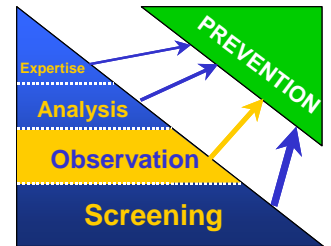


# SOBANE gids : Psychosociale aspecten

## 2 NIVEAU 2: OBSERVATIE



### 2.1 INLEIDING

#### 2.1.1 Doelstellingen

- Bestuderen van de situatie voor wat betreft de psychosociale aspecten .
- De maatregelen bepalen die onmiddellijk kunnen genomen worden om de risico's te verbeteren.

#### 2.1.2 Wie ?

- De **werknemers** en hun **staf** die zeer goed de situatie kennen,
- De **verantwoordelijken** (staf, studie bureau, interne preventieadviseurs) die de werksituatie goed kennen.

#### 2.1.3 Hoe ?

Een meer gedetailleerde beschrijving van de toepassing van de Observatiegidsen wordt beschreven in de algemene inleiding van de SOBANE strategie.  
Enkel de voornaamste richtlijnen worden hieronder vermeld.

De werkmethode is vergelijkbaar met deze gebruikt tijdens het niveau 1, **Opsporingmethode** (Déparis), en de deelnemers zouden dezelfde moeten zijn:

1. Keuze van een "arbeidssituatie". Dit is een kleine groep werkposten die samen een geheel vormen. .
2. Aanduiden van een **coördinator**.
3. Voorbereiding van de coördinator: hij leest de **Observatiegids** grondig, leert hoe ze te gebruiken en past ze aan de betrokken arbeidssituatie aan.
4. Oprichten van een werkgroep samengesteld uit de belangrijkste werknemers en personen van de technische omkadering.  
Als er zowel mannen als vrouwen tewerkgesteld zijn in de onderzochte arbeidssituatie, zullen beide sexen in de werkgroep vertegenwoordigd zijn.
5. Vergadering van de werkgroep in een rustig lokaal dicht bij de werkposten (gemiddeld gedurende een tweetal uren).
6. Duidelijke uitleg door de coördinator over het doel van de vergadering en de procedure.
7. Discussie over elke rubriek met de nadruk op:
  - wat **concreet** kan gedaan worden om de situatie te verbeteren, door wie en wanneer
  - datgene waarvoor, op **Analyse** niveau, de hulp van een preventieadviseur moet worden ingeroepen.Tijdens de discussie over de werksituatie wordt rekening gehouden met de karakteristieken van de werknemers. Er wordt speciale aandacht besteed aan het feit dat het om mannen of vrouwen gaat, jonge of oudere werknemers, mensen die de taal al of niet kennen ...
8. Na de vergadering maakt de coördinator een syntheseverslag van de voorgestelde oplossingen. Dit omvat:



- de gebruikte tabellen, met duidelijke informatie zoals besproken tijdens de vergadering
  - de lijst met mogelijke oplossingen met voorstel van **wie** doet **wat** en **wanneer**
  - de lijst met de meer in detail te bestuderen punten op niveau 3, Analyse, en hun prioriteiten.
9. De resultaten worden voorgesteld aan de deelnemers van de werkgroep, aan de directie en aan de comité van preventie en bescherming op het werk. Er kunnen punten aangepast of toegevoegd worden en beslissingen genomen worden tijdens deze vergaderingen.
10. Vervolg van de studie voor de niet opgeloste problemen door een methode van het niveau 3, **Analyse**.

Wanneer het niet lukt om een vergadering met 3 tot 6 medewerkers te organiseren, zal de **coördinator** het observatieniveau zelf sturen. Dit gebeurt best in samenwerking met 1 of 2 werknemers en het overleg kan eventueel op de werkvloer georganiseerd worden. Deze situatie is niet ideaal maar blijft nuttig om de preventie te bevorderen. Op deze manier kan het eventueel beroep doen op een extern deskundige voorbereid worden.

### **2.1.4 Te bespreken punten**

De hierna beschreven Observatieprocedure behandelt volgende aspecten:

1. Autonomie en individuele verantwoordelijkheden
  - Graad van initiatief, autonomie
  - Contactvrijheid
  - Verantwoordelijkheden
  - Fouten
2. Werkinhoud
  - Rolambivalentie
  - Rolconflicten
  - Diversificatie en werkbelang
  - Aandachtsniveau
  - Beslissingen
  - Bekwaamheden
  - Opleiding
3. Tijdsdruk
  - Uurroosters en werkduur
  - Werkritme
  - Vertragingen en onderbrekingen
  - Autonomie van de groep
  - Pauzes
4. Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie
  - Relaties tussen werknemers
  - Relaties tussen binnendiensten
  - Soort leiderschap – de hiërarchie
  - Relaties met de hiërarchie
  - Functioneringsgesprek
  - Evaluatiegesprek
5. Psychosociale omgeving
  - Tewerkstelling
  - Toekomstperspectieven
  - Lonen
  - Pesten en discriminatie
  - Sociaal overleg
  - Sociaal klimaat

## OBSERVATIE

Misschien zijn niet al deze aspecten toepasbaar op de werksituatie in *Observeren*. **Allereerst moeten dus de aspecten worden geselecteerd die betrekking hebben op deze werksituatie.**

- Dat moet gebeuren op basis van de resultaten van de besprekingen op de Déparis bijeenkomst. De bovenstaande 5 themacategorieën komen overeen met de 5 laatste tabellen van de Déparis overleggids. De onvoldoende aan bod gekomen aspecten op het vlak van Déparis of die waarvoor geen preventiemaatregelen konden worden gevonden of die onvoldoende blijken om tot een aanvaardbare werksituatie te komen, worden in aanmerking genomen.
- Vaak is er bij het eerste gebruik van de Déparis gids nog geen echte overlegsfeer en blijven de besprekingen van deze 5 tabellen enigszins vaag. Het is dus de taak van de coördinator en de preventieadviseur-coach om de aspecten te wissen die geen verband houden – zelfs niet potentieel – met de werksituatie: vertragingen en onderbrekingen indien het om regelmatig werk gaat bijvoorbeeld, overuren wanneer die nooit worden gepresteerd, lonen indien die van elders worden opgelegd (in het onderwijs bijvoorbeeld)...

**Er wordt aanbevolen om elk aspect kort te overlopen alvorens er wordt beslist om het in aanmerking te nemen of niet, en niet alleen op de benaming af te gaan.**

### 2.1.5 Terminologie

|   |   |
|---|---|
| <b>Stress</b>   | <p>Het begrip stress is de door een groep werknemers als negatief ervaren toestand, die gepaard gaat met klachten of functiestoornissen op fysiek, psychisch en/of sociaal vlak en het gevolg is van het feit dat de werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen binnen hun werksituatie te voldoen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitie van stress, risicofactoren (<i>Fiche 1</i>)</li> <li>• Wettelijk kader voor stress op het werk (<i>Fiche 2</i>)</li> <li>• Gegevens over stress op het werk (<i>Fiche 3</i>)</li> </ul>  |
| <b>Mentale werklast</b><br>( <i>Fiche 4</i> )                       | <p>Volgens ISO 10075-2 is de mentale werklast afhankelijk van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De vereisten van de taak: beperkte tijd, complexiteit, snelheid, nauwkeurigheid, gevraagde aandacht...</li> <li>• De verwerkingscapaciteiten van de met de uitvoering van deze taak belaste persoon.</li> </ul>   |
| <b>Geweld op het werk</b><br>( <i>Fiche 17</i> )                    | <p>Elke feitelijke situatie waarin een werknemer of een andere persoon psychisch of fysiek wordt achtervolgd, bedreigd of lastig gevallen bij de uitvoering van het werk.</p>   |
| <b>Pesten op het werk</b><br>( <i>Fiche 17</i> )                    | <p>Herhaald ongerechtvaardigd gedrag van elke aard, buiten of binnen de onderneming of instelling, dat voornamelijk tot uiting komt in gedrag, woorden, intimidatie, handelingen, gebaren en eenzijdige geschreven berichten, en dat tot doel of gevolg heeft dat de persoonlijkheid, waardigheid of psychische of fysieke integriteit van een werknemer (of een andere persoon op wie de wet van toepassing is) bij de uitvoering van zijn werk hierdoor schade ondervindt, dat zijn tewerkstelling in gevaar wordt gebracht of dat een intimiderende, vijandige, ontterende, vernederende of kwetsende sfeer wordt gecreëerd.</p> |
| <b>Ongewenst seksueel gedrag op het werk</b><br>( <i>Fiche 17</i> ) | <p>Elke vorm van verbaal, non-verbaal of lichamelijk gedrag van seksuele aard, waarvan diegene die er zich schuldig aan maakt, weet of zou moeten weten dat daarmee de waardigheid van mannen en vrouwen op de werkvloer schade wordt berokkend.</p>  |
| <b>Discriminatie</b><br>( <i>Fiche 15</i> )                         | <p>Elk verschil in behandeling voornamelijk op basis van geslacht, leeftijd, een zogenaamd ras, kleur, afkomst, nationale of etnische oorsprong, seksuele geaardheid, religieuze of filosofische overtuiging, gezondheidstoestand, handicap... en dit zonder dat daarvoor een objectieve en redelijke rechtvaardiging bestaat.</p>  |

## 2.2 PROCEDURE

### 2.2.1 Autonomie en individuele verantwoordelijkheden

#### 2.2.1.1 Graad van eigen initiatief, autonomie (Fiche 5)

- Iedereen wordt op de hoogte gebracht van zijn dagelijkse of wekelijkse werkvolume en kan zelf het verloop van zijn werkdagen plannen en organiseren.
- Iedereen kan zijn werk plannen en beslissen in welke volgorde en op welk moment het zal worden uitgevoerd.
- Iedereen kan initiatieven nemen en zijn werkwijze aanpassen zonder het werk van de groep te verstoren.
- De werkprocedures zijn niet te strikt. Iedereen kan zijn eigen werkritme kiezen zonder het werk van de groep te verstoren in plaats van een door een machine of door het team opgelegd ritme te moeten volgen.
- Iedereen kan zijn werkplek verlaten voor een korte pauze (toilet, drinken) zonder het werk te verstoren.
- Elke werknemer mag redelijkerwijze zijn vakantiedagen opnemen wanneer hij dat wenst.
- De verdeling van mensen in de werkzones maakt een minimum aan privésfeer mogelijk (telefoneren...).
- De dienstverantwoordelijke wordt betrokken bij de keuze van zijn medewerkers (de beslissing gaat dus niet uitsluitend van de directie uit).

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

#### 2.2.1.2 De vrijheid van contact

- Iedereen weet:
  - ◇ welke problemen hij zelf kan oplossen;
  - ◇ wanneer hij hulp moet inroepen om andere problemen op te lossen.
- De werknemers nemen zelf contact op met de randdiensten wanneer ze dat nodig achten
  - voor de uitvoering van hun werk;
  - of bij problemen.
  - ◇ de te contacteren entiteiten zijn goed geïdentificeerd;
  - ◇ ze zijn beperkt in aantal;
  - ◇ en kunnen snel een antwoord verschaffen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

#### 2.2.1.3 Verantwoordelijkheden

- De verantwoordelijkheden zijn niet gecentraliseerd maar wel op een heldere en ondubbelzinnige manier verdeeld over verschillende personen naargelang hun competentie.
- Alle werknemers kennen de verantwoordelijkheden die ze dragen en schatten die naar waarde. Allemaal vinden ze die niet te licht noch te zwaar;
  - ◇ verantwoordelijkheden ten opzichte van andere werknemers;
  - ◇ verantwoordelijkheden ten opzichte van de klant;
  - ◇ verantwoordelijkheden ten opzichte van materiaal en uitrusting;

- ✧ verantwoordelijkheden ten opzichte van afgewerkte producten.
- De competenties van elke werknemer en de organisatie van het werk stellen hem in staat om zijn verantwoordelijkheden op te nemen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

**2.2.1.4 Fouten**

- De gevolgen van fouten voor de uitrusting, de productie, de mensen... zijn niet te ingrijpend.
- De werknemer corrigeert zelf zijn eventuele fouten.
- In geval van fouten wordt een objectieve analyse uitgevoerd, zonder te proberen een schuldige aan te wijzen.
- Er worden controlemechanismen gehanteerd om fouten zo snel mogelijk te herstellen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

**2.2.2 Inhoud van het werk**

**2.2.2.1 Rolambivalentie (Fiche 6)**

- Elke werknemer weet precies:
  - ✧ wat de aard van zijn werk is: wat als resultaat wordt verwacht, de te gebruiken procedures, het te gebruiken materiaal, de beschikbare tijd, de documenten die er betrekking op hebben;
  - ✧ wat zijn rol in de werkprocedures is;
  - ✧ wat zijn bijdrage aan de behaalde resultaten is;
  - ✧ wie de eventuele medewerkers en mensen ter beschikking zijn, wat hun beschikbaarheid en rol is;
  - ✧ wat de technische of procedurewijzigingen zijn die eventueel aan zijn werk worden aangebracht;
  - ✧ wat zijn verantwoordelijkheden zijn en de gevolgen van een goede of slechte uitvoering van het werk (voor hemzelf, het product of de werkgroep).
- Elke werknemer beschikt over alle elementen nodig voor de goede uitvoering van dit werk:
  - ✧ de informatie is begrijpelijk, volledig en beschikbaar op het juiste moment;
  - ✧ het materiaal is volledig, functioneel en beschikbaar op het juiste moment.
- Er is weinig verschil tussen het gevraagde werk en de manier waarop dat in de praktijk wordt uitgevoerd wat betreft:
  - ✧ de gevraagde werkhoeveelheid;
  - ✧ de gevraagde werkkwaliteit.
- De werknemers en de hiërarchie overleggen geregeld om:
  - ✧ het werk en de uitvoeringswijze te definiëren (opeenvolging en werkritme...);
  - ✧ het werk eerlijk binnen de groep te verdelen en in functie van ieders bekwaamheden en competenties;
  - ✧ problemen op te lossen.
- De werknemer weet hoe hij moet reageren bij noodgevallen of onverwachte situaties.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.2.2 Rolconflicten (Fiche 6)

- Niemand hoeft tegenstrijdige opdrachten of verwachtingen na te komen.
  - ✦ De vereisten op het vlak van werk en gezondheid-veiligheid zijn verenigbaar.
  - ✦ Er is een duidelijke hiërarchische lijn.
  - ✦ De werkvereisten (productie, veiligheid, gezondheid) zijn verenigbaar met de persoonlijke doelstellingen van elke werknemer.
  - ✦ De verschafte technische en organisatorische middelen om het werk uit te voeren, maken het mogelijk om daarbij te voldoen aan de vereisten.
- Geen enkele vorm van concurrentie wordt georganiseerd, bestaat of wordt getolereerd tussen de mensen betrokken in een werksituatie.
  - ✦ Een gezonde rivaliteit onder collega's wordt wel aangemoedigd.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.2.3 Diversificatie en belang van het werk (Fiche 4)

- Het werk omvat zowel voorbereidende als uitvoerende en ondersteunende taken
  - ✦ Voorbereidende taken:
    - de situatie en de uit te voeren/te verwezenlijken taak analyseren;
    - de taken en activiteiten plannen (intellectuele voorbereiding);
    - het nodige materiaal bijebrengen;
    - nagaan of alles naar behoren werkt.
  - ✦ Uitvoerende taken
  - ✦ Ondersteunende taken:
    - preventief onderhoud van materiaal (machines, instrumenten, uitrusting,...);
    - materiaal afstellen;
    - herstelling;
    - kwaliteitscontrole;
    - gegevenscodering;
    - informatieoverdracht;
    - opleiden en omkaderen van nieuwe werknemers.
- De activiteit laat ruimte voor creativiteit (is niet te repetitief of monotoon).
- Indien de activiteit repetitief is, veranderen de werknemers geregeld van taak (rotatie) binnen een zelfde werkgeheel.
- Het werk levert een belangrijke toegevoegde waarde voor het afgewerkte product.
- De taken zijn zo opgevat dat ze voor de werknemer zinvol zijn, hij erdoor gestimuleerd wordt en zich erin kan ontplooien.
- Het werk is niet emotioneel afmattend omwille van:
  - ✦ Ernstige gevolgen van eventuele fouten;
  - ✦ De aard van de taken en relatie met de patiënten (ziekenhuizen, zorginstellingen...);
  - ✦ Het contact met en de ondersteuning van derden (hulpverleners).

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.2.4 Aandachtsniveau (Fiche 7)

- Het werk vraagt een gemiddelde aandacht en concentratie, noch permanent noch te occasioneel van aard, afhankelijk van:
  - ✦ de ernst van de te ondernemen acties;
  - ✦ het onvoorspelbare karakter van gebeurtenissen.

- Om veilig en kwaliteitsvol te kunnen gebeuren, vereist het werk best niet te veel of te weinig:
  - ✦ nadenken over of aandacht voor een beperkt aantal elementen tegelijk;
  - ✦ precisie;
  - ✦ concentratie, vooral wanneer er veel bronnen van afleiding zijn.
- Er is niet te veel of te weinig informatie die tegelijk en voor langere tijd moet worden onthouden (kortetermijngeheugen).
- Het is mogelijk om zich af te zonderen voor taken die concentratie vereisen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

#### **2.2.2.5 Beslissingen (Fiche 8)**

- De werknemer moet een bepaald aantal, noch te veel noch te weinig, beslissingen nemen.
  - ✦ Het aantal mogelijke beslissingsopties is beperkt;
  - ✦ De nodige informatie is niet te uitgebreid en is beschikbaar;
  - ✦ Het gaat om gemakkelijk te nemen beslissingen;
  - ✦ De nodige reactiesnelheid is normaal.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

#### **2.2.2.6 Competenties**

- De werknemers hebben bepaalde taken toebedeeld gekregen op basis van een functiebeschrijving en rekening houdend met hun competenties.
- De taken sluiten goed aan bij de functie en competenties van de werknemers.
- Het werk maakt het voor iedereen mogelijk om zijn talenten en kennis te gebruiken en ontwikkelen.
- Alle werknemers krijgen persoonlijke en professionele ontwikkelingskansen.
- De oudere werknemers krijgen de mogelijkheid om hun professionele kennis en ervaring aan de jongere door te geven.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

#### **2.2.2.7 Opleiding (Fiche 9)**

- De leerperiode is redelijk geweest:
  - ✦ niet te kort: ze omvat de opleiding voor andere voorbereidende of ondersteunende taken die zijn toegevoegd;
  - ✦ niet te lang: de inhoud van het werk is duidelijk afgelijnd en is na het leren moeiteloos gekend.
- Tijdens de leerperiode (onthaal van de nieuwe werknemers):
  - ✦ de werknemers hebben de tijd en materiële mogelijkheden gekregen om hun bekwaamheden en competenties te verbeteren;
  - ✦ ze kregen de ondersteuning van ervaren peters en meters.
- Alle medewerkers (jong, ouder, uitzendkrachten, onderaannemers...) krijgen systematisch een opleiding en informatie:
  - bij hun komst in het bedrijf;
  - bij elke verandering van functie;
  - periodiek (bijscholing).
- ✦ over de regels die gelden binnen de onderneming (huishoudelijk reglement);

- ◇ over de specifieke technische aspecten van hun werk;
- ◇ over de aspecten gezondheid en veiligheid, risico's en preventie.
- De inhoud en de vorm van de opleiding is relevant en bevredigend wat betreft:
  - ◇ de organisatorische aspecten;
  - ◇ de uit te voeren taken;
  - ◇ de aspecten veiligheid en gezondheid.
- De wijzigingen aan de werkprocessen gebeuren geleidelijk aan: niet te snel of te frequent, zodat de werknemers zich kunnen aanpassen.
- De onderneming moedigt de werknemers aan om zich bij te scholen en beroepsmatig te verbeteren. Ze zet opleidingssessies op de agenda.
- Bijscholing en verdere opleiding kunnen aanleiding geven tot functie- en loonevolutie.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

## **2.2.3 Tijdsdruk**

### **2.2.3.1 Uurroosters en werkduur (Fiche 10)**

- De uurroosters zijn toereikend wat betreft:
  - ◇ duur per dag;
  - ◇ duur per week;
  - ◇ aanvangs- en eindtijdstip van het werk;
  - ◇ aantal opeenvolgende vakantiedagen per week;
  - ◇ duur van ononderbroken werk;
  - ◇ maaltijdpauzes tijdens de werkdag.
- De uurroosters zijn in de mate van het mogelijke en binnen bepaalde grenzen flexibel, wat betreft:
  - ◇ aanvangs- en eindtijdstip van de werkdag;
  - ◇ aantal uren per dag;
  - ◇ aantal uren per week.
- De uurroosters zijn verenigbaar met een bevredigend privéleven (gezin...).
- De regels verbonden aan de uurroosters zijn bij iedereen bekend en worden door iedereen gewaardeerd en gerespecteerd.
- Er is zo min mogelijk nachtwerk en werk met onderbroken uurroosters.
- De werknemers maken zelden overuren.
  - ◇ Alleen wanneer dat absoluut noodzakelijk is.
  - ◇ Volgens een programma dat minstens een week van tevoren wordt meegedeeld.
  - ◇ Overuren worden geboekt.
  - ◇ De werknemers kunnen vrij deze uren recupereren of worden ervoor uitbetaald.
- De vervanging van afwezigheid is goed georganiseerd (vliegende ploegen, uitzendkrachten,...).
- Als er in ploegen wordt gewerkt.
  - ◇ Wordt er zo min mogelijk tijdens het weekend gewerkt.
  - ◇ Verloopt het rotatiesysteem als volgt: ochtend – namiddag – nacht – rust.
  - ◇ De posten beginnen bij voorkeur om 7, 15 en 23 uur.
  - ◇ De rotatie verloopt zodanig dat er niet te veel (ideaal genomen niet meer dan 3) opeenvolgende nachten gewerkt wordt.
  - ◇ Het uurrooster is 4 tot 8 weken van tevoren bekend.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.3.2 Werkritme

- Het aantal werknemers binnen de werkomgeving is gepast en voldoende.
- Iedereen kent zijn uurrooster en werkprogramma geruime tijd van tevoren.
- De uitvoeringssnelheid ligt noch te hoog noch te laag.
- De voor elke taak toebedeelde tijd maakt het mogelijk om de bijhorende plannings- en onderhoudstaken veilig en kwaliteitsvol uit te voeren.
- Bij werkoverlast kan een werknemer zich laten bijstaan door een daartoe bekwame collega.
- Bij een tekort aan werk wordt de werknemer toegewezen aan langetermijntaken (renovatie, rangschikking, klassering, nazicht van materiaal, onderhoud...) die de uitvoering van de hoofdtaak echter niet in de weg staan.
- De werknemer kan routine- en repetitieve taken automatisch uitvoeren zonder steeds aan zijn werk te moeten denken.
- De middelen (personeel, materiaal en voorraad) zijn zo aangepast dat ze inspelen op de schommelingen en werklast (verkoop, verzorging...).

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.3.3 Vertragingen en onderbrekingen

- Vertragingen in het werk zijn gemakkelijk in te halen.
- Het werk wordt slechts sporadisch onderbroken door omstandigheden waarover de werknemer geen controle heeft:
  - ✦ diverse incidenten in de werking als gevolg van:
    - onverwachte aanpassingen van het productieproces;
    - machinepannes of problemen met materiaal of software;
    - niet-bestaande, ontbrekende of laattijdige informatie;
    - slechte voorbereiding van het voorafgaande werk;
    - slechte coördinatie tussen werknemers;
    - uitputting materiaalvoorraad;
    - synchronisatieproblemen (het materiaal komt te vroeg of te laat aan).
  - ✦ Telefoontjes of bezoeken van collega's of klanten;
  - ✦ E-mail.
- Problemen (pannes, voorraad...) worden over het algemeen snel opgelost.
- De werknemers nemen zelf contact op om problemen op te lossen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.3.4 Autonomie van de groep

- Elke afdeling zorgt voor zijn eigen organisatie wat betreft:
  - ✦ pauzes, rotaties;
  - ✦ uurroosters en vakantie;
  - ✦ overuren en de recuperatie daarvan;
  - ✦ werk- of productieovertragingen;
  - ✦ hoogte- en diepteperioden in het werk (gedeeltelijke werkloosheid...).

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.3.5 Pauzes

- Elke werknemer en/of de groep als geheel kan beslissen om frequent en korte recuperatiepauzes (in plaats van een lange pauze) te nemen in moeilijke werkomstandigheden:
  - ✦ Lawaaiig werk, werken bij hitte of grote kou;
  - ✦ fysiek zwaar werk;
  - ✦ mentaal uitputtend werk;
  - ✦ moeilijk werk door de houding die ervoor moet worden aangenomen;
  - ✦ repetitief en snel werk volgens een opgelegd ritme.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

## 2.2.4 Arbeidsverhoudingen onder het personeel en met de hiërarchie

### 2.2.4.1 Verhoudingen onder werknemers (*Fiche 11*)

- De samenstelling van de werkgroepen varieert niet te vaak.
- Er heerst een goede verstandhouding in de werkgroep, iedereen heeft het gevoel dat hij erbij hoort en niemand is sociaal uitgesloten (geen beledigende opmerkingen, buitensporige plagerijen, praatjes of geroddel, geen sociaal isolement of uitsluiting).
- Er heerst een klimaat van vertrouwen en samenwerking:
  - ✦ geen wantrouwen, irritatie, vijandigheid;
  - ✦ geen tegengestelde visies of disputen;
  - ✦ geen concurrentiegeest.
- De werkomstandigheden geven de werknemers de kans om vrij en doeltreffend hun mening te uiten, zowel wat het werk als andere onderwerpen betreft.
  - ✦ er is niet teveel lawaai;
  - ✦ er is steeds oogcontact mogelijk;
  - ✦ niemand werkt ver van de anderen;
  - ✦ pauzes en maaltijden kunnen samen met de anderen genomen worden.
- De verschillende activiteiten (vooral onaangename of weinig waardetoevoegende taken) worden evenredig verdeeld over de verschillende werknemers.
- De werknemers helpen elkaar:
  - ✦ ze doen vrijwillig een beroep op een of meer collega's bij werkoverlast of werkmoeilijkheden;
  - ✦ ze wisselen advies, suggesties, ervaring uit en brengen elkaar meer kennis bij;
  - ✦ ze praten over werk- of persoonlijke moeilijkheden zonder dat ze zich hoeven te schamen of belachelijk worden gemaakt;
  - ✦ ze steunen elkaar bij persoonlijke moeilijkheden (overlijden...) of werkgebonden moeilijkheden (ongeval, ziekte, evaluatie...);
  - ✦ ze kunnen door een collega worden vervangen bij problemen van voorbijgaande aard.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.4.2 Verhoudingen tussen interne diensten

- De relaties tussen de diensten zijn goed (technisch, commercieel...):
  - ✦ De doelstellingen van de verschillende diensten zijn verenigbaar (bijv.: kwaliteit vs. snelheid...).

- ✧ Het werkritme en de organisatiewijzen zijn verenigbaar.
- ✧ Er worden overlegvergaderingen georganiseerd om de problemen discreet te analyseren en oplossingen te vinden.
- ✧ De verschillende diensten helpen elkaar bij moeilijkheden of vertragingen.
- ✧ De ondersteunende diensten (onderhoud) zijn in staat de technische problemen snel te verhelpen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

**2.2.4.3 Het soort leiderschap–hiërarchie (Fiche 12)**

- De personen die de verschillende hiërarchische posities bekleden zijn bij alle werknemers bekend.
- Het zijn niet voortdurend andere personen die deze posities bekleden.
- Ze beschikken over de vereiste professionele en sociale vaardigheden om hun verantwoordelijkheden op te nemen.
- Ze tonen dat ze rekening houden met de werknemers.
- Ze werken onderling samen en er zijn geen conflicten die terugvallen op de werknemers.
- Ze gaan effectief op zoek naar overleg (participatief management).
- Hun gezag wordt erkend en gewaardeerd door iedereen.
- De werknemers erkennen de integriteit en de rechtschapenheid van hun hiërarchische overste.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

**2.2.4.4 Verhoudingen met de hiërarchie (Fiche 11)**

- De werkinstructies zijn duidelijk.
- De verantwoordelijke verschaft de nodige informatie, voldoende ruim van tevoren en reikt mogelijke werkwijzen voor de uitvoering van het werk aan.
- De werknemers hebben een aandeel in beslissingen over:
  - ✧ de werkorganisatie;
  - ✧ het dagelijkse leven in de onderneming.
- Er worden geregeld teamvergaderingen ingepland. Die omvatten het volgende:
  - ✧ balans opmaken van het gerealiseerde werk en de geleverde inspanningen;
  - ✧ herdefinitie van rollen, verantwoordelijkheden en taken van iedereen om onduidelijkheden en rolconflicten te voorkomen;
  - ✧ werk plannen en organiseren;
  - ✧ informatie verschaffen over wijzigingen en die bespreken;
  - ✧ analyse van alle fabricage- of organisatie-incidenten, de oorzaken en oplossingen ervoor onderzoeken;
  - ✧ alle ontevredenheden, uiteenlopende visies en rollen- of interpersoonlijke conflicten analyseren en er oplossingen voor zoeken.
- De werknemers kunnen suggesties doen of kritiek geven, zelfs naar hun oversten toe, zonder te moeten vrezen voor afrekeningen.
- De verantwoordelijke houdt voldoende rekening met deze meningen en opmerkingen.
- De verantwoordelijke is bereikbaar, beschikbaar en toegankelijk wanneer de werknemers hulp nodig hebben.

- Hij tracht conflicten op te lossen (en ze dus niet te verdoezelen) door open en constructieve gesprekken.
- Hij delegeert zijn verantwoordelijkheden als dat nodig is.
- De hiërarchische lijn behandelt de werknemers zonder uitzondering als partners in de verwezenlijking van het werk:
  - ✦ de werknemers zijn niet teveel op zichzelf aangewezen;
  - ✦ de verantwoordelijken zijn niet overdreven leidend.
- Elke werknemer ontvangt snel feedback (positief of negatief) over de voltooide taken:
  - ✦ die feedback heeft betrekking op de werkhoeveelheid en -kwaliteit;
  - ✦ hij wordt niet voorgesteld of ervaren als een soort controle, maar helpt elke werknemer om zijn werk beter te beheersen;
  - ✦ het nut van zijn werk en bijdrage aan de onderneming krijgen geregeld de nodige erkenning.
- Het werk van elke werknemer krijgt uitdrukkelijke en voldoende waardering.

#### **Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

#### **Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

##### **2.2.4.5 Functioneringsgesprek (Fiche 13)**

- Het functioneringsgesprek:
  - ✦ omvat een bespreking (en dus geen rechtvaardiging);
  - ✦ geeft twee gesprekspartners de kans om kritiek tot uiting te brengen;
  - ✦ leidt tot het zoeken naar de best mogelijke werkwijze.
- Het functioneringsgesprek laat toe:
  - ✦ de verwachtingen en doelstellingen te herdefiniëren;
  - ✦ samen met de werknemer diens loopbaanmogelijkheden te bekijken;
  - ✦ het gevoel van beheersing van de werksituatie te vergroten.
- De onderneming stelt de werknemers tools ter beschikking waarmee ze hun eigen sterke en zwakke punten kunnen herkennen, alsook hun professionele interesses en doelstellingen.
- Het omkaderende personeel werd opgeleid om functioneringsgesprekken te voeren.
- Er wordt een korte inhoud van het gesprek gemaakt en door beide partijen ondertekend.

#### **Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

#### **Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

##### **2.2.4.6 Het evaluatiegesprek (Fiche 14)**

- Iedereen weet wanneer en hoe zijn werk wordt geëvalueerd.
- De evaluatie wordt gevoerd door de meest nabije hiërarchische overste.
- Iedereen kent en begrijpt de evaluatieprocedure.
  - ✦ De criteria op basis waarvan het werk wordt geëvalueerd, zijn duidelijk, objectief en gekend door de werknemers.
  - ✦ De evaluatie is geen voortdurend proces maar vindt periodiek plaats volgens een bekende planning.
  - ✦ De evaluatie omvat geen visuele, machinale of computercontrole.
- Het omkaderende personeel werd opgeleid om evaluatiegesprekken te voeren.
- Iedereen wordt op de hoogte gebracht van de resultaten van zijn evaluatie.

- Iedereen kent de gevolgen van deze evaluaties voor zijn loon, tewerkstelling, promoties...

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

## **2.2.5 De psychosociale omgeving**

### **2.2.5.1 Tewerkstelling**

- De wervingscriteria zijn duidelijk, objectief en goed aangepast aan de functie en de uit te voeren taken:
  - ✦ de vereiste kwalificaties zijn passend (niet te zwak, niet te gewichtig);
  - ✦ de vereiste beroepservaring is relevant (niet te weinig, niet te veel).
- Bij de aanwerving worden de werknemers duidelijk en passend geïnformeerd:
  - ✦ over de missie, de doeleinden en gedeelde waarden;
  - ✦ over de organisatie van de onderneming;
  - ✦ over de inhoud van het werk;
  - ✦ over de werktijden;
  - ✦ over het loon, de bonussen en extralegale voordelen;
  - ✦ over de promotiemogelijkheden.
- Mutatieaanvragen (tussen diensten of sites) vanwege de werknemer worden besproken.
- De onderneming geeft voorrang aan contracten van onbepaalde duur.
- Weinig werknemers hebben een tijdelijk contract of een contract van korte duur.
- De vacatures worden snel ingevuld.
- Het personeelsverloop blijft beperkt en de werksituatie is er niet de aanleiding toe.
- De werkzekerheid is minstens 5 jaar gegarandeerd:
  - ✦ geen technologische dreiging (automatisering, nieuwe machine);
  - ✦ geen dreiging van herstructurering;
  - ✦ geen dreiging van delokalisering;
  - ✦ geen dreiging van faillissement.
- De werknemers worden duidelijk en snel op de hoogte gebracht:
  - ✦ collectief: over de toekomst van hun onderneming en/of hun werksituatie;
  - ✦ persoonlijk: over hun toekomst.
- In geval van werkonzekerheid krijgen de werknemers de kans om zich op eventueel ander werk voor te bereiden (outplacement).
- Het beleid inzake het gebruik van onderaanneming en uitzendkrachten wordt door iedereen gewaardeerd.
- Er zijn geen periodes van economische werkloosheid.
- In geval van deeltijdse economische werkloosheid:
  - ✦ wordt die werkloosheid objectief verdeeld over alle werknemers;
  - ✦ wordt het werk van deeltijds werklozen niet uitgevoerd door onderaannemers of uitzendkrachten.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### **2.2.5.2 Toekomstperspectieven**

- De functies zijn duidelijk geclassificeerd en iedereen kent de promotiemogelijkheden en -voorwaarden.

- De promotiemogelijkheden zijn noch onvoldoende, noch overmatig.
- De promotiecriteria zijn duidelijk en objectief:
  - ✧ ze zijn bekend bij het personeel;
  - ✧ ze houden rekening met professionele en sociale bekwaamheid;
  - ✧ ze worden door de onderneming nageleefd.
- Iedereen krijgt de kans om zijn loopbaan te oriënteren door een bijscholing of bijkomende opleiding te volgen, die aansluit bij zijn huidige of toekomstige functie.
- De oproepen tot kandidaatstelling voor vacatures worden duidelijk en bij voorrang aan het reeds aanwezige personeel meegedeeld.
- De onderneming geeft voorrang aan interne promotie om functies van het eerste hiërarchische niveau in te vullen.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.5.3 Lonen

- De lonen zijn competitief vergeleken met de concurrentie en andere ondernemingen uit de streek.
- De werknemers kennen de objectieve basis waarop lonen en bonussen worden toegekend.
- Die basis wordt in de praktijk gerespecteerd.
- Overuren, nachtwerk, buitengewone prestaties en verplaatsingskosten worden snel uitbetaald.
- De lonen houden rekening met de kwalificatie, de bekwaamheden en de ervaring van elke werknemer.
- Er bestaat geen systeem van risicopremies.
- De bezoldiging houdt rekening met de moeilijkheid van het werk.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.5.4 Ongewenst gedrag en discriminatie (Fiche 15)

- Er bestaat geen enkel geval van ongewenst seksueel gedrag, noch een dubbelzinnige situatie van ongewenste intimiteiten en dit wordt ook niet getolereerd.
- Er bestaat geen impliciete of expliciete discriminatie:
  - ✧ op basis van leeftijd, geslacht, afkomst, taal, persoonlijke kenmerken, ziekte...;
  - ✧ bij de aanwerving, tijdens het werk, bij evaluaties, wat loon en promoties betreft.
- Er bestaan geen misverstanden of belangenconflicten tussen werknemers met verschillende statuten (onbepaalde duur, bepaalde duur, uitzendarbeid...).
- De onderneming zorgt geregeld voor informatie en preventieacties m.b.t. stress, pesten, ongewenst seksueel gedrag, discriminatie.
- Er zijn geen spanningen tussen verschillende groepen (leeftijd, geslacht, afkomst, taal, statuten...) binnen de onderneming.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.5.5 Sociaal overleg

- De directie zet zich in voor de gezondheid, de veiligheid en het welzijn op het werk.
- De verhoudingen tussen directie en vakbonden verlopen goed en constructief.
- De werknemers zijn goed op de hoogte van wat er omgaat in de onderneming.

- De onderneming wil risico's en problemen m.b.t. veiligheid-gezondheid voorkomen en niet alleen de wetgeving ter zake naleven.
- De vakbonden worden erkend door de directie en de werknemers en vervullen hun controle- en ondersteuningsfunctie:
  - ✦ ze beschikken over middelen (lokalen, tijd, mededelingenborden ...);
  - ✦ ze pakken problemen tijdig aan;
  - ✦ ze zijn goed opgeleid;
  - ✦ ze vertegenwoordigen alle werknemers (ook onderaannemers, uitzendkrachten, stagiair(e)s...).
- De overlegorganen (CPBW, ondernemingsraad) behandelen de echte problemen in een constructieve sfeer.
  - ✦ De directieafgevaardigden bezitten een duidelijk mandaat om beslissingen te nemen en zich tot acties te engageren.
  - ✦ De vergaderingen zijn goed voorbereid en verlopen vlot.
  - ✦ Er heerst een sfeer van overleg, niet van eisen of conflicten.
  - ✦ De arbeidsgeneesheer woont het CPBW bij.
  - ✦ Andere specialisten of bepaalde werknemers worden desgevallend uitgenodigd m.b.t. specifieke punten.
- De overlegorganen (CPBW, ondernemingsraad) verschaffen advies en opleiding inzake preventie van psychosociale risico's.
- Zijn deze organen niet aanwezig (in KMO's), dan worden er personeelsvergaderingen georganiseerd om de problemen inzake bedrijfsbeleid en veiligheid-gezondheid te bespreken.
- De onderneming heeft een doeltreffend systeem voor informatieverspreiding opgezet (krant, mededelingenbord, vergaderingen... voor verslag CPBW, op sociaal vlak, jaarplan...).
- Het jaarplan en het vijfjarenplan inzake veiligheid-gezondheid zijn bekend en worden toegepast en iedereen weet wat zijn bijdrage aan die plannen is.
- De vakbonden hebben een reële invloed op:
  - ✦ de aanpassingen van het arbeidsreglement;
  - ✦ het inschakelen van onderaannemers, uitzendkrachten of stagiair(e)s;
  - ✦ het opleidingsbeleid;
  - ✦ de werkorganisatie;
  - ✦ het promotiebeleid;
  - ✦ de werktijden;
  - ✦ de invoering van nieuwe technologieën;
  - ✦ de invoering van premies/extralegale voordelen;
  - ✦ de invoering van deeltijdse werkloosheid;
  - ✦ het presteren van overuren;
  - ✦ criteria in geval van collectief/individueel ontslag;
  - ✦ het functieclassificatiesysteem;
  - ✦ het vastleggen van vakantiedagen;
  - ✦ de invoering van tijdscontrolesystemen;
  - ✦ het bepalen wie in aanmerking komt voor loopbaanonderbreking;
  - ✦ de maatregelen in het kader van de strijd tegen het absentisme omwille van ziekte.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

### 2.2.5.6 Sociaal klimaat

- Het personeel is over het algemeen tevreden over de leefomstandigheden in de onderneming.
  - ✦ Het aantal arbeidsongevallen of industriële incidenten of ongevallen is gering.
  - ✦ Het absentieïsme omwille van niet a priori arbeidsgebonden ziektes is gering.
  - ✦ Er zijn zeer zelden stakingsacties en deze worden snel opgelost.
  - ✦ Het aantal klachten m.b.t. de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen is beperkt.
  - ✦ De potentiële symptomen van individuele stress (alcoholisme, vermoeidheid, geneesmiddelen...) zijn zeer gering.
- Alle klachten worden ernstig behandeld.
- De oorsprong van elk symptoom van stress wordt bestudeerd en er wordt een oplossing voor gezocht.
- De werknemers hebben het gevoel dat de onderneming hen rechtvaardig en billijk behandelt (gaat voorkeursbehandeling uit de weg).
- De structuren en procedures voor het reageren op persoonlijke problemen (ontevredenheid, stress, pesterijen, vermoeidheid...) bestaan en worden gebruikt:
  - ✦ de vertrouwenspersoon en psychosociale preventieadviseur zijn bekend, beschikbaar en worden door iedereen gewaardeerd;
  - ✦ de procedures zijn duidelijk en bij iedereen bekend.
- Het imago van de onderneming, zowel vanuit maatschappelijk als economisch standpunt, is uitstekend.
- De infrastructuur (transport, kinderopvang, kleedkamers, cafetaria, sport, drankautomaten...) is volledig toereikend.
- De werknemers nemen initiatieven inzake sociale activiteiten en krijgen daarvoor de steun van de onderneming voor zover er middelen beschikbaar zijn.
- Er worden plaatsen voorzien waar men zich desgewenst kan afzonderen (religie, behandeling van chronische aandoeningen, pauze voor zwangere vrouwen of borstvoeding...).
- De arbeidsvoorwaarden (uurroosters, vermoeidheid, stress) zijn verenigbaar met een bevredigend privéleven (gezin...).
- De onderneming respecteert het privéleven van de werknemers.

**Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**

**Wat moet meer in detail worden onderzocht?**

## 2.2.6 Samenvatting

- Maak een **beoordeling** van de actuele situatie:
  - **Op basis** van de bovenstaande **Observaties** m.b.t.
    - ✦ autonomie en verantwoordelijkheden
    - ✦ inhoud van het werk
    - ✦ tijdsdruk
    - ✦ arbeidsverhoudingen
    - ✦ psychosociale omgeving
  - **Vindt u de situatie:**
    - ✦ aanvaardbaar
    - ✦ te controleren door een bevoegde persoon (preventieadviseur psycholoog...)
    - ✦ niet aanvaardbaar en snel aan verbetering toe
- **Overzicht van de beoogde preventie-/verbeteringsmaatregelen**
  - Noteer de beoogde maatregelen in de vakken van de **Observatie**
  - Preciseer **wie wat wanneer** doet volgens **prioriteit**, uitgaande van de antwoorden op de vragen:
    - Wat kan er concreet gebeuren om de situatie te verbeteren?**
    - Wat moet meer in detail worden onderzocht?**
- **Overblijvend risico na preventie**
  - Evalueer de vermoedelijke toekomstige toestand indien de beoogde preventie- of verbeteringsmaatregelen in werkelijkheid niet worden genomen.
- **Noodzaak** van een meer diepgaande **Analyse** (niveau 3):
  - Rekening houdend:
    - ✦ met de doeltreffendheid van de beoogde preventie- of verbeteringsmaatregelen
    - ✦ met het overblijvende risico in de verwachte toekomstige toestand
  - Bepaal waarop de **Analyse** betrekking moet hebben
  - Bepaal wat de **noodzaak** ervan is



## 2.2.7 Maatregelen op korte termijn

- Individuele begeleiding van bepaalde werknemers in moeilijkheden (stress, burn-out, pesten, discriminatie...)
- Voorlopige aanpassing van de werkorganisatie waarbij hevige open conflicten worden vermeden (voorlopige toewijzing aan een andere werkplek, tijdelijk op een zijspoor zetten...)
- ...
- Voor hoelang?