverleners vanuit een eigen vraag van het bedrijf starten is dat mandaat er wél, ook al gaat het om dezelfde soort interventies als die onder DRIVE.

Om een beter zicht te hebben op de aard en de reikwijdte van de op te lossen problemen moeten de dienstverleners dieper gaan graven naar achterliggende oorzaken. Dat kost wel veel tijd van de consultants zelf en van het personeel van de betrokken onderneming of organisatie. Bovendien blijken er dan vaak problemen op te duiken waar ze zich niet hadden aan verwacht, bijvoorbeeld dat de leiderschapsstijl van een sleutelfiguur in het management een rem is. Dan gaat de doos van Pandora open en ontwikkelen er zich een heleboel moeilijkheden, en als dat dan is omwille van een “oplossing voor een probleem” waar de onderneming of organisatie eigenlijk niet om gevraagd heeft, is dat erg lastig.

# Referentielijst

- Actualisering actieplan werkbaar werk.* (2021, December 12). SERV.  
<https://www.serv.be/serv/publicatie/akkoord-actieplan-werkbaar-werk>
- Advies 2218: Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk - Evaluatie van de eerste cyclus van projecten, 2218, Nationale Arbeidsraad, 2 juni 2021.
- Advies 2330: Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk – Evaluatie van de tweede cyclus van projecten, 2330, Nationale Arbeidsraad, november 29, 2022.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 werknemers*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Meer regelmogelijkheden als oplossing voor hoge werkdruk? Het werkbaarheidsrapport van de Karasek-jobtypes onderzocht op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2022). *Burn-out. Analyse van de arbeidssituatie van werknemers en zelfstandige ondernemers met burn-outsymptomen*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2023). *Evolutie van de werkdruk. Analyse op basis van de werkbaarheidsmetingen 2004-2019*. SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72*, Nationale Arbeidsraad, march 13, 1999 (1999).
- Delagrange, H. (2013). *Informatiedossier werkstresspreventie in de praktijk* (p. 70 p.). SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid Arbeid en Sociaal Overleg. (n.d.). *Psychosociale risico's op het werk*. Retrieved September 1, 2022, from <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk>
- Irastorza, X., Cavet, M., Cockburn, W., Riedmann, A., Strauss, A., Houtman, I., & Vanadžiņš, I. (2019). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)* [Data set]. [https://search.gesis.org/research\\_data/ZA7735](https://search.gesis.org/research_data/ZA7735)
- Vanroelen, C., Martinez, E., Lamberts, M., Elief, & Vandevenne, B. M. (n.d.). *Burnout prevention. An evaluation of pilot projects for the primary prevention of burnout*. Nationale Arbeidsraad.
- Voorkoming van Stress: leidraad bij Collectieve Arbeidsovereenkomst nr. 72*, Nationale Arbeidsraad.