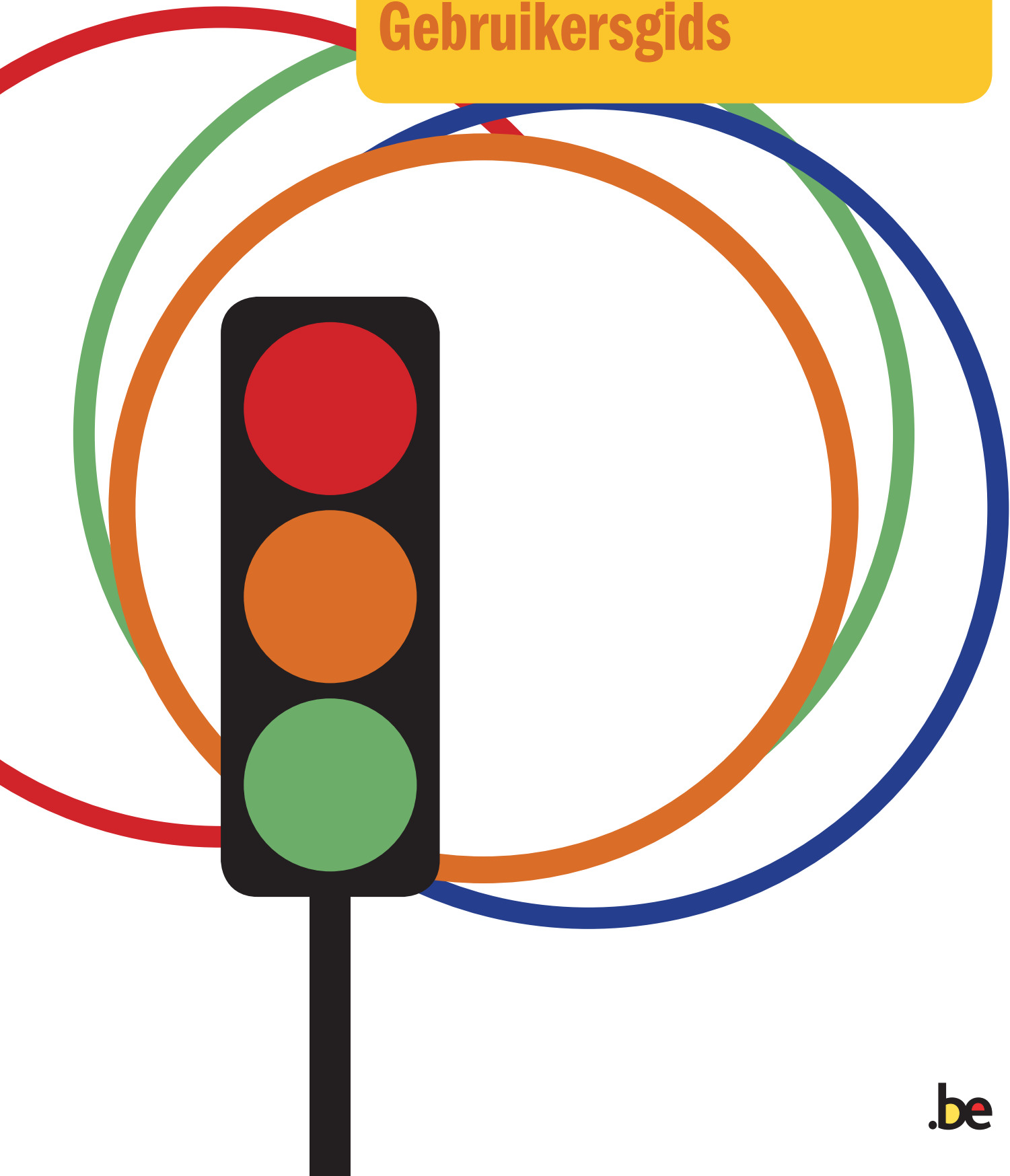


KNIPPERLICHTEN

PSYCHOSOCIALE RISICO'S
OP HET WERK

Gebruikersgids



FEDERALE OVERHEIDSDIENST WERKGELEGENHEID, ARBEID EN SOCIAAL OVERLEG

Meer info over de FOD Werkgelegenheid, zijn bevoegdheden, organisatie en thematieken (arbeidsreglementering, arbeids-overeenkomsten, verloning, collectieve arbeidsovereenkomsten, welzijn op het werk, verloven, detachering, herstructurerin-gen ...) vindt u op www.werk.belgie.be

Wenst u de diensten van de FOD Werkgelegenheid te contacteren, raadpleeg de pagina Contact op www.werk.belgie.be

De redactie van deze brochure werd afgesloten op februari 2020

Productie/Redactie: Algemene Directie Humanisering van de Arbeid

Onderzoeksgroep Prof. Dr. Valérie Flohimont, Dr. Monique Ramioul, et al.

Bijgewerkt in 2020 door Groep IDEWE en CESI

Coördinatie: Directie van de communicatie

Grafisch design: Rilana Picard

Verantwoordelijke uitgever: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Wettelijk depot.: D/2020/1205/17

Deze publicatie is vrij raadpleegbaar en downloadbaar op de website van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: www.werk.belgie.be

Cette publication peut être également obtenue en français.

M/V/X

Omwille van het leesgemak wordt de mannelijke vorm gebruikt om te verwijzen naar personen. Met het gebruik van deze vorm worden personen van alle geslachten beoogd.

MEDEDELING

Deze vulgariserende publicatie behandelt een regle-mentering die soms zeer complex is. Op basis van deze publicatie kan geen enkel recht geëist worden. De enige basis daarvoor wordt gevormd door de regelgevende teksten.

Volg ons op de sociale media



@FODwerk



www.facebook.com/FODWerkgelegenheid



linkedin.com/company/fod-werkgelegenheid-arbeid-en-sociaal-overleg



fodwerk

© FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Hergebruik van teksten uit deze publicatie is toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de publicatie.

Deel 1: Introductie tot het gebruik van de Knipperlichtentool PSR

1. Werken aan psychosociaal welzijn op het werk

Elke werkgever heeft een **wettelijke verplichting** om aandacht te hebben voor het psychosociaal welzijn van zijn medewerkers door het inzetten op de preventie van psychosociale risico's. Psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als "de kans dat één of meerdere werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet kan gepaard gaan met lichamelijke schade, ten gevolge van een blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden".

Naast een wettelijke verplichting is het ook vanuit moreel en economisch standpunt belangrijk om in te zetten op psychosociale risico's. Vanuit **moreel standpunt** hebben werkgevers de verantwoordelijkheid om actief in te zetten op de fysieke en mentale gezondheid van hun werknemers. Vanuit **economisch standpunt** rendeert inzetten op psychosociaal welzijn van werknemers. Samen met musculoskeletale aandoeningen zijn aandoeningen ten gevolge van psychosociale risico's op het werk de belangrijkste oorzaak van ziekte-afwezigheid. Werknemers die zich goed voelen op het werk presteren ook beter en veranderen minder snel van job.

Op zoek naar meer informatie over psychosociaal welzijn op het werk?

<https://www.beswic.be/nl/themas/psychosociale-risicos-psr>

2. Doel van de Knipperlichtentool PSR

Het doel van de Knipperlichtentool PSR is om op een **participatieve manier** (met behulp van een representatieve werkgroep) mogelijke gevolgen van **psychosociale risico's** in kaart te brengen en bespreekbaar te maken binnen ondernemingen.

Wanneer ondernemingen nog maar aan de **start** staan van hun beleid rond psychosociaal welzijn, kunnen ze de tool gebruiken als **prescreeningstool** om na te gaan of er mogelijke gevolgen van psychosociale risico's aanwezig zijn binnen de onderneming.

Wanneer ondernemingen reeds hun **eerste stappen** hebben ondernomen in de richting van een psychosociaal welzijnsbeleid, kunnen ze de tool gebruiken als **opvolgingstool**, waarbij ze de evolutie van de verschillende indicatoren kunnen monitoren over de tijd.

De Knipperlichtentool PSR is **geen risicoanalyse psychosociale aspecten!** De risicoanalyse psychosociale aspecten brengt niet alleen de gevolgen van psychosociale risico's in kaart, maar detecteert zelf ook psychosociale risico's op 5 verschillende arbeidsdomeinen, nl. arbeidsinhoud (bv. rolduidelijkheid), arbeidsvoorwaarden (bv. verlof- en uurregeling), arbeidsomstandigheden (bv. fysieke belasting), arbeidsrelaties (bv. conflicten) en arbeidsorganisatie (bv. organisatiestructuur).

Deel 2: Beschikbare documenten

1. Module 1

De eerste module van de Knipperlichtentool PSR heeft als doel om een **snelle, kwantitatieve analyse** te maken van mogelijke psychosociale risico's op basis van objectieve gegevens voor 12 indicatoren (bv. arbeidsongevallen, afwezigheid wegens ziekte, verzoeken tot een psychosociale interventie). De aanwezigheid van een indicator doet een knipperlicht branden. Afhankelijk van het aantal brandende knipperlichten verkrijgt men een groene score (0-2 knipperlichten), een oranje score (3-4 knipperlichten) of een rode score (+4 knipperlichten). Bij herhaaldelijke afname of bij afname op verschillende diensten, kan men aan interne benchmarking doen.

Het gebruik van Module 1 wordt aangeraden in kleine ondernemingen.

2. Module 2

De tweede module omvat een diepgaandere, kwalitatieve analyse, waarbij de werkgroep zelf een score kan toekennen op 15 indicatoren (bv. schokkende gebeurtenissen, sociaal overleg rond psychosociale risico's), rekening houdend met de sector, de grootte en de specifieke kenmerken van de onderneming. De optelsom van de indicatoren resulteert in een groene score (van 0 t.e.m. 19), een oranje score (van 20 t.e.m. 39) of een rode score (van 40 t.e.m. 65). Bij herhaaldelijke afname of bij afname op verschillende diensten, kan men aan interne benchmarking doen.

Welke documenten zijn beschikbaar voor Module 1 en 2?

- **Papieren versie voor Module 1 en 2:** De cijfers kunnen op papier ingevuld worden, de berekening van het aantal knipperlichten dient handmatig te gebeuren.
- **Papieren infofiche voor Module 1 en 2:** De verschillende indicatoren worden verduidelijkt in deze infofiche (bv. definitie indicator, waar gegevens verzamelen, verwijzing naar extra info)
- **Excel-tool Module 1 + Excel-tool Module 2:** De cijfers kunnen in de Excel-tool ingevoerd worden, de berekening van de scores gebeurt automatisch. De verduidelijking bij de indicatoren is geïntegreerd in de Excel-tool.

Het gebruik van de combinatie Module 1 + Module 2 wordt aangeraden voor ondernemingen die aan de start staan van hun psychosociaal welzijnsbeleid.

3. Geïntegreerde module

De geïntegreerde module combineert de indicatoren van Module 1 en 2 in een geïntegreerde module, met een **combinatie van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse** per indicator. Een extra indicator rond re-integratie werd toegevoegd. Per indicator kan de werkgroep één of meerdere sub-indicatoren kiezen op basis van de intern gebruikte standaarden voor de kwantitatieve analyse. Wat betreft de kwalitatieve analyse kan de werkgroep een waardeoordeel geven per indicator: gunstig (groen), te monitoren (oranje) of ongunstig (rood). Binnen de tool is ook ruimte voorzien voor een bespreking van de indicator en eventuele actiepunten gekoppeld aan de indicator. Bij herhaaldelijke afname of bij afname op verschillende diensten, kan men aan interne benchmarking doen.

Welke documenten zijn beschikbaar voor de geïntegreerde module?

- **Papieren infofiche Geïntegreerde module:** Deze infofiche bevat informatie over wat deze tool is, uit welke indicatoren de module bestaat, en welke informatie ter beschikking gesteld wordt in de module.
- **Excel-tool Geïntegreerde module:** In de Excel-tool van de Geïntegreerde module kunnen cijfermatige gegevens toegevoegd worden, en kunnen waardeoordelen toegekend worden per indicator. De berekeningen gebeuren automatisch. Er bestaat geen papieren versie van de Geïntegreerde module.

Het gebruik van de Geïntegreerde module wordt aangeraden voor ondernemingen die reeds verder staan in hun psychosociaal welzijnsbeleid.

4. Caseboek

Het caseboek bevat een evaluatie van de ervaringen van 32 ondernemingen die met de Knipperlichtentool PSR aan de slag gingen. Deze ondernemingen varieerden met betrekking tot sector, regio en grootte van de onderneming. Op basis van deze evaluaties werden onderstaande goede praktijken opgesteld.

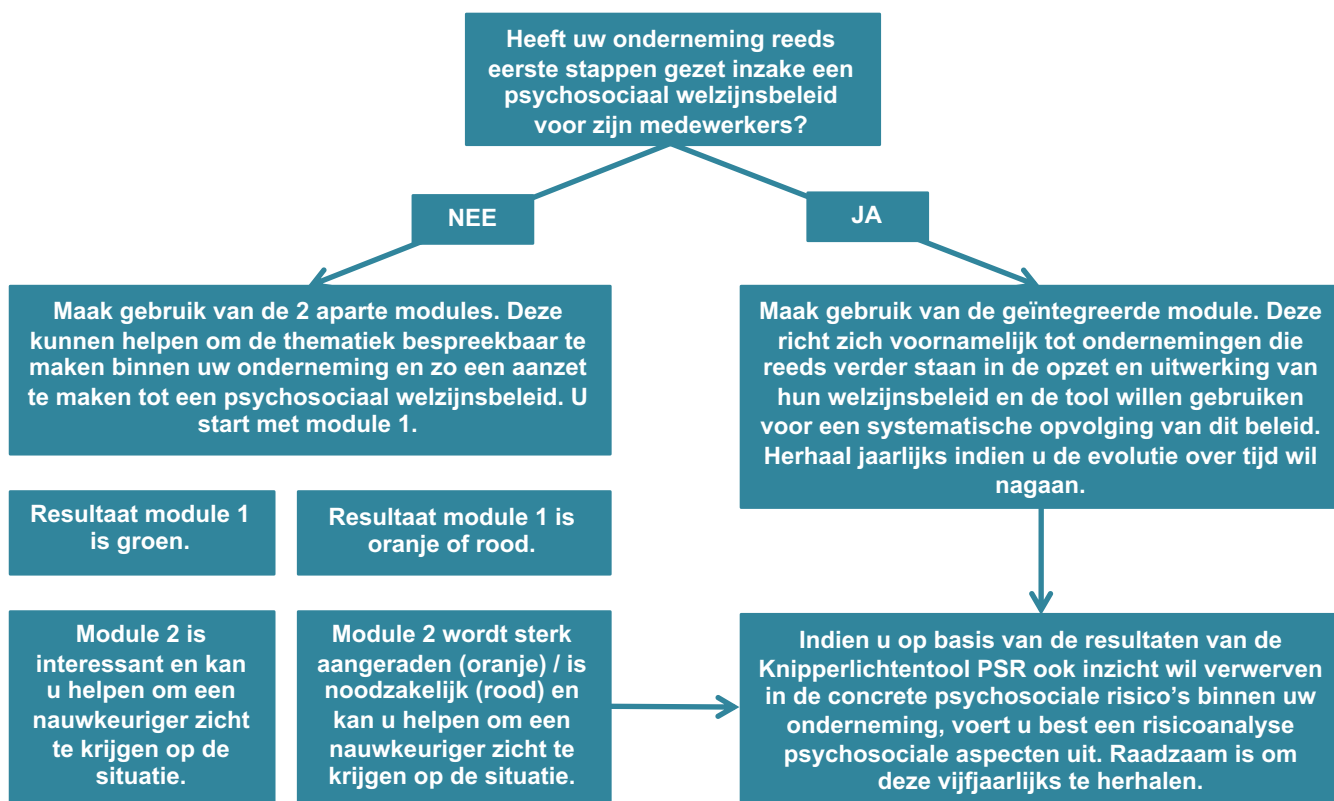
Deel 3: Goede praktijken

1. Situering van de tool binnen het psychosociaal welzijnsbeleid van de onderneming

Voor uw onderneming met de Knipperlichtentool PSR van start gaat, is het raadzaam om stil te staan bij hoe deze tool kan **gesitueerd** worden binnen het eigen preventie- en welzijnsbeleid. Werd er nog niets ondernomen rond het psychosociaal welzijn van werknemers, werden de eerste stappen reeds gezet, of maakt uw onderneming al langer werk van het psychosociaal welzijn van medewerkers? Een andere vraag die hierbij aansluit is met welk doel uw onderneming aan de slag wil gaan met de Knipperlichtentool PSR. Bijvoorbeeld, gaat het om het bespreekbaar maken van het thema welzijn binnen de onderneming, gaat het om het in kaart brengen van mogelijke problemen, wil men hierbij de evolutie nagaan over de tijd? Afhankelijk van het antwoord op deze vragen kan het gebruik van de Knipperlichtentool PSR verschillen.

Als onderdeel van een psychosociaal welzijnsbeleid, vind ik de Knipperlichtentool interessant omdat dit instrument het mogelijk maakt om de indicatoren, die ons kunnen waarschuwen en leiden tot het nemen van bepaalde maatregelen, systematisch op te volgen.” (Sophie Wlodarczak, preventieadviseur, Mirena)

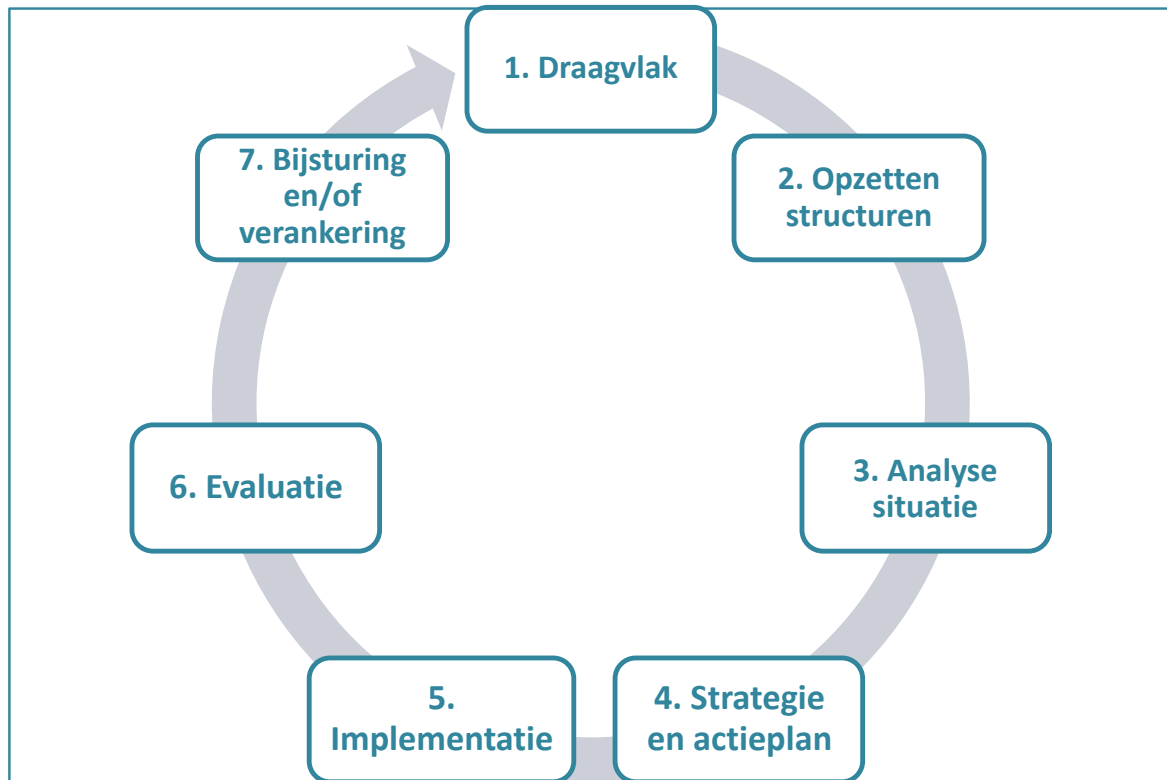
Onderstaande **beslisboom** kan uw onderneming helpen om te beslissen op welke manier de Knipperlichtentool PSR te gebruiken.



Naast het nagaan van de evolutie over de tijd, is het mogelijk om aan een andere interne benchmarking te doen, namelijk het vergelijken van verschillende afdelingen.

2. Aan de slag met de Knipperlichtentool PSR

Nadat het duidelijk is met welke doelstelling uw onderneming met de tool aan de slag wil gaan, kan u van start gaan. Belangrijk hierbij is om goed voorbereid aan het project te beginnen. Een concreet projectplan, met oog voor de hieronder beschreven stappen kan hierbij helpen.



Stappen 1 en 2 zullen in kleinere ondernemingen minder arbeidsintensief zijn, gezien er vlottere communicatielijnen zijn. In grotere ondernemingen is het raadzaam hier voldoende voorbereidingstijd in te steken. Wanneer er onvoldoende draagvlak gecreëerd wordt en er te weinig tijd en middelen ter beschikking gesteld worden, kan het project niet slagen.

STAP 1: Mandaat en draagvlak voor de Knipperlichtentool PSR

Vooraleer effectief aan de slag te gaan met de Knipperlichtentool, is het belangrijk om een **mandaat** te krijgen van de directie en/of het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW). Zorg hierbij voor een concrete toelichting van de te doorlopen stappen, geef aan hoeveel tijd en middelen elke stap in beslag zullen nemen en stem dit met hen af. Maak een **projectplan** op, ook rekening houdend met de voorbereidingstijd, communicatie en eventueel te nemen maatregelen na de analyse.

“Wat erg belangrijk is om het project te doen slagen, is de aanwezigheid van een sterk draagvlak vanuit de organisatie zelf. De directie moet overtuigd zijn van het nut. Als men niet de nodige tijd en ruimte krijgt om hiermee aan de slag te gaan, zal dit onvermijdelijk een gevolg hebben op de kwaliteit. Het detecteren, analyseren en werken aan psychosociale risico’s is nu eenmaal een tijdrovend gegeven en is bovendien iets wat jaarlijks herhaald zou moeten worden.” (Evelien De Winne, medewerker sociale dienst, Zonnehoeve)

STAP 2: De juiste structuren opzetten

Om tot een goede analyse te komen is het belangrijk om de juiste mensen bij elkaar te krijgen, en dat dit in goede banen geleid wordt door één persoon, die de juiste capaciteiten hiervoor bezit. Daarnaast is het belangrijk om ook stil te staan bij wie wanneer best op de hoogte gehouden wordt van het project.

Belang van een goed samengestelde werkgroep

Er kan een werkgroep samengesteld worden of er kan een bestaande werkgroep ingezet worden (bijvoorbeeld: het CPBW). 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 is 5 tot 10 personen.

Wat betreft de samenstelling van de werkgroep maken volgende profielen 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 met betrekking tot preventie- en welzijnsgerelateerde indicatoren (bijv. aantal arbeidsongevallen, feiten door derden)
- **Preventieadviseur psychosociale aspecten**: input over en toelichting bij verschillende psychosociale indicatoren (bijv. informele en formele verzoeken, schokkende gebeurtenissen).
- **HR-werknemer**: input over en toelichting bij HR-gerelateerde indicatoren (bijv. absentieïsme, verloop).
- **Directielid/-leden**: input vanuit werkgeversperspectief, deelname toont aandacht voor welzijn, draagvlak voor definiëren van prioriteiten en implementeren van acties.
- **Vertegenwoordiging van werknemers en vertrouwenspersoon**: input van wat er leeft op de werkvloer.

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

- **Preventieadviseur-arbeidsarts**: input over cijfers m.b.t. absentieïsme, reden van afwezigheid, alcohol- en druggebruik, musculoskeletale aandoeningen (MSA).
- **Preventieadviseur ergonomie**: input over cijfers m.b.t. reden van afwezigheid, MSA.

“Om het project in goede banen te leiden is het uitermate belangrijk om een representatieve werkgroep samen te stellen. Daarboven om tot een geïntegreerd welzijnsbeleid te komen, dienen alle lagen van het bedrijf vertegenwoordigd te zijn. Wij kozen er dan ook voor om zowel de administratieve dienst, de productiediensten (1 à 2 werknemers per afdeling), de sociale dienst, de personeelsdienst, de preventiedienst (waarvan de interne preventieadviseur en de vertrouwenspersoon deelnamen) te betrekken in onze werkgroep.” (Evelien De Winne, medewerker sociale dienst, Zonnehoeve)

Belang van een goede projectleider

Het is belangrijk dat één persoon wordt aangeduid die dit project intern opvolgt en de coördinatie van het project op zich neemt. Deze persoon (idealiter):

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

Het takenpakket van de projectleider bestaat erin om het ganse proces in goede banen te leiden. Een goede planning van het ganse proces (inclusief de voorbereidingsfase en de opvolgingsfase) is hierbij van cruciaal belang.

De projectleider zorgt voor:

- het tijdig verzamelen van de nodige cijfergegevens (= vóór de werkgroepen plaatsvinden);
- de praktische organisatie van de werkgroepen (samenstellen werkgroep, uitnodigen werkgroepleden, doel werkgroepen communiceren, voorbereidend documentatiemateriaal doorgeven, begeleiden en faciliteren van werkgroepen);
- de communicatie naar stakeholders;
- een planning en strategie met betrekking tot mogelijke acties naar aanleiding van de resultaten.

Belang van een goede communicatie

Een transparante en goede communicatie doorheen het project is essentieel. Stel een communicatieplan op en bepaal wie welke informatie op welke manier moet ontvangen, voorafgaand, tussentijds en na afloop van het project. Volgende communicatiedoelstellingen hou je best in het achterhoofd: informeren, advies vragen, akkoord vragen,

engagement en betrokkenheid creëren. Mogelijke communicatiedoelgroepen zijn: directie, CPBW, interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, ondernemingsraad, HR, werkgever, hiërarchische lijn, werknemers.

STAP 3: Analyse - Het gebruik van de Knipperlichtentool PSR

In de eerste werkgroep licht de projectleider best het algemeen doel van het gebruik van de Knipperlichtentool PSR nogmaals toe, alsook de situering ervan binnen het eigen preventie- en welzijnsbeleid.

Voor een vlot verloop van de werkgroepen is het 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.

Voor sommige indicatoren zal het moeilijk zijn om cijfermatige gegevens te verzamelen. Deze indicatoren kunnen, in overleg met de werkgroep, enkel op een kwalitatieve manier besproken worden, of zelfs helemaal niet (bv. indien het om heel gevoelige informatie gaat). Let op dat dit bij Module 1 en 2 wel betekent dat de berekening van de eindscore niet meer klopt.

Mits een goede voorbereiding volstaat het om voor de afname van de afzonderlijke Modules 1 en 2 telkens 2u te voorzien. Voor de Geïntegreerde module wordt best minstens 2u tot 4u voorzien om alle indicatoren grondig te kunnen bespreken.

De **ideale timing** van het organiseren van werkgroepen rond de Knipperlichtentool PSR hangt samen met de concrete doelstelling:

- **Jaarlijkse monitoring:** Verzameling en aanvullen van gegevens in het voorjaar, op het moment dat deze gegevens ook voor het jaarverslag verzameld worden.
- **Impactmeting** (na organisatieverandering of implementatie van maatregelen): Verzameling en aanvullen van gegevens voor (nulmeting) en een tijd na de organisatieverandering of implementatie van maatregelen.
“Om de werkgroep vlot te laten verlopen, is het van belang om de cijfers bij te houden gedurende het jaar en om zoveel mogelijk cijfermateriaal op voorhand al in de tool in te geven, zodat er tijdens de sessies niet te veel tijd verloren gaat hieraan.” (Evelien De Winne, medewerker sociale dienst, Zonnehoeve)

Alle leden van de werkgroep delen hun kennis vanuit hun eigen discipline, invalshoek en/of werkeenheid (bijvoorbeeld afdeling of dienst), wat een belangrijke meerwaarde vormt voor de bespreking. Het geheel vormt hierbij meer dan de som van de delen. **Openheid en respect** voor ieders inbreng binnen de werkgroep zijn belangrijke waarden. De indicatoren kunnen zo in een veilig klimaat besproken worden. De projectleider (of de persoon aangeduid door de projectleider) bewaakt de open en respectvolle dialoog tussen de werkgroepleden. Verder is het van belang om binnen de werkgroep de indicatoren op een **eenduidige wijze te definiëren**, om op deze manier over hetzelfde te praten bij de bespreking van de verschillende indicatoren.

“Tijdens deze oefening hebben we een vlotte samenwerking en info-uitwisseling tussen de verschillende leden van de werkgroep ervaren. In een sfeer van openheid en vertrouwen kon er gepraat worden over de indicatoren en konden ervaringen en voorbeelden gedeeld worden. Vanuit deze reflectie werden voorstellen gedaan door de leden van de werkgroep voor concrete acties, zoals een betere communicatie over psychosociale risico's en de geplande acties op het intranet.” (Ben Smeets, directeur generaal, FOD BOSA)

“De meerwaarde van de Knipperlichtentool PSR zit voor ons in de dialoog die op gang kwam vanuit verschillende invalshoeken. De dialoog ging onder andere over de impact op het team van afwezigheden wegens ziekte van lange maar ook van korte duur. Ingaan op de gevolgen hiervan, gaf ons de aanzet om een ziekteverzuimbeleid te ontwikkelen voor Huize Levensruimte.” (Jo Vandenbergh, interne preventieadviseur, Huize Levensruimte)

STAP 4: Strategie en actieplan

Na de analyse is het belangrijk om **niet stil te vallen**. Op basis van de analyse kan nu nagedacht worden over **mogelijke acties**. Dit gebeurt door de werkgroep, in nauwe samenwerking met de directie en/of het CPBW. Bij het opstellen van de acties is het belangrijk om deze zo goed mogelijk te **concretiseren**: Wat? Wie? Hoe? Wanneer? Ideaal is een combinatie van acties die snel winst opleveren, en acties die een wat langere termijn hebben om door te werken.

“Vervolgens dient men aan de slag te gaan met het bepalen van de actiepunten. Hierbij kan je bijvoorbeeld maatregelen bepalen voor een groep van teams met een gelijkaardige problematiek. Door het feit dat er een vertegenwoordiging is in de werkgroep vanuit elke afdeling, kan je vanuit verschillende invalshoeken brainstormen over mogelijke op te zetten acties.” (Evelien De Winne, medewerker sociale dienst, Zonnehoeve)

STAP 5: Implementatie

In deze fase worden de verschillende acties uitgevoerd. Hierbij is de **communicatie naar alle betrokken actoren** heel belangrijk. Ook moeten de uitvoerders voldoende tijd en middelen ter beschikking gesteld krijgen om de acties op een goede manier te kunnen implementeren.

STAP 6: Evaluatie

Nadat de acties zijn uitgevoerd dient er ook een **evaluatie** te gebeuren. Hebben de acties de gewenste effecten gehad? Wat waren eventuele **hefbomen of hinderpalen** naar een succesvolle implementatie? Geef wel voldoende tijd zodat de acties kunnen inwerken.

De grote lijnen van de evaluatie worden best uitgezet bij het opzetten van de acties: Wanneer vinden we dat onze acties hun doel bereikt hebben?

STAP 7: Bijsturing en/of verankering

Na de evaluatie kan **bijsturing en/of verankering** gebeuren. Voor de acties die nog niet succesvol waren kan op basis van een analyse van de hinderpalen bijgestuurd worden. Voor de acties die succesvol geïmplementeerd waren kan gekeken worden op welke manier ze kunnen geïntegreerd worden binnen de bestaande structuren van de onderneming om zo de continuïteit en opvolging veilig te stellen.