

Knipperlichtentool Psychosociale  
Risico's op het Werk  
Onderzoeksrapport



# Overzicht

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Doelstelling onderzoek gebruik knipperlichtentool PSR</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Methodologie</b> .....	<b>4</b>
3.1	Deelnemende ondernemingen.....	4
3.2	Rekrutering van ondernemingen.....	5
3.3	Begeleidingsproces.....	6
3.3.1	Persoonlijke begeleiding van werkgroepen.....	6
3.3.2	Train-de-trainer sessie.....	7
<b>4</b>	<b>Resultaten van het onderzoek</b> .....	<b>7</b>
4.1	Evaluatie van de knipperlichtentool PSR: inhoudelijke aspecten.....	8
4.2	Evaluatie van de knipperlichtentool PSR: vormelijke aspecten.....	12
4.3	Evaluatie van de handleiding bij de knipperlichtentool PSR.....	14
4.4	Evaluatie van de dienstverlening.....	15
4.5	Evaluatie van de werkgroepen.....	16
<b>5</b>	<b>Conclusie en discussie</b> .....	<b>19</b>
5.1	Doel en meerwaarde van de knipperlichtentool PSR.....	19
5.2	Algemene versus specifieke toepassing knipperlichtentool PSR.....	20
5.3	Ondernemingsbrede versus specifieke toepassing per werkeenheid knipperlichtentool PSR.....	21
5.4	Praktijkrelevante uitkomsten van het onderzoeksproject.....	21
5.4.1	Standaardversie (met module 1 en 2 apart).....	21
5.4.2	Geïntegreerde module.....	22
5.4.3	Gebruikersgids met goede praktijken.....	23
5.4.4	Caseboek.....	24
5.5	Disseminatie knipperlichtentool PSR.....	24

Dit onderzoeksrapport beschrijft de resultaten van het onderzoek naar het gebruik van de Knipperlichtentool PSR. Dit onderzoek werd gefinancierd door de Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid in samenwerking met de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, in het kader van nieuwe initiatieven met betrekking tot burn-out. Deze opdracht werd uitgevoerd in partnerschap tussen Groep IDEWE en CESI, beiden Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk.



## 1 Inleiding

Psychosociale aandoeningen zijn één van de voornaamste oorzaken van arbeidsongeschiktheid en invaliditeit. Uit het jaarrapport van het RIZIV (2013)<sup>1</sup> komt naar voor dat psychosociale aandoeningen verantwoordelijk zijn voor ongeveer 1/3de van het langdurige ziekteverzuim in België. Het aantal werknemers dat langer dan 1 jaar werkonbekwaam was omwille van psychische stoornissen steeg van 83 247 tot 104 291 in de periode 2009 – 2013. Uit een ander rapport van het RIZIV (2016)<sup>2</sup> blijkt dat bij 28% van de in invaliditeit tredende actieven psychische problemen als oorzaak werd geïdentificeerd.

Zowel op Europees als op federaal niveau krijgt het thema ‘welzijn op het werk’ steeds meer aandacht. Grote aantallen werknemers verlaten hun job door een vervroegde uittrede of door langdurige afwezigheid omwille van mentale belasting. Hierbij spelen de kenmerken van de job een belangrijke rol (bijvoorbeeld werkdruk, sociale steun van leidinggevende en/of collega’s, ontplooiingsmogelijkheden en de manier waarop het werk georganiseerd wordt). Er worden namelijk verbanden gevonden tussen de kenmerken van de job en het welzijn of onwelzijn van de werknemers (bijvoorbeeld Demerouti & collega’s, 2001)<sup>3</sup>. Zo kan een verhoogde werkdruk resulteren in verhoogde stress en op termijn leiden tot burn-out.

Psychosociale risico’s (PSR) worden in de Belgische wetgeving 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 objectief een gevaar inhoudt. Deze arbeidssituatie kan betrekking hebben op de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud of de arbeidsverhoudingen op het werk (codex over het welzijn op het werk, boek I, titel 3).

De werkgever heeft een belangrijke rol te vervullen bij het voorkomen en aanpakken van PSR. De welzijnswet van 4 augustus 1996, de wet van 28 februari 2014 en de codex (boek I, titel 3) verplichten de werkgever om in te zetten op preventie van PSR en een beleid te voeren gericht op het beperken van de aanwezigheid van PSR. Werkgevers hebben baat bij het uitwerken van een beleid ter preventie van PSR. Immers, zo’n beleid kan het welzijn en de productiviteit van werknemers verhogen. Het is daarom heel belangrijk om werkgevers te sensibiliseren en te informeren over het belang van preventie van PSR en over mogelijke methodes om PSR te voorkomen en aan te pakken.

De knipperlichtentool PSR, die in 2014 met ondersteuning van FOD WASO werd ontwikkeld, is een tool om gevolgen van PSR in ondernemingen in kaart te brengen. Het doel van deze tool is om een indicatie te geven van de aanwezigheid van PSR in ondernemingen, om de werkgever hiervan bewust te maken en om het belang van preventie te laten inzien. De knipperlichtentool is in eerste instantie een prediagnostisch instrument om te signaleren waar mogelijke risico’s zitten. Hierna kan

---

<sup>1</sup> RIZIV (2013). *Jaarverslag*.

<sup>2</sup> RIZIV (2016). *Ziekteverzuim in de periode van primaire arbeidsongeschiktheid: Analyse en verklarende factoren – 2011 – 2016*.

<sup>3</sup> Demerouti, E., Bakker, B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job-demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 3, 499-512.

een analyse van de oorzaken in de vorm van een risicoanalyse psychosociale aspecten meer licht werpen op de te nemen maatregelen om PSR te voorkomen of te remediëren.

## 2 Doelstelling onderzoek gebruik knipperlichtentool PSR

Om ondernemingen te helpen bij de preventie van PSR, beogen we volgende doelstellingen binnen dit onderzoek:

- Ondernemingen begeleiden bij het gebruik van de knipperlichtentool om PSR op te sporen en bij het beslissen welke verdere stappen er best genomen worden (bijvoorbeeld opstellen van een actieplan en uitvoeren van een risicoanalyse psychosociale aspecten).
- Observeren wat er goed en minder goed loopt in het proces van het gebruik van de knipperlichtentool en op basis hiervan een gebruikersgids met goede praktijken opstellen.
- Aanbevelingen formuleren om de tool te verbeteren op basis van de ondervonden moeilijkheden tijdens het gebruik van de tool (zowel naar inhoud, vorm als proces). De knipperlichtentool bestaat ondertussen 5 jaar, waarbij we een eerste balans opmaken: over de duidelijkheid en de relevantie van de indicatoren en over de manier waarop de tool gebruikt wordt. Gegeven de continue veranderingen in de arbeidscontext alsook regelmatige wijzigingen in de wettelijke verplichtingen inzake veiligheid en bescherming op het werk, is het raadzaam om de relevantie van de verschillende indicatoren te blijven bewaken.
- Integreren van de aanbevelingen in een vernieuwde versie van de knipperlichtentool, daar waar mogelijk.

In dit rapport beschrijven we de methodologie en de resultaten van het onderzoek naar het gebruik van de knipperlichtentool PSR. We eindigen met de resultaten en een discussie waarin we aanbevelingen formuleren om de tool te verbeteren (zowel naar inhoud, vorm en proces), alsook meegeven welke verbeteringen we reeds zelf hebben aangebracht aan de tool.

## 3 Methodologie

### 3.1 Deelnemende ondernemingen

Er werden in totaal 32 ondernemingen, verspreid over heel België, begeleid bij het gebruiken van de knipperlichtentool. Tabel 1 geeft de verdeling van de deelnemende ondernemingen weer op vlak van regio, sector en grootte. Deze begeleidingen vormen de basis voor het identificeren van knelpunten alsook goede praktijken met betrekking tot het gebruik van de knipperlichtentool PSR.

Sector	Aantal	Grootte	Aantal	Regio	Aantal
Overheid	3	<20	2	Brussel	7
Zorg	10	20-50	6	Antwerpen	3
Logistiek en retail	2	50-100	3	Limburg	1
Hulpdiensten	1	100-200	3	Vlaams-Brabant	2
Industrie en reiniging	4	200-500	7	West-Vlaanderen	4
Maatwerkbedrijf	3	500-1000	4	Oost-Vlaanderen	2
Onderwijs	4	1000-5000	5	Namen	6
Kantoor	1	5000-10000	2	Luxemburg	1
Diensten	3			Henegouwen	3
Tertiair	1			Wallonië	1
				Brussel en Wallonië	1
				Henegouwen, Namen, Luik en Luxemburg	1

Tabel 1. Verdeling van de ondernemingen naar regio, sector en grootte

### 3.2 Rekrutering van ondernemingen

De klantenbestanden van Groep IDEWE en CESI bevatten ondernemingen uit verschillende sectoren (bijvoorbeeld: zorg, voeding, overheid, onderwijs, kantoor, logistiek en retail, land- en tuinbouw, industrie en reiniging, hulpdiensten en bouw), van verschillende grootte en verspreid over heel België. In totaal werd beoogd 40 ondernemingen te begeleiden bij het gebruik van de knipperlichtentool PSR, rekening houdend met een evenwichtige verdeling van de ondernemingen naar sector, grootte en regio toe. Kandidaat-ondernemingen werden via verschillende kanalen gezocht, bijvoorbeeld: (multi) regionaal teamoverleg van onze preventieadviseurs psychosociale aspecten, regionale coördinatoren op vlak van risicobeheersing en op vlak van medische preventie, sectormanagers, klantaccountmanagers, bedrijfsbezoekers, klantengetuigenissen, overzicht van kleine- en middelgrote ondernemingen, deelnemers aan opleidingen preventieadviseur, maatwerkbedrijven, interne dienst voor preventie en bescherming op het werk voor de Belgische federale overheidsdiensten, enz.

Op basis van een evenwichtige verdeling van de ondernemingen naar sector, grootte en regio toe, alsook suggesties van ondernemingen verworven via bovenstaande kanalen, werd een lijst met kandidaat-ondernemingen opgesteld. Deze ondernemingen werden in eerste instantie via e-mail of telefonisch gecontacteerd om na te gaan of er interesse was om deel te nemen aan het project. Om de manier van contactname zo uniform mogelijk te maken en om de veldwerknemers optimaal te ondersteunen, werd voor deze contactname (en voor het verdere verloop van de begeleiding) een draaiboek opgesteld. Dit draaiboek is terug te vinden in Bijlage 1. Vervolgens werd een overleg ter

plaatse georganiseerd bij de geïnteresseerde ondernemingen om meer duiding te geven over het project, de knipperlichtentool PSR en om praktische afspraken te maken over het verdere verloop bij deelname aan het project.

De meerderheid van de gecontacteerde ondernemingen wensten niet deel te nemen. Verschillende redenen werden aangehaald, waaronder: het recent uitgevoerd hebben of in de zeer nabije toekomst uitvoeren van een risicoanalyse psychosociale aspecten, reeds andere projecten lopende op vlak van preventie, voorkeur voor een andere tool (bijvoorbeeld meer gericht op duurzame inzetbaarheid), actuele focus op actie en het nemen van maatregelen in plaats van een inventarisatie, andere prioriteiten binnen de onderneming, te kort tijdsbestek, gewijzigde contactpersoon, onvoldoende toegevoegde waarde van de tool, geen respons meer na herhaaldelijk contact, geen interesse, het praktisch niet kunnen organiseren van een werkgroepvergadering, enz. Dit bracht ons tot een totaal van 32 ondernemingen deelnemen in plaats van de vooropgestelde 40 ondernemingen.

De ondernemingen die wel wensten deel te nemen gaven aan dat het project hen de kans gaf om een eerste aanzet te maken binnen het psychosociaal welzijnsbeleid, dat de tool hen de kans gaf om mogelijke gevolgen van PSR te monitoren, of dat ze (gratis) begeleid werden in het gebruik van de tool door een externe preventieadviseur psychosociale aspecten (van Groep IDEWE of CESI).

### **3.3 Begeleidingsproces**

Op basis van de aanbevelingen in de handleiding van de knipperlichtentool PSR, stelden we aan de deelnemende ondernemingen voor om drie bijeenkomsten te organiseren in een werkgroep, bestaande uit een vertegenwoordiging van werknemers per dienst, afdeling of site, een vertegenwoordiging van werkgevers en/of HR, de interne preventieadviseur (arbeidsveiligheid) en de externe preventieadviseur psychosociale aspecten. In de eerste bijeenkomst kwam module 1 van de knipperlichtentool PSR aan bod. In de tweede bijeenkomst kwam module 2 aan bod. In de derde bijeenkomst werden de tool, de overlegmomenten en de begeleiding geëvalueerd, waarbij men ook een eerste aanzet gaf tot een actieplan in opvolging van de resultaten en tot een communicatieplan naar alle betrokken partijen.

De begeleiding van de ondernemingen kon twee vormen aannemen: een persoonlijke meer intensieve begeleiding bij het gebruiken van de knipperlichtentool of het volgen van een éénmalige train-de-trainer sessie waarbij uitleg werd gegeven over het gebruik van de tool. De verschillende vormen in begeleiding werden aangeboden zodat nadien een vergelijking kon worden gemaakt tussen beide gehanteerde methoden. De ondernemingen konden zelf hun begeleidingsvorm kiezen, waarbij de meerderheid van de ondernemingen gekozen hebben voor de persoonlijke begeleiding.

#### **3.3.1 Persoonlijke begeleiding van werkgroepen**

Binnen de persoonlijke begeleidingsvorm vond er voorafgaand een overleg plaats tussen de betrokken preventieadviseur psychosociale aspecten (van Groep IDEWE of CESI) en de

contactpersoon van de onderneming (bijvoorbeeld een HR-werknemer of de interne preventieadviseur). Dit om het kader van de knipperlichtentool te verduidelijken, de doelstelling van het gebruik van de tool binnen de onderneming te bepalen en ter voorbereiding van de werkgroep(en) waar de ingevulde knipperlichtentool besproken werd. De preventieadviseur van Groep IDEWE of CESI was nadien aanwezig bij de werkgroep(en) ter ondersteuning en begeleiding van de deelnemende leden van de onderneming zelf. Afhankelijk van de onderlinge afspraken met de contactpersoon van de onderneming nam de preventieadviseur hier een meer actieve of minder actieve rol op, de rol van voorzitter of secretaris,... Verder waakte hij of zij ook over de evaluatie van het proces van het gebruik van de knipperlichtentool, de overlegmomenten en de dienstverlening met behulp van vooropgestelde documenten per werkgroep. De belangrijkste bevindingen van de werkgroepen werden samengevat in een synthesefiche per onderneming, deze kan je terugvinden binnen het caseboek (zie Bijlage 2).

### 3.3.2 Train-de-trainer sessie

Bij de train-de-trainer sessie volgde de contactpersoon binnen de onderneming een sessie van een halve dag waarin deze door een preventieadviseur psychosociale aspecten van Groep IDEWE of CESI werd opgeleid om de knipperlichtentool PSR zelf toe te passen binnen zijn of haar onderneming. In deze sessie werd er een rollenspel voorzien om de praktische toepassing van de tool te duiden alsook werden er praktische tips voorzien. Indien de contactpersoon nadien nog vragen had of op hindernissen botste, kon hij of zij telefonisch of per e-mail contact opnemen met één van onze preventieadviseurs psychosociale aspecten (Groep IDEWE of CESI).

In de praktijk werden er slechts twee train-de-trainer sessies in groep georganiseerd, waarbij de vraag naar en participatiegraad laag was. De interesse in deze begeleidingsvorm bleek zeer beperkt. Als alternatief werden enkele train-de-trainer sessies intern bij deelnemende ondernemingen georganiseerd in de vorm van een één-op-één gesprek tussen een preventieadviseur psychosociale aspecten (van Groep IDEWE of CESI) en de contactpersoon binnen de onderneming. Echter, ook hier bleef de interesse beperkt.

## 4 Resultaten van het onderzoek

Tussentijds en bij afronding van het project werd aan de deelnemende ondernemingen gevraagd om het volgende te evalueren: de knipperlichtentool PSR (inhoudelijk en vormelijk), de handleiding van de tool, de dienstverlening (van Groep IDEWE en CESI) en het verloop van de werkgroepen. Hiervoor maakten ze gebruik van een template synthesefiche opgesteld door het onderzoeksteam. De geanonimiseerde synthesefiches werden gebundeld in een caseboek (zie Bijlage 2).

De uiteindelijke resultaten binnen dit onderzoeksrapport zijn gebaseerd op een analyse van de synthesefiches, aangevuld met feedback en adviezen van experts binnen het werkveld PSR en in het gebruik van de knipperlichtentool PSR.

## 4.1 Evaluatie van de knipperlichtentool PSR: inhoudelijke aspecten

Bij de begeleiding van de ondernemingen werd gebruik gemaakt van de originele knipperlichtentool PSR, dit echter in een digitale vorm (Excel). De papieren versie van de tool werd omgezet in een digitale versie door het onderzoeksteam. Met betrekking tot de inhoud van de knipperlichtentool PSR, hebben we feedback ontvangen op het gebied van taalgebruik en nuanceverschillen tussen de twee gebruikte landstalen, van specifieke indicatoren, en van de knipperlichtentool PSR in zijn geheel. Daarnaast werden ook voorstellen geformuleerd om bepaalde indicatoren toe te voegen.

Vooreerst werden aanpassingen met betrekking tot taalgebruik en verschillen in nuance tussen de Nederlandstalige en Franstalige versie opgemerkt en geadviseerd.

*Enkele voorbeelden:*

- Aanvragen tot een psychosociale tussenkomst werd vervangen door verzoeken tot een psychosociale interventie om in lijn te zijn met de terminologie die in de wetgeving gebruikt wordt.
- Ontslagen die werden betwist door arbeidsrechtbank werd vervangen door disciplinaire procedures n.a.v. disfunctioneren, omwille van 1) de zeldzaamheid van voorkomen van ontslagen die op deze manier betwist worden, en 2) het feit dat dit in bepaalde sectoren (bv. overheid) niet mogelijk is.
- Incidenten als gevolg van de afhankelijkheid aan verslavende producten werd vervangen door het voorkomen van minstens één incident als gevolg van middelengebruik. Incidenten met verslavende producten kunnen ook voorkomen wanneer er geen sprake is van middelenafhankelijkheid.
- De juiste formule voor frequentiegraad werd toegepast:  $(\text{aantal arbeidsongevallen} \times 10^6) / \text{totaal aantal uren gepresteerd in de loop van het beschouwde jaar}$  i.p.v.  $(\text{aantal arbeidsongevallen} \times 100) / \text{totaal aantal uren gepresteerd in de loop van het beschouwde jaar}$ .

De nodige aanpassingen werden opgenomen binnen een vernieuwde versie van de tool (beschikbaar via de website van FOD WASO). Verder werden ook enkele correcties gedaan binnen de definiëring van bepaalde indicatoren.

Ten tweede werden een aantal inhoudelijke aspecten over de knipperlichtentool PSR algemeen teruggekoppeld, met name:

- Indicatoren:
  - Het is voor de ondernemingen onvoldoende duidelijk hoe de lijst van indicatoren ontwikkeld werd. Werd de keuze voor deze indicatoren gemaakt vanuit praktijkervaringen en/of vanuit wetenschappelijke evidentie? Waarom werden specifiek deze indicatoren gebruikt?
  - Is er wetenschappelijke evidentie voorhanden wat betreft de link tussen de indicatoren en welzijn op het werk? Er wordt voorgesteld om wetenschappelijke evidentie per indicator te voorzien.
  - Hangen de indicatoren onderling samen? Zijn er clusters van indicatoren?
    - **N.V.D.R.:** Aan deze vraag kan tegemoet gekomen worden door het gehele onderzoeksrapport van de originele ontwikkeling van de



knipperlichtentool ter beschikking te stellen op de website van FOD WASO.

- Sommige indicatoren zijn onvoldoende helder voor personen die de terminologie of concepten niet kennen, bijvoorbeeld informele en formele verzoeken, schokkende gebeurtenissen op het werk, ... .
  - Binnen een vernieuwde (digitale) versie van de tool (beschikbaar via website FOD WASO) kan men meer informatie over de betreffende indicatoren terugvinden, alsook weblinks die het thema ook behandelen.
- Er wordt geen rekening gehouden met de sector, grootte en maatschappelijke context van de onderneming.
  - Er wordt geen rekening gehouden met de sector van de onderneming.

Bijvoorbeeld publieke sector:

    - Er kan niet in beroep gegaan worden bij arbeidsrechtbank bij ontslag, wel bij de Raad van State.
    - Terminologie: Er is geen sprake van een onderneming of werkeenheid (bijvoorbeeld afdeling of dienst).
  - **N.V.D.R.:**
    - De initiële insteek van de knipperlichtentool PSR is echter om voldoende vrijheid te laten aan de onderneming om de tool bedrijfseigen te maken (bijvoorbeeld aanpassing criteria, vergelijken met de eigen onderneming over de tijd, ...). Dit moet echter voldoende verduidelijkt worden bij opstart/het gebruik van de knipperlichtentool PSR.
    - Er werden binnen de herwerking van de tool wel enkele terminologische aanpassingen gedaan om de tool meer algemeen toepasbaar te maken. Bijvoorbeeld: De indicator 'Ontslagen die werden betwist voor de rechtbank' werd hervormd naar 'Procedures n.a.v. disfunctioneren' met subindicatoren 'Disciplinaire procedures' en 'In beroep gaan bij ontslag'.
- De criteria zijn zeer streng en houden weinig rekening met de sector, grootte en maatschappelijke context van de onderneming.
  - Bijvoorbeeld: het voorkomen van één afwezigheid omwille van ziekte, het voorkomen van één informeel of formeel verzoek tot psychosociale interventie, ... vormt al een knipperlicht.

**N.V.D.R.:** In de tweede module, waarbij dieper ingegaan wordt op een aantal indicatoren uit Module 1, wordt gevraagd om in de interpretatie van de indicatoren rekening te houden met de sector en de kenmerken en grootte van de onderneming.
  - Er wordt voorgesteld om gebruik te maken van percentages en verhoudingen in plaats van aantallen. Dit om de tool beter af te stemmen op de grootte van de onderneming.
  - Er wordt voorgesteld om de criteria/cut-off scores aan te passen rekening houdend met de sector, grootte en maatschappelijke context van de onderneming, alsook gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek.

**N.V.D.R.:** Er werden geen wijzigingen aangebracht in de analysemethode van de tool, de criteria voor een knipperlicht en/of de cut-off scores. Wel werd het volgende aangepast in:

- In de (digitale) standaardversie van de tool werd voor elke indicator de mogelijkheid geïntegreerd om:
  - een alternatief criterium, aangepast aan de onderneming, te definiëren. Het is belangrijk om dit mee op te nemen binnen de tool, zodat hetzelfde criterium systematisch kan worden toegepast over verschillende werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen of diensten) en/of jaren heen.
  - notities of opmerkingen te noteren die naar boven komen tijdens de bespreking, behorende tot een specifieke indicator.
- In de geïntegreerde module werd de mogelijkheid ingebouwd om:
  - een bepaalde subindicator wel of niet op te nemen binnen de bespreking afhankelijk van de toepasbaarheid van de indicator op de situatie waar de onderneming of een specifieke werkeenheid zich in bevindt.
  - notities of opmerkingen te noteren die naar boven komen tijdens de bespreking, behorende tot een specifieke indicator.
  - per indicator aan te geven wat het waardeoordeel is dat de werkgroep zelf geeft aan een specifieke indicator, gebaseerd op de cijfergegevens en de bespreking. Er werden hier 3 mogelijkheden geïntegreerd: gunstig, te monitoren of ongunstig.
- Er is een nood aan een benchmark, een referentiepunt waarmee een onderneming de gegevens kan vergelijken, bijvoorbeeld data vanuit ondernemingen in dezelfde sector en met dezelfde grootte.
  - Dit werd binnen de vernieuwde versie van de tool opgevangen door 1. een directe link te leggen tussen een indicator en gegevens op sectorniveau waar mogelijk,
  - 2. de mogelijkheid te creëren (binnen de digitale versie) om intern de vergelijking te maken tussen werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen of diensten) of de resultaten te vergelijken over verschillende jaren heen.
- De knipperlichtentool PSR heeft een eerder negatieve insteek:
  - De aanwezigheid van een indicator is steeds negatief (want dit wordt een knipperlicht), hoewel de aanwezigheid van bepaalde indicatoren ook positief kan zijn.
    - Bijvoorbeeld: het aantal informele verzoeken tot psychosociale interventie kan duiden op gekende kanalen door de werknemers om met de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale aspecten in contact te komen, vertrouwen in de anonimiteit van deze gesprekken en geloof dat dergelijke gesprekken tot een positieve uitkomst kan leiden.

- Bijvoorbeeld: de aanwezigheid van emotionele incidenten kan wijzen op een open en veilig sfeer op de werkvloer waar emoties geuit kunnen worden.
    - Hier werd binnen de vernieuwde versie een concrete 'NOOT' toegevoegd aan de desbetreffende indicatoren om dit meer concreet toe te lichten. Verder werd ook de mogelijkheid geïntegreerd (binnen de digitale versie) om notities of opmerkingen te noteren, behorende tot een specifieke indicator.
- Het is onvoldoende duidelijk bij wie of waar de onderneming de gegevens kan raadplegen.
  - Dit werd binnen de vernieuwde versie van de tool verduidelijkt door een directe link te leggen tussen de indicatoren en informatie over waar men de desbetreffende gegevens kan vinden.
- Bepaalde indicatoren bevatten zeer gevoelige informatie en vereisen de nodige discretie van de leden in de werkgroep (bijvoorbeeld aantal (pogingen tot) zelfdoding en aantal emotionele uitbarstingen).
  - Dit wordt binnen de vernieuwde versie van de tool expliciet meegegeven binnen de uitleg bij de desbetreffende indicator.
- Bepaalde cijfergegevens zijn moeilijk te verzamelen op ondernemingsniveau en kunnen enkel op lokaal niveau worden bevraagd. Bijvoorbeeld: incidenten als gevolg van alcohol, medicatie en druggebruik, emotionele incidenten, conflicten tussen personen en in groep, verschillende behandeling van werknemers om reden van persoonskenmerken, ongewenst grensoverschrijdend gedrag door derden (in werkelijkheid, het register van feiten door derden bevat enkel een kleine fractie van dergelijke gedragingen/feiten).
  - Binnen de vernieuwde (digitale) versie van de tool werd de mogelijkheid gecreëerd/gestimuleerd om een analyse te doen op het niveau van een specifieke werkeenheid (bijvoorbeeld een dienst of een afdeling).
- Bepaalde indicatoren hebben betrekking op medische informatie zoals de afwezigheid omwille van burn-out, aantal werknemers met musculoskeletale aandoeningen (de), alcohol-, middelen- en/of drugproblematiek. Deze gegevens raken de privésfeer en zijn niet altijd gekend binnen de onderneming. Vaak is slechts een fractie hiervan gekend binnen de onderneming.
- Bepaalde indicatoren kunnen overlap vertonen. Een gebeurtenis kan bijvoorbeeld zowel een feit van grensoverschrijdend gedrag door derde zijn, als een schokkende gebeurtenis als een conflict als een incident ten gevolge van alcohol, middelen en/of druggebruik. Een zelfmoordpoging kan ook een schokkende gebeurtenis zijn voor de teamleden van de betrokkene in kwestie. Er is een nood aan verduidelijking in of men deze gebeurtenis twee- of meerdere malen moeten tellen als knipperlicht dan wel in één indicator categoriseren.
 

**N.V.D.R.:** Het feit dat een bepaalde gebeurtenis of situatie meerdere indicatoren doet oplichten, kan een indicatie zijn van de ernst ervan. Hierdoor is het niet noodzakelijk slecht dat deze situatie zwaarder doorweegt.
- De meningen over het hanteren van 2 modules zijn verdeeld:
  - Sommigen ervaren dit als positief. Op deze manier wordt in de eerste module een snelle beoordeling gemaakt, deze informatie kan tussentijds wat bezinken en vervolgens kan men de indicatoren verdiepen in de tweede module.

- Sommigen ervaren dit als negatief. De indicatoren zijn zeer gelijkend. Het is tijdrovend om tweemaal gelijkaardige thematieken te bespreken. In principe kan men opteren om enkel de tweede module te overlopen.
- De beleidsmatige vragen in de tweede module worden positief ervaren. Hierdoor kan men een kritische blik werpen op het huidige beleid, actieplan, uitgevoerde maatregelen en opvolging binnen de verschillende psychosociale thema's en komt men tot inzicht in welke stadia en over welke thema's men een beleid dient op te stellen of verder uit te bouwen.

Ten derde werden een aantal inhoudelijke aspecten per indicator teruggekoppeld en enkele voorstellen ter verbetering meegegeven. Een overzicht hiervan kan je terugvinden in Bijlage 3. Deze voorstellen werden geanalyseerd en waar mogelijk geïntegreerd binnen de vernieuwde versie van de tool.

Ten vierde, er werd voorgesteld om volgende indicatoren toe te voegen en te concretiseren:

- Indicator omtrent work-life balance: deconnectie, thuiswerk, glijdende uren, tijd- en plaatsafhankelijk werken.
- Indicator omtrent digitalisering: beleid/richtlijnen omtrent mailhygiëne, smartphonegebruik, afgeleid worden, aandacht verdelen, het nemen van pauzes, tijd- en plaatsafhankelijk werken.
- Indicator omtrent bijzondere werksituaties: internationale context, nachtwerk, ploegenstelsel, geïsoleerd werk, veel op de baan,...
- Indicator omtrent leiderschapstijl en managementcultuur.

**N.V.D.R.:** Deze indicatoren werden niet weerhouden omdat ze eerder risicofactoren zijn dan dat ze de gevolgen van psychosociale risico's in kaart brengen. Daarom worden deze thema's beter opgenomen in een risicoanalyse psychosociale aspecten.

De indicator 'Re-integratie' werd toegevoegd binnen de vernieuwde versie van de knipperlichtentool. Deze indicator werd toegevoegd naar aanleiding van het KB re-integratie (zie hoofdstuk VI van boek I, titel 4 van de codex welzijn op het werk). Het doel van het re-integratietraject is om langdurig zieke werknemers terug naar de werkvloer te begeleiden. Het al dan niet opstarten van re-integratietrajecten en het type van re-integratietrajecten kunnen een link hebben met (aandacht voor) psychosociaal welzijn binnen de onderneming.

## 4.2 Evaluatie van de knipperlichtentool PSR: vormelijke aspecten

Ondernemingen kregen de keuze om te werken met de knipperlichtentool PSR in papieren versie dan wel in digitale versie (Excel). Alle deelnemende ondernemingen kozen ervoor om te werken met de digitale versie. Hierbij werden volgende voordelen meegegeven:

- De tool in Excel voert automatisch berekeningen uit zoals de totaalscore van indicatoren en knipperlichten.
- Bij de voorbereiding van de werkgroepen kunnen de gegevens verzameld worden en ingevuld worden in het eerste tabblad welke automatisch worden overgezet naar het volgende tabblad voor de bespreking ervan tijdens de werkgroep.

- Er is ruimte voorzien voor de bespreking van de knipperlichten, naast de cijfermatige gegevens.
- Bij het aanklikken van een indicator verschijnt er automatisch meer informatie over deze specifieke indicator.
- Er kunnen gegevens verzameld worden over verschillende jaren heen en over verschillende werkeenheden heen (bijvoorbeeld een afdeling of dienst), wat een ruimere screening betekent dan de screening van het afgelopen jaar voor één werkeenheden.
- In het laatste tabblad is een grafiek voorzien van het aantal knipperlichten en de absolute aantallen van de indicatoren over verschillende jaren of over verschillende werkeenheden wat vergelijking en monitoring mogelijk maakt, alsook prioritering naar acties toe.

Feedback van de deelnemende ondernemingen met betrekking tot de tool in Excel werd onmiddellijk geïmplementeerd, wat maakt dat er op dit moment reeds een versie 2.0 van module 1 en module 2 ter beschikking is.

Op basis van de feedback uit de begeleiding van de ondernemingen in dit onderzoeksproject, werd naast de digitale versie van de oorspronkelijke knipperlichtentool PSR bestaande uit 2 modules, ook een vernieuwde geïntegreerde module ontwikkeld (digitaal, in Excel). De geïntegreerde module bestaat enerzijds uit de verschillende indicatoren en anderzijds uit een verdieping met betrekking tot beleid en acties omtrent de desbetreffende indicatoren.

De scoring in de oorspronkelijke versie betreft het al dan niet overschrijden van het criterium waardoor de indicator al dan niet een knipperlicht vormt. In de vernieuwde geïntegreerde versie zijn er twee vormen van scoring:

- Enerzijds voert men een vergelijking over verschillende jaren of werkeenheden heen uit waarbij grotere verschillen tussen jaren of werkeenheden een donkerdere kleur krijgen. Hierbij neemt de knipperlichtentool PSR de vorm aan van een dashboard bestaande uit verschillende indicatoren over verschillende jaren en/of over verschillende werkeenheden.
- Anderzijds is er ook de kwalitatieve bespreking van een indicator (in de vorm van een knipperlicht – groen, oranje, rood) waarbij de werkgroep de scoring kan toekennen rekening houdend met de specifieke context en structuur van de onderneming.

De knipperlichtentool PSR kan nog verder geoptimaliseerd worden door een digitaal platform te ontwikkelen dat de gebruiksvriendelijkheid en het esthetische karakter van de knipperlichtentool PSR verder verhoogt. Het is aanbevolen om een ICT-deskundige en grafisch vormgever te betrekken bij de uitwerking hiervan. Bovendien kan er zo een benchmark ontwikkeld worden op basis van de data van de ondernemingen die dit digitaal platform gebruiken.

Vanuit de praktijkervaring kwamen verder nog enkele noden naar kadering van de knipperlichtentool PSR naar boven:

- De knipperlichtentool PSR werd ontwikkeld als instrument ter prescreening, om gevolgen van PSR in kaart te brengen en een indicatie te geven met betrekking tot de aanwezigheid van PSR.

Daarnaast werd de tool ontwikkeld om de dialoog rond psychosociaal welzijn op gang te brengen en een eerste aanzet te geven in een beleid ter preventie van PSR.

Voor ondernemingen die reeds werk maken van psychosociaal welzijn op het werk kwam een andere doelstelling naar boven, met name het monitoren van de gevolgen/indicatoren van PSR, waardoor het instrument ook ingezet kan worden op andere plaatsen in een dynamisch risicobeheersingssysteem, bijvoorbeeld in monitoring (pre- en postinterventie, pre- en post veranderingen, tussentijdse opvolging) of in de jaarlijkse beleidsevaluatie waarbij de tool eerder een dashboardfunctie krijgt.

Het is voor ondernemingen van belang om een eigen cyclus van een dynamisch risicobeheersingssysteem op te tekenen en hierin de knipperlichtentool PSR te positioneren. De doelstelling van de tool kan verschillend zijn tussen verschillende ondernemingen (bijvoorbeeld als eerste aanzet, als monitoring), maar moet wel helder gedefinieerd worden binnen de eigen onderneming aan de start van het proces bij het gebruik van de knipperlichtentool PSR. De gebruikersgids met goede praktijken (zie Bijlage 4) kan de onderneming hierbij begeleiden en bevat een beslisboom die sturing geeft rond welke tool de onderneming het best kan gebruiken om in te zetten op de bepaalde doelstelling(en) (bijvoorbeeld: module 1 en 2 apart, de geïntegreerde module, een risicoanalyse psychosociale aspecten, enz.).

### **4.3 Evaluatie van de handleiding bij de knipperlichtentool PSR**

Uit de praktijkervaringen en de synthesefiches blijkt dat de handleiding vaak niet tot onvoldoende grondig wordt doorgenomen vooraf, maar ook tijdens het gebruik van de knipperlichtentool. Dit blijkt o.m. uit de terugkoppeling dat bepaalde indicatoren onvoldoende duidelijk omschreven zijn, daar waar deze wel uitgebreid gedefinieerd worden in de handleiding van de tool:

- Bijvoorbeeld Module 1, Indicator 3: 'Het is onduidelijk of het 30 dagen per ziekteperiode of 30 dagen in totaal betreft.' In de handleiding staat echter dat het 30 aaneensluitende kalenderdagen betreft.
- Bijvoorbeeld Module 1, Indicator 4: 'Er zijn verschillende redenen waarvoor een werknemer kan vertrekken. Op pensioen gaan is niet hetzelfde als vertrekken omwille van relationele problemen of disfunctioneren.' In de handleiding staat echter dat werknemers die op pensioen gaan niet worden meegeteld.
- Bijvoorbeeld Module 1, Indicator 10: 'Het is onduidelijk wat 'schokkend' of 'traumatiserend' betekent', terwijl er een definitie en voorbeelden voorhanden is in de handleiding.

Er werden ook een aantal specifieke aanbevelingen gedaan naar de handleiding:

- Er mist een ideale workflow waarbij de noodzakelijke stappen schematisch worden voorgesteld.
- Aandacht voor de discretie bij het bespreken van bepaalde gegevens en het advies om deze anoniem te bespreken.
- Aandacht voor wat, hoe en naar wie er gecommuniceerd zal worden na afronding van de knipperlichtentool PSR.

- De handleiding beknopter en aantrekkelijker maken waarop de kans groter is dat deze werkelijk geraadpleegd wordt.

Binnen de vernieuwde (digitale) versie van de tool werd de handleiding dan ook opgesplitst in:

- Enerzijds een gebruikersgids met een algemene omkadering over het gebruik van de tool en goede praktijken bij het gebruik van de tool.
- Anderzijds een integratie van de praktische instructies over het gebruik van de (digitale) tool en de toelichting van de indicatoren binnen de tool zelf.

Zo wordt een gebruiker van de tool niet in één keer blootgesteld aan een grote hoeveelheid informatie (waarop deze vaak lijkt af te haken), maar wordt deze informatie systematisch in verschillende fasen meegegeven. Bijvoorbeeld: de gebruiker wordt (binnen de digitale versie) meer gestimuleerd om de toelichting van een indicator grondig te bekijken door te klikken op een link met meer informatie over de desbetreffende indicator.

#### **4.4 Evaluatie van de dienstverlening**

Ondernemingen werden begeleid door preventieadviseurs psychosociale aspecten van de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk Groep IDEWE en CESI. Deze preventieadviseurs werden aangestuurd door de coördinatoren van het onderzoeksproject die de nodige documentatie (d.i. draaiboek, checklist, presentatie van het project en de tool, templates van evaluatie- en synthesefiches), ondersteuning (d.i. telefonisch en per mail) en intervisie op geregelde tijdstippen (d.i. bespreking van wat goed en minder goed loopt met alle coördinatoren en veldwerknemers) aanboden.

Wat betreft de samenwerking tussen de deelnemende ondernemingen en de externe preventieadviseurs psychosociale aspecten, ontvingen we volgende pluspunten als positieve feedback:

- De dienstverlening werd gratis aangeboden in het kader van dit project;
- De deelname van een externe expert aan de werkgroepen draagt bij tot het benaderen van de situatie vanuit een helikopterperspectief. Daarboven geeft deze persoon geeft reeds nuttige inzichten en adviezen weer vanuit zijn of haar expertise;
- Het feit dat een externe persoon betrokken is, bevordert de aanwezigheid van de deelnemers aan de overlegmomenten in werkgroep en verhindert dat het traject dreigt stil te vallen;
- Het voor de eerste keer toepassen van de knipperlichtentool PSR binnen de eigen onderneming onder begeleiding van een preventieadviseur psychosociale aspecten is een grote meerwaarde. Deze preventieadviseurs trekt de knipperlichtentool PSR op gang binnen de onderneming, geeft zijn kennis en expertise door aan de ondernemingen, wat het voor hen maakt om hier in de toekomst zelfstandig mee aan de slag te gaan.

Als begeleiders van de knipperlichtentool PSR binnen de ondernemingen, ervaarden we zelf dat we in de meeste gevallen de trekkers- en/of voorzittersrol opnamen.

Wat betreft de intensiteit van de begeleiding, is het niet mogelijk om een betrouwbare vergelijking te maken tussen een persoonlijke begeleiding en een beknoptere begeleiding in de vorm van een train-de-trainer sessie, gezien de meeste deelnemende ondernemingen kozen voor een persoonlijke vorm van begeleiding. Er werd gekozen voor een intensieve begeleiding, omdat deze gratis aangeboden werd, omdat men nood had aan iemand die het project intern op gang trok, en omdat werkdruk en tijdsnood ervoor zorgden dat het project anders ondergesneeuwd raakte.

Anderzijds merkten we wel dat, daar waar een interne trekker aanwezig was, het eigenaarschap en de motivatie om er verder mee aan de slag te gaan, hoger was.

## 4.5 Evaluatie van de werkgroepen

Bij de evaluatie van de werkgroepen werden verschillende aspecten geëvalueerd zoals de samenstelling van de werkgroep, de samenwerking, de besluitvorming, het omgaan met meningsverschillen, de continuïteit van de werkgroepen (aanwezigheid van de leden en het boeken van vooruitgang), de meerwaarde van bespreking, enz.

Er kan een werkgroep samengesteld worden of er kan een bestaande werkgroep ingezet worden (bijvoorbeeld: het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk of de Werkgroep Welzijn). De werkgroep is idealiter niet te groot en niet te klein met het oog op een goede dialoog tijdens de werkgroepen. Het ideale aantal deelnemers blijkt 5 tot 10 personen te zijn. De ideale tijdsduur van de vergadering in werkgroep is: minimum 2 uur, maximum 4 uur (2 x 2 uur) bij het overlopen van beide modules of de geïntegreerde module.

De ideale timing van het organiseren van werkgroepen rond de knipperlichtentool hangt samen met de concrete doelstelling:

- Wil men jaarlijks monitoren, dan verzamelt men de gegevens best in het voorjaar, aangezien dan ook de gegevens voor het jaarverslag verzameld worden.
- Wil men de impact nagaan van een verandering binnen de onderneming die zou kunnen aanleiding geven tot psychosociale risico's en (on)welzijn, dan verzamelt men best gegevens voor de verandering (nulmeting) en een tijd na de verandering.
- Wil men de impact nagaan van een interventie binnen de onderneming (bijvoorbeeld implementatie van concrete acties uit het actieplan), dan verzamelt men best gegevens voor (nulmeting) en een tijd van de interventie.

Wat betreft de samenstelling van de werkgroep maken volgende partners best deel uit van de werkgroep, en wel om volgende redenen:

- Interne preventieadviseur (of iemand die taken binnen preventie en welzijn op het werk opneemt): input m.b.t. preventie- en welzijnsgerelateerde indicatoren (bijv. aantal arbeidsongevallen, feiten van OGGW door derden).
- HR-werknemer: input en toelichting m.b.t. HR-gerelateerde indicatoren (bijvoorbeeld absentieïsme, verloop).
- Directielid/-leden: input vanuit werkgeversperspectief, directieleden informeren over gevolgen van psychosociaal welzijn op de werkvloer, deelname van de directie aan



deze werkgroep toont het belang dat wordt gegeven aan welzijn, ook wordt er een draagvlak gecreëerd voor de bespreking van de indicatoren en voor het bepalen en implementeren van acties.

- Vertegenwoordiging van werknemers en vertrouwenspersoon: input van wat er leeft op de werkvloer naar boven brengen.
- Preventieadviseur psychosociale aspecten: input over psychosociale indicatoren en toelichting bij verschillende psychosociale indicatoren (bijvoorbeeld informele en formele verzoeken, schokkende gebeurtenissen, ... .)

Het kan een meerwaarde betekenen, maar het lijkt tot op heden niet noodzakelijk om volgende partners uit te nodigen met volgende redenen:

- Preventieadviseur-arbeidsarts: input over cijfers m.b.t. absentieïsme, reden van afwezigheid, alcohol- en drugproblematiek, MSA.
- Preventieadviseur ergonomie: input over cijfers m.b.t. reden van afwezigheid, MSA.

In de praktijk werden niet steeds alle noodzakelijke partners uitgenodigd noch waren ze steeds aanwezig. In dergelijke gevallen werd het draagvlak voor en de continuïteit van het gebruik van de knipperlichtentool PSR in vraag gesteld, alsook het belang dat de afwezige partners aan welzijn gaven. Het verwerven van draagvlak binnen de onderneming voor het gebruik van de knipperlichtentool en een mandaat om een werkgroep op te richten of een bestaande werkgroep in te schakelen voor het project is essentieel voor het succesvol gebruiken en integreren van de tool binnen de onderneming, alsook het nadien integreren van de bijbehorende opgestelde actiepunten.

De leden die deelnamen aan de werkgroepen ervaarden deze als zijnde zeer zinvol en bleven eerder wel deelnemen aan de werkgroepvergaderingen. Echter, vaak hadden de leden van de werkgroep nog heel wat andere verplichtingen of opdrachten, wat het moeilijk maakte om zich voldoende op de werkgroepen en mogelijke actiepunten te richten. Het is dan ook belangrijk dat de leden van de werkgroep voldoende tijd en middelen ter beschikking krijgen om zich ook echt te kunnen inzetten voor de werkgroep en het project.

Overwegend nam de preventieadviseur psychosociale aspecten van Groep IDEWE of CESI de rol op van voorzitter, secretaris en projectcoördinator, en kreeg daarbij de ondersteuning van een interne preventieadviseur of een HR-werknemer van de onderneming. Naar alle waarschijnlijkheid zal deze interne preventieadviseur of HR-werknemer het project in de toekomst, na onze samenwerking, op zich nemen. Het is hier echter belangrijk dat één persoon wordt aangeduid als de persoon die dit project intern zal opvolgen en de (verdere) coördinatie van het project op zich neemt. Deze persoon (idealiter):

- werkt in de onderneming (= interne trekker).
- heeft informele (bijvoorbeeld o.w.v. zijn/haar uitstraling of enthousiasme) of formele impact (bijvoorbeeld o.w.v. zijn/haar hiërarchische positie, status of functie).
- heeft expertise of voeling met psychosociaal welzijn.
- heeft tijd en middelen ter beschikking.
- engageert zich voor het project.
- is vaak de interne preventieadviseur of een werknemer van de personeelsdienst.

- verzamelt het cijfermateriaal voorafgaand de werkgroep. Hij/zij kan hiervoor beroep doen op de preventie- en de personeelsdienst.

Algemeen is het belangrijk om het gehele proces rond de knipperlichtentool goed in te plannen, waaronder ook het voortraject (de voorbereidingsfase) en het natraject (de opvolgingsfase, bijvoorbeeld het bepalen van actiepunten en het vervolgotraject), en hierrond een communicatie voorzien naar o.m. de leden van de werkgroep. Voor een vlot verloop van de werkgroepen is het bijvoorbeeld essentieel dat de cijfermatige gegevens voorafgaand aan de werkgroepen verzameld worden, zodat er binnen de werkgroepen voldoende ruimte is voor de bespreking van de indicatoren, het resultaat en eventuele actiepunten. Verder is het belangrijk dat de juiste personen worden uitgenodigd (bijvoorbeeld indien HR onderverdeeld is in verschillende afdelingen, de HR-werknemer uitnodigen die zicht heeft op absenteïsme en verloop) en dat er aandacht wordt besteed aan de praktische organisatie (ruim op voorhand aankondigen van vergadering in werkgroep, lokaal reserveren, op voorhand doorsturen van de tool en de handleiding) van de werkgroepen. Algemeen blijkt ook een transparante, goede communicatie, via de gepaste informatiekanalen, belangrijk waarbij vooraf bepaald wordt wie welke informatie wanneer zal ontvangen (communicatie naar de leden van de werkgroep, alsook de gehele onderneming). Concrete tips rond projectcoördinatie werden opgenomen in de gebruikersgids met goede praktijken.

De leden van de werkgroep ervaren het als een belangrijke meerwaarde om de verschillende indicatoren te kunnen bespreken met leden vanuit verschillende disciplines, vanuit verschillende invalshoeken en vanuit verschillende werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen of diensten). Men leert bij over wat er leeft op de werkvloer en over hoe men dit vanuit verschillende perspectieven kan bekijken. Het geheel vormt hierbij werkelijk meer dan de delen.

Binnen de werkgroepen was er in het algemeen een grote openheid en konden vrijwel alle indicatoren in een veilig klimaat besproken worden. In sommige werkgroepen waren er wel gevoeligheden om bepaalde indicatoren te bespreken in aanwezigheid van de directie of de vakbonden, al lijkt dit afkomstig te zijn van reeds eerder gevormde samenwerkingsdynamieken tussen directie en vakbonden. In geval van dergelijke moeilijke samenwerkingsdynamieken kan het zeker zinvol zijn om een externe (onafhankelijke) partner in te schakelen, bijvoorbeeld de externe preventieadviseur psychosociale aspecten.

Bij het begin van de werkgroep kan dan ook best gekaderd worden dat het de bedoeling is om binnen de werkgroepen een open bespreking te houden waarbij ruimte is voor de inbreng van elk lid van de werkgroep. Het is goed om hierbij de doelstelling van de knipperlichtentool expliciet toe te lichten, alsook de plaats van de tool binnen het welzijnsbeleid van de onderneming en hoe men de tool wil toepassen binnen de onderneming. De persoon die het project opvolgt kan hier optreden als 'facilitator' om zo o.m. de open en respectvolle gespreksdynamiek te bewaken.

## 5 Conclusie en discussie

### 5.1 Doel en meerwaarde van de knipperlichtentool PSR

De knipperlichtentool PSR is een tool voor prediagnose en opvolging en heeft als doel een indicatie te geven van de aanwezigheid van psychosociale risico's binnen de onderneming. Het is een tool die gebruikt kan worden door ondernemingen die een beleid rond psychosociaal welzijn op het werk willen opzetten of verder opvolgen. Vanwege het participatieve karakter van de tool is dit een goede methode om de dialoog over psychosociaal welzijn op gang te brengen. Ook kunnen aan de hand van de tool belangrijke troeven en aandachtspunten van de onderneming (of een werkeenheid) geïdentificeerd worden en kunnen deze worden opgevolgd doorheen de tijd.

Ondernemingen zijn wettelijk verplicht om een risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren (Art. 1.3-1. van de codex over het welzijn op het werk), wat maakt dat de meeste ondernemingen deze reeds uitgevoerd hebben, en dus reeds de eerste stappen hebben gezet in het welzijnsbeleid. Voor deze ondernemingen lijkt de knipperlichtentool PSR op het eerste zicht weinig meerwaarde te bieden, zeker als prediagnostische tool. Echter, voor hen kan de knipperlichtentool wel degelijk een meerwaarde betekenen wanneer deze wordt ingezet om de evolutie van de gevolgen van PSR (de indicatoren) op te volgen, alsook om bepaalde actiepunten op te volgen. De onderneming kan de knipperlichtentool PSR jaarlijks doorlopen en zo nagaan of er verandering optreedt in de indicatoren. Zo kan bijvoorbeeld nagegaan worden of er verbetering opgetreden is in die indicatoren waarvoor het afgelopen jaar concrete acties uitgewerkt werden. Indicatoren waarbij een negatieve evolutie plaatsvindt kunnen aandachtspunten vormen van het jaaractieplan. Door het gebruik van de knipperlichtentool PSR kan de onderneming een dynamische manier van risicobeheersing uitwerken. De tool kan ook bijdragen aan de jaarlijkse beleidsevaluatie (boek 1, titel 2, 3 en 4 van de codex voor het welzijn op het werk).

De knipperlichtentool kan ondernemingen ook ondersteunen in het overtuigen van het management om bijvoorbeeld een risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren of om bepaalde actiemaatregelen op te zetten. De kwantificering zorgt voor een zekere mate van overtuigingskracht. De tool vormt een ingangspoort voor het op gang brengen van gesprekken rond het opzetten van een psychosociaal welzijnsbeleid.

In grote ondernemingen levert de tool een extra meerwaarde op door de mogelijkheid om verschillende afdelingen, diensten of vestigingen met elkaar te vergelijken. Op deze manier wordt gekeken welke werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen, diensten of vestigingen) goed scoren en welke minder goed scoren, en kan beslist worden binnen welke werkeenheid prioritair acties genomen moeten worden. De ontwikkelde digitale versie van de knipperlichtentool PSR maakt het eenvoudiger om deze vergelijkingen te maken.

Naast de standaardmodules binnen de knipperlichtentool, werd binnen dit project ook een geïntegreerde module ontwikkeld op basis van de feedback die het onderzoeksteam ontvangen heeft van de ondernemingen. Deze geïntegreerde module is ideaal voor ondernemingen die reeds

verder staan in de opzet en optimalisatie van het welzijnsbeleid en de tool willen gebruiken voor een systematische opvolging van het welzijnsbeleid.

Zowel de standaardmodules 1 en 2, alsook de geïntegreerde module werden binnen dit project omgezet en ontwikkeld in een digitale versie. Algemeen werd voorkeur gegeven aan de digitale versie van de tool.

## 5.2 Algemene versus specifieke toepassing knipperlichtentool PSR

De knipperlichtentool PSR werd ontwikkeld met het oog op breed inzetbaar te zijn, d.i. in ondernemingen van verschillende grootte, uit verschillende sectoren en met verschillende specifieke kenmerken. Om deze reden werd er geen benchmark ontwikkeld en werd de vrijheid gelaten om de tool te vertalen naar de eigen ondernemingstaal en -context. Het is namelijk de bedoeling dat ondernemingen de indicatoren vergelijken met de eigen onderneming (of werkeenheid) over de tijd heen. Op deze manier kan men de indicatoren opvolgen. Daarnaast is het de bedoeling dat de ondernemingen de definitie en het criterium van de indicatoren specificeren naar de eigen ondernemingstaal en -context toe. Verder is ook de bespreking van de indicatoren van uitermate belang en aanvullend op de cijfermatige gegevens.

Het algemene karakter van de knipperlichtentool PSR vormde echter wel een belangrijke bezorgdheid van de gebruikers van de tool binnen dit project. Deze bezorgdheden werden dan ook in het achterhoofd gehouden bij de herwerking van de tool. Zo werd bovenstaande expliciet opgenomen binnen de gebruikersgids met goede praktijken en werd de terminologie binnen volgende indicatoren aangepast, met het oog op het verbeteren van de algemene toepasbaarheid van de tool. Bijvoorbeeld de indicator 'Ontslagen die werden betwist voor de rechtbank' werd hervormd naar 'Disciplinaire procedures n.a.v. disfunctioneren'.

Verder werd binnen de vernieuwde (digitale) versie van de tool:

- een directe link gelegd tussen een indicator en gegevens op sectorniveau waar mogelijk.
- de mogelijkheid gecreëerd/gestimuleerd om intern de vergelijking te maken tussen werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen of diensten) of over verschillende jaren heen.
- meer specifiek binnen de standaardversie, voor elke indicator de mogelijkheid geïntegreerd om:
  - een alternatief criterium, aangepast aan de onderneming, te definiëren. Het is belangrijk om dit mee op te nemen binnen de tool, zodat hetzelfde criterium systematisch kan worden toegepast over verschillende werkeenheden (bijvoorbeeld afdelingen of diensten) en/of jaren heen.
  - notities of opmerkingen te noteren die naar boven komen tijdens de bespreking, behorende tot een specifieke indicator.
- meer specifiek binnen de geïntegreerde module:

- de mogelijkheid ingebouwd om een bepaalde (sub)indicator wel of niet op te nemen binnen de bespreking afhankelijk van de toepasbaarheid van de indicator op de situatie waar de onderneming of een specifieke werkeenheid zich in bevindt.
- notities of opmerkingen te noteren die naar boven komen tijdens de bespreking, behorende tot een specifieke indicator.
- per indicator aan te geven wat het waardeoordeel is dat de werkgroep zelf geeft aan een specifieke indicator, gebaseerd op de cijfergegevens en de bespreking. Er werden hier 3 mogelijkheden geïntegreerd: gunstig, te monitoren of ongunstig.

De knipperlichtentool PSR kan nog verder geoptimaliseerd worden door een digitaal platform te ontwikkelen om zo een benchmark op te bouwen op basis van de data van de ondernemingen die dit digitaal platform gebruiken, indien ondernemingen hiermee akkoord zijn en er gewerkt wordt met een geanonimiseerde gegevens.

### **5.3 Ondernemingsbrede versus specifieke toepassing per werkeenheid knipperlichtentool PSR**

Bepaalde cijfergegevens zijn moeilijk te verzamelen op niveau van de onderneming (voor grote ondernemingen) en kunnen enkel op lokaal niveau worden bevraagd (d.i. op niveau van werkeenheid/dienst/afdeling/site). Bijvoorbeeld: incidenten als gevolg van het gebruik van alcohol, medicatie en/of drugs, emotionele incidenten, groepsconflicten. Binnen de vernieuwde (digitale) versie van de tool werd de mogelijkheid gecreëerd om een analyse te doen op het niveau van een specifieke werkeenheid (bijvoorbeeld een dienst of een afdeling), naast de analyse van de onderneming op een meer algemeen niveau. Ook kan men indicatoren al dan niet bespreken in functie van het niveau (d.i. ondernemingsniveau of lokaal niveau) waarop men de knipperlichtentool PSR toepast.

## **5.4 Praktijkrelevante uitkomsten van het onderzoeksproject**

### **5.4.1 Standaardversie (met module 1 en 2 apart)**

De originele versie van de knipperlichtentool PSR, bestaande uit 2 modules, werd van een update voorzien op basis van een analyse van de synthesefiches uit het caseboek, aangevuld met feedback en adviezen van experts binnen het werkveld PSR die in het verleden reeds met de knipperlichtentool PSR aan de slag gingen.

Concreet werd binnen deze herwerking ingezet op volgende aspecten:

- Aanpassingen met betrekking tot taalgebruik en verschillen in nuance tussen de Nederlandstalige en Franstalige versie. Bijvoorbeeld: ‘Aanvragen tot een psychosociale tussenkomst’ werd herbenaemd tot ‘Verzoeken tot psychosociale interventie’.

- Inhoudelijke aanpassingen met betrekking tot de indicatoren en de bijbehorende definiëring. Bijvoorbeeld: 'Incidenten als gevolg van de afhankelijkheid aan verslavende producten' werd herbenoemd tot 'Incidenten als gevolg van middelengebruik'.
- De bezorgdheid van de ondernemingen rond de toepasbaarheid van de tool voor sommige sectoren. Bijvoorbeeld: 'Ontslagen die werden betwist voor de rechtbank' werd hervormd naar 'Disciplinaire procedures n.a.v. disfunctioneren'.
- De bezorgdheid van de ondernemingen rond het ontbreken van een benchmark, een referentiepunt waarmee een onderneming de gegevens kan vergelijken.
- Onduidelijkheden rond de gebruikte terminologie en waar de nodige gegevens kunnen worden opgevraagd.
- De bezorgdheid van de ondernemingen rond de eerder negatieve insteek van de tool. De aanwezigheid van een indicator is steeds negatief (want dit wordt een knipperlicht), hoewel de aanwezigheid van bepaalde indicatoren ook positief kan zijn. Bijvoorbeeld: het aantal informele verzoeken tot psychosociale interventie kan duiden op gekende kanalen door de werknemers om met de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale aspecten in contact te komen, vertrouwen in de anonimiteit van deze gesprekken en geloof dat dergelijke gesprekken tot een positieve uitkomst kan leiden.
- Duiding rond het gevoelige karakter van de te verzamelen gegevens voor bepaalde indicatoren. Bijvoorbeeld: het aantal (pogingen tot) zelfdoding.

Zowel de standaardmodules 1 en 2, alsook de geïntegreerde module werden binnen dit project omgezet en ontwikkeld in een digitale versie (Excel-tool). Alle deelnemende ondernemingen aan dit onderzoeksproject gaven de voorkeur aan de digitale versie van de tool boven de papieren versie.

#### 5.4.2 Geïntegreerde module

Op basis van de feedback uit de begeleiding van de ondernemingen in dit onderzoeksproject, werd naast de digitale versie van de oorspronkelijke knipperlichtentool PSR bestaande uit 2 modules, ook een vernieuwde geïntegreerde module ontwikkeld. De geïntegreerde module bestaat enerzijds uit de verschillende indicatoren en anderzijds uit een verdieping met betrekking tot beleid en acties omtrent de desbetreffende indicatoren.

De scoring in de oorspronkelijke versie betreft het al dan niet overschrijden van het criterium waardoor de indicator al dan niet een knipperlicht vormt. In de geïntegreerde versie zijn er twee vormen van scoring:

- Enerzijds voert men een vergelijking ofwel tussen verschillende jaren of ofwel tussen verschillende werkeenheden uit. Deze vergelijking is gebaseerd op cijfermatige gegevens. Bij de vergelijking over jaren heen wordt het huidige jaar vergeleken met het vorige jaar: een donkere score duidt op een negatieve evolutie (= hogere score) van de indicator, een lichte score duidt op een positieve evolutie (= lagere score) van de indicator. Bij de vergelijking tussen werkeenheden duidt een donkerdere score op een slechtere score en een lichtere score op een betere score in vergelijking met de andere werkeenheden. Hierbij neemt de knipperlichtentool PSR de vorm aan van een dashboard bestaande uit verschillende indicatoren over verschillende jaren en/of over verschillende werkeenheden.

- Anderzijds kan bij de bespreking in de werkgroep voor elke indicator een waarde-oordeel gegeven worden. Men kan hierbij de keuze maken tussen gunstig (= groen), te monitoren (= oranje) en ongunstig (= rood). Op deze manier kan men rekening houden met factoren zoals grootte, sector en kenmerken van de onderneming. Ook kan men de evolutie in deze “kwalitatieve” scoring nagaan.

Deze geïntegreerde module is ideaal voor ondernemingen die reeds verder staan in de opzet en optimalisatie van het welzijnsbeleid en de tool willen gebruiken voor een systematische opvolging van indicatoren m.b.t. het welzijnsbeleid.

### 5.4.3 Gebruikersgids met goede praktijken

Uit de praktijkervaringen en de synthesefiches blijkt dat de handleiding vaak niet tot onvoldoende grondig wordt doorgenomen vooraf, en ook tijdens het gebruik van de knipperlichtentool nauwelijks geconsulteerd wordt. Binnen de vernieuwde versie van de tool werd de handleiding dan ook opgesplitst in:

- enerzijds een gebruikersgids met goede praktijken. Hier ligt de focus voornamelijk op het proces van het gebruik van de knipperlichtentool PSR.
- anderzijds een integratie van de praktische instructies en de toelichting van de indicatoren binnen de tool zelf.

Zo wordt een gebruiker van de tool niet in één keer blootgesteld aan een grote hoeveelheid informatie (waarop deze vaak lijkt af te haken), maar wordt deze informatie systematisch in verschillende fasen meegegeven.

De gebruikersgids met goede praktijken werd ontwikkeld op basis van de bestaande handleiding van de tool, feedback van ondernemingen en experts over wat er goed en minder goed loopt in het proces van het gebruik van de knipperlichtentool en getuigenissen van ondernemingen die hebben deelgenomen aan het project. Concreet bevat deze gebruikersgids volgende topics/goede praktijken:

- Introductie bij het gebruik van de knipperlichtentool:
  - Psychosociaal welzijn op het werk: definiëring en belang
  - Doel van de knipperlichtentool
- Beschikbare tools en documenten:
  - Module 1
  - Module 2
  - Geïntegreerde module
  - Caseboek
- Goede praktijken:
  - Kadering van de tool binnen het psychosociaal welzijnsbeleid van de onderneming
  - Mandaat (van directie) om met de tool aan de slag te gaan binnen de onderneming
  - Belang van een goed samengestelde werkgroep
  - Belang van een goede facilitator / projectleider / interne trekker
  - Belang van een goede voorbereiding

Deze topics/goede praktijken worden voorzien van een concrete link met de praktijk aan de hand van getuigenissen van enkele deelnemende ondernemingen die hiervoor hun toestemming hebben gegeven.

#### 5.4.4 Caseboek

De uiteindelijke resultaten binnen dit onderzoeksrapport zijn gebaseerd op een analyse van de synthesefiches, aangevuld met feedback en adviezen van experts binnen het werkveld PSR en in het gebruik van de knipperlichtentool PSR. Deze synthesefiches werden geanonimiseerd en gebundeld binnen een caseboek ter inspiratie voor diegene die de knipperlichtentool PSR willen gebruiken of verder optimaliseren.

### 5.5 Disseminatie knipperlichtentool PSR

Algemeen werd door het onderzoeksteam opgemerkt dat de knipperlichtentool PSR zelf, de diverse mogelijkheden ervan, alsook de meerwaarde van de tool tot op heden onvoldoende gekend zijn bij ondernemingen. Het is dan ook aan te raden om hierop in te zetten. Deze paragraaf bevat enkele aanbevelingen om de tool beter bekend te maken en te verspreiden naar de doelgroep. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de praktijkervaringen van het onderzoeksteam binnen dit project, alsook adviezen van experts binnen het werkveld PSR en in het gebruik van de knipperlichtentool PSR.

Vooreerst raden we aan om niet alleen de tool op zich bekend te maken, maar ook de mogelijkheden rond de plaats die de tool kan innemen binnen het welzijnsbeleid van een onderneming. Zo kan de knipperlichtentool worden ingezet als:

- instrument om de dialoog rond psychosociaal welzijn op gang te brengen en een eerste aanzet te geven in een beleid ter preventie van PSR.
- prescreening om gevolgen van PSR in kaart te brengen en een indicatie te geven met betrekking tot de aanwezigheid van PSR.
- opvolginstrument om de gevolgen/indicatoren van PSR in kaart te brengen, waardoor het instrument ook ingezet kan worden op andere plaatsen in een dynamisch risicobeheersingssysteem, bijvoorbeeld in monitoring (pre- en postinterventie, pre- en post veranderingen, tussentijdse opvolging) of in de jaarlijkse beleidsevaluatie waarbij de tool eerder een dashboardfunctie krijgt.
- instrument ter overtuiging van het management om bijvoorbeeld een risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren of acties door te voeren die het welzijn van de werknemers bevorderen. De combinatie van het kwantitatieve en het kwalitatieve karakter van de tool zorgt voor extra overtuigingskracht.

Het diverse karakter en de meerwaarde van de knipperlichtentool PSR binnen het ruimer kader van een algemeen welzijnsbeleid worden vaak over het hoofd gezien.



Verder is het ook belangrijk om van in het begin in te zetten op de bezorgdheden die ondernemingen vaak hebben rond het algemene karakter van de tool en het gebrek aan een benchmark/referentiepunt. Hier kan/kunnen:

- de brede inzetbaarheid van de tool, d.i. in ondernemingen van verschillende grootte, uit verschillende sectoren en met verschillende kenmerken, in de verf worden gezet.
- de mogelijkheden die binnen de vernieuwde versie werden geïntegreerd om de vertaalslag naar de eigen onderneming te vergemakkelijken, alsook de voordelen van interne benchmarking in de verf worden gezet.
  - o In grote ondernemingen levert de tool een extra meerwaarde op door de mogelijkheid om verschillende afdelingen, diensten of vestigingen met elkaar te vergelijken. Op deze manier wordt gekeken welke werkeenheden goed scoren en welke minder goed scoren, en kan beslist worden binnen welke werkeenheden prioritair acties genomen moeten worden.

Tenslotte raden we aan om de gebruikersgids als begeleidingsinstrument om de onderneming op weg te zetten en te ondersteunen bij het gebruik van de tool te promoten.