





## I. INLEIDING

Door de snelle technologische en organisatorische veranderingen in de bedrijven neemt de stress op het werk toe, daarover is iedereen het wel eens.

Die stress kent vele negatieve effecten, zowel voor de individuele werknemer als voor de onderneming. De gevolgen kunnen zich manifesteren zowel op het vlak van de gezondheid van de werknemer als op financieel gebied voor de onderneming.

Stress op het werk kan motivatie- en productiviteitsdaling, toename van arbeidsongevallen, absentieisme, enz. veroorzaken. Storende factoren in het ondernemingsgebeuren.

De werknemer kan door de toegenomen druk fysieke of psychische klachten krijgen, wat hem kwetsbaarder maakt voor arbeidsongevallen, en het werkklimaat kan vertroebeld worden.

Vandaar dat de sociale partners een gemeenschappelijke verbintenis aangingen om tegen dit fenomeen maatregelen te nemen.

Zij hebben dat, ter uitvoering van het Interprofessioneel Akkoord van 8 december 1998, geconcretiseerd in de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 72 van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk.

Nu die CAO reeds enkele jaren van toepassing is, zijn de sociale partners tot een evaluatie van de impact ervan overgegaan. In dit kader hebben ze vastgesteld dat de stressvoorkoming nog steeds moeilijk doordringt in het beleid van de ondernemingen.

Vanuit die vaststelling heeft de Nationale Arbeidsraad het initiatief genomen deze leidraad bij de CAO nr. 72 te publiceren.

Deze leidraad, bestemd voor de werknemers(vertegenwoordigers) en de werkgevers van alle bedrijfstakken, verstrekt praktische basisinformatie en vormt tevens een uitnodiging om de aangeboden informatie verder uit te diepen (adressen, websites).

In hoofdstuk II wordt herinnerd aan de bepalingen van de CAO nr. 72 en in hoofdstuk III wordt aangegeven hoe de CAO in de praktijk kan worden toegepast in de onderneming.

## II. WAT STAAT ER IN DE CAO NR. 72?

De welzijnswet van 4 augustus 1996 verplicht de werkgever een globaal preventiebeleid te voeren. Preventiemaatregelen moeten niet alleen betrekking hebben op bijvoorbeeld de inrichting van de werkplaats en het medisch toezicht maar ook op de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. Een actief stressvoorkomingsbeleid is met andere woorden verplicht.

In het verlengde van die wet sloten de sociale partners bovendien op 30 maart 1999 de CAO nr. 72 waarmee het beleid ter voorkoming van werkstress nog concreter werd. Het stressvoorkomingsbeleid werd daarmee uit de marginaliteit gehaald en naadloos inpasbaar in het globaal preventiebeleid van de ondernemingen.

Die CAO omschrijft het begrip stress, bepaalt hoe een werkgever een stressvoorkomingsbeleid moet voeren en definieert de rol van de werknemers en hun vertegenwoordigers in dit verband.

Er is een belangrijk verschil tussen de welzijnswet en de CAO wat het toepassingsgebied betreft. De welzijnswet geldt voor alle sectoren, dus ook voor de overheidssector. De CAO is enkel van toepassing op de private sector (algemeen verbindend verklaard voor die sector bij koninklijk besluit van 21 juni 1999 verschenen in het Belgisch Staatsblad van 9 juli 1999).

Toen de sociale partners de CAO sloten, hebben zij de minister gevraagd de daarin vervatte regeling via de codex over het welzijn op het werk op de overheidssector toepasselijk te maken. De Raad heeft die vraag herhaald in zijn advies nr. 1.462 van 5 mei 2004.

### A. Wat is stress?

In de handboeken over stress zijn heel wat definities van dit begrip terug te vinden.

De sociale partners hebben in hun CAO nr. 72 voor de volgende definitie gekozen:

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

De definitie van het stressbegrip in die CAO gaat terug op de omschrijving, die er door de Wereldgezondheidsorganisatie (WGO) aan gegeven wordt, met dien verstande dat de term "persoon" door "een groep van werknemers" vervangen is.

Die vervanging is in de definitie aangebracht om de collectieve aard van de door de conventie beoogde regeling te benadrukken. De CAO is dan ook niet bedoeld om individuele problemen op te lossen maar om problemen van collectieve aard, die tot uiting komen bij de opsporing en evaluatie van risico's, te voorkomen en/of te verhelpen.

Die collectieve benadering is eveneens terug te vinden in andere collectieve arbeidsovereenkomsten van de Nationale Arbeidsraad: de CAO nr. 9 van 9 maart 1972 betreffende de ondernemingsraden, de CAO nr. 39 van 13 december 1983 betreffende de voorlichting en het overleg inzake de sociale gevolgen van de invoering van nieuwe technologieën alsook de CAO nr. 42 van 2 juni 1987 betreffende de invoering van nieuwe arbeidsregelingen in de ondernemingen.

De CAO-tekst gaat niet nader in op de wijze waarop werkstress tot uiting komt noch op de oorzaken en gevolgen daarvan.

Uit de vakliteratuur blijkt dat het bestaan van werkstress onder meer kan afgeleid worden uit situaties zoals klachten van werknemers in verband met de werklast en de opgelegde timing, een toename van ongevallen en conflicten, een werksfeer gekenmerkt door ongeduld en een zekere agressiviteit, verhoogd absentisme. Een evenwichtige verhouding tussen opgelegde taken en capaciteiten is zeer belangrijk. Is dat evenwicht er niet, dan treden in de eerste plaats een aantal klachten op zoals slaapstoornissen, buikklachten, hoofdpijn, verminderde efficiëntie en alertheid, concentratieproblemen en moeilijk beslissingen nemen.

Houdt die toestand aan of wordt er nog meer van de werknemers gevergd, dan kan er angst, irritatie, verwarring en vermoeidheid en ten slotte zelfs uitputting en "burn-out" optreden. Omdat de werknemers minder gemotiveerd zijn en gezondheidsklachten vertonen, zullen ze uiteindelijk minder efficiënt bezig zijn en frequenter afwezig blijven met problemen voor de ondernemingen tot gevolg (productiestoringen, kwaliteitsverlies, kosten van ziekteverzuim).

## **B. Hoe stress te voorkomen en te verhelpen?**

De sociale partners hebben het stressvoorkomingsbeleid op ondernemingsvlak in het algemeen preventiebeleid ingeschreven. 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.*

*Om dit stressbeleid te voeren, moet de werkgever:*

- bij de algemene analyse van de werksituatie de eventuele stressrisico's opsporen; die analyse heeft betrekking op de taak, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen;*
- aan de hand van de analyse van de werksituatie een evaluatie van die risico's uitvoeren;*
- op grond van de evaluatie passende maatregelen nemen om de risico's te voorkomen of te verhelpen.*

*Bij de uitvoering van deze verplichtingen vraagt de werkgever het advies en de medewerking van de interne en externe diensten voor preventie en bescherming op het werk.*

De commentaar bij de CAO preciseert dat het stressvoorkomingsbeleid gevoerd moet worden met als uitgangspunt de principes, zoals die zijn opgenomen in de wet welzijn en in het koninklijk uitvoeringsbesluit.

Het betreft meer bepaald:

- de aanpassing van het werk aan de mens, met name wat betreft de inrichting van de werkposten en de keuze van de werkkuitrusting en de werk- en productiemethoden, met name om monotone arbeid en tempo-gebonden arbeid draaglijker te maken en de gevolgen daarvan voor de gezondheid te beperken;
- de planning van de preventie en de uitvoering van het beleid met betrekking tot het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk met het oog op een systeembenadering waarin onder andere volgende elementen worden geïntegreerd: techniek, organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden, sociale betrekkingen en omgevingsfactoren op het werk.

### C. Waarom en hoe de verschillende partijen bij het beleid betrekken?

Alle studies wijzen erop dat de betrokkenheid van alle partijen in de onderneming een van de essentiële voorwaarden is om te komen tot een geslaagd stressvoorkomingsbeleid: de directie en de hiërarchische lijn, de werknemers alsook de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

De sociale partners zijn ervan overtuigd: stressvoorkoming moet het onderwerp uitmaken van sociaal overleg in de ondernemingen.

Dienaangaande preciseert de CAO nr. 72:

*Het comité voor preventie en bescherming op het werk en de ondernemingsraad moeten, elk binnen de perken van hun eigen bevoegdheid, informatie krijgen en voorafgaandelijk advies verstrekken over de verschillende fasen van het beleid dat de werkgever wenst te voeren. Bij ontstentenis van comité wordt genoemd beleid gevoerd na advies van de vakbondsafvaardiging.*

De comités hebben hoofdzakelijk tot taak alle middelen op te sporen en voor te stellen en actief bij te dragen tot alles wat wordt ondernomen om het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van het werk te bevorderen (wet welzijn, art. 65); bij ontstentenis van een comité worden de opdrachten ervan uitgeoefend door de vakbondsafvaardiging (wet welzijn, art. 52). De ondernemingsraden hebben onder meer tot taak advies uit te brengen en alle suggesties en bezwaren te kennen te geven over alle maatregelen die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming zouden kunnen wijzigen (bedrijfsorganisatiewet van 20 september 1948, art. 15).

Rekening houdend met het feit dat werkstress een zeer complex gegeven is, waarvan de oorzaken zich op verschillende niveaus van het ondernemingsbeleid kunnen situeren, spreekt het uiteraard vanzelf dat in de ondernemingen waarin een raad en comité zijn opgericht, beide organen nauw zullen moeten samenwerken. Een goede communicatie tussen raad en comité vormt een bijkomende troef.

De CAO nr. 72 voorziet ook in informatie van de werknemers:

*De werkgever moet passende maatregelen treffen om ervoor te zorgen dat de werknemers alle nodige informatie krijgen betreffende:*

- *de aard van hun werkzaamheden, in het bijzonder de taakinhoud, de organisatie van het werk, de contactmogelijkheden en de verplichtingen van de leden van de hiërarchische lijn;*
- *de daaraan verbonden overblijvende risico's, onder meer met betrekking tot de stress door het werk;*
- *de maatregelen die erop gericht zijn die risico's te voorkomen of te beperken.*

De commentaar preciseert:

*Die voorlichting moet worden verstrekt bij de indiensttreding van de werknemer en telkens dit in verband met de bescherming van de veiligheid en de gezondheid noodzakelijk is. Die inlichtingen gaan in dezelfde zin als de informatie, die aan de nieuw aangeworven werknemers gegeven moet worden op grond van de CAO nr. 22 van 26 juni 1975 betreffende het onthaal en de aanpassing van de werknemers in de onderneming.*

Ten slotte voorziet de CAO er ook in dat elke werknemer naar vermogen aan de stressvoorkoming in de onderneming moet medewerken.

#### **D. Hoe moet de medewerking aan het beleid gestimuleerd worden?**

Belangrijk voor een geslaagd stressvoorkomingsbeleid is ook de informatie en opleiding over de stappen die ondernomen worden om dit beleid in de onderneming te verwezenlijken. De CAO nr. 72 bepaalt:

*De opleiding die bij toepassing van afdeling III van het koninklijk besluit inzake het welzijnsbeleid wordt gegeven, moet tevens rekening houden met de stressfactoren gebonden aan het werk.*

Artikel 18 van dit koninklijk besluit preciseert dat de werkgever voor de hiërarchische lijn en voor de werknemers een programma opstelt tot vorming inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, rekening houdend met de gegevens van het globaal preventieplan.

Over dit vormingsprogramma, uitgewerkt in samenwerking met de diensten voor preventie en bescherming op het werk, moet er overleg plaatsvinden in het comité voor preventie en bescherming op het werk of, wanneer er in de onderneming geen comité bestaat, met de syndicale afvaardiging. Het programma moet rekening houden met de hierna omschreven strategie.

### III. HOE DE CAO NR. 72 IN PRAKTIJK BRENGEN?

Uit wat voorafgaat is gebleken dat werkstress zwaar kan wegen op het welzijn van de werknemers en de werking van de ondernemingen. Het belang van een degelijk preventiebeleid is dus groot. Dergelijk beleid moet zowel voordelen bieden aan de ondernemingen (betere sfeer, hogere productiviteit, minder kosten) als aan de werknemers (arbeidstevredenheid, minder gezondheidsproblemen).

Volgende strategie en methodologie kunnen helpen om een dergelijk beleid te verwezenlijken.

#### A. Te volgen strategie

Uit een recente evaluatie van de CAO nr. 72 door de sociale partners is gebleken dat de overgang van meten en rapporteren naar concrete maatregelen het voornaamste probleem is waarmee de ondernemingen geconfronteerd worden wanneer zij een stressbeleid willen voeren. De ondernemingen storten zich met veel enthousiasme op de problematiek en starten onmiddellijk met een enquête. Die blijft dan dikwijls zonder gevolg.

Enquêtes zijn niet noodzakelijk de eerste stap wanneer men werkstress wenst te voorkomen. Een geslaagd stressvoorkomingsbeleid vereist een strategie, gericht op het geheel, participatief en pragmatisch.

#### 1. Gericht op het geheel

Uit de wetgeving vloeit voort dat de werkgever een preventiebeleid moet voeren in alle geledingen van de onderneming. Dit beleid moet worden ingeschakeld in het globale management van de onderneming. Preventie in onderneming moet dus systematisch aangepakt worden waarbij elementen als techniek, arbeidsorganisatie, arbeidsomstandigheden, sociale betrekkingen en omgevingsfactoren geïntegreerd moeten worden. Dit geldt ook voor de preventie van werkstress. Enkel een geïntegreerde benadering heeft zin. Met een fragmentarische aanpak boekt men slechts voorbijgaande successen op korte termijn. Een project gericht op de bescherming van de werknemer tegen werkstress heeft maar kans op slagen als het structureel wordt ingebed in het algemene bedrijfs- en personeelsbeleid van de onderneming of instelling.

De uitgangspunten voor een dergelijke benadering zijn:

- een globale aanpak van alle psychosociale aspecten;
- werken aan een cultuur van respect, vertrouwen, ontmoeting en dialoog;
- een interdisciplinaire aanpak (preventieadviseur, personeelsdienst, bedrijfsarts, ...);
- werken op verschillende niveaus: op het niveau van de organisatie, van het team (en leidinggevend) en ten slotte op het niveau van het individu.



Tegen die achtergrond is het een goede strategie om in het bedrijf het stressvoorkomingsbeleid vast te haken aan een aspect van het beleid waarin de onderneming reeds heel succesvol is en dat derhalve zowel de steun geniet van de directie en de leidinggevenden als van het personeel (bv. een bedrijf dat sterk is in veiligheid legt het verband tussen werkstress en veiligheid; een onderneming die vooral werkt vanuit een teamfilosofie, integreert het stressvoorkomingsbeleid daarin).

Vooraf de betrokkenheid en de inzet van het management en van alle leidinggevenden zijn zeer belangrijk voor een succesvol preventiebeleid. De aanpak van psychosociale aspecten moet in de eerste plaats een zaak van het management zijn, zo niet zijn alle procedures en acties zinloos, verspilde menskracht, moeite, geld en tijd.

## 2. Participatief

Het verdient aanbeveling om in elke fase van het stressvoorkomingsbeleid "participatief" op te treden waarbij het comité voor preventie en bescherming op het werk en de ondernemingsraad een centrale plaats moeten innemen. In de commentaar bij de CAO nr. 72 vinden we richtlijnen terug:

*De opsporing van risico's gebeurt op een voor de onderneming passende manier, bv. door een bevraging bij de werknemers waarvan de resultaten onderling worden vergeleken met het doel collectieve problemen, die de werknemers ervaren, te identificeren. Met deze informatie als uitgangspunt kunnen waar nodig passende maatregelen genomen worden. Wanneer deze collectieve maatregelen van toepassing zijn op een beperkt aantal werknemers of zelfs individuele werknemers, zullen dezen vooraf ingelicht en geraadpleegd worden. Zij kunnen zich, op hun verzoek, laten bijstaan door een syndicale afgevaardigde.*

## 3. Pragmatisch

Het komt erop aan trapsgewijs te werk te gaan: eerst doelstellingen aanpakken die bereikbaar zijn en waarover consensus bestaat om aldus op korte termijn de eerste resultaten binnen te halen. Het zal een stimulans vormen om verder te gaan en het initiatief verder uit te diepen.

In dit perspectief is het nuttig te verwijzen naar de SOBANE<sup>1</sup>-strategie. Die preventiestrategie bestaat erin de arbeidssituaties progressief te benaderen, te beginnen met de eenvoudigst op te lossen problemen, die ook het talrijkst zijn. Zij heeft tot doel de samenwerking tussen werknemers, omkadering, preventieadviseurs, arbeidsgeneesheren... te coördineren om tot een snellere, efficiëntere en minder dure preventie te komen. De strategie SOBANE omvat vier niveaus :

- 1° Opsporing : de risicofactoren worden opgespoord en voor de hand liggende oplossingen worden aangewend;

<sup>1</sup> Screening Observation Analysis Expertise. De SOBANE-strategie werd ontwikkeld door de "Unité d'Hygiène et de Physiologie du Travail" van de "Université catholique de Louvain (UCL)" met financiële middelen van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en met de steun van het Europees Sociaal Fonds en de POD Wetenschapsbeleid.

- 2° Observatie : de resterende problemen worden risicofactor per risicofactor uitgediept en de oorzaken en oplossingen worden gedetailleerd besproken;
- 3° Analyse : indien nodig, doet men een beroep op een preventieadviseur om de nodige metingen (kwantificeringen) uit te voeren en specifieke oplossingen te ontwikkelen;
- 4° Expertise : in de zeldzame gevallen waar een expert noodzakelijk is om een specifiek probleem te bestuderen en op te lossen.

De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg heeft een brochure gepubliceerd met als titel "SOBANE-strategie en opsporingsmethode DEPARIS", die gratis ter beschikking wordt gesteld.

## B. Stappenplan<sup>2</sup>

Een geslaagd stressbeleid zal in niet geringe mate afhangen van de wijze waarop de zaken concreet in de onderneming worden aangepakt. Daarom wordt hier een stappenplan voorgesteld ter ondersteuning van de hiervoor geschetste strategie.

Belangrijk is dat gedurende de verschillende fasen van het plan een sfeer van onderling vertrouwen in de onderneming behouden blijft. Daarom is het geraden omtrent de hele aanpak een goed communicatiebeleid uit te bouwen en de spelregels van het sociaal overleg ten volle te respecteren.

### 1. De aanvangsfase

- Is er een probleem?

In een eerste fase van het stappenplan is het geraden na te gaan of er op het gebied van werkstress een probleem bestaat en hoe groot het is. Is er inderdaad een probleem, dan rijst de vraag of een systematische benadering van werkstress gewenst is en eventueel in welke afdelingen van het bedrijf de nood het grootst is.

Het zal vooral zaak zijn om de informatie die aanwezig is te verzamelen, bv. signalen en klachten van het personeel en de werknemersvertegenwoordigers, statistieken over arbeidsongevallen, verzuim- en verloopcijfers, collectieve informatie van de arbeidsgeneesheer. Ook het werkoverleg of zelfs een arbeidstevredenheidsonderzoek onder de werknemers kunnen problemen aan het licht doen komen.

Gezien de draagwijdte van CAO nr. 72 zal de informatie die in die aanvangsfase verzameld wordt in eerste instantie een collectief karakter hebben.

De betrokkenheid van de werkgever en de hiërarchische lijn zijn van in de beginfase zeer belangrijk.

---

<sup>2</sup>Zie een schematisch overzicht als bijlage III.

- Beginselverklaring

Van zodra een project op de steun van de bedrijfstop kan rekenen, is het aangewezen dat deze openlijk het initiatief neemt en formaliseert in een beginselverklaring. Daarin licht de bedrijfstop de uitgangspunten toe en laat verstaan dat het niet om een vrijblijvend engagement gaat. De bedrijfsleiding verzekert de werknemers dat zij betrokken zullen worden bij het zoeken naar oplossingen en de uitvoering ervan.

- Begeleidingsgroep

De aanpak moet binnen het bedrijf een degelijke basis krijgen, bv. door in overleg met het comité voor preventie en bescherming op het werk een begeleidingsgroep op te richten. Naast de werkgever of zijn aangestelde en personen uit verschillende geledingen van de onderneming of instelling moet uiteraard ook de specifieke deskundigheid in de vorm van de bevoegde preventieadviseur aanwezig zijn. De aanstelling van die persoon is dus een van de eerste stappen die ondernomen moeten worden. Externe experts kunnen eveneens betrokken worden bij de stuurgroep.

De begeleidingsgroep heeft als taak het stappenplan te sturen, te begeleiden en te evalueren evenals een goede communicatie en continuïteit te garanderen in de opeenvolgende stappen. Het comité voor preventie en bescherming op het werk en de ondernemingsraad blijven, elk binnen de perken van hun bevoegdheid, verantwoordelijk voor de beoordeling van de voorgestelde maatregelen en de controle op de correcte uitvoering ervan.

In kleinere bedrijven zonder syndicale vertegenwoordiging zal men het wellicht eens moeten worden over één persoon die het vertrouwen heeft van de betrokken partijen. In de praktijk zal dat wellicht een externe preventieadviseur zijn.

## 2. Probleemopsporing en -analyse

- Gericht onderzoek

De opsporing van storende elementen in de specifieke werksituaties is de volgende concrete stap. De bedoeling is om een degelijk inzicht te krijgen in stressoren en regelmogelijkheden in de arbeid, in de oorzaken en gevolgen van werkstress. Kennis van de omvang en kenmerken van het probleem is immers een noodzakelijke voorwaarde om voorstellen tot verbetering te kunnen uitwerken. Bestaande informatie wordt in detail geanalyseerd en indien nodig wordt nieuwe informatie systematisch ingewonnen.

Nergens wordt opgelegd hoe men bij het opsporen van de problemen (risicoanalyse) precies te werk moet gaan. De CAO nr. 72 preciseert enkel dat opsporing betrekking heeft op de taakhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen.

Daarmee verwijst de CAO naar een indeling van stressrisico's die gebruikelijk is in handboeken en in diverse vragenlijsten:

- *arbeidsinhoud*: dit is wat rechtstreeks met de job te maken heeft, wat de werknemer precies moet doen (of wat hij niet mag/moet doen). Gaat het over fysiek zwaar werk? Hebben de werknemers te veel werk? Voeren ze een te eentonige job uit? Of is het werk te moeilijk? Worden werknemers direct geconfronteerd met lastige klanten? Zijn de taakeisen wel altijd duidelijk geformuleerd? Zijn er regelmogelijkheden? Krijgt de werknemer de gepaste opleiding?
- *arbeidsomstandigheden*: dit heeft te maken met de fysieke omgeving waarin werknemers moeten werken. In welke houding moeten werknemers werken? Hebben ze een goede stoel? Is er veel lawaai? Is er een goede verlichting en ventilatie?
- *arbeidsvoorwaarden*: hoe zit dat met werktijden, ploegendienst, rustpauzes? Wordt er gewerkt met premies? Hoe zeker zijn de werknemers van hun job? Hebben zij ook nog tijd voor het met elkaar verzoenen van werk en gezin?
- *arbeidsverhoudingen in de brede betekenis van het woord*: niet alleen de relaties tussen collega's zijn belangrijk, maar ook met de chef(s) en de werkgever-ondernemer. Vragen hierbij zijn o.a.: hoe is de werksfeer? Is er sprake van discriminatie? Van ongewenste intimiteiten?

In elk geval lijkt het aangewezen van meet af aan een onderscheid te maken tussen beoordelingselementen waarover een consensus bestaat, en deze waarvoor het nodig is de analyse verder uit te diepen.

Het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft de bijgaande tabel gepubliceerd, waarin 10 categorieën worden opgesomd, die risico's kunnen inhouden alsook de voorwaarden waaronder die factoren stresserend zijn en schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid.

## WERKCONTEXT

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Werkcultuur en -organisatie           | Slechte communicatie, weinig steun bij zoeken naar oplossingen voor problemen en voor persoonlijke ontwikkeling, geen heldere definitie van de doelstellingen van de organisatie.                      |
| Positie in organisatie                | Onduidelijke en conflictueuze positie, verantwoordelijkheid voor mensen.   |
| Loopbaanontwikkeling                  | Stagnatie van, en onzekerheid over de loopbaan, te weinig of juist te snelle promotie, slechte salariering, onzekere arbeidspositie, lage sociale statuut van het werk.                                |
| Besluitvormingsmarge/controle         | Geringe deelname bij besluitvorming, gebrek aan mogelijkheden om het werk te sturen (controle, met name in de vorm van inspraak is eveneens een belangrijk item in dit en in organisatorisch verband). |
| Intermenselijke contacten op het werk | Sociale of fysieke afzondering, slechte verhoudingen met hoger geplaatsten, conflicten, gebrek aan sociale ondersteuning.  |
| Raakvlak werk-privé-leven             | Eisen van het werk en privé-leven met elkaar in tegenspraak, weinig steun thuis, problemen in samenhang met werkende partners.   |

## WERKINHOUD

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Werkomgeving en werkuitrusting | Problemen met betrekking tot betrouwbaarheid, beschikbaarheid, geschiktheid, onderhoud en reparatie van apparatuur en faciliteiten.           |
| Taakverdeling                  | Te weinig afwisseling of korte werkcycli, versnipperd of zinloos werk, te weinig beroep op kennis en vaardigheden, hoge mate van onzekerheid. |
| Werklast/werktempo             | Te veel of te weinig werk, te weinig invloed op het tempo, hoge tijdsdruk.  |
| Werkrooster                    | Ploegendienst, rigide werkroosters, onvoorspelbare werktijden, lange werktijden of vanuit sociaal oogpunt onmogelijke werktijden.             |

Voor verdere analyse kan desgewenst gebruik gemaakt worden van diverse instrumenten, zoals vragenlijsten en checklists (zie bijlage I). Om die technieken toe te passen moet eventueel de nodige expertise in huis worden gehaald.

- Rapport

Stap twee wordt het best afgesloten met een beknopt rapport waarin staat wat de risicofactoren en -groepen zijn en wat de eventuele interventie- en preventiemogelijkheden inhouden. Het rapport moet gebaseerd zijn op de eerste twee stappen van het stappenplan.

De bevoegdheid van het comité voor preventie en bescherming op het werk, respectievelijk de ondernemingsraad, houdt in dat het rapport aan deze organen wordt meegedeeld.

### 3. Keuze van maatregelen

- Inventaris

In deze fase wordt gediscussieerd over welke maatregelen zich opdringen om de gemelde knelpunten uit de wereld te helpen. Allicht zal men moeten starten met het maken van een inventaris van mogelijke oplossingen.

- Prioriteiten en doelstellingen

Vervolgens kunnen de prioriteiten en de doelstellingen vastgesteld worden. Het is van belang daarbij iedereen te betrekken. De wetgeving schrijft trouwens voor dat de resultaten van de analyse van de risico's meegedeeld worden aan het comité voor preventie en bescherming op het werk. Ook is het belangrijk eensgezindheid te bereiken over de criteria om de prioriteiten te bepalen. Eens de prioriteiten vastgelegd, kunnen ze vertaald worden naar concrete doelstellingen.

- Maatregelen

Zodra de prioriteiten en doelstellingen vastgelegd zijn, zoekt men gestructureerd naar de beste oplossingen en maatregelen om de gestelde doelstellingen te bereiken. Daarbij is het belangrijk een onderscheid te maken tussen wat onmiddellijk kan en wat slechts op middellange of lange termijn mogelijk is.

De maatregelen zullen zich richten op de vier groepen van stressrisicovelden (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen). Zij moeten in de eerste plaats collectief zijn en dienen de juiste volgorde van preventie (primaire, secundaire en tertiaire preventie) te respecteren<sup>3</sup>:

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

---

<sup>3</sup> Zie voorbeelden in bijlage II.

Er zijn eigenlijk drie soorten maatregelen mogelijk : organisatorische, technische en persoonsgerichte, met name voorlichting en opleiding.

De uiteindelijke beslissing moet worden genomen op basis van een overweging van voor- en nadelen van elk van de voorgestelde maatregelen in overleg met de betrokken partijen.

- Actieplan

De concrete maatregelen worden verzameld in een actieplan (opgenomen in het globaal preventieplan en het jaarlijks actieplan van de onderneming).

Het bevat een scenario voor elke maatregel: de toe te passen methodes, wie is verantwoordelijk, wie heeft welke opdracht, wat zijn de verplichtingen en de (organisatorische, financiële en materiële) middelen, de timing, de communicatie, de trainingen, de evaluatie, ....

Daarna volgt een overlegfase. Het voorafgaand akkoord van het comité voor preventie en bescherming op het werk is nodig over de voorgenomen maatregelen. Het advies van de ondernemingsraad is vereist voor alle maatregelen die de arbeidsorganisatie, de arbeidsvoorwaarden en het rendement van de onderneming zouden kunnen wijzigen.

Op basis van die consultatie wordt het plan eventueel bijgestuurd.

#### 4. Uitvoering van het actieplan

- Zichtbaarheid

Van de theorie naar de praktijk dan. De acties moeten op gang gebracht worden en in juiste banen geleid. Emotionele betrokkenheid van het personeel en leidinggevendenden is een goede garantie om te slagen. Met het oog daarop is het goed de verschillende acties aan te kondigen en de zichtbaarheid ervan te verzekeren. Een evenement creëren rond het project, hoe klein ook, is aangewezen. Ook is het belangrijk dat bij het uitvoeren van de maatregelen de gemaakte planning stap voor stap wordt nageleefd.

- Pilotproject

Om een zekere terughoudendheid weg te nemen kan het ook geraden zijn een pilotproject op te zetten dat bv. beperkt is tot een afdeling van de onderneming, waar de nood aan een stressvoorkomingsbeleid het grootst is.

#### 5. Evaluatie

Evaluatie is de laatste maar zeker niet de minst belangrijke etappe van het stappenplan. Zowel het plan als de resultaten ervan kunnen worden beoordeeld. De beoordeling maakt het mogelijk onverwachte resultaten aan het licht te brengen, verschillen te zien tussen de verwachte en de behaalde resultaten alsook nieuwe doelstellingen te bepalen.

- Effecten toetsen aan doelstellingen

Bij de evaluatie gaat men in eerste instantie na of de vooropgestelde doelstellingen bereikt worden, bij voorkeur op basis van eerder vastgestelde evaluatiecriteria. Is dit effectief het geval, dan kan nagegaan worden welke maatregelen nodig zullen zijn om het bereikte resultaat te consolideren. Werden de vooropgestelde doelstellingen daarentegen niet gerealiseerd, dan zal men moeten nagaan wat er precies fout is gelopen. Ofwel zijn de geformuleerde doelstellingen niet goed, omdat de analyse fout was, ofwel waren de afgesproken maatregelen niet aangepast of werden ze niet goed uitgevoerd.

- Beslissen over opvolging

De evaluatie zal gebruikt worden om de analyse en evaluatie van de risico's alsook het globaal preventieplan te actualiseren en zo nodig bij te sturen. Een bedrijf is immers voortdurend in beweging: personen veranderen van functie, technieken en behoeften evolueren, de bedrijfsomgeving verandert, nieuwe perspectieven tekenen zich af.

De resultaten van de evaluatie alsook de eventuele beslissingen over actualisering en bijsturing worden aan de werknemers medegedeeld.

In voorkomend geval moet het stappenplan volledig of gedeeltelijk opnieuw doorlopen worden volgens de methodiek die hierboven werd toegelicht.

## 6. Risicoverhogende omstandigheden

Belangrijke veranderingsprocessen zoals herstructurering en technologische en organisatorische vernieuwingen kunnen het risico op werkstress in de onderneming verhogen. Het verdient dan ook aanbeveling om, telkens wanneer zich een dergelijke verandering voordoet, het stappenplan specifiek daarop toe te passen.



**DEEL 2**  
**BIJLAGEN**

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of several horizontal lines of varying lengths and shades of teal, creating a layered, architectural effect.

# BIJLAGE I

## OPSPORING EN ANALYSE VAN RISICO'S

### I. INLEIDING

Met de risicoanalyse wordt nagegaan of er in de onderneming of instelling of tijdens activiteiten van de onderneming of instelling situaties zijn (of mogelijk zijn) die aanleiding kunnen geven tot werkstress (= inventarisatie van de gevaren). Vervolgens wordt nagegaan of er omstandigheden zijn waarbij werkstress zich daadwerkelijk zal manifesteren of die stressreacties kunnen versterken (= vaststellen van de risico's). Ten slotte wordt het risico geëvalueerd: hoe groot is de kans dat in de gegeven situatie en omstandigheden werkelijk stress optreedt?

Belangrijk is dat de risicoanalyse rekening houdt met de aard van de activiteiten en de specifieke risico's eigen aan die activiteiten evenals met de specifieke risico's die eigen zijn aan bepaalde groepen werknemers.

De risicoanalyse gebeurt ook op verschillende niveaus: het niveau van de organisatie in haar geheel, het niveau van elke groep van werkposten of functies (inclusief de mensen en de leidinggevende(n)) alsook het niveau van het individu.

Even onontbeerlijk is de multidisciplinaire benadering van de risicoanalyse. Ideaal is de betrokkenheid van zowel preventieadviseur(s), de leden van de hiërarchische lijn, bedrijfsarts, personeelsdienst of –verantwoordelijke als de werknemers zelf.

### II. WERKWIJZE

Welke methode voor risicoanalyse precies toegepast moet worden, is niet voorgeschreven. De werkgever moet op zoek gaan naar een aanpak op maat voor zijn organisatie. Uiteindelijk zijn er voor het uitvoeren van de risicoanalyse verschillende technieken beschikbaar.

- Analyse van objectieve beoordelingselementen:
  - Analyse van personeelsgegevens;
  - Analyse van de arbeidsomstandigheden en –processen.
  
- Analyse van subjectieve beoordelingselementen:
  - Enquête psychosociale aspecten;
  - Participatieve risicoanalyse.

Er bestaan geen methoden die alles kunnen. Alle technieken hebben hun eigen specifieke voor- en nadelen (zie tabel hierna).

Om de psychosociale arbeidsbelasting volledig in kaart te brengen zal het wellicht nodig zijn om met een combinatie van deze technieken te werken. De volgende werkwijze, die een combinatie vormt van verschillende technieken, kan hierbij behulpzaam zijn.

## A. Analyse van objectieve beoordelingselementen<sup>1</sup>

### 1. Onderzoek van personeelsgegevens

De analyse van de geregistreerde personeelsgegevens zoals signalen en klachten van het personeel en hun vertegenwoordigers, absenteïsme, arbeidsongevallen en personeelsverloop geven een beeld van het algemene welzijnsniveau van de onderneming of instelling. Deze gegevens kunnen dan verder uitgesplitst worden tot op het niveau van afdelingen, diensten, functies, leeftijdscategorieën en eventuele andere zinvolle indelingen. Met meer specifieke methoden (zie hieronder) kunnen die resultaten verder uitgediept worden.

### 2. Analyse van de arbeidsomstandigheden en –processen door deskundigen

Het gaat hier om een systematische, analytische en objectieve inventarisatie en evaluatie van de mentale belasting door het werk, de taak en de organisatie ervan. Deze techniek sluit nauw aan bij en is in feite een uitbouw van de klassieke methoden voor risicoanalyse uit het reeds bestaande veiligheidsbeleid. Het verschil met de klassieke risicoanalyse is dat ook de andere welzijnsaspecten naast veiligheid, gezondheid en hygiëne zoals ergonomie en de psychosociale arbeidsbelasting worden geïntegreerd zodat een meer interdisciplinaire aanpak ontstaat. De methode maakt gebruik van gestandaardiseerde checklists (controlelijsten) en steunt vooral op de expertise van de preventieadviseur(s) en andere deskundigen binnen of buiten de onderneming of instelling.

De eerste fase bestaat in de identificatie en bestudering van de ‘arbeidsprocessen’ (aankoop, verkoop en levering, productie, voorraadbeheer, kwaliteitsbewaking, logistiek, veiligheid,...)

Daarna volgt de analyse van de "arbeidssituaties".

Eenzijds worden taakgebonden elementen geanalyseerd zoals werkritme opgelegd door machines, hoge tijdsdruk, piekbelastingen, te veel of te weinig informatie, monotoon werk (geen uitdaging voor persoon), onverwachte situaties, verlies van controle, moeilijke beslissingen. Daarnaast komen ook de omgevingsgebonden elementen aan bod: de evaluatie van de fysieke omgevingsparameters zoals waarneming (bv. te weinig verlichting, te weinig contrast), concentratiemoeilijkheden (bv. storend geluid) en de gebouwen en hun omgeving, de ruimten, hun communicatiestructuur en de werkplek zelf (afmetingen,...).

Ten slotte is er de evaluatie van de organisatorische omgeving: is de taak correct ingebed in het geheel? Zijn sociale contacten mogelijk? Zijn er regelmogelijkheden (bv. keuze werkmethode, pauzeregeling,...)?

Telkens wordt ook nagegaan of collectieve en/of individuele factoren een rol spelen. Ten slotte volgt een methode om de risico's te rangschikken volgens hun graad van ernst.

<sup>1</sup> In het kader van de analyse van objectieve elementen is het mogelijk om een aantal gerichte "medische" testen te verrichten. Die zijn echter weinig relevant uit het oogpunt van een globaal antistressbeleid. Daarom wordt hier niet nader op dit onderwerp ingegaan.

## B. Analyse van subjectieve beoordelingselementen

De CAO nr. 72 omschrijft werkstress als een door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand. Het gebruik van het woord "ervaren" houdt in dat bij de opsporing en analyse van stressrisico's ook gepeild wordt naar subjectieve elementen en met name de persoonlijke perceptie van de werknemers. Voor de analyse van die subjectieve elementen kan de werkgever kiezen voor een van de twee hiernavolgende technieken of een combinatie van beide.

### 1. Enquête psychosociale aspecten

In deze benadering staat de persoonlijke perceptie van de werknemer centraal maar de resultaten liggen toch dicht bij geobjectiverde metingen. Als men individuele meningen samenvoegt tot een groepsniveau krijgt men immers een zekere objectiviteit. De meeste enquêtes i.v.m. psychosociale aspecten zijn gegroeid uit of zijn een uitbreiding van stressenquêtes waaraan verschillende modules (o.a. ergonomie, geweld op het werk, pesten) zijn toegevoegd. Het is dus een instrument gericht op psychosociale aspecten in het algemeen (zie verder de bespreking van een aantal vragenlijsten onder punt III).

### 2. Participatieve risicoanalyse

Bij een participatieve aanpak wordt op een interactieve manier onderzoek gedaan naar de risico's voor het welzijn van werknemers en eventuele oplossingen hiervoor. Deze analyse is geënt op de deskundigheid en ervaring van de werknemers zelf. Werknemers kennen veelal de parallelle informatie die niet aan de oppervlakte komt via observaties of klassieke risicoanalysetechnieken. Bovendien is het belangrijk te weten hoe de werknemers de organisatie, het preventiebeleid en de risico's percipiëren. De betrokkenheid van de werknemers bij de risicoanalyse verhoogt ook hun inzet bij de toepassing van het beleid en leidt tot betere resultaten.

Bij deze analyse telt de mening van elke medewerker, omdat het hier om subjectieve percepties gaat die deels voortkomen uit de persoonlijkheid van de werknemer in kwestie. Dit kan op basis van een interview met elke medewerker afzonderlijk ofwel door de werknemers te verzamelen in een groep van 10 à 20 personen (zoals in de hierna beschreven DIP-methode - doelgerichte interventie planning). Eén groep kan volstaan in een bedrijf, meerdere groepen zijn mogelijk.

De gegevens worden daarna onderworpen aan een inhoudsanalyse. De veralgemeende bevindingen worden in groep besproken en er worden concrete adviezen aan gekoppeld voor een mogelijke aanpak van de problematiek. Het hele proces moet in goede banen geleid worden door een gevormde preventieadviseur of een andere deskundige op het vlak van participatieve risicoanalyse.

Via deze kwalitatieve benadering, krijgt men een heel concreet beeld van de mogelijke risico's, de bereidheid tot medewerking aan verandering en eventuele aanbevelingen naar aanpak toe.

| Technieken  | Voordelen  | Nadelen   | Voorbeelden   |
|---|--|---|---|
| <p>Analyse van de arbeidsomstandigheden en -processen</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er kan worden verder gebouwd op het globale preventiebeleid</li> <li>▪ Kan toegespitst worden op stressproblematiek</li> <li>▪ Interdisciplinaire samenwerking met preventiedienst</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergelijking met andere organisaties (referentiedatabank) niet mogelijk</li> <li>▪ Methode gegroeid uit veiligheidsonderzoek</li> <li>▪ Psychosociale aspecten aan de kant van de mens komen nauwelijks aan bod</li> <li>▪ Geeft geen inzicht in bedrijfscultuur en onderlinge relaties</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veel externe diensten voor preventie en bescherming op het werk en ook andere gespecialiseerde instellingen en organisaties hebben hiervoor een eigen aanpak (controlelijsten) ontwikkeld</li> </ul>   |
| <p>Enquête psychosociale aspecten</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wetenschappelijke gevalideerde vragenlijsten</li> <li>▪ Geeft een diagnose, verschillende aspecten worden in kaart gebracht</li> <li>▪ Aandacht voor psychosociale aspecten aan de kant van de mens<sup>2</sup></li> <li>▪ Vergelijking met andere organisaties (referentiedatabank) mogelijk</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het kan een stigma worden in de organisatie</li> <li>▪ De focus ligt niet op "stress" maar op een groter geheel</li> <li>▪ Het eigenlijke werk moet nog beginnen, blijft het dode letter ?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VBBA - Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid</li> <li>▪ WOCCQ – Working Conditions and Control Questionnaire</li> <li>▪ VAG - Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (zie een bespreking van die lijsten onder navolgend punt III)</li> </ul>  |
| <p>Participatieve risicoanalyse</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Via een positieve insteek wordt een proces op gang gebracht van een constructieve, doch kritische kijk naar de organisatie, de arbeidsomstandigheden en hoe mensen met elkaar omgaan</li> <li>▪ Grotere acceptatie van het beleid bij de werknemers door hun betrokkenheid</li> <li>▪ De focus ligt op de achterliggende mechanismen. Koppeling met andere HRM-initiatieven mogelijk</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geen wetenschappelijke diagnose</li> <li>▪ Vergelijking met andere organisaties (referentiedatabank) niet mogelijk</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appreciative Inquiry (zie een bespreking onder navolgend punt III)</li> <li>▪ Veel externe diensten voor preventie en bescherming op het werk en ook andere gespecialiseerde instellingen en organisaties hebben eigen methoden van participatieve risicoanalyse ontwikkeld, al dan niet op basis van de Appreciative Inquiry (DIP- doelgerichte interventie planning; DEPARIS-Participatieve opsporingsmethode van risico's)</li> </ul> |

<sup>2</sup> Het betreft de cognitieve, emotionele en relationele aspecten die door het werk in meerdere of mindere mate worden aangesproken. Er is ook de meer of minder gunstige positie als werknemer en de eigen definitie van de situatie die men daaraan ontleent.

### III. ENKELE VOORBEEDEN VAN OPSPORINGS- EN ANALYSEMETHODEN<sup>3</sup>

Hierna volgen enkele voorbeelden van opsporings- en analyse-instrumenten om werkstress in beeld te brengen. Welk instrument men ook kiest, de belangrijkste criteria die deze keuze moeten bepalen, lijken de volgende:

- het instrument moet geschikt zijn voor de doelstellingen die men nastreeft en geschikt voor de onderneming waarvoor men het wil toepassen;
- de validiteit van een instrument moet aangetoond kunnen worden (bewijzen te meten wat men beweert te meten);
- de betrouwbaarheid is belangrijk: dat het instrument in het verleden reeds is toegepast in vergelijkbare bedrijven kan van doorslaggevende aard zijn.

#### A. Toetsingslijsten

De toetsingslijsten of checklists zijn veeleer opsporings- en observatiemethoden, die het mogelijk maken vrij vlug een beeld te krijgen van de stressrisico's in de onderneming.

##### 1. De Toetsingslijst Mens en Organisatie (TOMO)

De TOMO is een checklist, die het best door een deskundige wordt afgenomen. Hij laat toe om op een vrij snelle manier een globale risico-inventarisatie te maken op functie- of afdelingsniveau. Er wordt een inventarisatie gemaakt van de knelpunten, er worden maatregelen voorgesteld en er zijn enkele toetsingscriteria opgenomen. Het is ook belangrijk te noteren dat er geen arbeidssituaties van individuele werknemers worden geanalyseerd.

In de TOMO zijn mogelijke knelpunten verdeeld over vier categorieën: taakeisen, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en regelruimte.

De methode bestaat uit drie niveaus: inventarisatie knelpunten, mogelijke maatregelen en toetsingscriteria.

De TOMO is één van de meest complete en meest objectieve toetsingslijsten die in het Nederlands bestaan. Bovendien wordt hij ook in België steeds vaker toegepast, ook omdat hij vrij is van copyright.

<sup>3</sup> Een uitgebreid overzicht is opgenomen als bijlage bij een eindwerk van M. DELAUNOIS over de rangschikking van de evaluatiemethoden van stress in de onderneming (UCL, Centre de Médecine et Hygiène du Travail, academiejaar 2000-2001).

## 2. Job Content Questionnaire (JCQ Karasek)<sup>4</sup>

The Job Content Questionnaire (JCQ) is een checklist met 42 vragen.

De vragenlijst analyseert de jobstressoren, meer bepaald de eisen die vanuit de job gesteld worden en de professionele onzekerheid, de steun van chefs en collega's, de fysieke stressoren, d.w.z. fysieke inspanningen, gevaarlijke arbeidsvoorwaarden en de blootstelling aan toxische stoffen. Ten slotte analyseert de vragenlijst ook het eventueel gebrek aan arbeidstevredenheid.

Onder die 42 vragen zijn er 14 om de werkstress te meten. Dit gebeurt vanuit een dubbele dimensie : de controle op het werk en de taaklast.

De controle op het werk betreft de mogelijkheid om op het werk zijn vaardigheden te ontplooien alsook de regelruimte.

De mogelijkheid om vaardigheden te ontplooien, wordt gemeten aan de hand van de volgende items : de mogelijkheid om steeds nieuwe dingen te leren, de mogelijkheid om eigen bekwaamheden verder te ontwikkelen, de vereiste vaardigheden, taakafwisseling en de vereiste creativiteit.

Voor het meten van de regelruimte zijn van belang : de vrijheid om zelf te beslissen, de mogelijkheid het werk te organiseren en de inspraakmogelijkheid.

De taaklast ten slotte wordt bepaald op grond van volgende items : buitensporig veel werk, tegenstrijdige opdrachten, onvoldoende tijd om het werk uit te voeren, hoog werkritme en zwaar werk.

Per groep vragen wordt een totaalscore berekend. Deze scores kunnen opgesplitst worden per afdeling of functie. De groepen moeten uit minstens 15 ondervraagden bestaan, anders worden de gemiddelden te onbetrouwbaar en kan de privacy in het geding komen. Op die manier kan men verschillende afdelingen en functies met elkaar of met het bedrijfsgemiddelde vergelijken.

## 3. Welzijn bij de Arbeid (WEBA)

Deze methode werd ontwikkeld om de verplichtingen die in de Nederlandse wetgeving met betrekking tot welzijn op het werk zijn opgenomen te kunnen operationaliseren.

Het doel van de WEBA-methode is om welzijnsrisico's te kunnen signaleren, vooral met betrekking tot "stressrisico's op psychische overbelasting" en op de "leermogelijkheden van mensen in hun werk".

Om de werkinhoud te analyseren en te beoordelen bevat de WEBA-methode zeven aspecten: de vakmatige volledigheid van de functie, organiserende taken, niet-kortcyclische taken, moeilijkheidsgraad van de functie, autonomie in het werk, contactmogelijkheden en informatievoorziening.

---

<sup>4</sup>Bron : M. DELAUNOIS, aangehaald werk, p. 51.

De WEBA-methode is vooral bedoeld om een discussie over de kwaliteit van de arbeid op gang te brengen. Bij deze methode wordt geen aandacht besteed aan het aspect "arbeidsvoorwaarden". Emotionele belasting wordt evenmin behandeld.

## B. Vragenlijsten

In tegenstelling tot de onder het vorige punt A behandelde technieken, zijn de navolgende methoden gericht op een meer diepgaande analyse van risico's.

### 1. Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)

Een van de meest gebruikte vragenlijsten is de VBBA. Die vragenlijst werd ontwikkeld in Nederland (Van Veldhoven en Meijman, 1994). De gebruiksrechten voor België berusten bij Quest-Europe.

De VBBA is een breed instrument dat peilt naar:

- kenmerken van het werk: werktempo en werkhoeveelheid, emotionele belasting, lichamelijke inspanning, geestelijke belasting, afwisseling in het werk, leermogelijkheden, zelfstandigheid in het werk;
- werkorganisatie en relaties op het werk: relatie met collega's, relatie met directe leiding, inspraak, problemen met de taak, informatie, communicatie, contactmogelijkheden;
- arbeidsvoorwaarden: beloning, loopbaanmogelijkheden, toekomstzekerheid;
- mogelijke gevolgen van het werk: plezier in het werk, betrokkenheid bij de organisatie, herstelbehoefte, piekeren, verandering van baan, slaapkwaliteit, emotionele reacties tijdens het werk, vermoeidheid tijdens het werk.

Door middel van een beknopte of een uitgebreide versie kan men zowel op groeps- als op individueel niveau inzicht krijgen in de oorzaken en gevolgen van de verschillende aspecten. Ook sectorspecifieke elementen kunnen opgespoord worden via toevoeging van maatwerkmodules.

Het referentiebestand wordt beheerd door het Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA) en is samengesteld uit de verzamelde vragenlijsten "VBBA" van ongeveer 30.000 werknemers uit zo'n 250 bedrijven. Het beantwoordt aan de criteria voor vertrouwelijkheid en absolute anonimiteit. Het referentiebestand maakt het mogelijk om de resultaten van de onderneming of instelling te vergelijken met de reeds verzamelde gegevens. Ook laat het referentiebestand toe om snel te detecteren wat ongunstig of gunstig is op het niveau van het bedrijf, de afdeling of bepaalde functies en op het niveau van het individu (bv. extremen). Er kunnen ook vergelijkingen gemaakt worden met een referentiegroep (gelijkaardige respondenten naar economische activiteit, functie, geslacht, leeftijd,... en combinaties daarvan).



## 2. Working Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)<sup>5</sup>

De WOCCQ is een Belgische diagnosemethode voor psychosociale risico's, stress in het bijzonder. Ze werd uitgewerkt en getest door de "Service de Psychologie du Travail et des Entreprises" van de Universiteit van Luik, in nauwe samenwerking met de "Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn" van de Katholieke Universiteit van Leuven en het "ISW - Instituut voor Stress en Werk" voor de Nederlandse versie.

De WOCCQ is een meerdimensionale controleschaal voor de werknemer aangaande de aspecten van zijn werk die in het onderzoek naar stress relevant zijn.

De WOCCQ staat centraal in de diagnose maar wordt door andere vragenlijsten aangevuld. Het WOCCQ Package bestaat uit een basisluik en een facultatief luik. Het basisluik omvat 3 vragenlijsten: de WOCCQ, een vragenlijst om psychologische stress te meten en de lijst van de probleemsituaties. Het facultatieve luik bestaat uit vragenlijsten die, naar gelang van de behoeften van de onderneming, kunnen worden toegevoegd.

De eigenlijke WOCCQ bestaat uit een vragenlijst met 80 items, aan de hand waarvan de controle van de werknemer over de verschillende facetten van zijn werk, kan worden beoordeeld. De 80 items zijn onderverdeeld in 6 schalen voor de controle over de arbeidssituatie: de nodige middelen, het beheer van de taak, persoonlijke risico's of risico's voor anderen, het plannen van het werk, time management en de toekomst.

Door middel van de lijst van de probleemsituaties kan een kwalitatieve analyse worden gemaakt van de door de werknemers beschreven probleemsituaties.

Vanuit praktisch oogpunt biedt dit de mogelijkheid om de resultaten die via de kwantitatieve gegevens werden verkregen, te verfijnen en te personaliseren in functie van de onderneming, wat zeer nuttig is om daarna op het terrein in te grijpen.

## 3. De NIPG-vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)

De VAG is in de jaren '70 en '80 ontwikkeld door het Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg TNO. Deze vragenlijst is oorspronkelijk opgesteld om het persoonlijk functioneren van mensen in hun werksituatie te achterhalen.

Er is een standaardversie opgesteld waaraan zo nodig bedrijfsspecifieke vragen kunnen worden toegevoegd.

Van deze vragenlijst bestaat een lange en een korte versie.

Bijna alle vragen van de VAG kunnen met ja of neen worden beantwoord. Dit laat toe om de resultaten snel en overzichtelijk voor te stellen.

De voornaamste onderwerpen die in de VAG aan bod komen hebben betrekking op: identificatievragen, taakhoud, werkorganisatie, fysieke werkomstandigheden, veiligheid en voorzieningen, leiding en collega's, lichamelijke en geestelijke inspanning, relatie werk-privéleven, waardering en toekomstverwachtingen, gezondheidsklachten en ziektegedrag.

<sup>5</sup> Bron: De WOCCQ, brochure uitgegeven onder auspiciën van het federale Wetenschapsbeleid in België en met de steun van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg alsook van het Europees Sociaal Fonds. De WOCCQ-methode kwam tot stand dankzij de financiële middelen van de POD Wetenschapsbeleid. De verdere ontwikkeling en de promotie van die methode worden verzekerd door een gezamenlijk project van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.

Ter afronding van de vragenlijst moet de werknemer een algemeen oordeel geven over zijn of haar arbeidssituatie.

Een aantal onderwerpen ontbreekt in de VAG. Het onderwerp "arbeidsvoorwaarden" ontbreekt zelfs helemaal. Ook het aspect "regelruimte" komt te weinig aan bod.

De VAG is al heel vaak en met veel succes toegepast. Daardoor is er heel wat vergelijkingsmateriaal ter beschikking.

#### 4. De Vragenlijst Organisatiestress (VOS-D)

De Vragenlijst Organisatiestress is ontwikkeld door de Stressgroep Nijmegen, een groep psychologen van de Vakgroep Psychologie van Arbeid en Organisatie van de Universiteit van Nijmegen.

De formulering van de vragen is vereenvoudigd zodat ook lager opgeleid personeel met de vragenlijst kan omgaan.

De VOS-D bestaat uit 14 modules met in totaal 95 vragen (inclusief enkele open vragen).

De 14 modules zijn de volgende: overbelasting, rolonduidelijkheid, verantwoordelijkheid, rolconflict, werkplekgebondenheid (bijv. onmogelijkheid om de werkplek te verlaten), gebrek aan beslissingsmogelijkheden, gebrek aan zinvolheid van het werk, onzekerheid over de toekomst, sociale ondersteuning door de chef en door de collega's, gebrek aan tevredenheid met het werk, piekeren over het werk, psychische klachten en gezondheidsklachten.

Ook in de VOS-D ontbreken vragen over arbeidsvoorwaarden. Regelruimte daarentegen is wel goed uitgewerkt. Aan taakhoud is dan weer weinig aandacht besteed.

### C. Participatieve risicoanalyse

#### 1. Participatieve opsporingsmethode van risico's (DEPARIS)

Het instrument voor participatieve opsporing van risico's (DEPARIS) is "ontworpen om door de werknemers en hun omkadering te worden gebruikt ten einde zo objectief mogelijk de stand van zaken van de arbeidssituatie, waarin zij zich dagelijks bevinden en die zij alleen goed kennen op te maken" (SOBANE-strategie en opsporingsmethode DEPARIS, uitgegeven door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg). De demarche gaat uit van een groep bestaande uit werknemers en technisch omkaderingspersoneel. Een coördinator, aangeduid door de directie met goedkeuring van de werknemers leidt de groep. De overlegorganen van de onderneming spelen volledig hun rol van advies en voorstel betreffende het verloop van het gebeuren.

De DEPARIS-methode wordt voorgesteld onder de vorm van 18 rubrieken die elk een aspect van de arbeidssituatie behandelen waaronder de psycho-organisatorische factoren. Voor iedere rubriek geeft DEPARIS een korte beschrijving van de gewenste situatie en een lijst met aspecten waarop moet worden gelet. Naast deze beschrijving noteert de coördinator wat er concreet gedaan kan worden om de situatie te verbeteren alsook voor welke aspecten een diepgaander studie nodig is. Hij heeft de mogelijkheid de inhoud van de rubrieken aan de arbeidssituatie aan te passen.

Voor het geheel van de rubrieken velt de groep een globaal oordeel (eindindicator) over de prioriteit van de uit te voeren veranderingen : licht op groen voor een geheel bevredigende situatie; licht op oranje voor een middelmatige situatie, indien mogelijk te verbeteren; licht op rood voor een onbevredigende situatie die gevaarlijk kan zijn en zeker verbeterd moet worden.

De bijkomende acties en studies, waartoe besloten wordt tijdens de discussie, worden opgenomen in een samenvattende tabel, bepalend "wie" "wat" doet en "wanneer" en dit voor elk van de rubrieken. De tabel is in feite het actieplan.

De DEPARIS-methode wordt beschreven in een brochure met als titel "De SOBANE-strategie<sup>6</sup> en de opsporingsmethode DEPARIS" uitgegeven door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en eveneens on line beschikbaar op de internetsite [www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be).

## 2. Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry (AI), waarderend onderzoeken, is een nieuwe en fundamenteel andere manier van denken over het oplossen van problemen en veranderen van organisaties. De traditionele aanpak vertrekt van een analyse van de problemen, vervolgens de opstelling van een plan van aanpak en ten slotte de implementatie. De nadruk ligt op wat er verkeerd is en op wat niet functioneert. Deze aanpak van organisatieproblemen is gebaseerd op de impliciete veronderstelling dat organisaties als machines zijn. Een onderdeel van de machine is defect dus dat onderdeel moet vervangen of gerepareerd worden. Dit werkt misschien goed bij machines maar vandaag de dag werkt dit niet zo goed bij een menselijk systeem. Juist omdat we zoeken naar problemen... vinden we die niet alleen maar creëren we ze tegelijk. Doordat we gericht zijn op problemen, benadrukken we deze en vergroten we ze, weliswaar onbedoeld. Bovendien ontstaan er vaak nieuwe problemen zoals het benoemen van zondebokken en het creëren van weerstand.

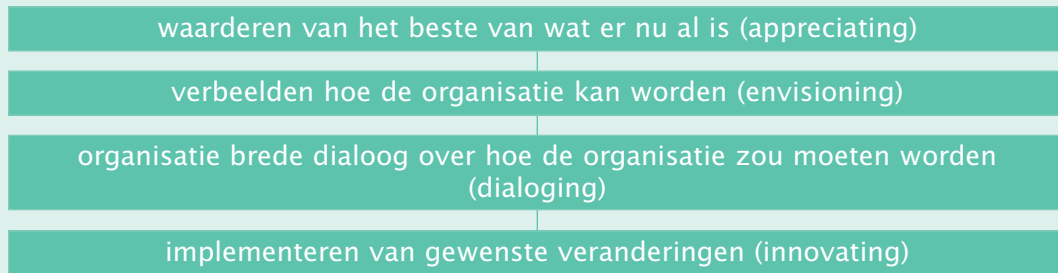
Bij de Appreciative Inquiry ligt de focus op wat goed loopt in de organisatie, het zoeken naar en versterken van oplossingen die al bestaan.

De methode zoekt niet naar het gedrag op zich, maar probeert de oorzaken in kaart te brengen zodat gepaste maatregelen kunnen worden genomen. Bovendien heeft het toepassen van de methode een positieve invloed op de bedrijfscultuur.

---

<sup>6</sup> Zie voor deze strategie de internetsite [www.sobane.be](http://www.sobane.be)

## Appreciative Inquiry schematisch



### 3. Doelgerichte interventie planning (DIP)

Doelgerichte Interventie Planning (DIP) is een analyse- en planningmethode met een sterk participatief karakter. De methode omvat de volgende drie fasen:

- De voorbereidende fase

In deze fase definiëren de initiatiefnemers of begeleiders de probleemsituatie of het onderwerp van de analyse. Vervolgens bepalen ze wie er moet betrokken worden bij de planning (indien mogelijk zowel probleem- als oplossingsbetrokkenen) en stellen ze de groep samen (25 à 30 mensen).

- De analysefase

De moderator vraagt aan de aanwezigen om de problemen die zij ervaren m.b.t. het gekozen thema neer te schrijven op kaartjes. Uit al deze kaartjes kiest de groep een startprobleem dat zowel een oorzaak als een gevolg heeft. Dit is de start voor het uittekenen van de problemenboom: een structuur waarin alle kaartjes een plaats vinden, zodat oorzaak-gevolg relaties duidelijk worden. Door de problemen op de kaartjes te herformuleren in termen van een gewenste toestand, wordt de boom vervolgens omgezet in een objectenboom. In deze boom onderscheidt de groep vervolgens een aantal groepen of clusters van objectieven. Deze clusters worden aan de hand van een aantal vooropgestelde criteria (haalbaar, vernieuwend, effectief, snel resultaat, ...) beoordeeld naar prioriteit. De analysefase vraagt twee bijeenkomsten van 4 uur.

- De planningsfase

Zodra deze keuze gemaakt is, begint de groep aan de planning. De boom geeft informatie over de relatie tussen de algemene doelstelling, de specifieke doelstelling, de resultaten en de activiteiten. Deze vier elementen krijgen een heel concrete inhoudelijke vertaling, gezamenlijk genoemd de "interventiologica". Ze worden aangevuld met de veronderstellingen van waaruit men vertrekt om de resultaten te bereiken, de indicatoren die helpen om de behaalde resultaten te toetsen, de bronnen die nodig zijn voor de toetsing en de benodigde (financiële) middelen. De planningsfase vraagt eveneens twee bijeenkomsten van 4 uur.

## BIJLAGE II

### VOORBEELDEN VAN PREVENTIEMAATREGELEN

#### Algemeen

- organisatiecultuur en -structuur, gericht op preventie;
- een oplossingsgerichte bedrijfscultuur mogelijk maken;
- de structurele inbedding van oplossingen in de organisatie;
- nagaan van gevolgen voor de werkdruk van reorganisaties, veranderingen van uurroosters en dergelijke.

#### Communicatie en intermenselijke verhoudingen

- verbetering van de interne communicatie;
- samenwerkingsbevordering;
- teamwork en sociale steun (collega's en bedrijfsleiding);
- leiderschapontwikkeling;
- inspraakmogelijkheden (medewerkers oplossingen mee laten voorstellen);
- een ombudsdienst of een vertrouwenspersoon voorzien om individuele problemen op te vangen;
- regelmatige rondgang in alle werkruimten door leidinggevenden, preventieadviseurs, ...

#### Opleiding en informatie<sup>1</sup>

- organisatie van stress-informatiesessies voor alle niveaus (stress komt voor in alle geledingen van ondernemingen);
- gerichte trainingen (competentie en vaardigheden in evenwicht brengen met de taakeisen);
- informatie over de werkplaats.

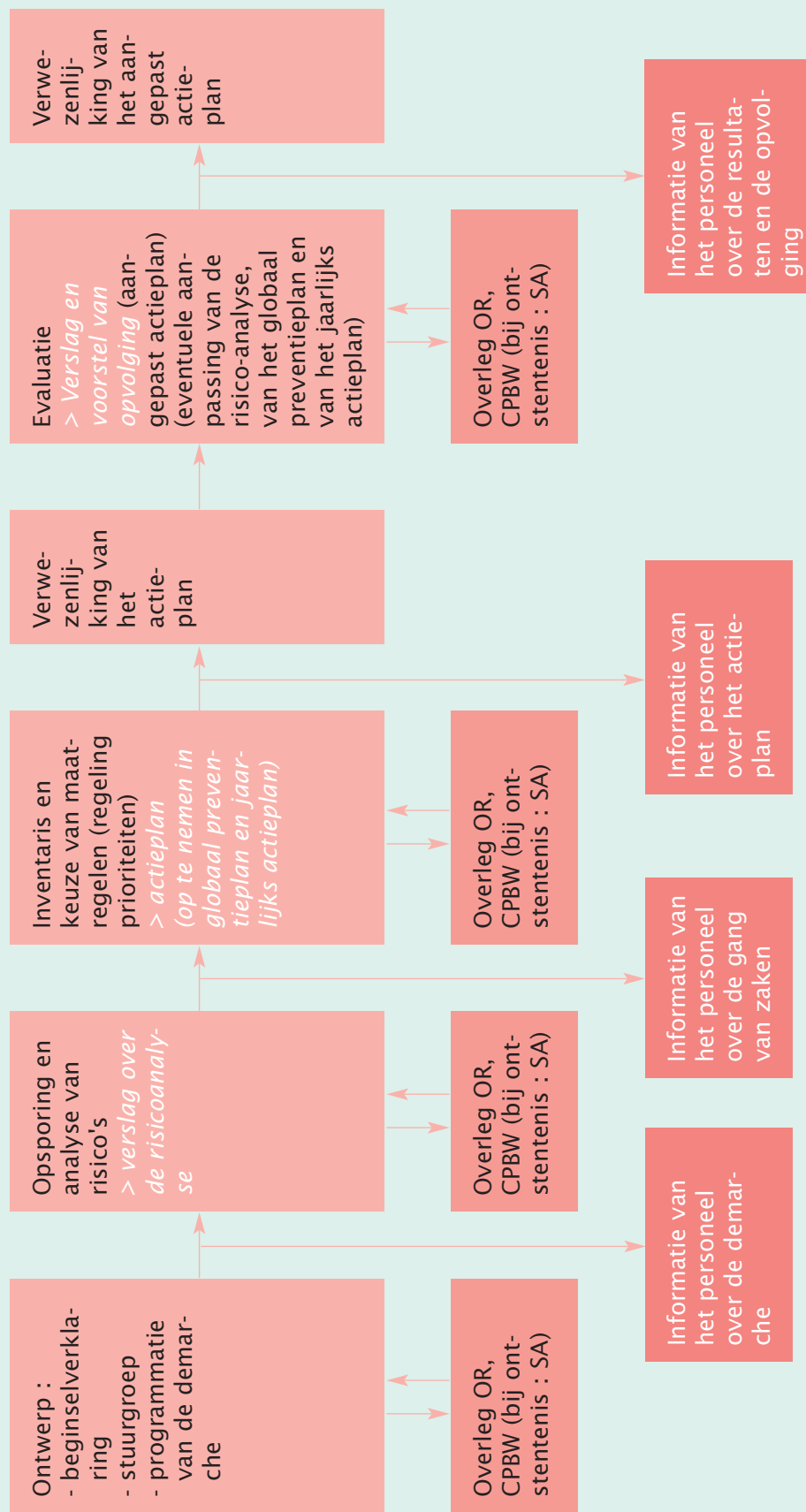
#### Andere maatregelen

- aanpassing of optimalisatie van de arbeidsvoorwaarden;
- reorganisatie van het werk;
- inbouwen van meer regelmogelijkheden zoals bv. glijdende werktijden en meer jobflexibiliteit;
- jobverrijking door nieuwe taken toe te voegen;
- wegnemen van mogelijke stressoren door bv. het werk minder belastend te maken, een trager werkritme mogelijk te maken of beter meubilair aan te schaffen.

<sup>1</sup> Het valt aan te bevelen zorgvuldig te werk te gaan bij het selecteren van externe experts of trainers. Veel antistresstrainingen en andere vormen van "stressmanagement" schieten hun doel voorbij of zijn ontoereikend op lange termijn. Niet zelden bieden commerciële organisaties spectaculaire activiteiten aan waarvan men de meerwaarde in vraag kan stellen. Er zijn zelfs organisaties actief waarachter een sekte schuilgaat! Het is daarom geraden in de eerste plaats na te gaan of de externe preventiedienst het stressproject niet kan (bege)leiden.

## BIJLAGE III

### SCHEMA STAPPENPLAN



## BIJLAGE IV

### METHODES VOOR STRESSONDERZOEK

| Graad van complexiteit | Benaming   | Vindplaats  |
|------------------------|--|---|
| Opsporing              | Job Content Questionnaire (JCQ Karasek)                  | Karasek R., Theorell T. (1990) <i>Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life</i> . New York, Basic Books, 384 p.<br>Website :<br><a href="http://www.uml.edu/Dept/WE/research/jcq/jcq.htm">www.uml.edu/Dept/WE/research/jcq/jcq.htm</a><br><a href="http://www.workhealth.org/strain/jsdef.html">www.workhealth.org/strain/jsdef.html</a>                    |
| Observatie             | TOetsingslijst Mens en Organisatie (TOMO)                | Van Orden C.Y.D., Gaillard A.W.K. (1994) <i>TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie</i> , Zeist, Nederland, 81 p.  |
|                        | Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)                             | Van Orden C.Y.D., Brouwer K.M., Gaillard A.W.K. (1997) <i>Evaluatie Tomo in de KL</i> , Rapport TNO TM-97-AO37, 37 p.<br>Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J., (1995) <i>De WEBA-Methode</i> , TNO, NIA, Samsom, Nederland, 76 p.<br>Website : <a href="http://www.arbeid.tno.nl">www.arbeid.tno.nl</a>  |
| Analyse                | Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)                   | Gründemann R.W.M., Smulders P.G.W., de Winter C.R. (1993) <i>Vragenlijst arbeid en gezondheid handleiding</i> , Swets Test Services, Lisse, Nederland, 38 p.  |
|                        | Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) | van Veldhoven M., Meijman T.F., Vragenlijst <i>Beleving en Beoordeling van de Arbeid</i> , Quest vzw, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden<br>Website : <a href="http://www.nova.inrct.be">www.nova.inrct.be</a><br><a href="http://www.questeurope.com">www.questeurope.com</a>   |
|                        | Vragenlijst Organisatie Stress-D (VOS-D)                 | Bergers G.P.A., Marcelissen F.H.G., de Wolff Ch.J. (1986) <i>Vragenlijst organisatiestress-D (Vos-D) : handleiding</i> , <i>Stressgroep publicatie nr. 36</i> , Psychologisch laboratorium, Katholieke Universiteit Nijmegen, 12 p.   |
|                        | WORKing Conditions and Control Questionnaire (WOCCQ)     | De WOCCQ werd uitgewerkt en getest door de "Service de Psychologie du Travail et des Entreprises" van de Universiteit van Luik, in nauwe samenwerking met de "Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn" van de Katholieke Universiteit van Leuven en het "ISW-Instituut voor Stress en Werk" voor de Nederlandse versie. Website : <a href="http://www.woccq.be">www.woccq.be</a> |

## BIJLAGE V

### NUTTIGE ADRESSEN

#### Werknemersorganisaties

- Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV)  
Hoogstraat 42, 1000 Brussel  
tel : (02)506 82 11  
fax : (02)506 36 86  
[www.abvv.be](http://www.abvv.be)
- Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLVB)  
Koning Albertlaan 95, 9000 Gent  
tel : (09)222 57 51  
fax : (09)221 04 74  
[www.aclvb.be](http://www.aclvb.be)
- Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV)  
Haachtsesteenweg 579, 1030 Brussel  
tel : (02)246 31 11  
fax : (02)246 30 10  
[www.acv-csc.be](http://www.acv-csc.be)

#### Werkgeversorganisaties

- Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO)  
Ravensteinsraat 4, 1000 Brussel  
tel : (02)515 08 11  
fax : (02)515 09 99  
[www.vbo.be](http://www.vbo.be)
- Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO)  
Spastraat 8, 1040 Brussel  
tel : (02)238 05 11  
fax : (02)238 05 96  
[www.unizo.be](http://www.unizo.be)
- Fédération nationale des Unions des Classes moyennes  
avenue des Gaulois 32, 1040 Brussel  
tel : (02)736 11 98  
fax : (02)736 25 55  
[www.ucm.be](http://www.ucm.be)
- Belgische Boerenbond  
Minderbroedersstraat 8, 3000 Leuven  
tel : (016)24 21 53  
fax : (016)24 28 82  
[www.boerenbond.be](http://www.boerenbond.be)



- Union professionnelle agricole de Belgique (UPA)  
chaussée de Namur 47, 5030 Gembloux  
tel : (081)60 00 60  
fax : (081)60 04 46
- Alliance agricole belge  
Wetenschapsstraat 23-25, bus 7, 1040 Brussel  
tel : (02)230 72 95  
fax : (02)230 42 51

## Overheid

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg  
Ernest Blerotstraat 1, 1070 Brussel  
tel : (02)233 41 11  
fax : (02)233 44 88  
[www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

## NUTTIGE WEBSITES

- European Agency for Safety and Health at Work  
[www.osha.eu.int](http://www.osha.eu.int)
- Prevent  
[www.prevent.be](http://www.prevent.be)
- Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden  
[www.nova.inrct.be](http://www.nova.inrct.be)
- Federaal Wetenschapsbeleid  
[www.belspo.be](http://www.belspo.be)
- Instituut voor stress en werk  
[www.isw.be](http://www.isw.be)
- Co-Prev (vereniging van de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk)  
[www.co-prev.be](http://www.co-prev.be)



**NATIONALE ARBEIDSRAAD**  
Blijde Inkomstlaan 17-21  
1040 Brussel  
[www.nar-cnt.be](http://www.nar-cnt.be)