

# GIDS VOOR DE PREVENTIE VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S OP HET WERK



Deze publicatie is gratis te verkrijgen:

- Telefonisch op het nummer 02 233 42 11
- Door rechtstreekse bestelling op de website van de FOD: [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)
- Schriftelijk bij: Cel Publicaties van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Ernest Blerotstraat 1 - 1070 Brussel  
Fax: 02 233 42 36 - [publicaties@werk.belgie.be](mailto:publicaties@werk.belgie.be)

Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website van de FOD:

[www.voeljegoodophetwerk.be](http://www.voeljegoodophetwerk.be)

Cette publication peut être également obtenue en français.

De redactie van deze brochure werd afgesloten op 23 september 2013

Productie: Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

Redactie: Université de Namur (Valérie Flohimont, Charlotte Lambert, Joëlle Berrewaerts, Sébastien Zaghdane, Martin Deseilles et Aurore Füzfa)

Coördinatie: Directie van de communicatie

Omslag en lay-out: Kaat De Mangelaere

Druk: Albe De Coker

Verspreiding: Cel Publicaties

Verantwoordelijke uitgever: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Wettelijk depotnr.: D/2013/1205/36

© FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Alle rechten voorbehouden voor alle landen. Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directie van de communicatie van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Indien de verveelvoudiging van teksten uit deze brochure echter gebeurt voor informatieve of pedagogische en strikt niet-commerciële doeleinden is dit toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de brochure. Bijkomende inlichtingen over de activiteiten van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: zie onze verschillende websites.

[www.voeljegoodophetwerk.be](http://www.voeljegoodophetwerk.be)

*(website over de sensibilisatiecampagne over psychosociale risico's)*

[www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be)

*(gespecialiseerde website over de preventie van psychosociale risico's)*

[www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

*(website van de de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg)*

[www.beswic.be](http://www.beswic.be)

*(website over welzijn op het werk)*

Graag vestigen wij uw aandacht op de terminologie die wordt aangewend in deze gids:

Om de tekst vlot leesbaar te maken, wordt steeds de mannelijke vorm gebruikt. Het gebruik van deze vorm verwijst echter naar de beide geslachten, naar zowel mannen als vrouwen.

Om zoveel mogelijk sectoren te dekken zonder de tekst te zwaar te maken, werd de term 'onderneming' gekozen om zowel ondernemingen, instellingen en organisaties aan te duiden, ongeacht hun vorm en ongeacht of ze zich in de openbare of privésector situeren.



**GIDS VOOR DE PREVENTIE  
VAN PSYCHOSOCIALE  
RISICO'S OP HET WERK**



# VOORWOORD

Of u nu een werknemersvertegenwoordiger, een werkgever, een leidinggevende, een HR-manager of een preventiemedewerker bent, of u bent gewoon geïnteresseerd in deze kwestie... Deze gids is voor u bestemd!

De voorbije jaren stellen we een toename vast van de psychosociale risico's. Die toename lijkt samen te vallen met een belangrijke omwenteling van de arbeidsorganisatie. Immers, hoe groter de eisen op het vlak van de arbeidsorganisatie, hoe ongunstiger de perceptie van de werknemers ten opzichte van hun werk.

Psychosociale risico's (PSR's) laten zich echter niet zo gemakkelijk identificeren. Hun bronnen zijn veelzijdig en gevarieerd en de gevaren komen voor op alle niveaus van de organisatie. De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg ontwikkelt sinds verscheidene jaren, met de steun van het ESF, diverse tools en activiteiten over dit thema. Deze gids maakt deel uit van een sensibilisatiecampagne in samenwerking met de sociale partners.

Het doel van deze gids bestaat erin om organisaties en ondernemingen – kmo's en zeer kleine ondernemingen inbegrepen –, te helpen een beleid te voeren tot voorkoming van psychosociale risico's dat kadert in een algemener beleid rond het beheer van beroepsrisico's en in de sociale dialoog. De mogelijke oplossingen die naar voren worden geschoven, bevelen collectieve maatregelen aan die rekening houden met de werksomgeving. Het komt elke onderneming en elke organisatie toe om zich die verschillende mogelijke oplossingen eigen te maken.

PSR's voorkomen, is zeer belangrijk voor alle preventieactoren, voor al wie ijvert voor de bescherming van de gezondheid van de werknemers en, meer algemeen, voor al wie handelt voor een maatschappelijk verantwoorde ontwikkeling van het werk.



# INHOUDSTAFEL

Voorwoord	3
1. Psychosociale risico's en verkeerde overtuigingen	7
2. Psychosociale risico's: enkele cijfers...	8
3. Wat zijn psychosociale risico's?	9
3.1 Verklaring van de definitie	9
3.2 Gevolgen en effecten	9
3.2.1 <i>Gevolgen voor de werknemer</i>	9
3.2.2 <i>Gevolgen voor de onderneming</i>	10
3.3 Belangrijkste risicobronnen	11
3.3.1 <i>De arbeidsorganisatie</i>	12
3.3.2 <i>De arbeidsvoorwaarden</i>	12
3.3.3 <i>De arbeidsomstandigheden</i>	12
3.3.4 <i>De arbeidsinhoud</i>	13
3.3.5 <i>De arbeidsverhoudingen</i>	13
3.4 Wisselwerking met de risicofactoren	14
4. Voorkomen van PSR's	15
4.1 Algemene preventieprincipes	15
4.2 Factoren die het voorkomen van PSR's bevorderen	16
5. De te volgen stappen inzake preventie van de PSR's	18
5.1 Stap 1: Aftasten	19
5.1.1 <i>De twee grote families van indicatoren</i>	19
5.1.2 <i>Risico's opsporen in de praktijk</i>	19
5.1.3 <i>Enkele tips om de aanwezigheid van PSR's op te sporen</i>	20
5.1.4 <i>Wat te doen?</i>	21
5.2 Stap 2: De risicoanalyse maken	21
5.2.1 <i>Meer informatie verzamelen</i>	22
5.2.2 <i>Bespreken</i>	22
5.3 Stap 3: Een actieplan opmaken	23
5.4 Stap 4: Het actieplan uitvoeren	24
5.4.1 <i>De zichtbaarheid van de acties verzekeren</i>	24
5.4.2 <i>Beginnen met een proefexperiment</i>	24

5.5 Stap 5: Het actieplan evalueren	25
5.5.1. <i>Gevolgen confronteren met de doelstellingen</i>	25
5.5.2. <i>Een beslissing nemen met betrekking tot de opvolging</i>	25
5.5.3. <i>Een monitoring invoeren</i>	25
5.6 Wat te doen voor de werknemer in moeilijkheden?	26
6. De preventieactoren, wie mobiliseren?	27
6.1 Tip: Een begeleidingsgroep samenstellen	27
6.2 En in kleine ondernemingen?	28
6.3 En om de werknemer met moeilijkheden te begeleiden?	28
7. Beschikbare instrumenten?	31
7.1 Soorten tools	31
7.2 Aanbevelingen om een onderzoek met een vragenlijst te lanceren:	32
7.3 Methode: participatieve risicoanalyse	32
7.4 Toolkit	32
8. Wettelijke verplichtingen	33
9. PSR's, andere risico's en maatschappelijk verantwoord ondernemen	34
9.1 PSR's en andere risico's	34
9.2 PSR's en maatschappelijk verantwoord ondernemen	34
10. PSR's, mijn reisblad	35
11. Om meer te weten...	37
11.1 De arbeidsorganisatie	37
11.2 De arbeidsvoorwaarden	37
11.3 De arbeidsomstandigheden	38
11.4 De arbeidsinhoud	38
11.5 De arbeidsverhoudingen	40
11.6 Door Europa voorgestelde rangschikking	41
Verklarende woordenlijst en afkortingen	45



# 1. PSYCHOSOCIALE RISICO'S EN VERKEERDE OVERTUIGINGEN

We krijgen heel wat foutieve en vooringenomen ideeën te horen over psychosociale risico's... Onder deze vooroordelen, hebt u ongetwijfeld de volgende al gehoord (of gedacht):



**Opgelet:** Deze vooroordelen kunnen gevaarlijk zijn wanneer ze als excuus worden gebruikt om de PSR's niet te bestrijden!

## 2. PSYCHOSOCIALE RISICO'S: ENKELE CIJFERS...

Hoe zou u reageren als we u zouden zeggen dat psychosociale risico's overall schuilgaan en vandaag een van de grootste risico's vormen voor de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemers en voor de goede werking van de ondernemingen (zowel in de openbare als in de privésector!)?

Het Belgisch nationaal onderzoek dat in 2010 bij 4.000 werknemers werd gevoerd in samenwerking met de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden van Dublin stelt het volgende vast:

- 3 werknemers op 10 (28%) hebben meestal of altijd last van stress op het werk. Deze verhouding is dezelfde voor mannen en vrouwen, verschilt weinig volgens de leeftijdsgroep en komt voor in alle activiteitensectoren en alle beroepen.
- Tijdens de laatste maand is 13% van de werknemers het mikpunt geweest van verbaal geweld en 7% van bedreigingen of vernederingen.
- Tijdens de laatste 12 maanden is 9% het slachtoffer geweest van intimidatie of pesterijen en 3% van lichamelijk geweld.

En dit zijn enkel de resultaten die het meest in het oog springen!

Laat ons even over stress spreken. Vandaag lijkt stress in alle beroepsmilieus steeds vaker voor te komen. Volgens het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) is stress het op één na meest verspreide gezondheidsprobleem in de arbeidswereld. Stress raakt 22% van alle werknemers in het 'Europa van de 27'.

Algemeen bevestigen studies, zoals Belstress, de relatie die bestaat tussen stress op het werk en absentieïsme. Stress zou aan de oorsprong liggen van 50 tot 60% van het absentieïsme. Dit brengt enorme kosten met zich mee, zowel op het vlak van menselijk lijden als wat de afname van de economische prestaties betreft. De Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden van Dublin raamt de economische kostprijs van stress in de Europese Unie op 20 miljard euro.

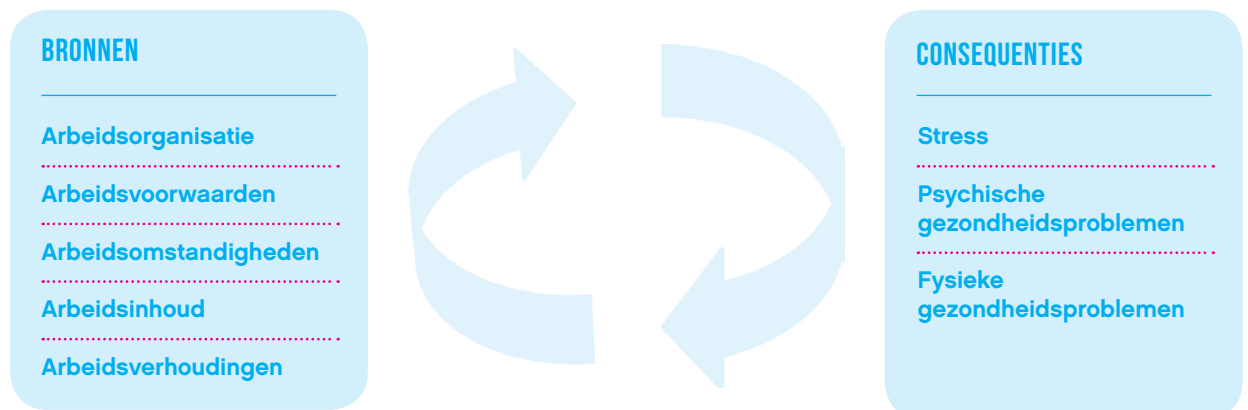
Volgens het IAB (Internationaal Arbeidsbureau) vertegenwoordigen kwaliteitsverliezen, het absentieïsme en de turn-over als gevolg van stress tussen 3 en 4% van het BBP van de geïndustrialiseerde landen.

Volgens het Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV) was in 2010 34 % van de personen in invaliditeit wegens psychische problemen. De uitgaven van de invaliditeitsverzekering zijn op 5 jaar tijd met 37% gestegen, wat een stijging inhoudt van ongeveer een miljard euro op 5 jaar.

# 3. WAT ZIJN PSYCHOSOCIALE RISICO'S?

## 3.1 VERKLARING VAN DE DEFINITIE

Psychosociale risico's (PSR's) worden gedefinieerd als de waarschijnlijkheid dat één of meer werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade als gevolg van de blootstelling aan een arbeidssituatie die een gevaar inhoud. Deze 'gevaarlijke' arbeidssituatie kan betrekking hebben op de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de inhoud van het werk of de interpersoonlijke relaties op het werk.



## 3.2 GEVOLGEN EN EFFECTEN

Psychosociale risico's zijn nefast voor zowel de werknemers (hoofdpijn, slaapstoornissen, verhoogde bloeddruk, depressie...) als de onderneming (absenteïsme, lagere productiviteit, kwaliteit van het werk...). Uiteindelijk leiden ze tot hogere kosten voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemers, voor de onderneming en voor de samenleving in het algemeen.

### 3.2.1 Gevolgen voor de werknemer

PSR's kunnen tot uiting komen door middel van emotionele, gedrags- en/of lichamelijke symptomen zoals stress, somatische stoornissen, alcohol- en drugsmisbruik, rugpijn, migraine, depressies, conflicten, burn-out, geweld, pesterijen, zelfmoord, enz.

Studies hebben ook gewezen op het bestaan van een bewezen verband tussen bepaalde lichamelijke pathologieën, zoals een verhoogde bloeddruk, en de blootstelling aan PSR's.

Enkele voorbeelden...



Deze gevolgen kunnen zich op verschillende wijze voordoen bij werknemers die met identieke situaties worden geconfronteerd of kunnen bij eenzelfde werknemer op verschillende wijze tot uiting komen in de tijd.

De blootstelling aan een werkorganisatie die een gevaar inhoudt, kan ook gevolgen hebben:

- op sociaal vlak: slechte gezinsrelaties, verslechtering van de contacten met anderen, enz.;
- op professioneel vlak: arbeidsongeschiktheid, demotivatie, enz.

### 3.2.2 Gevolgen voor de onderneming

De gevolgen voor de onderneming kunnen zich voordoen op het niveau van het werkcollectief en vertalen zich dan in een verslechtering van het werkklimaat, conflicten, ongevallen, absentisme, presenteïsme, een hoge graad van turn-over, afname van de kwaliteit, enz. Die gevolgen brengen hoge sociale kosten mee voor de ondernemingen.

Op het ondernemingsniveau kunnen die kosten van uiteenlopende aard zijn en op directe of indirecte wijze ontstaan:

- beheer van het absentisme, turn-over;
- vervanging van het personeel;
- arbeidsongevallen;
- beroepsziekten;
- afname van de productiviteit (gebrek aan motivatie bij het personeel, overbodig personeel, disfuncties, enz.);
- slechte kwaliteit van de producten of diensten;
- verslechtering van het sociaal klimaat;
- stakingen;
- aantasting van het imago van de onderneming;
- enz.

### 3.3 BELANGRIJKSTE RISICOBRONNEN

De voornaamste risicobronnen omvatten:

- de arbeidsorganisatie;
- de arbeidsvoorwaarden;
- de arbeidsomstandigheden;
- de arbeidsinhoud;
- de arbeidsverhoudingen

Door iets te doen aan de risicobronnen die aanwezig zijn in de organisatie van het werk, kan men de blootstelling van de werknemers aan PSR's verminderen!



**Wist u?**

**Al die risicobronnen zijn aan elkaar verbonden en hebben een wederzijdse invloed op elkaar.**



### 3.3.1 De arbeidsorganisatie

De arbeidsorganisatie betreft de manier waarop de taken binnen een onderneming zijn gestructureerd en verdeeld, alsook de autoriteitsrelaties bestemd om de doelstellingen van de onderneming te realiseren. Binnen de bedrijfsvoering vind je zowel globale en algemene beleidslijnen als een beleid omtrent welzijn of absentieisme, naast de beheermiddelen en de autonomie van de werknemers.

De risicofactoren kunnen ontstaan en gebonden zijn aan de sociaaleconomische context van de onderneming: crisissituatie, herstructurering, sociaaleconomische onzekerheid, enz. die vrees voor de toekomst veroorzaken! De arbeidsorganisatie heeft veel invloed op de andere componenten van de bron van PSR's.

Binnen de boekhoudkundige dienst van een onderneming wordt de sfeer slechter en slechter en is het team uiterst gestrest. En met reden: ze zijn al aan hun derde baas sinds het begin van het jaar. En wie verschillende bazen zegt, zegt verschillende managementideeën... Door al die verschillende ideeën weten de werknemers niet meer waar af en waar aan!

Peter slaapt heel slecht tegenwoordig! Hij ondervindt veel stress van zijn werk, vooral nu de eindejaarsevaluatie nadert. Hij weet immers dat hij 120% van zijn prestaties moet behalen ten opzichte van vorige jaar, om een positieve evaluatie te krijgen.

Voor meer informatie, zie punt 11. Om meer te weten...

### 3.3.2 De arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn de parameters die de uitvoering van het werk beïnvloeden. Tot die arbeidsvoorwaarden rekenen we onder andere het type werkrooster, het type contract of het loon. De arbeidsvoorwaarden beïnvloeden de psychische en lichamelijke gezondheid en het welzijn van de werknemers.

De onzekerheid van de arbeidsbetrekking is bijvoorbeeld een belangrijke stressfactor, daar ze een zwaard van Damocles vormt dat de basisbehoeften van de persoon bedreigt. Tijdelijke contracten en dreigende personeelsinkrimpingen zorgen voor latente vrees en voor conflicten.

Miet, Mia et Barbara hebben een overeenkomst voor bepaalde duur die binnen drie maanden eindigt. Slechts één van hen zal een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur krijgen. Terwijl ze vroeger goed overeenkwamen, verdragen ze elkaar nu niet meer en voelen ze de concurrentie onder elkaar... De sfeer is hierdoor in heel het team erg moeilijk geworden!

Voor meer informatie, zie punt 11. Om meer te weten...

### 3.3.3 De arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden omvatten onder andere de door de taak vereiste fysieke inspanningen, de blootstelling aan lawaai of de veiligheid.

Piet heeft een baan in een laboratorium waar hij werkt met bijzonder gevaarlijke stoffen. De laatste tijd, en door de aankoop van nieuwe machines, is het in de werkplaats erg lawaaiërig, zodat hij zich niet voldoende kan concentreren. Hij werkt voortdurend onder de stress dat hij een explosie zou veroorzaken, waarbij deze stress nog eens verergerd wordt door het omgevingsgeluid van de machines.

Voor meer informatie, zie punt 11. Om meer te weten...

### 3.3.4 De arbeidsinhoud

De inhoud van het werk beïnvloedt de psychische en lichamelijke gezondheid en het welzijn van de werknemers. Bij de inhoud van het werk houden we bijvoorbeeld rekening met de complexiteit van de taken, de intellectuele of manuele aard van het werk of de vereiste competenties.

Met betrekking tot de werklust verwijzen sommigen specifiek naar de emotionele belasting (contact met het publiek, in aanraking komen met lijden, zijn emoties moeten verbergen, ...).

Els werkt aan de kassa bij een supermarkt en elke avond wordt ze met hetzelfde probleem geconfronteerd: de kassa moet kloppen! Ze vindt het steeds moeilijker om hiermee om te gaan, omdat elke fout zwaar afgestraft wordt: de kassière moet het verschil uit eigen zak bijleggen. Bovendien lijdt ze sinds enkele maanden aan een scherpe pijn in de elleboog. Haar arts zegt dat deze pijn wordt veroorzaakt door haar werk: het is een musculoskeletale aandoening.

Voor meer informatie, zie punt 11. Om meer te weten...

### 3.3.5 De arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen of de interpersoonlijke relaties op het werk omvatten de sociale verhoudingen tussen werknemers onderling evenals de sociale betrekkingen tussen de werknemer en de organisatie die hem tewerkstelt (relaties met de directe chef, met de dienst human resources, enzovoort). Het gaat ook om de relaties met derden (klanten, patiënten, leveranciers...).

Matteo is dit jaar titularis van een moeilijke klas. De leerlingen luisteren niet en zijn onbeleefd. Het is echt een lijdensweg voor Matteo om les te geven en nog meer om de opmerkingen te horen van zijn collega's die hem vragen om zijn leerlingen in het gelid te houden, of die kritiek geven op zijn manier van werken en daarbij zijn jonge leeftijd aanhalen en het feit dat hij nooit zo vroeg in zijn carrière titularis had mogen worden. De relaties met zijn leerlingen, maar ook met zijn collega's, worden steeds meer gespannen. Wanneer hij besluit om erover te gaan praten met de directrice van de school, antwoordt zij dat het haar probleem niet is en dat het aan hem is om hiermee te leren omgaan... Matteo is volledig gedemotiveerd wat zijn werk betreft. En dan te denken dat hij altijd al leraar wilde worden!

Voor meer informatie, zie punt 11. Om meer te weten...

#### **Wist u?**

**Meer dan elke factor afzonderlijk zijn het vooral de aan de werknemer opgelegde paradoxale bevelen die de PSR's vergroten! Bijvoorbeeld: aan de werknemer vragen om autonoom te werken en problemen alleen op te lossen maar hem tegelijk onderwerpen aan strikte procedures en een infantiliserend toezicht, of ook aan de werknemer vragen in team te werken maar hem tegelijk in concurrentie brengen met zijn collega's door het bestaand evaluatiesysteem.**

### 3.4 WISSELWERKING MET DE RISICOFACTOREN

De risicofactoren zijn het 'geheel van de elementen van organisatorische, collectieve of individuele aard die op dergelijke wijze ingrijpen op het gevaar dat ze de waarschijnlijkheid van het voorkomen van nefaste effecten evenals hun omvang vergroten of verkleinen'.

Ongeacht de gevaren waaraan de werknemer wordt blootgesteld, verschillen de gevolgen in functie van de factoren die eigen zijn aan het individu. Zo loopt een ervaren werknemer minder kans aan stress te lijden wanneer hij met een nieuwe situatie te maken krijgt dan een jonge en beginnende werknemer.

Een werknemer die er goede relaties met zijn collega's op nahoudt, zal beter het hoofd kunnen bieden aan een moeilijke situatie dan een werknemer die deel uitmaakt van een groep waar de werkrelaties slecht zijn. Er kan ook sprake zijn van wisselwerking tussen bepaalde persoonlijke relaties en risicofactoren. Zo is bijvoorbeeld een werknemer in een moeilijke gezinssituatie minder gewapend om, gedurende een dergelijke periode, het hoofd te bieden aan werkstress.

Omgekeerd kunnen problemen waarmee iemand op het werk te maken krijgt invloed uitoefenen op zijn privéleven. Variabele of onvoorzienbare werkuren bijvoorbeeld kunnen het bijzonder moeilijk maken om het gezinsleven te organiseren. Ook pesterij op het werk kan het sociaal en gezinsleven van de betrokkene aantasten.

Daarom is het belangrijk een algemeen overzicht te behouden en rekening te houden met de hele situatie. Dat is overigens de betekenis van het principe van dynamisch risicobeheer, zoals bedoeld in de wet betreffende het welzijn van de werknemers.

Op organisatorisch vlak kunnen de middelen die ter beschikking worden gesteld van de werknemer een rol spelen. Deze middelen kunnen de taak van de werknemer vergemakkelijken en dus de psychosociale risico's doen afnemen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij een opleiding of erkenning.

De middelen kunnen ook individueel (persoonlijkheid, privéleven van de werknemer) of collectief (sociale ondersteuning van de collega's, van de hogergeplaatsten) zijn.

Opgelet! Het feit dat sommige werknemers kwetsbaarder zijn als gevolg van gebeurtenissen in verband met hun privéleven ontslaat de onderneming niet van haar verantwoordelijkheid en haar verplichting om beroepsrisico's te voorkomen. Het is niet de



## 4. VOORKOMEN VAN PSR'S

bedoeling dat de onderneming zich bemoeit met het privéleven van de werknemer.

Voorkomen is beter dan genezen... PSR's vormen daarop geen uitzondering. Bijgevolg moet er voorrang worden gegeven aan acties van primaire preventie, dit zijn acties die tot doel hebben de bronnen van PSR's op duurzame wijze uit te schakelen.

De acties van secundaire en tertiaire preventie dienen dan weer om de gevolgen van PSR's op het werk te beperken. Deze acties kunnen dringend en nuttig blijken als een situatie verslechtert, maar ze vervangen in geen geval de acties die gericht zijn op de onevenwichtsfactoren die zich in de organisatie van het werk voordoen.

De acties moeten bij voorrang betrekking hebben op de werkorganisatie en op de arbeidsvoorwaarden, met andere woorden de bronnen van de PSR's.

### 4.1 ALGEMENE PREVENTIEPRINCIPES

Algemeen wordt aangeraden om een multidisciplinaire en participatieve aanpak te verkiezen. Dit betekent dat alle actoren van de onderneming betrokken worden, ook de werknemer.

De gevolgen van PSR's voor het welzijn van de werknemers en voor de werking van de ondernemingen maken duidelijk dat het zeer belangrijk is om een kwaliteitsvol preventiebeleid te ontwikkelen. Een dergelijk beleid komt zowel de ondernemingen (beter klimaat, grotere productiviteit, minder kosten) als de werknemers (werktevredenheid, minder gezondheidsproblemen) ten goede.

Opdat een beleid tot voorkoming van PSR's zou slagen, zijn de onderstaande elementen vereist:

- A. Een verantwoorde strategie
  - a. De rol van de werkgever is uiterst belangrijk. Hij moet zich werkelijk inzetten om PSR's te voorkomen;
  - b. De werkgever is wettelijk verplicht om bepaalde acties tot preventie van de PSR's te ondernemen;
  - c. De werkgever en de werknemersafgevaardigden kunnen bijvoorbeeld een engagementsverklaring tekenen met betrekking tot de preventie en het behandelen van de psychosociale risico's.

- B. Een globale strategie:
- Een globaal overzicht hebben van alle risico's waartoe ook de PSR's behoren en dus een globale analyse maken;
  - Een globale benadering hebben van alle psychosociale aspecten in het kader van een multidisciplinaire benadering (preventieadviseurs, personeelsdienst, arbeidsgeneesheer, werknemers...) en werken op verschillende niveaus: niveau van de organisatie, van het team (en de kaderleden) en, tot slot, op het niveau van het individu;
  - De actieve deelname van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW);
  - De medewerking van de Ondernemingsraad (OR) en het CPBW.
- C. Een participatieve strategie:
- Elke fase van het preventiebeleid vereist een participatieve actie waarbij het CPBW en de OR een centrale positie moeten bekleden. De werknemers kennen het reële werk en kunnen dan ook oplossingen aanreiken!
  - Het is belangrijk om alle actoren van de onderneming bij de actie te betrekken: directie, CPBW, arbeidsgeneesheer, werknemersvertegenwoordiger, de afdeling Human Resources, de werknemer zelf, ...
- D. Een pragmatische strategie:
- Het is aangewezen om in fasen te werk te gaan;
  - In functie van de organisatie kan het nuttig zijn om ad-hocwerkgroepen samen te stellen waarbij verschillende actoren van de onderneming betrokken zijn;
  - De bedrijfscultuur en de beschikbare middelen moeten in aanmerking worden genomen. Er bestaan dus geen pasklare oplossingen.



#### Wist u?

**Het invoeren van wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden en de organisatie van het werk behoren gewoonlijk tot de bevoegdheid van de ondernemingsraad. Daar die wijzigingen echter een invloed kunnen hebben op de gezondheid van de werknemers, moeten ze ook worden besproken binnen het CPBW. Het kan gaan om het invoeren van een nieuw evaluatiesysteem, een wijziging van het werkrooster, het overbrengen van werknemers naar een andere vestiging, enz.**

## 4.2 FACTOREN DIE HET VOORKOMEN VAN PSR'S BEVORDEREN

Elke persoon binnen de onderneming moet zich bewust worden van de rol die hij moet spelen bij het voorkomen van PSR's. De actieve deelname van alle ondernemingsleden is vereist: het topmanagement, de leden van de hiërarchische lijn, de HR-directeur, de werknemersvertegenwoordigers en de werknemers zelf moeten allen bij het proces worden betrokken. Het is ook belangrijk dat iedereen weet wat hij kan doen om PSR's binnen de onderneming te bestrijden. Iedereen kan immers iets doen op de plaats waar hij zich bevindt.

De communicatie over vragen in verband met PSR's, alsook met gezondheid of veiligheid op het werk, is eveneens een element dat bevorderlijk is om PSR's binnen de onderneming te voorkomen. Het is ondermeer belangrijk om via de aangewezen kanalen te informeren over de resultaten van elke stap.

Overdaad schaadt! Dit geldt ook binnen de onderneming. Een van de factoren die de beperking van de PSR's bevordert, ligt in het evenwicht inzake werkorganisatie dat de onderneming vindt tussen flexibiliteit en werklast enerzijds, tussen autonomie en controle anderzijds. Een dergelijk evenwicht brengt voor de werknemers een vorm van veiligheid mee, zodat ze hun werk vervolgens sereen kunnen uitvoeren. De onderneming moet er dus zoveel mogelijk naar streven om werknemers niet te overvalen met reorganisaties van de dienst, van werkroosters of met onverwachte en ongerechtvaardigde herstructureringen. Dergelijke omwentelingen hebben tot gevolg dat een werknemer ongerust wordt over zijn toekomst. Bijgevolg moeten ze zo zeldzaam mogelijk zijn.

Begeleidende maatregelen moeten eveneens worden voorzien, alsook een regelmatige evaluatie van de middelen die beschikbaar zijn om de psychosociale risico's binnen de onderneming te bestrijden. Uit verschillende studies over dit thema blijkt dat een gebrek aan financiële of materiële middelen vaak een obstakel vormt voor de invoering van een preventieplan.



## 5. DE TE VOLGEN STAPPEN INZAKE PREVENTIE VAN DE PSR'S



Deze stappen zorgen voor een efficiënte preventie van de psychosociale risico's. Noodzakelijkerwijze moeten ze worden aangepast aan elke onderneming. Bijvoorbeeld: indien stap 1 reeds werd uitgevoerd, kunt u rechtstreeks naar stap 2 overgaan.

### ! Wist u?

Het is uiterst belangrijk om gedurende het complete proces met alle actoren te communiceren. Communicatie is al preventie op zich! Men kan efficiënt communiceren op uiteenlopende manieren. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfskrant, newsletters, het gebruik van sociale netwerken, een website...

## 5.1 STAP 1: AFTASTEN

Opgelet: Voorafgaand aan of tijdens deze fase moeten alle actoren het eens worden over wat ze verstaan onder PSR's binnen de onderneming. Het is immers belangrijk dat men dezelfde taal spreekt en dat men deze termen duidelijk definieert.

De bedoeling hiervan is om een overzicht van de situatie te maken: welke PSR's zijn er in uw onderneming aanwezig? Van welke aard, frequentie en ernst zijn ze? Heeft de onderneming al bepaalde acties met betrekking tot PSR's ondernomen?

Daartoe is het noodzakelijk de beschikbare informatie, onder andere de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, bijeen te brengen en te analyseren. Deze analyse van de informatie wordt idealiter uitgevoerd door een werkgroep samengesteld om deze kwesties binnen de onderneming te bestuderen.

Aan het einde van deze eerste stap, moet er enerzijds een eerste overzicht zijn gemaakt van de situatie van de onderneming wat de PSR's betreft, anderzijds moet in overleg beslist zijn over de gebruikte strategie (doel, methode, middelen,...) . Het is aan te bevelen dat de besluiten van deze stap worden opgenomen in een schriftelijk verslag en/of dat de werknemers ervan op de hoogte worden gesteld.

### *5.1.1 De twee grote families van indicatoren*

De indicatoren die vaak al aanwezig zijn in de onderneming laten toe om situaties die eventueel risicovol zijn van bij het begin te kunnen opsporen. Er bestaan twee grote families van indicatoren: degene die in verband staan met de werking van de onderneming (graad van absentieïsme, turn-over...) en degene die in verband staan met de gezondheid en de veiligheid van de werknemers (aantal en ernst van de arbeidsongevallen, het voorkomen van RSI-klachten) ...

Vervolgens is het belangrijk dat deze indicatoren worden besproken met de verschillende partners.

### *5.1.2 Risico's opsporen in de praktijk*

De risicoanalyse – en dus de werkpostfiches – die de wetgeving betreffende het welzijn op het werk oplegt, vormt een uitstekende basis (op voorwaarde dat ze ernstig wordt opgesteld en rekening houdt met alle soorten risico's) om de risico's op te sporen.

Het kan ook interessant zijn om werkeenheden te definiëren, teneinde er de aanwezigheid van PSR's op te sporen. Een werkeenheden kan samenvallen met een dienst, een activiteit, een beroep of ook met de verschillende werkcollectieven (beroepencollectief, sociaal collectief, enzovoort). Een hoge turn-over of een hoog absentieïsme cijfer kan immers van toepassing zijn op een bepaalde werkeenheden of een bepaald type functie en minder op andere. De aanwezigheid van moeilijkheden kan overeenkomen met een personeelscategorie die zich in eenzelfde beroepslogica bevindt.

Daar PSR's een groot gebied bestrijken, kan het tot slot nuttig zijn om in stappen te werken in functie van de fenomenen die binnen de onderneming het nadrukkelijkst aanwezig of het gevaarlijkst zijn. Een transportbedrijf kan bijvoorbeeld eerst iets doen aan de oorzaken van alcoholmisbruik op de werkplaats.



### Wist u?

**Rome is niet in één dag gebouwd en hetzelfde geldt voor de efficiënte preventie van PSR's. Vóór alles is het belangrijk een toegangsdeur te creëren om de uitvoering van een preventiebeleid op te starten. Die toegangsdeur is eigen aan elke onderneming en moet door de actoren van de organisatie worden gedefinieerd.**

#### 5.1.3 Enkele tips om de aanwezigheid van PSR's op te sporen

##### A. Een eigen lijst van indicatoren opmaken

Er bestaat geen vaste lijst van indicatoren. Elke lijst moet aangepast zijn aan de betrokken onderneming (grootte, activiteitssector, werksituatie, cultuur, ...). In ieder geval moet er over het opstellen van een lijst van indicatoren ad hoc worden beslist in overleg met alle actoren binnen de onderneming: de bedrijfsleider, het CPBW, de vakbondsafgevaardigden, de IDPBW en/of de EDPBW en de directie. Deze indicatoren moeten door iedereen worden begrepen en gedeeld.

Opgelet: Deze lijsten met indicatoren kunnen een duidelijke eerste 'foto' opleveren van de situatie binnen een onderneming, maar het is noodzakelijk zich niet tot deze lijst te beperken. Het feit dat de indicatoren goed lijken, betekent immers niet noodzakelijk dat er geen PSR's zijn binnen de onderneming.

##### B. De gegevens verzamelen

In een eerste fase komt het erop aan bepaalde gegevens te verzamelen die het mogelijk maken opsporingsindicatoren te definiëren. Heel wat gegevens zijn beschikbaar binnen de onderneming, meer bepaald in de sociale balans, de instrumenten ter opvolging van de productiviteit, het jaarlijks activiteitenverslag van de interne en de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Andere gegevens moeten worden opgezocht of moeten worden aangeleverd door de arbeidsgeneesheer, het departement human resources, enzovoort.

De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg zal in 2014-2015 een instrument publiceren 'Knipperlichtindicatoren voor de aanwezigheid van PSR's' dat ondernemingen zullen kunnen gebruiken om deze voorafgaande diagnose te maken en, in een latere fase, de opvolging te verzekeren.

In deze fase is het niet noodzakelijk om bij de werknemers onderzoek te voeren aan de hand van vragenlijsten of individuele gesprekken. Beslist u om dat toch te doen, dan moet u beseffen dat dit onvermijdelijk verwachtingen creëert bij het personeel en dat u aan die verwachtingen tegemoet moet komen!

##### C. De indicatoren in perspectief plaatsen om de PSR's te objectiveren

Deze indicatoren moeten worden geanalyseerd:

- in functie van hun verschillen in de tijd:  
Verschillen in de tijd kunnen wijzen op aan de gang zijnde wijzigingen binnen de onderneming. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer men een toename van het aantal spontane bezoeken aan de arbeidsgeneesheer of een stijging van het aantal ontslagen vaststelt;
- in functie van de verschillen tussen diensten, werkplaatsen of vestigingen van de onderneming:  
Verschillen waarnemen, maakt het mogelijk vast te stellen of bepaalde diensten of groepen van werknemers meer risico's lopen dan andere. Men kan bijvoorbeeld een grote turn-over in een bepaalde werkplaats vaststellen en een zeer

beperkte in een ander atelier, veel aanvragen tot aanpassing van een werkpost in een dienst en geen enkele in een andere dienst. Het is echter gepast om voorzichtig te werk te gaan bij het maken van dergelijke vergelijkingen en zich af te vragen of de oorzaken van dergelijke verschillen wel gerechtvaardigd zijn. Wie vergelijkt, heeft niet automatisch gelijk!

- in functie van het vastgesteld aantal verslechterde indicatoren:  
Hoe groter het aantal verslechterde indicatoren, hoe hoger de blootstelling aan risico's en hoe dringender het is om actie te ondernemen. Stelt men bijvoorbeeld een toename van het absentisme vast, niet-nagekomen termijnen bij het leveren van producten evenals symptomen van chronische stress die de arbeidsgeestesheer vaststelt, dan moet er zeer dringend actie worden ondernomen.

Opgelet!

Let erop dat u geen situaties door elkaar haalt. Op vlak van absentisme moet u er bijvoorbeeld op letten dat u niet werkt met cijfers waarbij ook rekening werd gehouden met zwangere vrouwen en jonge moeders.

#### 5.1.4 Wat te doen?

Het werken met de indicatoren en met de andere gegevens maakt het aldus mogelijk om tot een akkoord te komen over het al dan niet aanwezigheid zijn van psychosociale risico's binnen de onderneming.

Is de aanwezigheid van PSR's binnen een vestiging, een dienst of een team bewezen, dan is het noodzakelijk om acties te ondernemen. Het past dan om de situatie grondig te evalueren (niveau van stress, betrokken factoren, risicogroepen, enzovoort) en een preventieplan op te stellen en uit te voeren.

Is de aanwezigheid van PSR's niet bewezen, zoveel te beter! Een dergelijke vaststelling ontslaat de onderneming echter in geen geval van de verplichting om een risicoanalyse te maken en preventiemaatregelen evenals maatregelen tot opvolging van de indicatoren te nemen. Het is immers belangrijk dat de onderneming erover waakt dat het niveau van PSR's zo laag mogelijk blijft.



#### Wist u?

**Een onderneming kan er niet onderuit om preventiemaatregelen te nemen, ongeacht of er nu al dan niet PSR's voorkomen binnen die onderneming. Voorkomen betekent ook vermijden dat het risico zich voordoet!**

## 5.2 STAP 2: DE RISICOANALYSE MAKEN

Deze tweede stap heeft tot doel vast te stellen waar het probleem zich werkelijk situeert binnen de werkomgeving en welke de perceptie van de werknemers is.

De kennis van de omvang en de kenmerken van het probleem is een noodzakelijke voorwaarde om verbeteringsvoorstellen te kunnen formuleren. De bestaande informatie wordt in detail geanalyseerd en zo nodig worden er stelselmatig aanvullende inlichtingen verzameld.

De doelstellingen van deze stap zijn de volgende:

- het werkelijk geleverde werk analyseren door te spreken met de werknemers;
- de oorzaken van PSR's binnen de werkeenheden inventariseren;

- de werksituaties analyseren en de risicofactoren objectiveren;
- de voorwaarden van blootstelling van de werknemers aan deze risicofactoren analyseren;
- de kenmerken van de meest blootgestelde bevolkingsgroepen (leeftijd, geslacht, functie, dienst waarvoor de betrokkene werkt, anciënniteit, ...) en de werksituaties die risico's inhouden identificeren;
- de meest relevante actiehefbomen identificeren in het licht van de economische en sociale mogelijkheden van de onderneming en preventiewijzen invoeren die aangepast zijn aan de onderneming.

Op het vlak van het opsporen van de bronnen van PSR's komt het erop aan grondiger te werk te gaan en de verschillende niveaus van moeilijkheden die de werknemers melden bijeen te brengen. Zoals gezegd in punt 3 kan het gaan om moeilijkheden met betrekking tot:

- de arbeidsorganisatie;
- de arbeidsvoorwaarden;
- de arbeidsomstandigheden;
- de arbeidsinhoud;
- de arbeidsverhoudingen

#### *5.2.1. Meer informatie verzamelen*

In functie van de kenmerken van de onderneming (grootte, aantal vestigingen, activiteitensector...) kunnen er verschillende methodologieën worden gebruikt om deze diagnose te maken:

- analyse van de knipperlichtindicatoren;
- onderzoek aan de hand van vragenlijsten m.b.t. de arbeidsvoorwaarden en/of de arbeidsorganisatie;
- waarnemen van de werksituaties en van de wisselwerking tussen de werknemers en hun omgeving;
- collectieve en/of individuele gesprekken met de werknemers;
- organiseren van vergaderingen met representatieve werknemers;
- enz.

Er bestaan verschillende instrumenten die u hierbij kunnen helpen (zie punt 7 Beschikbare instrumenten).

Tot besluit van deze stap moet er absoluut een beknopt verslag worden opgemaakt waarin de risicofactoren, de risicogroepen en de mogelijkheden van interventie en preventie in detail worden beschreven.

#### *5.2.2 Bespreken*

De resultaten van de grondige diagnose moeten noodzakelijkerwijze worden besproken, in OR, CPBW of in werkgroep, met de personeelsvertegenwoordigers, de EDPBW, de IDPBW (de arbeidsgeneesheer, de preventieadviseur psychosociale aspecten), de afdeling Human Resources en de directie teneinde de standpunten met elkaar te confronteren en samen een preventieplan m.b.t. de PSR's op te stellen.



#### **Wist u?**

**Er moet een grondige diagnose worden gemaakt in overleg met alle actoren van de onderneming. Het CPBW speelt een essentiële rol. 'Overleg' is het ordewoord dat al uw acties moet leiden!**



### 5.3 STAP 3: EEN ACTIEPLAN OPMAKEN

Zodra de onevenwichten zijn opgespoord, wordt het mogelijk om de acties die moeten worden ondernomen, te bepalen.

Daar de PSR's het gevolg zijn van meerdere factoren, volstaat het soms om meer bepaald één of twee factoren onder handen te nemen om de situatie te veranderen en om een einde te stellen aan de vicieuze cirkels die het probleem in stand houden.

Bij het opmaken van een actieplan gaat men in verschillende fasen te werk:

#### *De inventaris van de mogelijke oplossingen maken*

Het is ten eerste aan te bevelen om met de opmaak van een inventaris van de mogelijke oplossingen te beginnen. Deze fase opent de discussie over de maatregelen die moeten worden genomen om de opgespoorde problemen op te lossen.

#### *De prioriteiten en doelstellingen bepalen*

Het is zeer belangrijk dat iedereen zijn bijdrage levert bij het vaststellen van de prioriteiten en doelstellingen. Tevens is het noodzakelijk zich ervan te vergewissen dat iedereen akkoord gaat met de criteria op grond waarvan de prioriteiten worden bepaald. Zodra die prioriteiten zijn bepaald, kunnen ze worden omgezet in concrete doelstellingen.

#### *De te nemen maatregelen vaststellen*

Zodra de prioriteiten en doelstellingen zijn bepaald, moet men – op gestructureerde wijze – op zoek gaan naar de beste oplossingen en maatregelen om die doelstellingen te verwezenlijken. Het is dan belangrijk om een onderscheid te maken tussen wat er onmiddellijk kan worden gedaan en wat er slechts op middellange of lange termijn kan worden ondernomen. De maatregelen moeten in de eerste plaats collectief zijn en gericht zijn op het uitschakelen van de risico's aan de bron (primaire preventie). De definitieve beslissing moet in overleg worden genomen, na beoordeling van de voor- en nadelen van elke voorgestelde maatregel.

#### *Het globaal actieplan definiëren*

De concrete maatregelen worden samengebracht in een actieplan (dat wordt opgenomen in het globaal preventieplan en in het jaaractieplan van de onderneming).

Dit plan stelt een scenario voor elke maatregel voor: toe te passen methoden, wie is verantwoordelijk, wie doet wat, welke zijn de verplichtingen en de middelen (organisatorisch, financieel en materieel), timing.

Deze plannen worden besproken binnen het CPBW. Bovendien is het advies van de OR vereist voor alle maatregelen die de organisatie van het werk, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming kunnen wijzigen. Het is dus belangrijk dat het CPBW en de OR samenwerken.



#### **Wist u?**

**Opdat uw actieplan doeltreffend zou zijn, moet u preciseren wie wat doet, tegen wanneer en door welke concrete acties. Maak van uw actieplan een echt scenario met de uit te voeren acties, waarbij elke speler exact weet wat hij moet doen! Dit actieplan moet vervolgens worden uitgevoerd. Let er dus op dat de rollen duidelijk zijn gedefinieerd.**

Bijvoorbeeld:

Vastgesteld probleem en doelstellingen	Acties		Uitvoeringstermijn	Met de uitvoering belast persoon
	Reeds uitgevoerde actie(s)	Uit te voeren actie(s)		
Moeizame communicatie tussen de werknemers en de managers  De communicatie verstevigen tussen de managers en de werknemers	Contactcel opstarten	De managers opleiden in verband met teammanagement en het oplossen van conflicten	December 2014	De heer Janssen, HR Directeur

#### *Zorgen voor de evaluatie van de uitvoering van het actieplan*

Het volstaat niet om een actieplan op te stellen. Het is noodzakelijk te bepalen hoe en op welke basis men zich ervan kan vergewissen dat het plan goed wordt uitgevoerd. Handelen in termen van de preventie van PSR's betekent meer bepaald dat men acties ontwikkelt op de PSR-bronnen.

We moeten er bijvoorbeeld, als we ons actieplan er even terug bij nemen, op letten dat de heer Janssen de opleidingen over teammanagement en het oplossen van conflicten wel degelijk heeft gepland vóór december 2014.

## 5.4 STAP 4: HET ACTIEPLAN UITVOEREN

De vierde stap bestaat erin de acties door te voeren en hun uitvoering te sturen.

Wanneer meerdere maatregelen moeten worden doorgevoerd, is het vaak onmogelijk om alles tegelijk te doen. Het is dan ook belangrijk het in stap 3 opgestelde actieplan te volgen en ervoor te zorgen dat de doorvoering van het plan van zo dichtbij mogelijk wordt gestuurd.

Ook hier is overleg van essentieel belang en is de opvolging door het CPBW fundamenteel. Het comité moet toezien op de inachtneming van het actieplan en, zo nodig, op de aanpassing ervan tijdens de doorvoering. Het moet echter ook de impact van de gevoerde acties en de doorgevoerde wijzigingen opvolgen. De tijdsfactor is een onbetwistbare troef voor het succes van deze handelwijze.

### *5.4.1 De zichtbaarheid van de acties verzekeren*

De betrokkenheid van het personeel en de leidinggevenden is een goede garantie voor succes. Daartoe is het nuttig de verschillende acties en hun doelstellingen aan te kondigen en hun zichtbaarheid te verzekeren. Het verdient aanbeveling om van het project een evenement, hoe klein ook, te maken. Voorts is het belangrijk om de vastgestelde planning strikt in acht te nemen bij het doorvoeren van de maatregelen.

### *5.4.2 Beginnen met een proefexperiment*

Het is aan te bevelen van start te gaan met enkele eenvoudige maatregelen, waarvan iedereen de resultaten kan vaststellen, om zo het nut van de risicoanalyse en van de hele aanpak aan te tonen.



#### Wist u?

In de fase van de doorvoering is de deelname van alle actoren uiterst belangrijk. Het is echter de verantwoordelijkheid van de werkgever om preventiemaatregelen te treffen.

## 5.5 STAP 5: HET ACTIEPLAN EVALUEREN

Last but not least! Zowel het plan als zijn resultaten moeten worden geëvalueerd. Die evaluatie laat toe de aandacht te vestigen op de al dan niet verkregen resultaten, de eventuele verschillen vast te stellen tussen de verhoopte en de verkregen resultaten, positief of negatief, en desgevallend de nieuwe doelstellingen vast te stellen en nieuwe acties te bepalen.

De evaluatie wordt gevoerd op basis van de in het actieplan vastgestelde opvolgingsindicatoren. Het is de bedoeling om het standpunt van de actoren te verkrijgen over de evoluties die op de verschillende niveaus worden waargenomen, de moeilijkheden die voortduren en de verbeteringspunten. Deze balans laat toe de actiesporen bij te sturen en aan te passen.

In het kader van deze vijfde stap gaat het erom:

- de opvolgingsindicatoren te controleren;
- de risicofactoren en de blootstelling van de werknemers opnieuw te evalueren;
- het voorgaand actieplan opnieuw te onderzoeken en zo nodig aan te passen.

### 5.5.1 Gevolgen confronteren met de doelstellingen

Bij de evaluatie moet men eerst nagaan, op basis van de opvolgingsindicatoren, of de vastgestelde doelstellingen zijn verwezenlijkt. Is dat het geval, dan worden de maatregelen bepaald die noodzakelijk zijn om de verkregen resultaten te consolideren. Zijn de vastgestelde doelstellingen echter niet bereikt, dan moeten de oorzaken van deze mislukking worden opgespoord en moet het actieplan worden aangepast. Waren de vastgestelde doelstellingen gepast? Waren ze realistisch? Werd het probleem correct geanalyseerd? Was de voorziene timing realistisch? Waren de noodzakelijke middelen beschikbaar?

### 5.5.2 Een beslissing nemen met betrekking tot de opvolging

De evaluatie wordt ook gebruikt om de analyse en de evaluatie van de risico's evenals het globaal preventieplan te actualiseren en, zo nodig, aan te passen. Een onderneming evolueert immers voortdurend: personen krijgen een andere functie, de technieken en noden evolueren, het bedrijfsklimaat verandert, er tekenen zich nieuwe perspectieven af.

De resultaten van de evaluatie evenals de eventuele beslissingen inzake bijwerking en aanpassing worden besproken in het CPBW en in de OR en worden ter kennis van de werknemers gebracht.

### 5.5.3 Een monitoring invoeren

Het gaat erom regelmatig informatie in te winnen om het mogelijk te maken te anticiperen op het opduiken van PSR's.

Door een monitoring in te voeren, kan men de evoluties meten en het opduiken van nieuwe fenomenen observeren. Deze monitoring kan worden gerealiseerd aan de hand van de voor stap 1 “aftasten” gebruikte knipperlichtindicatoren.

De opvolging van de in de tijd uitgevoerde maatregelen bestaat erin de verschillende knipperlichtindicatoren en hun evolutie te volgen. In het kader van deze monitoring vervult het CPBW een belangrijke rol.



**Wist u?**

**Om de efficiëntie van de acties te verzekeren, is het belangrijk om het actieplan regelmatig te evalueren en het aan te passen, en om te voorzien in monitoring op lange termijn.**

## **5.6 WAT TE DOEN VOOR DE WERKNEMER IN MOEILIKHEDEN?**

Wanneer situaties verbonden aan PSR's verslechteren, is het zinvol om begeleidingsmaatregelen in te voeren voor de werknemers die het slachtoffer zijn van dergelijke risico's.

Het belang van de begeleiding bestaat erin om ervoor te zorgen dat die werknemers ondersteuning binnen of buiten de onderneming kunnen vinden, teneinde de gevolgen van PSR's te beperken en oplossingen te vinden die aangepast zijn aan hun situatie.

De erkenning, door de onderneming zelf, van het bestaan van PSR's vormt op zich al een eerste begeleidingsmaatregel, daar men aldus de mechanismen van 'individuele culpabilisering' van de werknemers ten opzichte van hun eigen situatie vermijdt (gevoel van mislukken, verlies van vertrouwen in de eigen competenties, enz.).

## 6. DE PREVENTIEACTOREN, WIE MOBILISEREN?

Een zeer belangrijke factor voor het welslagen van een preventiebeleid van PSR's op het werk is de betrokkenheid van alle actoren binnen de onderneming: het leidinggevend personeel en de werknemers evenals de IDPBW en/of de EDPBW:

- de verantwoordelijke persoon van de onderneming (directie, werkgever, hiërarchische lijn);
- het hoofd van het departement human resources;
- het CPBW: de werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers;
- de IDPBW: de interne preventieadviseur veiligheid, de vertrouwenspersoon;
- de EDPBW: de gespecialiseerde preventieadviseur psychosociale aspecten;
- de arbeidsgeneesheer;
- de syndicale vertegenwoordigers en afgevaardigden;
- de werknemers.

De betrokkenheid en het enthousiasme van de directie en alle kaderleden zijn zeer belangrijke factoren voor het welslagen van een preventiebeleid, ook omdat deze categorieën van werknemers kunnen worden blootgesteld aan PSR's! De directie moet dus een hoofdrol vervullen in het voorkomen van psychosociale risico's.

In situaties waarin de arbeidsrelaties sterk verslechterd zijn en de sociale betrekkingen zeer gespannen zijn, is het soms noodzakelijk een beroep te doen op een externe tussenpersoon.

### 6.1 TIP: EEN BEGELEIDINGSGROEP SAMENSTELLEN

De globale benadering inzake het voorkomen van PSR's moet op een geschikte wijze worden volgehouden binnen de onderneming, bijvoorbeeld door een begeleidingsgroep samen te stellen in overleg met het CPBW.

Naast de werkgever of zijn vertegenwoordiger evenals personen uit de verschillende afdelingen van de onderneming, kan men ook een beroep doen op de specifieke expertise van de bevoegde preventieadviseur. Ook externe deskundigen kunnen deel uitmaken van de begeleidingsgroep.

De begeleidingsgroep heeft de opdracht het PSR-preventieplan te sturen, te begeleiden en te evalueren, en een goede communicatie en continuïteit te verzekeren doorheen de opeenvolgende stappen. Het CPBW en de OR blijven, binnen de grenzen van hun respectieve competenties, verantwoordelijk voor de evaluatie van de voorgestelde maatregelen en voor het toezicht op hun goede uitvoering.

## 6.2 EN IN KLEINE ONDERNEMINGEN?

In kleine ondernemingen zonder CPBW, zonder OR en zelfs zonder vakbondsafgevaardigden kunnen de actoren van de onderneming een persoon aanwijzen die het vertrouwen van de betrokken partijen geniet.

Volgens de wet dienen de werknemers rechtstreeks te worden betrokken bij de risicoanalyse en het nemen van maatregelen. In dit geval moet de werkgever de rechtstreekse deelname van zijn werknemers garanderen door hen een register ter beschikking te stellen waarin ze (in alle discretie!) hun opmerkingen kunnen noteren. De werkgever moet ook over deze kwesties communiceren met zijn werknemers!

Het preventiebeleid kan door de bedrijfsleider, de personeelsafgevaardigde, de arbeidsgeneesheer of een extern preventieadviseur worden geleid.

## 6.3 EN OM DE WERKNEMER MET MOEILIKHEDEN TE BEGELEIDEN?

Wanneer een werknemer echt lijdt onder PSR's, zijn sommige spelers in staat om de werknemer te helpen in deze moeilijke situatie:

- **De collega's en de managers** zijn de personen die de werknemer rechtstreeks omringen. Ze zijn dus in staat om het probleem te begrijpen en op te lossen. Bovendien zijn ze het beste geplaatst om ook gewoon een luisterend oor te bieden.
- **De vertrouwenspersoon** is een persoon (niet verplicht) die de organisatie aanwijst. Deze persoon is 'in eerste lijn' beschikbaar in geval van relationele moeilijkheden op het werk (conflicten, pesterijen...).  
De vertrouwenspersoon luistert in alle vertrouwelijkheid, informeert, geeft raad en zoekt samen met de werknemer naar een oplossing. Op verzoek van de werknemer kan deze persoon een verzoening tussen de verschillende partijen organiseren of procedures invoeren waarin de wet voorziet.
- **De preventieadviseur** gespecialiseerd in de psychosociale aspecten van het werk is een expert (verplicht) die de werkgever en de werknemers adviseert teneinde de psychosociale risico's in verband met het werk te voorkomen. Hij kan deel uitmaken van een interne of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.  
De preventieadviseur luistert in alle vertrouwelijkheid, informeert en geeft raad teneinde een oplossing te vinden. Op verzoek van de werknemer kan hij een verzoening / bemiddeling tussen de verschillende partijen organiseren of de procedures invoeren waarin de wet voorziet.
- **De arbeidsgeneesheer** van de onderneming heeft als opdracht te waken over de gezondheid van de werknemers op de werkplaats. Doet er zich een probleem met de gezondheid op het werk voor, dan kan de arbeidsgeneesheer helpen en kan hij de werknemer informatie verstrekken over de mogelijke oplossingen. De werknemer heeft steeds het recht uit eigen beweging te vragen om de arbeidsgeneesheer te ontmoeten.

De arbeidsgeneesheer kan de werknemer doorsturen naar verschillende externe actoren: psychiater, arbeidspsycholoog, maatschappelijk assistent, verenigingen, enz.

- **De werknemersvertegenwoordigers:** sommige problemen kunnen onder handen worden genomen door de vakbondsafgevaardigde of door de werknemersvertegenwoordiger binnen het CPBW, teneinde organisatorische maatregelen te overwegen.
- **Toezicht op het welzijn op het werk (de arbeidsinspectie):** kunnen de problemen intern niet worden geregeld en komt de werkgever zijn verplichtingen inzake gezondheid en veiligheid op het werk niet na, dan kan de werknemer contact opnemen met de Algemene Directie Toezicht op het Welzijn op het Werk. Haar opdracht bestaat erin de ondernemingen bij te staan met advies op het vlak van welzijn en toe te zien op de toepassing van de reglementering. Ze kan de werkgever ertoe verplichten maatregelen te nemen.
- **Externe specialisten:** meerdere specialisten kunnen de werknemers oriënteren en helpen m.b.t. de problemen waarmee ze op het werk worden geconfronteerd. Adressen zijn terug te vinden in de rubriek 'Contact' op de website: [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be).

## EEN DIAGNOSE STELLEN





# 7. BESCHIKBARE INSTRUMENTEN?

Er bestaan verschillende opsporingstools en analyse-instrumenten voor psycho-sociale risico's die gebruikt kunnen worden in de ondernemingen. De keuze van een tool is afhankelijk van het voorlopgestelde doel, de context van de onderneming, de grootte, de aanwezige expertise, maar vooral de resultaten van stap 1.

## 7.1 SOORTEN TOOLS

Er bestaan twee grote groepen tools: vragenlijsten en participatieve methodes (vergaderingen met representatieve werknemers, observatie van arbeidssituaties, gesprekken).

Elke categorie heeft zijn voordelen en nadelen. Een combinatie van beide is mogelijk. De twee benaderingen kunnen complementair zijn: naast de tool en de resultaten ervan, kan een kwantitatieve benadering toelaten om het geheel van de actoren in de onderneming concreet te mobiliseren rond een project. Zo kan een begeleidingsgroep gecreëerd worden waar overeengekomen wordt wat men onder PSR verstaat in de onderneming en kan sociaal overleg over de problematiek opgestart worden.

Het gebruik van een kwantitatieve methode hangt af van de context, het sensibilisatieniveau en de kennis over PSR in de onderneming. B

ijvoorbeeld, in zeer kleine ondernemingen zijn de problemen over het algemeen gekend, een kwantitatieve benadering is dan minder aangewezen en er kan dan onmiddellijk gezocht worden naar kwalitatieve oplossingen.

- Kwantitatief (vragenlijst) vs kwalitatief (participatief)

Kwantitatieve benadering (met goede vragen cijfers bekomen)	Kwalitatieve benadering (om concrete oplossingen te bepalen)
Cijfergegevens per onderneming	Kennis van het terrein (participatief)
Alle werknemers worden bevroegd	Deelname van een deel van de werknemers
Vergelijking met andere structuren	Fijne, concrete resultaten
Definitie van risicogroepen	Kans op resultaat is groter
Gemakkelijk te reproduceren in de tijd	Sensibiliseren van deelnemers

## 7.2 AANBEVELINGEN OM EEN ONDERZOEK MET EEN VRAGENLIJST TE LANCEREN

- De vragenlijst moet aangepast zijn aan uw onderneming om een sterke deelname van de werknemers te bevorderen;
- De aanpak moet gericht zijn op de arbeidsvoorwaarden en/of -organisatie teneinde de belangrijkste actiehefbomen te bepalen om te handelen op het vlak van primaire preventie;
- De anonimiteit en vertrouwelijkheid van de gegevens moeten gewaarborgd zijn. Daarom wordt soms aanbevolen om het onderzoek te laten uitvoeren door een extern expert;
- Een vragenlijst is een analyse-instrument dat het mogelijk maakt de belangrijkste risicofactoren te objectiveren. Om een volledige diagnose te maken en aldus een preventieplan op te stellen moet de vragenlijst noodzakelijkerwijze worden aangevuld met een kwalitatieve benadering via observatie van de arbeidssituaties, individuele en/of collectieve gesprekken.

## 7.3 METHODE: PARTICIPATIEVE RISICOANALYSE

- De SOBANE-strategie voor het beheer van beroepsgebonden risico's werd ontwikkeld voor een dynamisch en doeltreffend risicobeheer. Ze omvat vier tussenniveaus: Screening (opsporing), OBServatie, ANalyse en Expertise. [www.sobane.be](http://www.sobane.be)
- Screening: Opsporing per sector via de Déparis methode aangepast voor verschillende activiteitsectoren. Zo kunnen alle problemen op een globale manier in kaart gebracht worden.
- Observatie: Specifieke methode om psychosociale aspecten in detail op te sporen en te onderzoeken, en acties te bepalen.

## 7.4 TOOLKIT

Op de website [www.respectophetwerk.be](http://www.respectophetwerk.be) vindt u een rubriek "toolkit" waar u verschillende tools vindt. Deze rubriek is niet exhaustief. Het zijn tools die ontwikkeld zijn tijdens wetenschappelijk onderzoek dat ondersteund werd door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds. Elke EDPBW gebruikt daarnaast haar eigen tools.

De diagnose op zich is niet voldoende maar vormt een fase in een globale preventie. De risicoanalyse is een proces, het meten en het opsporen zijn slechts voorafgaande stappen.

## 8. WETTELIJKE VERPLICHTINGEN

De werkgever is verplicht de psychosociale risico's te evalueren en preventiemaatregelen te nemen.

In België is de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk de basiswet op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk. De wet verwijst uitdrukkelijk naar de psychosociale aspecten, veroorzaakt door het werk, als een van de 7 domeinen van welzijn op het werk (artikel 4, §1, lid 2,3°).

Zo moet de werkgever de preventie van de door het werk veroorzaakte psychosociale risico's opnemen in zijn preventiebeleid en maatregelen nemen om die aspecten te voorkomen en te beheren.

Deze wet wordt door koninklijke besluiten uitgevoerd die de verplichtingen ten laste van de verschillende actoren bepalen. Er wordt momenteel gewerkt aan een ontwerp van wetswijziging en een ontwerp voor een nieuw koninklijk besluit die de preventie van deze risico's expliciet behandelen.

We merken nog op dat de sociale partners op 30 maart 1999, in het verlengde van de wet van 4 augustus 1996, de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72 hebben gesloten die betrekking heeft op het beleid ter voorkoming van stress door het werk. Deze CAO is uitsluitend van toepassing op de private sector. Ze werd voor deze sector verplicht gemaakt bij koninklijk besluit van 21 juni 1999.

De CAO nr. 72 bepaalt: "Bij toepassing van de wet welzijn en zijn uitvoeringsbesluiten is de werkgever ertoe gehouden een beleid te voeren om stress, die door het werk wordt veroorzaakt, collectief te voorkomen en/of te verhelpen".

U vindt meer informatie over de regelgeving, PSR's, stress... op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: [www.werk.belgie.be](http://www.werk.belgie.be)

# 9. PSR'S, ANDERE RISICO'S EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

## 9.1 PSR'S EN ANDERE RISICO'S

Psychosociale risico's zijn niet alleen het gevolg van subjectieve, menselijke of relationele factoren (werkrelaties, agressiviteit van klanten of leveranciers...), maar ook van factoren in verband met de arbeidsomgeving, de veiligheid, enz. Zo zijn werknemers die niet beschikken over het passende materieel waarmee ze hun werk in alle veiligheid kunnen uitvoeren meer dan anderen blootgesteld aan het stressrisico. Werknemers die werken in een lawaaierige omgeving of een omgeving met agressieve kleuren krijgen vaker te maken met conflicten of geweld.

Met andere woorden, de analyse van de PSR's kan niet worden losgekoppeld van de analyse van de andere risico's. Voor de onderneming is het van fundamenteel belang om de blootstelling aan risico's in haar geheel te behandelen.

## 9.2 PSR'S EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Zoals bepaald in meerdere officiële documenten, waaronder het advies nr. 1.544 van de NAR, "doen de bedrijven door hun sociale verantwoordelijkheid te nemen meer dan wettelijk van hen wordt verwacht: ze investeren in menselijk kapitaal, het milieu en hun relaties met andere betrokken partijen".

Steeds meer ondernemingen stellen charters of principeverklaringen op met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die verklaringen betreffen niet alleen de relaties van de onderneming met derden (klanten, onderaannemers, leveranciers, aandeelhouders...) of het milieubeleid van de onderneming. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft ook betrekking op het beleid dat wordt gevoerd ten aanzien van het personeel van de onderneming. Vooral in het kader van de efficiënte preventie van PSR's is het dus zeer belangrijk dat er in dergelijke verklaringen niet alleen rekening wordt gehouden met dit aspect, maar ook dat de boodschappen die buiten de onderneming worden verspreid, aansluiten bij de beleving van de werknemers binnen de onderneming. Verschillen tussen wat de onderneming buiten haar muren verkondigt op het vlak van personeelsbeleid en wat er concreet binnen die muren gebeurt, vormen immers een bron van leed voor de werknemers die dan blootgesteld worden aan een of meerdere psychosociale risico's. Coherentie moet dus het ordewoord van de ondernemingen zijn inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen!







.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





# 11. OM MEER TE WETEN...

Hieronder vindt u bijkomende informatie over risicobronnen.

## 11.1 DE ARBEIDSORGANISATIE

De arbeidsorganisatie betreft de manier waarop de taken binnen een onderneming zijn gestructureerd en verdeeld, alsook de autoriteitsrelaties bestemd om de doelstellingen van de onderneming te realiseren. Binnen de bedrijfsvoering vind je zowel globale en algemene beleidslijnen als een beleid omtrent welzijn of absenteïsme, naast de beheermiddelen, de werkprocedures, de communicatie tussen de verschillende diensten en werknemers of de autonomie van de werknemers.

De risicofactoren kunnen ontstaan en gebonden zijn aan de sociaaleconomische context van de onderneming: crisissituatie, herstructurering, sociaaleconomische onzekerheid, ... De arbeidsorganisatie heeft veel invloed op de andere componenten van de bron van PSR's.

## 11.2 DE ARBEIDSVOORWAARDEN

De arbeidsvoorwaarden zijn de parameters die de uitvoering van het werk beïnvloeden. Tot die arbeidsvoorwaarden rekenen we voornamelijk:

- het type werkrooster: flexibele arbeidsuren, ploegenarbeid, nachtwerk, deeltijdse arbeid, overuren, gesplitste uurrooster;
- het type contract: contracten van korte duur, opeenvolgende contracten, deeltijdse contracten;
- het loon en de sociale voordelen;
- de wijze waarop het werk wordt beoordeeld;
- de opleidingsmogelijkheden;
- de carrièremogelijkheden;
- de mogelijkheden om de werktijd in te delen;
- het evenwicht tussen privé- en beroepsleven;
- enz.

De arbeidsvoorwaarden beïnvloeden de psychische en lichamelijke gezondheid en het welzijn van de werknemers.

Voorbeelden:

- De onzekerheid van de arbeidsbetrekking is een belangrijke stressfactor, daar ze een zwaard van Damocles vormt dat de basisbehoeften van de persoon bedreigt. Tijdelijke contracten en dreigende personeelsinkrimpingen zorgen voor onzekerheid en onveiligheid die een bron kunnen zijn van conflicten;
- Het loon is een belangrijke factor van ontevredenheid als men van oordeel is dat het onvoldoende is. Ook loonongelijkheid is een bron van ontevredenheid. Een hoger loon schenkt voldoening en is een teken van erkenning. Wie merkt dat zijn collega's meer erkenning krijgen dan hijzelf, voelt zich onrechtvaardig behandeld;
- Wanneer iemands werk niet de mogelijkheid biedt om nieuwe dingen te leren en wanneer de kennis van die persoon stagneert, wordt zijn welzijn aangetast. De mogelijkheid om zich te vervolmaken en te evolueren, is een belangrijke motivatiebron;
- De mogelijkheid voor een persoon om te evolueren en aan zijn persoonlijke verwachtingen tegemoet te komen, is een tevredenheidsfactor.

### 11.3 DE ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

De arbeidsomstandigheden hebben een weerslag op de psychische en lichamelijke gezondheid en op het welzijn van de werknemers.

De arbeidsomstandigheden omvatten onder andere:

- de door de taak vereiste fysieke inspanningen;
- de blootstelling aan trillingen;
- de blootstelling aan moeilijke klimaatomstandigheden;
- de veiligheid;
- de blootstelling aan lawaai;
- de verlichting en verluchting;
- de aanwezigheid van gevaarlijke (chemische) stoffen;
- de positie waarin de werknemer zijn werk moet uitvoeren;
- het feit te beschikken over goed materieel (een goede stoel, goede werktuigen);
- enzovoort.

Een langdurige blootstelling aan lawaai kan bijvoorbeeld vermoeidheid, stress, angst en aandachtsstoornissen veroorzaken. Ze kan ook de communicatie verstoren, de concentratie hinderen, de aandacht afleiden... en leiden tot arbeidsongevallen.

### 11.4 DE ARBEIDSINHOUD

De inhoud van het werk beïnvloedt de psychische en lichamelijke gezondheid en het welzijn van de werknemers.

Bij de inhoud van het werk houden we voornamelijk rekening met:

- de complexiteit van de taken;
- de intellectuele of manuele aard van het werk;
- de vereiste competenties;
- de wisselvalligheid van het werk (monotonie of diversiteit);
- de flexibiliteit van het werk (voorzienbaarheid van het werk, mogelijkheid om te anticiperen, gevraagde veranderingen);

- de autonomie in het werk;
- de deelname aan de besluitvorming;
- de nauwkeurige definitie van het uit te voeren werk (dubbelzinnigheid van de rol);
- de informatie die wordt gegeven m.b.t. de uit te voeren taak (slecht gedefiniëerde taken, weinig nauwkeurige doelstellingen);
- het werkritme;
- de werklast (de psychische, lichamelijke en emotionele belasting);
- de modaliteit van de arbeidscontrole;
- de ethische conflicten: een taak moeten uitvoeren die in strijd is met persoonlijke waarden
- enz.

Met betrekking tot de werklast verwijzen sommigen specifiek naar de emotionele belasting (relatie met het publiek, in aanraking komen met lijden, zijn emoties moeten verbergen, ...).

De emotionele belasting is inherent aan een groot aantal beroepen, meer bepaald die waar de perceptie van andermans emoties en de controle van de eigen emoties van wezenlijk belang zijn om het werk goed uit te voeren. Dit geldt bijvoorbeeld voor verplegers en ziekenverzorger die te maken krijgen met het lijden van patiënten.

Hetzelfde is van toepassing op werknemers van call centers die te maken krijgen met ontevreden klanten. Deze belasting kan het emotioneel evenwicht van het individu verstoren en gevolgen hebben in de private levenssfeer. Dit is vaak het geval in sociale of zorgberoepen.

Voorbeelden:

- Monotonie in het werk is een bron van stress, omdat ze verband houdt met een gebrek aan waardering voor de werknemer. Anderzijds kan een te grote verscheidenheid van taken bij het individu de indruk wekken dat hij met te veel zaken tegelijk bezig is en geen volledig en zinvol werk verricht;
- Een te hoog werkritme of een hoeveelheid werk die een persoon niet kan beheren, zijn de premissen van stress. Ook een te traag werkritme of een gebrek aan werk is een factor van stress of ten minste van demotivering;
- Slecht gedefiniëerde taken of weinig precieze doelstellingen zijn stressfactoren, omdat ze ertoe leiden dat het individu zich bevindt in een situatie waarin hij er nooit zeker van is dat hij het werk doet dat van hem wordt verwacht;
- Ook een vage definiëring van de rollen is een belangrijke stressfactor. Slecht omschreven verantwoordelijkheden leiden ertoe dat iedereen vrij gaat interpreteren. Sommige taken worden niet uitgevoerd, andere worden tweemaal uitgevoerd. Die onduidelijke zones, waar men niet weet wie waarvoor verantwoordelijk is, vormen vruchtbare grond voor spontane machtsingreep en voor conflicten;
- Een gebrek aan autonomie kan leiden tot een gevoel van vervreemding ten opzichte van het werk, bijvoorbeeld tot een gebrek aan zelfvertrouwen. Te veel autonomie is echter ook een oorzaak van stress;
- Door de medewerkers aan het besluitvormingsproces te laten deelnemen, zorgt men ervoor dat ze zich achter de genomen beslissingen scharen. Ze maken zich de beslissingen eigen en beschouwen ze niet als een fataliteit waarop ze niet de minste vat hebben;

- De psychische belasting is een bron van stress wanneer de hoeveelheid informatie die men voor een bepaalde taak moet verwerken de informatieverwerkingscapaciteiten van de betrokken persoon overstijgt.

## 11.5 DE ARBEIDSVERHOUDINGEN

De arbeidsverhoudingen of interpersoonlijke relaties hebben een weerslag op de psychische en lichamelijke gezondheid en op het welzijn van de werknemers.

De interpersoonlijke relaties op het werk omvatten de sociale verhoudingen tussen werknemers onderling evenals de sociale betrekkingen tussen de werknemer en de onderneming die hem tewerkstelt (relaties met de directe chef, met de dienst human resources, enzovoort). Het gaat ook om de relaties met derden.

Er wordt rekening gehouden met:

- de kwaliteit van de relaties (samenwerking, integratie...);
- de stijl van beheren (managementstijl,...);
- de graad van rechtvaardigheid van de onderneming (rechtvaardigheid, willekeur, erkenning);
- het eventuele geweld in de relaties (lichamelijk en psychologisch geweld);
- de paradoxen (tegenstrijdige bevelen waardoor de persoon onmogelijk kan uitvoeren wat er gevraagd wordt );
- de wijze waarop de samenwerking wordt georganiseerd en waarop conflicten worden opgelost;
- de werksfeer;
- pesterijen en ongewenst seksueel gedrag;
- de contactmogelijkheden (sociaal isolement op de werkplaats, communicatie).

Voorbeelden:

- Weten dat er naar je wordt geluisterd, dat je wordt begrepen en dat men respect voor je heeft, is een bron van tevredenheid. Omgekeerd is het feit zich onbegrepen te voelen en beslissingen te ondergaan een factor van stress. Dit is des te meer het geval wanneer de personen die niet luisteren hiërarchische meerderen zijn of andere personen met invloed of beslissingsmacht ten overstaan van medewerkers;
- Met betrekking tot de toegang tot informatie zijn geheime informatie en ondoorzichtige beslissingen bevorderlijk voor geruchten, wantrouwen en scepticisme bij de medewerkers;
- De gevolgen van pesterijen voor het slachtoffer kunnen zijn: ontstaan van angststoornissen, agressiviteit, stress, symptomen van depressie en zelfs post-traumatische stress. Vaak haakt het slachtoffer af en kan de persoon zich soms helemaal terugtrekken uit de arbeidswereld en een einde maken aan zijn carrière. De negatieve gevolgen van pesterijen hebben ook een weerslag op de professionele omgeving, creëren een nadelige werksfeer en verminderen de kwaliteit van het werk;
- Wanneer de uit te voeren taak emotioneel zwaar is, vormen solidariteit en uitwisseling van ervaringen een grote hulp om afstand te nemen en te vermijden dat men door zijn werk wordt 'opgeslokt';
- Men kan de werksfeer gevoelig verbeteren door informele relaties te bevorderen (bv. een cafetaria openen).



#### Wist u?

Meer dan elke factor afzonderlijk zijn het vooral de aan de werknemer opgelegde paradoxale bevelen die de PSR's vergroten! Bijvoorbeeld: aan de werknemer vragen om autonoom te werken en problemen alleen op te lossen maar hem tegelijk onderwerpen aan strikte procedures en een infantiliserend toezicht, of ook aan de werknemer vragen in team te werken maar hem tegelijk in concurrentie brengen met zijn collega's door het bestaand evaluatiesysteem.

## 11.6 DOOR EUROPA VOORGESTELDE RANGSCHIKKING

Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk brengt de oorzaken van de risico's onder in 2 grote categorieën, namelijk de context van het werk en de inhoud van het werk.

De door het Agentschap voorgestelde tabel bevat 10 categorieën die een risico kunnen vormen evenals de omstandigheden waarin deze factoren stresserend en nadelig voor de gezondheid blijken te zijn.

CONTEXT VAN HET WERK	
Organisatiecultuur en -functie	Slechte communicatie, onvoldoende ondersteuning om problemen op te lossen en om zich persoonlijk te ontplooien, het niet vastleggen van organisatorische doelstellingen
Rol binnen de organisatie	Dubbelzinnige en tegenstrijdige rollen, onnauwkeurige definitie van de verantwoordelijkheid van de werknemers
Loopbaanplan	Stilstaan en onzekerheid in de carrière, onvoldoende of overdreven promotie, laag loon, beroepsonzekerheid, onvoldoende maatschappelijke waarde van het werk
Beslissingsvrijheid / controle	Onvoldoende deelname aan de besluitvorming, gebrek aan controle op het werk
Interpersoonlijke relaties op het werk	Sociaal of fysiek isolement, slechte verhoudingen met hiërarchische oversten, interpersoonlijke conflicten, gebrek aan sociale ondersteuning
Relaties tussen privéleven en werk	Tegenstrijdige eisen tussen werk en privéleven, onvoldoende steun thuis, moeilijkheid om privé- en beroepsleven met elkaar te verzoenen

## INHOUD VAN HET WERK

Werkmilieu en werkuitrusting	Problemen m.b.t. betrouwbaarheid, beschikbaarheid, aanpassing, onderhoud of reparatie van de uitrusting en de middelen
Conceptie van de taak	Gebrek aan afwisseling van de taken of korte werkcyclus, versnipperd of zinloos werk, ondergebruik van de competenties, grote onzekerheid
Werklast / werkritme	Te grote werklast of onvoldoende werk, gebrek aan controle van het werkritme, hoge druk m.b.t. de tijd die men krijgt om het werk uit te voeren
Planning	Ploegenarbeid, nachtwerk, onflexibele planning, onvoorzienbare werkuren, lange werkuren of werk dat wordt verricht buiten de normale werkuren

**EÉN WERKNEMER OP DRIE HEEFT  
LAST VAN STRESS!**



# VERKLARENDE WOORDENLIJST EN AFKORTINGEN

## Risicoanalyse:

Het geheel van activiteiten die als doel hebben het systematisch en permanent identificeren van gevaren en risicofactoren, en het vaststellen en evalueren van het risico, met het oog op het bepalen van de preventiemaatregelen.

## Risicobron:

De woorden 'bron' en 'oorzaak' worden door elkaar gebruikt en verwijzen naar alle elementen die aanleiding kunnen geven tot een psychosociaal risico binnen de onderneming.

## Risicofactoren:

Factoren van collectieve of individuele aard die dermate ingrijpen op het gevaar dat zij de waarschijnlijkheid van het optreden van nefaste gevolgen en de omvang ervan verhogen of verminderen.

## Preventie:

Het geheel van maatregelen die genomen worden op het niveau van de organisatie als geheel, op het niveau van een groep van werkposten of functies of op het niveau van het individu, met het oog op het voorkomen van risico's en het vermijden of beperken van schade.

## Risico:

De kans dat schade die een bepaalde ernst vertoont zich voordoet in bepaalde gebruiksomstandigheden of bij blootstelling van een werknemer aan bepaalde risicofactoren.

NAR	Nationale Arbeidsraad
OR	Ondernemingsraad
CPBW	Comité voor preventie en bescherming op het werk
EDPBW	Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk
IDPBW	Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk
PSR	Psychosociaal risico
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
KMO	Kleine en middelgrote ondernemingen



Het Europees Sociaal Fonds  
investeert in uw toekomst



FEDERALE OVERHEIDSDIENST  
Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg