



**Knipperlichtentool Psychosociale
Risico's op het Werk**

Caseboek

**Outil Indicateurs d'Alerte des Risques
Psychosociaux**

Livre de cas

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg **.be**

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale **.be**

Knipperlichtentool Psychosociale Risico's op het Werk

Caseboek met synthesefiches

In kader van het onderzoeksproject over het gebruik van de knipperlichtentool psychosociale risico's (PSR) op het werk (2019) werden ondernemingen begeleid bij het gebruik van de knipperlichtentool PSR door preventieadviseurs psychosociale aspecten van Groep IDEWE en CESI.

Bij afronding van het begeleidingstraject werd een synthesefiche opgemaakt waarin de werkgroepen, de dienstverlening, de knipperlichtentool PSR en de handleiding werden geëvalueerd door de preventieadviseur psychosociale aspecten en de interne trekker van de onderneming.

- Evaluatie werkgroepen: samenstelling, samenwerken, besluitvorming, omgaan met meningsverschillen, continuïteit van de werkgroepen (aanwezigheid van de leden en het boeken van vooruitgang), meerwaarde van bespreking, ...
- Evaluatie dienstverlening: samenwerking met externe partner, intensiteit van begeleiding, ...
- Evaluatie knipperlichtentool PSR en handleiding: inhoudelijke aspecten, vormelijke aspecten, meerwaarde van knipperlichtentool PSR, ...

Het caseboek omvat deze synthesefiches, echter geanonimiseerd, ter bijlage aan het rapport van het onderzoek over het gebruik van de knipperlichtentool PSR op het werk.

Outil Indicateurs d'Alerte des Risques Psychosociaux

Livre de cas avec des fiches de synthèse

Dans le cadre du projet de recherche sur l'utilisation de l'outil indicateurs d'alerte des risques psychosociaux (RPS) au travail (2019), des entreprises ont été guidées dans l'utilisation de cet outil par des conseillers en prévention aspects psychosociaux du Groupe IDEWE et du CESI.

A la fin du processus de conseil, une fiche de synthèse a été élaborée dans laquelle les groupes de travail, la prestation de services, l'outil indicateurs d'alerte RPS et le manuel ont été évalués par le conseiller en prévention aspects psychosociaux et le responsable interne de l'entreprise.

- Évaluation des groupes de travail: Composition, coopération, prise de décision, traitement des différences d'opinion, continuité des groupes de travail (présence des membres et progression), valeur ajoutée de la discussion, ...
- Évaluation de la prestation de services: coopération avec le conseiller en prévention externe, intensité des conseils, ...
- Évaluation de l'outil indicateurs d'alerte et le manuel: le contenu, le design, la valeur ajoutée, ...

Le livre de cas comprend ces fiches de synthèse, même anonymes, en annexe au rapport de l'étude sur l'utilisation de l'outil indicateurs d'alerte RPS au travail.

Dit onderzoek werd gefinancierd door de Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid in samenwerking met de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, in het kader van nieuwe initiatieven met betrekking tot burn-out.

Cette étude est financée par la ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, en collaboration avec le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, dans le cadre de nouvelles initiatives relatives au burn-out.



Overzicht synthesefiches / Aperçu des fiches de synthèse

Onderneming Entreprise	Sector Secteur	Aantal werknemers Nombre de travailleurs	Regio Région	Paginnummer Numéro de page
Case 1	Overheid	500-1000	Brussel	6-10
Case 2	Overheid	5000-10000	Brussel	11-16
Case 3	Zorg	200-500	Vlaams-Brabant	17-20
Case 4	Logistiek en retail	200-500	West-Vlaanderen	21-22
Case 5	Hulpdiensten	50-100	West-Vlaanderen	23-25
Case 6	Industrie en reiniging	20-50	Antwerpen	26-29
Case 7	Zorg	<20	Limburg	30
Case 8	Maatwerkbedrijf	200-500	Oost-Vlaanderen	31-32
Case 9	Logistiek en retail	200-500	Antwerpen	33-34
Case 10	Maatwerkbedrijf	200-500	Antwerpen	35-36
Case 11	Zorg	50-100	Vlaams-Brabant	37-39
Case 12	Maatwerkbedrijf	200-500	Oost-Vlaanderen	40-43
Case 13	Industrie en reiniging	20-50	West-Vlaanderen	44-46
Case 14	Zorg	50-100	West-Vlaanderen	47-49
Case 15	Tertiaire	500-1000	Bruxelles	50-52
Case 16	Soins	1000-5000	Bruxelles	53-57
Case 17	Services	<20	Bruxelles	58-59
Case 18	Soins	5000-10000	Namur	60-62
Case 19	Soins	500-1000	Namur	63-65
Case 20	Services	200-500	Bruxelles et Wallonie	66-68
Case 21	Soins	20-50	Wallonie	69-71
Case 22	Soins	1000-5000	Namur	72-73
Case 23	Bureaux	20-50	Namur	74-75
Case 24	Public	100-200	Namur	76-77
Case 25	Enseignement	20-50	Namur	78
Case 26	Enseignement	500 - 1000	Bruxelles	79-81
Case 27	Services	100 - 200	Bruxelles	82-83
Case 28	Industriel et nettoyage	20-50	Luxembourg	84-85
Case 29	Industriel et nettoyage	1000-5000	Hainaut	86-87
Case 30	Enseignement	1000-5000	Hainaut	88-89
Case 31	Soins	100-200	Hainaut	90
Case 32	Enseignement	1000-5000	Hainaut, Namur, Liège et Luxembourg	91-92

Afkortingen

CPBW	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
IPA	Interne Preventieadviseur
VP	Vertrouwenspersoon
HR	Human Resources
FOD	Federale Overheidsdienst
IDPBW	Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk
PSR	Psychosociale Risico's
OGGW	Ongewenst Grensoverschrijdend Gedrag op het Werk

Abréviations

CPPT	Comité pour la Prévention et la Protection au Travail
SIPPT	Service Interne de Prévention et Protection au Travail
CP	Conseiller en Prévention
CPAP	Conseiller en Prévention Aspects Psychosociaux
RH	Ressources humaines
SPF	Service Public Fédéral
RPS	Risques Psychosociaux
ARIS	Analyse des Risques
TMS	Troubles Musculo-Squelettiques

Aard begeleiding: Train-the-trainer

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Door enkele misverstanden bij het opstarten van de werkzaamheden waren de rollen en verwachtingen niet helemaal duidelijk waardoor er wat tijd en nuttige informatie verloren gegaan is.

De deadlines zijn vrij nipt.

FACILITERENDE FACTOREN

De gesprekken verliepen in een open sfeer.

Nuttige en interessante discussies.

Interesse in en bereidheid tot medewerking.

Vooraf verzamelen van het nodige cijfermateriaal.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Geen opmerkingen

FACILITERENDE FACTOREN

Geen opmerkingen

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN EN MOGELIJKE VERBETERPUNTEN

Het feit dat men bij module 1 een rode score kan krijgen en na toepassing van module 2 in de groene zone terecht komt, wordt als “vreemd” ervaren.

De tool en indicatoren houden geen of onvoldoende rekening met de grootte van de onderneming en

kunnen zo een vertekend beeld geven. De resultaten dienen dus steeds gerelativeerd te worden en bekeken te worden in functie van de onderneming in kwestie.

NVDR: In de tweede, verdiepende module staat wel beschreven om rekening te houden met de kenmerken van de onderneming, de sector en de grootte.

Module 1:

Er zou een verschil gemaakt moeten worden tussen de verschillende knipperlichten: categorie knipperlichten die aantonen dat er bepaalde psychosociale problemen zijn (bijv. 7,8,9...) en categorie knipperlichten die aantonen dat bepaalde situaties kunnen leiden tot psychosociale problemen of risico's kunnen veroorzaken (bijv. 10,12,...). Beide types van indicatoren lopen nu door elkaar.

Knipperlicht 1: Voorstel tot andere definiëring van deze indicator of aanvulling: aantal re-integratietrajecten, in het kader van de wetgeving en de informele re-integratietrajecten.

Knipperlicht 2: Vanaf 1 langdurige afwezigheid wegens ziekte scoort men al als knipperlicht op deze indicator. Dit dient beter genuanceerd te worden: 1 langdurige afwezigheid in een kleine onderneming is iets anders dan een afwezigheid in een grote onderneming. Deze indicator heeft enkel maar zin als deze bekeken wordt in verhouding met de grootte van de onderneming, het totaal aantal werknemers en dus uitgedrukt in percentage. Bijkomende opmerking: zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof zijn geen ziektes.

NVDR: In de handleiding staat dit beschreven bij de uitleg van de indicatoren dat zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof niet meegerekend dienen te worden.

Knipperlicht 3: Situatie moet bekeken worden in percentages en niet in absolute cijfers, bekijken ten opzichte van het totaal personeelsbestand (zelfde redenering als bij knipperlicht 2).

Knipperlicht 4: De handleiding bij deze tool spreekt over percentages terwijl de indicator zelf het over absolute cijfers heeft. Absolute cijfers zeggen niets over een al dan niet abnormaal verloop. 1 jaar is ook kort om uitspraken te kunnen doen. Men dient op zijn minst te vergelijken over een periode van drie jaar. Ook nuanceren: in bepaalde ondernemingen met specifieke functies is een "hoog" verloop normaal, eigen aan de functie.

NVDR: De opmerking met betrekking tot de percentage en absolute getallen klopt. In de geïntegreerde module is het mogelijk om het verlooppercentage te berekenen binnen de tool.

Knipperlicht 5: Een hoge score voor interne mutatie: is dit positief of negatief? Komt niet tot uiting met een cijfer, in deze indicator. Interne mutatie kan ook gezien worden als iets positief. Men krijgt de kans om door te groeien naar een andere functie, om iets anders te proberen, Interne mutatie kan ook kansen bieden en hoeft dus niet per se negatief te zijn of omwille van problemen. Zoals de indicator nu

gedefinieerd is, komt dit niet tot uiting. Men vraagt enkel een cijfer. Ook vergelijken over een periode van meerdere jaren en niet enkel het vorige jaar.

Knipperlicht 6: Betwistingen voor de arbeidsrechtbank is enkel van toepassing op de contractuele personeelsleden. Toevoegen: procedures voor de Raad van State en beroepscommissies. Ook hier de opmerking dat het criterium van minstens 1 te streng is, rekening houdende met de grootte van de onderneming.

NVDR: Dit knipperlicht is aangepast in module 1. Het gaat nu om procedures n.a.v. disfunctioneren.

Knipperlicht 8: Een bedenking hierbij is of het wel mogelijk is om uitspraken te doen over de aanleiding van een (poging tot) zelfmoord. Meestal gaat het om een combinatie van factoren, combinatie werk – privé,

Knipperlicht 12: Een nuancering is hier op zijn plaats: structuurveranderingen hoeven niet per se negatief te zijn of worden niet noodzakelijk zo aangevoeld. Het is eerder een aandachtspunt. Knipperlicht 12 hoort niet echt thuis in dit rijtje van knipperlichten.

Module 2:

Knipperlicht 1: Definitie/ formule voor de berekening van de frequentiegraad is onduidelijk. Wat moet er allemaal meegeteld worden? Hoe dient het aantal arbeidsuren berekend te worden?

NVDR: In de geïntegreerde module staat de wijze van berekening beschreven en kan de frequentiegraad berekend worden.

Knipperlicht 2: Het is niet eenvoudig om de juiste informatie te bekomen m.b.t. burn-out (onvolledig).

Het voorstel wordt gedaan om een indicator toe te voegen met betrekking tot duur van de afwezigheid en het percentage langdurige afwezigingen ten opzichte van het totaal aantal afwezigingen. Indien het gaat om een afwezigheid wegens psychosociale problemen, kan men vaststellen dat de gemiddelde afwezigheidsduur langer is.

Knipperlicht 6: Het is niet duidelijk wat concreet moet worden verstaan onder ‘emotionele incidenten’. Gaat het dan enkel om de “openbare” incidenten of ook die achter gesloten deur, bijvoorbeeld huilbuien bij de vertrouwenspersoon of HR-verantwoordelijke of partner? Het gebeurt immers wel eens dat er gehuild wordt tijdens gesprekken met de vertrouwenspersoon of met HR. Deze huilbuien worden niet altijd geteld. Dit knipperlicht is moeilijk te beoordelen omdat je niet alles weet. Het moeilijk is hierover juiste cijfers te verzamelen.

Knipperlicht 7: Voor wat betreft het inschatten van het belang van de conflicten, is er een te groot verschil tussen score 1 (in het algemeen worden dergelijke conflicten snel opgelost en hebben ze geen of weinig invloed op het werk) en score 2 (meerdere conflicten hebben een belangrijke invloed gehad op het werk en/of hebben nogal wat tijd gevegd om opgelost te geraken). De meeste conflicten zijn een mix van antwoordmogelijkheid 1 en 2.

Knipperlicht 12: Het is onduidelijk wat men bedoelt met 'acties op lange termijn'.

Knipperlicht 14: Het tweede deel van de vraag "Worden de leden van de hiërarchische lijn gesensibiliseerd over de problematiek van de psychosociale risico's?" en vooral de tweede antwoordmogelijkheid "Binnenkort wordt hierover een opleidingssessie georganiseerd", is naar ons inziens problematisch. De knipperlichtenanalyse wordt voor alle indicatoren ingevuld op basis van cijfers van 2018 (het voorbijaande jaar), terwijl deze tweede antwoordmogelijkheid refereert naar de toekomst en dus per definitie naar iets wat in het volgende jaar zal plaatsvinden.

FACILITERENDE FACTOREN

Module 1:

Knipperlicht 7: geen opmerkingen, definitie en beschrijving indicator zijn duidelijk.

Knipperlicht 8: deze indicator mag behouden blijven, terechte indicator. Definitie en beschrijving zijn duidelijk en hoeven dus niet gewijzigd te worden. Bedenking hierbij is of het wel mogelijk is om uitspraken te doen over de aanleiding van een (poging tot) zelfmoord.

Knipperlicht 9: duidelijke indicator, hoeft niet aangepast te worden.

Knipperlicht 10 : duidelijke indicator, begrijpbare uitleg maar vooral bedoeld voor ondernemingen met een bepaalde context, bepaalde sector. Het is een zinvolle indicator; wel beperken tot de onderneming zelf en schokkende gebeurtenissen uit het privé-leven niet meetellen. Deze hebben niets te maken met de psychosociale omgeving van de onderneming.

Knipperlicht 11: duidelijke indicator. Info hierover kan bekomen worden (" we komen dit wel te weten"). Het is gemakkelijker te weten te komen of iemand onder invloed is van alcohol dan dat iemand onder invloed is van drugs of medicatie; vaak gaat het echter ook om een vermoeden van... . Indicator mag zo behouden blijven, is enkel niet evident.

Knipperlicht 12: geen problemen met deze indicator; kan zo behouden blijven. Ook hier dient genuanceerd te worden: structuurveranderingen hoeven niet per se negatief te zijn of worden niet noodzakelijk zo aangevoeld. Het is eerder een aandachtspunt.

BIJKOMENDE OBSERVATIES

De leden van de werkgroep stellen zich de vraag of er geen begeleiding vanuit Idewe of FOD WASO mogelijk is bij het toepassen van deze tool wat betreft o.a. de interpretatie van de cijfergegevens, verslaggeving,

Er is het idee om deze tool te blijven toepassen in het kader van de periodieke reflectie voor de voorbereiding van de bestuursovereenkomst. Dit idee dient verder besproken te worden met de preventieadviseur om zeker te zijn dat dit geen dubbel werk vormt met de risicoanalyse psychosociale aspecten. Indien dit los staat van de risicoanalyse, zal dit voorstel voorgelegd worden aan de voorzitter van het directiecomité.

De resultaten van deze oefening en het actieplan moeten gerapporteerd worden naar de voorzitter van het Directiecomité. Er kan ook naar gerefereerd worden ter gelegenheid van de sensibiliseringssessies voor leidinggevendenden rond psychosociale risico's.

Communicatie naar zowel werkgever, directiecomité, (basisoverleg) HR en de werknemers.

CONCLUSIES

Ondanks de wat moeilijke start, is dit project positief verlopen: interessante discussies, standpunten en suggesties voor het aanpassen van de bestaande indicatoren.

De afgevaardigden van HR zijn van oordeel dat de begeleiding door en samenwerking met de preventieadviseur psychosociale aspecten aangewezen is gezien zijn bevoegdheid op dit domein.

De tool wordt als een nuttig instrument beschouwd voor een jaarlijkse oefening met een vaste werkgroep om zo bepaalde evoluties vast te stellen. Er dienen hierover wel duidelijke afspraken gemaakt te worden betreffende de taakverdeling.

Knipperlichten opnemen in jaarlijkse beleidsevaluatie? Ja of driejaarlijkse cyclus. Het voornemen is er om deze oefening verder te zetten en deel uit te laten maken van een proces.

Aard begeleiding: Train-the-trainer

1. *Evaluatie werkgroepen*

BELEMMERENDE FACTOREN

De vakbond had graag de tool op voorhand toegelicht gekregen.

De onderneming kent een specifieke situatie die niet meteen terug te vinden is in deze tool.

Niet al het nodige cijfermateriaal was beschikbaar op het moment van de eerste werkgroep.

Niet meteen het gevoel dat de 'juiste' personen werden gevraagd om deel te nemen aan de werkgroep (in vraag stellen samenstelling werkgroep). Niet alle leden beschikten over de nodige kennis en expertise.

FACILITERENDE FACTOREN

De vakbond is tevreden deel te mogen uitmaken van de werkgroep, de deelname aan dit project en zou het op prijs stellen moest de werkgroep blijven bestaan. De andere aanwezige leden delen deze mening.

Open sfeer en respectvolle discussies. Er was ruimte voor eigen frustraties en bedenkingen.

Nood aan indicatieve procesflow.

2. *Evaluatie dienstverlening*

BELEMMERENDE FACTOREN

Geen opmerkingen

FACILITERENDE FACTOREN

Het voorzien van de nodige tijd voor de bijeenkomsten van de werkgroepen.

Enthousiaste en geëngageerde medewerking en inbreng van de leden van de werkgroep aan de overlegmomenten.

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN EN MOGELIJKE VERBETERPUNTEN

De tool, zoals ze nu opgesteld is, is eerder “geknipt op maat” voor de privé sector. Bepaalde termen, uitdrukkingen, situaties, ... zijn niet gekend of niet van toepassing op de overheidssector. Indien de tool ook toegepast wordt binnen de overheid, dient de terminologie toch aangepast te worden en waar nodig de aanpak bijgesteld voor de specifieke situatie van het publiek ambt.

Verschillende concepten worden door elkaar gebruikt, zonder aanwijsbare link.

De vakbond had graag meer tijd gehad om zijn achterban te informeren over dit project en deze tool.

Bepaalde parameters dienen anders gedefinieerd te en aangepast te worden. Nu meten ze niet steeds wat ze zouden moeten meten.

De indicators moeten SMART zijn. Bepaalde opmerkingen dienen beter verduidelijkt te worden. Ook de definiëring van de indicatoren werd in vraag gesteld – niet altijd even duidelijk.

Cijfers op zich zeggen niets. Je moet deze bekijken in verhouding tot het ganse openbaar ambt of de ganse onderneming. De cijfers dienen ook anders berekend te worden.

Module 1:

Knipperlicht 3: Binnen dit knipperlicht is het onduidelijk of het nu gaat over 30 dagen per ziekteperiode of 30 dagen in totaal. Men spreekt over afwezigheden van meer dan 30 dagen. Wat met de afwezigheden van minder dan 30 dagen (en langer dan 1 dag)?

NVDR: Het gaat hier om meerdere afwezigheden (meer dan 3 keer) van korte duur (minder dan 30 dagen per keer) per werknemer. Dit staat zo beschreven in de tool en in de toelichting.

Knipperlichten 4 en 5 (Verloop/ turnover en interne personeelsmutaties: Eventueel een onderscheid maken in de verschillende redenen voor vertrek en mutatie: een persoon die met pensioen gaat is niet hetzelfde als een persoon die vertrekt omwille van problemen.

NVDR: Bij de toelichting staat beschreven dat pensioneringen niet meegerekend moeten worden bij verloop/turnover.

Knipperlicht 6: Voor de sector overheid zijn hier enkele aanpassingen/aanvullingen nodig. We zouden dit knipperlicht aanvullen met negatieve evaluaties, disciplinaire sancties, beroepen tegen gemiste promoties, Eventueel toevoegen: “hoeveel mensen zijn er ontslagen in 20...?” Eveneens toevoegen

voor de overheidssector: procedures bij de Raad van State.

Knipperlicht 7: Deze indicator is te vaag gedefinieerd. De indicator omvat een 'mix' van verschillende aspecten. Deze indicator is voor 'leken' te onduidelijk (voor diegene die niet vertrouwd zijn met de wet van 04 augustus 1996). Dit knipperlicht zou verfijnd moeten worden: naast het onderscheid tussen informele en formele tussenkomsten zou er ook een onderscheid gemaakt moeten worden tussen de verschillende vormen van pesten en geweld op het werk.

Knipperlicht 8: 'Ondernemingsgebonden oorzaak' beter vervangen door 'gelinkt aan het werk'. Deze indicator wordt gezien als niet echt zinvol omdat men niet altijd weet of er een link met het werk is. De familie geeft dit niet altijd door.

Knipperlicht 9: Deze indicator omvat aspecten die niet helemaal van toepassing zijn op de overheidssector: bv. stakingen, werkonderbrekingen,... . Dit is voornamelijk van toepassing binnen de privésector en eerder zeldzaam voor de overheidssector (behalve deelname aan bv. nationale stakingen).

Knipperlicht 10: Hier is er nood aan een duidelijkere definiëring van wat wordt verstaan onder 'schokkend' of 'traumatiserend'. Voor dit knipperlicht kan er verwezen worden naar de feiten opgenomen in het register van feiten door derden.

Opgelet: Verwarring is mogelijk tussen indicator 8 en indicator 10. Hier opletten voor dubbele telling. Een poging tot zelfmoord kan ook traumatiserend zijn voor de collega's. Hoe en wie verzamelt deze informatie? Nood aan richtlijnen.

Knipperlicht 11: Hier is nood aan verduidelijking dat het hier om andere feiten/gevallen gaat dan deze bedoeld in knipperlicht 10. Bedenking hier ook "hebben het recht dit te weten"? Naast alcoholproblemen ook aandacht besteden aan attitudeproblemen? De moeilijkheid hier is om te weten te komen of de problemen te wijten zijn, veroorzaakt worden door het werk of door de privésituatie.

Opmerking: Zowel voor indicator 10 als indicator 11 zijn er veel incidenten, feiten die niet worden gemeld aan de stafdienst P&O of aan de IDPB.

Knipperlicht 12: Wat dient verstaan te worden onder 'organisatie- en structuurveranderingen'? Hoe ver of ruim dienen deze te zijn om mee te tellen? Tellen een nieuwe chef/ diensthoofd, nieuwe collega's, uitbreiding van de taken, toewijzen nieuwe materies,... ook mee of gaat het enkel om grotere veranderingen? Ook meetellen in deze indicator: invoeren van principes uit de privésector?

NVDR: In de toelichting staat beschreven dat door de taakgroep zelf bepaald moet worden wat belangrijke wijzigingen zijn in de ondernemingsstructuur.

Voorstel ter verbetering:

- De problemen veroorzaakt door smartphone-verslaving, het (gevoel van) constant bereikbaar (moeten) zijn
- Voorstel om twee versies te maken: voor de privé-sector en een versie voor de overheidssector

Module 2:

Knipperlicht 2: Men heeft geen zicht op wie afwezig is wegens burn out. Officieus is dit wel geweten.

Knipperlicht 3:

- Er dient eerst beschreven te worden wat onder turnover verstaan dient te worden.
- Er wordt voorgesteld om het begrip “rotatie” te vervangen door “personeelsbewegingen” en hier een duidelijke inhoud aan te geven, bijvoorbeeld pensioen, overplaatsing, verandering van post,... Bepaalde situaties op vlak van turnover, personeelsbewegingen zijn eigen aan het openbaar ambt.

Knipperlicht 4:

- De beoordeling ‘gunstig of ongunstig’ is hier niet echt goed gekozen. Het feit dat er aanvragen zijn voor een tussenkomst zegt niets over de situatie binnen de dienst of onderneming en zou weggelaten mogen worden. Uitspraken doen over het al dan niet tevreden zijn of ontevreden zijn over het aantal aanvragen voor tussenkomst heeft niet veel zin. Er dient wel gekeken te worden naar de evolutie.
- De vraag naar het bestaan van een beleidsverklaring mag hier behouden blijven.
- Het voorstel wordt gedaan om geen afkortingen te gebruiken maar de termen voluit te schrijven, dus ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk i.p.v. OGGW.
- Over het algemeen wordt dit knipperlicht als zinvol beschouwd en kan het behouden blijven zoals het nu omschreven is.

Knipperlicht 5:

- Het voorstel wordt gedaan om ook “collega” toe te voegen naast slachtoffer en getuige.
- De antwoordmogelijkheden 1 en 2 liggen te ver uit elkaar. Het verschil tussen “ gepast reageren” en “niet adequaat en onnodig ondersteuning te voorzien” is te groot. Er zou een tussenmogelijkheid moeten ingevoerd worden.
- “Adequaat”: wat wil dit zeggen? Men zou dit moeten vragen aan de slachtoffers, aan de getuigen.
- Eventueel toevoegen: “Heeft de onderneming hiervoor een beleid of plan van aanpak uitgewerkt? Bestaat er een beleid rond omgaan met schokkende gebeurtenissen?”

Knipperlicht 6:

- Het voorstel is om dit knipperlicht onder module 1 onder te brengen.
- Het voorstel wordt gedaan om de volgende begrippen eveneens toe te voegen: “crises de colère” en “crises d’autorité ».

Knipperlicht 7:

- Er dient duidelijker gedefinieerd te worden wat onder “groepsconflict” verstaan dient te worden. Niet alle conflicten zijn per definitie negatief of wijzen op een problematische situatie binnen een equipe. Er dient in de omschrijving verduidelijkt te worden dat het om meer gaat dan enkel een meningsverschil.
- Waar dienen de cijfers gehaald te worden? Niet alle conflicten worden gemeld aan de preventieadviseur of vertrouwenspersoon.
- Dit knipperlicht zou ook beter bij module 1 ondergebracht worden. Er kan hier, in module 2, dan

eventueel gevraagd worden naar leiderschap.

Knipperlicht 8: Er dient er verduidelijking toegevoegd te worden dat het gaat om de gerapporteerde feiten en de feiten opgenomen in het register van feiten door derden.

Knipperlicht 10:

- Toevoegen aan dit knipperlicht: aspect gender en leidinggevende functies, gender en promoties.
- Ook vragen naar de verdeling tussen mannen en vrouwen over de verschillende functies en posten.
- De notie "ras" wordt als ongepast beschouwd en het voorstel is om dit dan ook te schrappen in de vraagstelling.
- Eventueel toevoegen: zijn er doelstellingen bepaald op vlak van het diversiteitsbeleid.
- Beter is te vragen naar cijfers rond gevallen van discriminatie in plaats van een inschatting te maken.
- Herinnering aan het bestaan van een regelgeving rond diversiteit binnen het openbaar ambt. Voor de publieke sector kan dan gevraagd worden of de onderneming in kwestie in regel is met deze regelgeving. Doel van dit knipperlicht wordt dan het nagaan van de implementatie en de kwaliteit van het diversiteitsbeleid.

Knipperlicht 11: Het zou beter zijn te vragen naar het bestaan van een beleid (preventie en curatieve maatregelen) dan te vragen naar maatregelen en naar het al dan niet optreden van de werkgever naar aanleiding van problemen en incidenten.

Knipperlicht 13: Het eerste deel van de vraag is oké, deel 2 zou verder uitgebreid dienen te worden met de volgende elementen: "er zijn concrete acties genomen om tot een beleid te komen" en "er is sociaal overleg over het beleid inzake PSR in de schoot van het Basisoverlegcomité dan wel het Comité Preventie en Bescherming op het Werk."

Knipperlicht 14: voorstel om regelmatig te vervangen door stelselmatig.

Knipperlicht 15: Voorstel om toe te voegen: een dergelijk actieplan wordt uitgewerkt en er worden ondersteunende activiteiten opgezet om tot de uitvoering van het actieplan te komen.

In module 2 ontbreekt de mogelijkheid te antwoorden op de vraag "wat als er dan toch iets gebeurt".

FACILITERENDE FACTOREN

Positief bij module 2 is dat er zowel aandacht is voor negatieve als positieve parameters en dat er ook

gekeken wordt naar bewarende maatregelen.

De deelnemers aan de werkgroep zijn van mening dat er meer overheidsdiensten gestimuleerd zouden moeten worden om met de tool aan de slag te gaan en hun eventuele actieplannen ter beschikking te stellen van de andere overheidsdiensten zodat men kan leren van elkaar.

De deelnemers aan de werkgroep zijn enthousiast over deze tool en hebben hun engagement gegeven om er verder mee aan de slag te gaan en deze jaarlijks toe te passen.

Tool gaf aanleiding tot interactie en een interessante informatie-uitwisseling.

Module 2:

Knipperlicht 2: De vakbond vindt dit een zeer informatieve indicator waar zeker rekening mee gehouden moet worden.

Knipperlicht 4: De vraag naar het bestaan van een beleidsverklaring mag hier behouden blijven. Over het algemeen wordt dit knipperlicht als zinvol beschouwd en kan het behouden blijven zoals het nu omschreven is.

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Geen opmerkingen

CONCLUSIES

Het was een geslaagde samenwerking waar heel interessante en bruikbare informatie uit gekomen is, zowel wat betreft de opzet van het project, nl. de evaluatie van de tool “knipperlichten” als voor de deelnemende onderneming.

Aard begeleiding: Intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Het gaat inderdaad om een gratis tool, maar het kost wel nog heel wat tijd om de werkgroepen voor te bereiden en de nodige cijfergegevens te verzamelen (= kost manuren + tijdsdruk). Sommige cijfers kan je niet/moeilijk verzamelen/navragen: vb. 'emotionele huilbuien'.

De aanwezigheid van de directie kan een belemmerende impact geweest zijn om vrijuit te spreken (spanning). Daarom suggestie: naar volgend jaar toe om de groep op te splitsen (ook per afdeling).

Samenstelling van de groep: geen aanwezigheid van de artsen (ook bron in de conflicten), de arbeidsarts en de kinesitherapeuten waardoor het beeld misschien niet volledig is. Belangrijke impact van wie er in de werkgroep zit.

De eerste werkgroep blijft het een vrij ongekend terrein. En niet iedereen durft dan vrijuit te spreken, ook al benadrukte je de vertrouwelijkheid ervan.

Misschien toch beter module 1 en module 2 opsplitsen zodat werknemers in tussentijd kunnen reflecteren over het proces en bepaalde thema's. (Hier werden beide modules besproken in 1 werkgroep).

Knipperlichtentool: het spectaculaire aan het knipperlicht ("het pinken, het knipperen") wordt gemist. Het had misschien wel meer animo mogen krijgen.

FACILITERENDE FACTOREN

Met de tool krijg je ook een beetje mandaat (het is een tool van FOD WASO).

De rollen van voorzitter en secretaris maken het overleg gestructureerd.

De uitleg/voorbereiding op voorhand dat meegedeeld wordt aan een beperkte groep.

Tijdsbepaling: Je moet de uren voorzien.

Grote aandachtige, geïnteresseerde groep: focus was er! Geen GSM/PC. Toont dat medewerkers de materie belangrijk vonden. Ook de directie die aanwezig was = tonen van respect en het feit dat zij het ook belangrijk vinden.

De IPA heeft gezorgd voor een grote aanwezigheid (telefonische contactname + doel van werkgroep + open vergadering).

De IPA heeft gezorgd dat de knipperlichtentool op de agenda gezet werd. Op de verschillende raden/CPBW geagendeerd. Herhaaldelijk aangeven maakt ook dat medewerkers het belang ervan inzien. IPA heeft gezorgd dat de tool levend werd gehouden (en nog steeds).

Tool zorgt voor hoop / hoge verwachtingen naar acties toe (want ook nieuwe directie) → druk stijgt voor het maken van een actieplan (er is vraag naar).

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

We hebben een toelichting gekregen, maar heeft ons niet echt vooruit geholpen. “Het kwam niet van de grond”. Het was het moment misschien ook niet. Er waren nog agendapunten.

Het is belangrijk dat de voorzitter (in dit geval de PAPS) zijn of haar neutrale rol meer uitspeelt.

FACILITERENDE FACTOREN

Met de externe dienst: de voorbereiding = nuttige vergadering. Checklijst: goed hulpmiddel!
Duidelijke verwachtingen gecreëerd.

De externe dienst (PAPS) als voorzitter.

Externe ondersteuning is zeker welkom!

PAPS: soort van relativisme. Niet gestresseerd daardoor. Geeft ook een soort van vrijheid, vertrouwen.

In de juiste flow zitten omwille van FOD WASO, externe dienst, onderneming,

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN EN MOGELIJKE VERBETERPUNTEN

Sommige cijfers kan je niet verzamelen/navragen: vb. “emotionele huilbuien”.

Vragen zijn te suggestief.

Vragen houden geen rekening met de grootte van de onderneming.

Arbeidsongevallen: misplaatst in deze tool. Dit heeft weinig te maken met psychosociale. Heeft meestal te maken met andere zaken dan psychosociale.

Wat met de impact van het privéleven? Dat weegt ook zwaar door. Dan is jouw draagkracht op het werk ook minder. → verantwoordelijkheid van de werknemer.

Module 1:

Knipperlicht 2: Werknemers die bijvoorbeeld een chronische ziekte hebben en die regelmatig uitvallen brengen deze parameter de hoogte in. Er wordt ook geen verschil gemaakt in de grootte van de onderneming. We houden de tool zoals voor wat ze is. Realistisch zou zijn, onderverdelen in ziektes onder de 30 dagen / boven de 30 dagen en boven een jaar. Wat met een medische niet-werkgerelateerde aandoening zoals kanker?

Knipperlicht 5: Deze parameter hoeft niet altijd negatief te zijn, bijvoorbeeld na zoveel jaar eens van dienst kunnen veranderen. Wat met een positieve vraag van een medewerker (jobcrafting)? Zou moeten knippen op mutaties op vraag van de werknemer. 2 naast elkaar zetten op eigen vraag of vraag van werknemer kan ook een promotie zijn of in het kader van een project.

Knipperlicht 7: Intakes zijn hier niet bijgeteld (maar in jaarverslag wel).

NVDR: In de geïntegreerde module wordt fase voorafgaand aan een interventie wel opgenomen.

Knipperlicht 8: Definitie te vaag. Bijvoorbeeld: voldoet euthanasie van een patiënt en de werknemer is er niet goed van als schokkende gebeurtenis?

Knipperlicht 10: Nood aan duidelijkere definitie van wat wordt verstaan onder een schokkende gebeurtenis.

Knipperlicht 11: Wat met stagiairs die disfunctioneren ten gevolge van intoxicatie?

Module 2:

Knipperlicht 2: Je kan dit eigenlijk moeilijk navragen. De diagnose is beroepsgeheim.

Knipperlicht 6: Wat indien privécontext de trigger is? Verschil met ventileren. Parameter moet verder verduidelijkt/verfijnd worden.

Knipperlicht 9: De verantwoordelijkheid van de werknemer ontbreekt in de tool. Bvb.: het gedrag van de

werknemer kan trigger zijn om agressie bij de patiënt uit te lokken.

FACILITERENDE FACTOREN

Het helpt u de knelpunten naar boven te brengen, in plaats van natte vinger. Je kan het nu meer benoemen. Je hebt iets in handen om aan de slag te gaan.

Het geeft een indicatie.

Het is een instrument, een pre-diagnose om u wakker te schudden, om alert te zijn.

Het idee is wel tof, “waar knippen we” (missen wel het effect), op zich is het een goed idee.

Je staat er bewust bij stil. Door het cijfermateriaal te verzamelen.

Module 1:

Knipperlicht 3: Dit is een belangrijke parameter want kan voor extra belasting zorgen voor collega's (toenemen van werk).

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Door aanwezigheid van directie / hiërarchie ontstaat er spanning in de groep bij bepaalde kwesties (vb. conflicten). Men durft dit niet diepgaander te bespreken.

CONCLUSIES

Geen opmerkingen

Aard begeleiding: Intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Het project werd binnen deze onderneming na module 1 'on hold' gezet wegens andere prioriteiten in het beleidsplan vanuit algemeen directieteam: uitrol reorganisatie.

Dit in combinatie met de onderschatting van het voorbereidend werk en de opvolging bij het screenen van meerdere vestigingen (totaal: 19 vestigingen).

SAMENGEVAT: het nut van de tool wordt niet in vraag gesteld, maar de impact op HR bleek groter dan aanvankelijk ingeschat.

FACILITERENDE FACTOREN

Gedragenheid project door HR, IPA en vertrouwenspersoon.

Cijfers arbeidsongevallen, ziekteverzuim, personeelsverloop en psychosociale interventies zijn reeds beschikbaar.

De keuze bij HR om signalen van psychosociaal onwelzijn (personeelsverloop, conflict) in bepaalde afdelingen ernstig te nemen en in kaart te brengen i.f.v. verdere acties. Knipperlichtentool wordt gezien als een eerste stap naar objectivering en een gedifferentieerde aanpak per entiteit.

Integratie van opvolging van de impact van acties 'psychosociaal welzijn' in de betrokken entiteiten.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Geen opmerkingen

FACILITERENDE FACTOREN

Intensieve begeleiding wordt als faciliterend ervaren. Proces bewaken (inplannen, agenda, verslag, opvolging).

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

De bestaande opsplitsing in 2 modules: niet efficiënt en teveel overlap tussen module 1 en module 2.

FACILITERENDE FACTOREN

Excel-tool

- Mogelijkheid om meerdere jaargangen met elkaar te vergelijken (bijvoorbeeld: 2015 -)
- EN met mogelijkheid om meerdere afdelingen te scoren in 1 document (15)

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Geen opmerkingen

CONCLUSIES

Deze onderneming heeft nog geen systematisch psychosociaal welzijnbeleid uitgewerkt. De HR-directeur wil hier, naar aanleiding van een aantal signalen, werk van maken in samenwerking met de preventieadviseur en de vertrouwenspersoon. In deze fase nog niet met betrokkenheid vanuit CPBW. Zij zagen een mooie opportuniteit in het knipperlichtenproject. De resultaten van module 1 gaven een gedifferentieerd beeld tussen de 19 afdelingen. De impact van het project op de reeds lopende projecten binnen HR werd echter onderschat, waardoor het project na module 1 (tijdelijk?) on hold werd gezet.

Vandaar ook het belang om het instrument efficiënter in gebruik te maken (integratie van de 2 modules in 1 overkoepelende module).

Aard begeleiding: Intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Samenstelling van de werkgroep: geen afvaardiging van zwaar belaste dienst.

FACILITERENDE FACTOREN

Gedragenheid project.

Cijfers arbeidsongevallen, ziekteverzuim, personeelsverloop en psychosociale interventies zijn reeds beschikbaar.

Samenstelling van de werkgroep: CPBW en vertrouwenspersoon aanwezig.

Doelstelling: werkgroep wil vooral structuur, overzicht en objectiviteit brengen in de psychosociale signalen van onwelzijn.

Koppelen aan de resultaten van voorgaande teamanalyse.

Toegankelijkheid/lage drempel naar vertrouwenspersoon (goed zicht op collectieve signalen).

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Geen opmerkingen

FACILITERENDE FACTOREN

Intensieve begeleiding wordt als faciliterend ervaren. Proces bewaken (inplannen, agenda, verslag, opvolging).

Goede voorbereiding van module door externe preventieadviseur: alle indicatoren zijn op voorhand ingevuld (cijfer o.b.v. formule) en in module 2 werd ook een voorstel van score ingevuld. De volledige overlegtijd kon hierdoor aan de bespreking worden gewijd.

Jaarlijkse opvolging wordt voorzien via werkgroep (CPBW + vertrouwenspersoon) in het eerste kwartaal van elk kalenderjaar.

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

2 modules: niet efficiënt en teveel overlap.

Bij aantal parameters is er toch de vraag naar ijkingspunten (normering, benchmark): ziekteverzuim, arbeidsongevallen, personeelsverloop.

In het bijzonder de parameter “feiten gepleegd door derden (module 2)”: wordt als een belangrijke indicator beschouwd in deze sector.

FACILITERENDE FACTOREN

Excel-tool met meerdere jaargangen (vooral module 1 is gebruiksvriendelijk) 2015 -

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Module 1. Knipperlicht 2: langdurige ziekte

Er dient geen onderscheid gemaakt te worden tussen ziekte van psychische aard, door arbeidsongeval of door ziekte. Dus alles met medisch attest.

Reden: het is bewezen dat stress leidt tot lichamelijke ziektes of aandoeningen.

En ook: langdurige afwezigheid geeft stress voor de collega's die moeten opvangen.

Ziekte heeft dus op twee manieren impact en dient dus gezien te worden als een goede indicator van psychosociale belasting.

Module 1. Knipperlicht 4: verloop/turnover

Tegenover het Belgische gemiddelde qua personeelsverloop is dit niet hoog. Maar de beleving in deze onderneming is dat het wel hoger is dan de voorgaande jaargangen. En in team X zijn er nu ook al vier vertrekkers die niet zomaar ingevuld geraken. De vertrekkers zijn ook allen vertrokken omwille van psychosociale belasting. En het geeft ook gevolgen voor de belasting voor de blijvers. Wordt als knipperlicht beschouwd in de werkgroep.

Module 1. Knipperlicht 5: interne personeelsmutaties

Zelf aangevraagd door werknemers. Gevolg is wel probleem voor de achterblijvers.

Module 1. Knipperlicht 7: aanvragen tot psychosociale tussenkomst

Het cijfer is voor ons minder indicatief. Wel de mate van “collectieve signalen” van psychosociaal onwelzijn.

Bij de jaarlijkse bespreking van de knipperlichten kan de VP de eventuele collectieve signalen melden (mits garanderen van de anonimiteit van de melders). Collectieve signalen kunnen zowel door 1 als door meerdere melders gebracht zijn: het zijn signalen mbt risicofactoren die op meerdere medewerkers betrekken hebben (itt individuele signalen die enkel op de individuele melder impact hebben).

Module 1. Knipperlicht 10: schokkende gebeurtenissen

Een gebeurtenis is schokkend als er opvang nodig was (intern of extern) voor de betrokken medewerkers.

Welke opvolging gebeurt hiermee binnen de onderneming: de sociale dienst neemt contact op met betrokken werknemer om te bespreken of er verder opvolging nodig is door stressteam.

Extern feitenregister: welk aantal nemen we mee? En deze redenering moeten we elk jaar opnieuw aanhouden. Er wordt wel vastgesteld dat het aantal registraties/meldingen stijgend is.

Bedenking VP: het register van de VP is al met de meest ernstige feiten, lichte feiten worden niet meegenomen of niet gemeld wegens de cultuur, part of the job.

Consensus: we nemen het cijfer uit het register van de VP. Want anders wordt het onderschat.

Er wordt niet alleen rekening gehouden met de personen die leiden tot afwezigheid?

Module 1. Knipperlicht 12: herstructureringen

De impact van de geruchten fusie zorgen voor onzekerheid.

Aan te bevelen om, naast de knipperlichten, ook nog andere bronnen te gebruiken voor actieplan: resultaten MTO (medewerkers-tevredenheids-onderzoek) en aanbevelingen formele verzoeken.

Beslissing tot vaste werkgroep ‘welzijn op het werk’ die 1x/jaar de knipperlichtentool (module 1) scoort en bespreekt: effect lopende acties (samenstelling idem als deze werkgroep).

Opmaak subscores.

CONCLUSIES

Geen opmerkingen

Aard begeleiding: train-the-trainer

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Er waren niet direct grote belemmerende factoren. Wel een grote bereidwilligheid om in dit project mee te stappen. Bepaalde parameters werden wel als “niet praktisch” of “moeilijk meetbaar” gezien, of “zijn het resultaat van verschillende factoren” en daardoor niet terug te brengen tot één oorzaak. Daardoor werden bepaalde parameters niet weerhouden in het rapport (zoals aantal zelfdodingen, te wijten aan het werk).

FACILITERENDE FACTOREN

Gedragenheid project door HR, vertrouwenspersoon en deel werkgroep welzijn binnen de onderneming en een reeds jarenlange traditie binnen de onderneming om signalen ivm welzijn en onwelzijn ernstig te nemen.

Het was niet zo moeilijk cijfers te verzamelen voor Module 1.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Duidelijkere of eenduidigere richtlijnen mbt het gebruik van de tool waren makkelijker geweest.

FACILITERENDE FACTOREN

De input van Idewe (excel-file, documentatie (ppt's, docs) was ondersteunend.

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

De 2 modules als dashboard gebruiken is moeilijk. Wellicht moet er een integratie komen van de 2 modules. Er wordt vooral gekeken richting module 2.

FACILITERENDE FACTOREN

De excel-tool is een aanzet tot een dashboard, maar moet wel nog herwerkt worden voor hij bruikbaar is voor de onderneming.

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Knipperlicht 2: burn-out is niet zo eenduidig. Er wordt nog bekeken of dit kan verhelderd worden tijdens de verzuimgesprekken.

Knipperlicht 3: personeelsverloop. Men vraagt zich af of het niet interessant is het onderscheid te maken tussen het aantal mensen dat zelf vertrokken is en het aantal mensen dat ontslag gekregen heeft.

Knipperlicht 4: aantal informele en/of formele interventies: Er wordt voorgesteld het onderscheid te maken tussen onthaalgesprekken en verdere interventies. Daarnaast wordt voorgesteld om naast/of in plaats van het aantal interventies ook het percentage te berekenen in functie van het aantal werknemers. Zo zal het makkelijker zijn om een vergelijking te maken met andere jaren.

Knipperlicht 5 en 6: hiervoor moet nog opnieuw bekeken worden of en hoe men die gaat gebruiken.

Knipperlicht 7: Groepsconflicten. Men stelt voor dit knipperlicht te herformuleren: conflict waar bemiddeling nodig is of tot ontslag gekomen is

Knipperlicht 8: Ongewenst gedrag door derden. Hier zijn weinig of geen meldingen van. Men is ervan overtuigd dat dit beter kan gemeld worden. Er wordt nog bekeken hoe dit beter kan. Wellicht ook via een nieuwe sensibilisatie.

Knipperlicht 9: Musculoskeletale aandoeningen: Men wil bekijken in welke mate gegevens hierover via Idewe kunnen opgevraagd worden (al of niet via een gericht Medisch Onderzoek).

Voor knipperlicht 10 tot en met 15 zijn geen cijfers nodig, maar een subjectieve evaluatie van deze knipperlichten.

CONCLUSIES

Deze onderneming is al langer met psychosociaal welzijn bezig en overweegt nu een 2^{de} risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren in samenwerking (voor de 2^{de} keer) met Idewe.

Met de werkgroep “knipperlichttool” wordt afgesproken dat deze onderneming tot een dashboard wil komen rond Welzijn. De knipperlichten van module 2 worden hierin opgenomen.

Met de werkgroep wordt afgesproken dat we tot een dashboard willen komen rond Welzijn. De 15 knipperlichten van module 2 worden hierin opgenomen. De Werkgroep overloopt de 15 knipperlichten.

Module 2

Knipperlicht 1: frequentiegraad arbeidsongevallen

- Er wordt geen rekening gehouden met de ernstgraad van het arbeidsongeval.
- Wat is aanvaardbaar? Wanneer is het gunstig? (weinig objectief) Wanneer 0, 1 of 2 nemen?
- Een benchmark met andere lijkt ons wel interessant om te vergelijken.

NVDR: In de geïntegreerde module wordt het onderscheid gemaakt tussen frequentiegraad en werkelijke en globale ernstgraad

Knipperlicht 2: absentieïsme wegens ziekte

- Wel interessant om hier een idee van te hebben (van redenen van burn-out).
- Niet altijd geweten wie afwezig is omwille van redenen van burn-out – in principe mag je ook de redenen niet vragen (waar haal je dit cijfer en hoe betrouwbaar is dit?).

Knipperlicht 3: personeelsverloop

- Wat is een gunstig personeelsverloop?
- Interessant om onderscheid te maken wie zelf ontslag heeft gegeven en ontslagen worden.

Knipperlicht 4: aantal aanvragen tot formele en informele psychosociale tussenkomsten

- Gaat dit enkel over de onthaalgesprekken (adviesgesprek) of enkel over effectieve interventies (tussenkomst)? Maken we hier een opsplitsing?
- Wanneer is dit knipperlicht slecht? Kan ook willen betekenen dat de vertrouwenspersonen beter bekend zijn binnen de onderneming.
- Aantal – is percentage niet beter? -> ten opzichte van het aantal werknemers (beter om te vergelijken met verschillende jaren).

Knipperlicht 5: schokkende gebeurtenissen

- Wat is een schokkende gebeurtenis? Wie bepaald wat schokkend is? Welk gewicht geven we hier aan?
- Subjectief wat voor bepaalde persoon schokkend is.
- Hoe komen we dit te weten?
- Wat zegt dit over welzijn/onwelzijn?

Knipperlicht 6: emotionele incidenten

- Wat zeggen deze cijfers?
- Hoe gaan we deze feedback krijgen? Hoe ga je goede cijfers krijgen?
- Een emotioneel incident is niet altijd werk gerelateerd.

Knipperlicht 7: groepsconflicten -> 2018

- Ook hierbij stellen we ons de vraag hoe we deze feedback gaan krijgen? Via leidinggevenden? Vertrouwenspersonen? Personeelsdienst?
- Herformuleren: conflict waar bemiddeling nodig is of tot ontslag gekomen is.
- Mogen incidenten meerdere keren meegeteld worden (zowel schokkende gebeurtenis, groepsconflict, emotioneel incident)? Of volgorde van ernstgraad?

Knipperlicht 8: ongewenst gedrag door derden

- We vinden dit wel een interessant knipperlicht, maar ook hierbij stellen we ons de vraag hoe we deze feedback gaan krijgen. Het register wordt momenteel niet (of veel te weinig) ingevuld. We hebben in het verleden een poging ondernomen om dit te laten turven – ook hierop hebben we slechts 1 reactie mogen ontvangen.
- We kunnen het aantal brieven nemen dat gestuurd zijn. Of Infolijn? Procedure voor melding? Turven? -> Evoluties zien/barometer wat reacties
- Wat gaan we hier dan mee doen? -> Signaleren van het probleem.

Knipperlicht 9: musculoskeletale aandoeningen

- Interessant knipperlicht (beleid rond ergonomie) – Maar ook hierbij: Hoe gaan we deze feedback krijgen?
- Kunnen we deze cijfers vanuit medische onderzoeken halen?

Knipperlicht 10: respect voor diversiteit in de onderneming

- Uit gesprekken met vertrouwenspersoon/personeelsdienst halen?

Knipperlicht 11: problemen ten gevolge van middelenmisbruik op de werkvloer

- Moet van leidinggevenden komen. Hoe komen we dit anders te weten? Wat als leidinggevende hier zelf een probleem mee heeft? Aantal verwittigingen (brieven)/aantal ontslagen omwille van middelenmisbruik.
- Indien aantal stijgt, beleid implementeren.
- Interims meenemen of niet?
- Wat is 'enkele malen' in een klein bedrijf?

Knipperlicht 12: functioneren van de preventiedienst

- Welke preventiedienst?
- Relevantie van dit knipperlicht?

Knipperlicht 14: opleidingen en sensibiliserende acties met betrekking tot de psychosociale risico's

- We kunnen dit opnemen in onze opleidingsmatrix vb. opleiding 'omgaan met agressieve klanten' volgen.

Aard begeleiding: intensief

CONCLUSIES

Dataverzameling vooraf gebeurd; op 1 na allemaal nullen, niet verwonderlijk gezien de kleine personeelsgroep (9 personen).

Tool niet echt bruikbaar voor een onderneming van deze grootte, wel topics overlopen en mogelijke acties geformuleerd.

Geen volgende werkgroep gepland; wel aanbevolen om de psychosociale thema's met de volledige groep door te nemen.

Evaluatie werkgroepvergadering 1

BELEMMERENDE FACTOREN

Te kleine groep waardoor cijfers niet echt indicatie bevatten.

Geen aftoetsing mogelijk met de volledige groep; klopt de opvatting van directie en preventieadviseur met de ervaring van de andere personeelsleden?

FACILITERENDE FACTOREN

Gestructureerde aanpak

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Tool niet bruikbaar voor ondernemingen van deze grootte; wellicht wordt de tool interessanter naarmate de grootte toeneemt.

Aard begeleiding: intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Doelgroepwerknemers met mentale beperking: moeilijk om hen hierbij rechtstreeks te betrekken. De materie is te cijfermatig en te abstract. Vandaar geen bespreking van knipperlichten op CPBW maar op apart “welzijnsoverleg” (HR, IPA, vertrouwenspersonen)

Wat met de overlap in een maatwerkbedrijf tussen enerzijds de VERTROUWENSPERSOON en anderzijds de SOCIALE DIENST? Soms onduidelijk wie welke rol heeft naar de doelgroepmedewerker. De vertrouwenspersoon krijgt hierdoor relatief weinig meldingen.

Is dit eigen aan alle maatwerkbedrijven? Kan dit op een of andere manier worden uitgeklaard/afgebakend? Idee om vertrouwenspersoon vooral in te zetten op melding van OGGW en OGSW door omkaderend personeel (= minder het terrein van sociale dienst).

FACILITERENDE FACTOREN

Visie en gedragenheid in de onderneming van een welzijnsbeleid

Cijfers arbeidsongevallen, ziekteverzuim, personeelsverloop en psychosociale interventies zijn reeds beschikbaar.

Knipperlichtentool kan als dashboard naast de reeds beschikbare resultaten tevredenheidsmeting worden gelegd.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Extern voorzitterschap van deze Werkgroep Welzijn door de preventieadviseur IDEWE moet nu overgenomen worden: nog niet bepaald! (geen kandidaten)

FACILITERENDE FACTOREN

Intensieve begeleiding wordt als faciliterend ervaren. Proces bewaken (inplannen, agenda, verslag, opvolging).

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

De drempel tot een knipperlicht in module 1 ligt laag, zeker voor een onderneming met 450 medewerkers
2 modules: niet efficiënt en teveel overlap

Module 1: kolom om de intern bepaalde norm/streefwaarde te vermelden ontbreekt

FACILITERENDE FACTOREN

Excel-tool met meerdere jaargangen (vooral module 1 is gebruiksvriendelijk)

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Er is reeds sprake van een psychosociaal welzijnsbeleid:

1. Het bedrijf zet o.b.v. risicoanalyse concrete acties op m.b.t. het bevorderen van het psychosociaal welzijn van medewerkers.

Risicoanalyse:

- 2018: Investors in People IiP-auditing (4 jaarlijks)
- 2019: Tevredenheidsenquête (2 jaarlijks)

2. Het bedrijf heeft een duidelijke doelstelling met de knipperlichtentool:

- Jaarlijkse beoordeling van het collectieve welzijn van de medewerkers
- ter opvolging van de impact van de lopende acties 'psychosociaal welzijn'

3. De knipperlichtentool (screenen van welzijn a.h.v. indicatoren) wordt gesitueerd in het proces 'preventief beleid psychosociaal welzijn'.

CONCLUSIES

Feit dat er al een zestal jaar een VISIE, een METING (tevredeheid enquête) bestaat en dat er aan COMMUNICATIE en ACTIEPLANNING wordt gedaan maakt dat de KNIPPERLICHTENTOOL in deze cyclus als dashboard een mooie toegevoegde waarde heeft.

UITDAGING: consolideren van de Werkgroep Welzijn

Aard begeleiding: intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

De directie stond niet echt achter het project. Het project is dus gestart, naast het initiatief van FOD WASO (project knipperlichttool) en Idewe, vanuit de interne preventiedienst en de personeelsdienst.

Door het doorlopen van de knipperlichttool in april 2019 realiseerde de onderneming zich dat ze in het rood gingen.

Daardoor hebben ze voorgesteld het project stop te zetten en alsnog een risicoanalyse psychosociale aspecten voor te stellen aan de directie.

Hun hoop was om dit eindelijk erdoor te krijgen, maar nu gebaseerd op naakte cijfers.

Het is hen echter tot nu toe niet gelukt om dit project/de risicoanalyse psychosociale aspecten in gang te zetten.

FACILITERENDE FACTOREN

Positief was de samenwerking van de personeelsdienst en de interne preventiedienst om dit project gezamenlijk in gang te zetten.

Zowel de HR-manager als het hoofd van de Interne Preventiedienst stonden achter het project en waren bij de eerste vergadering vergezeld van hun respectievelijke medewerkers.

Er was een grote motivatie om dit project gezamenlijk te realiseren en tot een goed einde te brengen.

Een tweede vergadering heeft dan ook plaatsgevonden begin juli om het project ivm de risicoanalyse te bespreken, voor te bereiden en vorm te geven, in aanwezigheid van dezelfde mensen en de preventieadviseur psychosociale aspecten van Idewe voor de onderneming.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Aangezien het project voorlopig nog niet is verder gezet, zijn er geen opmerkingen ivm de dienstverlening.

FACILITERENDE FACTOREN

Aangezien het project voorlopig nog niet is verder gezet, zijn er geen opmerkingen ivm de dienstverlening.

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

Vermits het project voorlopig nog niet is verder gezet, zijn er geen andere opmerkingen ivm de knipperlichtentool, dan dat het een aanzet was om een nieuwe poging te doen, met vereende krachten (personeelsdienst samen met de interne preventiedienst) een risicoanalyse psychosociale aspecten voor te stellen aan de directie voor de ganse onderneming.

FACILITERENDE FACTOREN

Vermits het project voorlopig nog niet is verder gezet, zijn er geen andere opmerkingen ivm de knipperlichtentool, dan dat het een aanzet was om een nieuwe poging te doen, met vereende krachten (personeelsdienst samen met de interne preventiedienst) een risicoanalyse psychosociale aspecten voor te stellen aan de directie voor de ganse onderneming.

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Geen opmerkingen

CONCLUSIES

De knipperlichttool kan een goede aanzet zijn om een onderneming te sensibiliseren van de noodzaak om een echte risicoanalyse psychosociale aspecten uit te voeren.

Zelfs indien de personeelsdienst en de interne preventiedienst samenwerken en een beargumenteerd voorstel uitwerken voor de directie om een risicoanalyse psychosociale aspecten uit te werken, is dit geen garantie dat de directie hierin zal willen meestappen. Dit toont nog eens hoe belangrijk het is om de top van de onderneming mee te hebben. Zoniet zal het project niet uitgewerkt worden.

Aard begeleiding: train-the-trainer

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

De HR-manager heeft niet de tijd gehad of genomen of gekregen om het project op te starten. Na een eerste vergadering in april 2019, waarin het project en de knipperlichttool in detail is doorgenomen, is het project, eind september 2019 gestopt: “het lukt me niet de tijd te vinden om te investeren in dit project”.

De HR-manager is nieuw in de onderneming (6 maanden ?) en staat te laag in de hiërarchische ladder om dit project te trekken of in gang te zetten.

FACILITERENDE FACTOREN

We hadden wel de indruk dat de HR-manager interesse had in het project.

Daarnaast had de onderneming zelf ook aangegeven in dit project te willen meestappen.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Niet van toepassing

FACILITERENDE FACTOREN

Niet van toepassing.

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

Niet van toepassing

FACILITERENDE FACTOREN

Niet van toepassing

BIJKOMENDE OBSERVATIES

Geen opmerkingen

CONCLUSIES

De onderneming is geen klant van IDEWE.

We hebben dan ook weinig zicht op de mate waarin er binnen de onderneming werk gemaakt wordt van preventie op het vlak van psychosociale aspecten.

Het feit dat er geen klantenrelatie is opgebouwd met de onderneming vooraf heeft misschien bijgedragen aan het niet echt in gang kunnen zetten van dit project.

Nochtans was het de vraag van de onderneming zelf om bij dit project betrokken te worden.

Aard begeleiding: intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Directie was uitgenodigd en zou aanwezig zijn, maar verontschuldigde zich telkens. Hierbij stelt de preventieadviseur psychosociale aspecten zich de vraag hoe gedragen dit project is binnen de onderneming en of er werkelijk gevolg aan gegeven zal worden, gezien de directie niet betrokken is.

Idealiter neemt er nog een medewerker deel van huishoudelijke hulp of de technische dienst.

Technische dienst (afd) heeft immers een andere soort belasting dan de andere afdelingen.

Huishoudelijke hulp hebben ook een andere soort last dan de andere afdelingen, plus zij zien wat er gebeurt in alle afdelingen.

De leden van de werkgroep zouden de betrokkenheid van de directie wensen in dit project zodat zij meer zicht krijgen op wat er leeft en zodat de medewerkers meer zicht krijgen op hun werklust.

FACILITERENDE FACTOREN

Op vlak van samenwerking, was er een open en vertrouwelijke sfeer binnen de werkgroepvergaderingen.

De thema's die besproken werden in de werkgroep, worden ook benoemd in de wandelgangen. Positief dat deze nu in een formeler format besproken kunnen worden en dat er tijd voor wordt gemaakt.

Continuïteit: positief dat het een vaste groep bleef, waardoor we konden verder bouwen op de vorige bespreking.

Het is werkelijk een meerwaarde om deze topics te bespreken, vanuit verschillende invalshoeken en om zicht te krijgen op wat er leeft in de verschillende afdelingen.

De leden van de werkgroep voelen zich meer gehoord. (Ze hebben niet steeds zicht op waar de directie mee bezig is.)

Eerste stappen zetten in het creëren van een draagvlak voor psychosociale thema's.

Samenstelling van de werkgroep: leden zijn hiërarchisch gesitueerd op verschillende niveaus en zijn verspreid over verschillen de afdelingen heen.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Best voor de opstart bepalen hoe de parameter juist te stellen

Wat meer leidraad nodig hierin

Liefst ook alle collega's en arbeidsarts betrekken hierin

→ Vereenvoudigen werk

Tijd nodig om personeelsleden vrij te maken

FACILITERENDE FACTOREN

Omdat er iemand extern aanwezig is, stellen we minder snel de werkgroep uit.

Externe preventieadviseur psychosociale aspecten: andere blik wanneer we vastlopen in eigen voorziening, frisse blik

Intensiteit: oké, liefst niet te veel voorbereiden

Komen tot het inzicht dat het IDPBW uitgebreid dient te worden (momenteel bestaat dit uit 1 persoon, die naast IPA ook personeelsverantwoordelijke is)

3. Evaluatie Knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

Eventueel sectorspecifieke benchmark

Digitale tool; moeilijk af te printen

FACILITERENDE FACTOREN

Onderwerp: aanzet tot bespreking psychosociale risico's

Knipperlichten: mogen vrij algemeen blijven, op maat van eigen onderneming

Digitaal: meerwaarde om overzicht te houden over de jaren heen

Automatisering (grafieken, tellen)

Module 1: Knipperlichten mogen blijven

Weinig zicht op inhoud verzoeken vertrouwenspersoon

Module 2:

Veel parameters komen terug, er werd dieper op in gegaan

Module 1 dient om de norm te zetten, Module 2: is dit knipperlicht voor ons aanvaardbaar?

Tussenin tijd om het te laten bezinken

Module 1: er zijn nog vragen die naar boven komen, extra cijfers nodig voor module 2

Psychosociaal welzijnsbeleid: zicht krijgen op waar we staan, wat er nog moet gebeuren

CONCLUSIES

Dialoog op gang, aanzet tot acties

Meerwaarde nog niet zichtbaar, we moeten er nog iets mee doen

Tool nuttiger dan vragenlijst risicoanalyse psychosociale aspecten omwille van participatieve karakter en diepgang in bespreking.

Aard begeleiding: train-the-trainer

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Voor het opstellen van de werkgroepen, is het erg belangrijk om zo representatief mogelijk te werken. Zo hebben wij ervoor gekozen om zowel de administratie, de productie (een aantal monitoren per afdeling), de sociale dienst, de personeelsdienst, de preventiedienst en de vertrouwenspersoon te betrekken in onze werkgroepen. Qua agendabeheer, om al deze actoren op onze verschillende sessies rond de tafel te krijgen, was dat een uitdaging.

Als belemmerende factor kunnen we hier noteren dat het erg tijdsintensief was om eerst de data op bedrijfsniveau te gaan verzamelen en analyseren en om dan nog eens alles om te moeten zetten naar teamniveau. Ook waren/zijn niet steeds alle cijfers beschikbaar op niveau van het team. Bv. de gegevens rond arbeidsongevallen; voor ons had het ook geen meerwaarde, gezien de strenge definitie van AO's in de tool om dat om te gaan zetten naar teamniveau. Waar mogelijk hebben we de gegevens wel uitgesplitst. Door deze opsplitsing hebben we ook meer teams moeten evalueren wat ons extra tijd heeft gekost.

Soms bleek bepaalde data ook team overschrijdend aanwezig te zijn, waardoor die data dan op verschillende manieren moest geregistreerd worden (extra werk). Uiteindelijk door het specifieker gaan invullen van module 2, hebben we die data dan wel weerspiegeld gezien in beide teams.

Een andere belemmerende factor was de veelheid van gegevens. Alles was wel beschikbaar, maar zat wat versnipperd over verschillende diensten heen. Zo heb je de lijsten van de personeelsdienst, de lijsten van sociale dienst en de vertrouwenspersoon met heel wat vertrouwelijke info, tegenover naakte cijfers in de knipperlichtentool. Extra achtergrondinfo bij de validatie is dikwijls aangewezen.

Ook het feit dat de persoon die over deze gegevens beschikte (vertrouwelijke info vanuit sociale dienst en vertrouwenspersoon) ook de secretaris is van de werkgroep, was een moeilijke combinatie. Bijkomend nog omwille van de vertrouwelijkheid; niet alles kan en mag zomaar gedeeld worden met de werkgroep.

Verder was ook het invullen van 2 modules erg tijdsintensief, 1 geïntegreerde module had beter gewerkt voor ons.

FACILITERENDE FACTOREN

We hebben heel bewust de keuze gemaakt voor de opsplitsing per team. Ook al was dat erg tijdsintensief, dit heeft meer voordelen dan nadelen. Niet elk team kampt met dezelfde problematiek. Door deze manier van werken kunnen we veel gericht handelen. Bovendien is het werken per team zeker een win-

win om achteraf actiepunten te gaan bepalen.

Ook onze denktank was een faciliterende factor. We kunnen het belang van een representatieve werkgroep niet genoeg benadrukken. Vertegenwoordiging vanuit de sociale dienst en de vertrouwenspersoon, zijn voor ons noodzakelijke voorwaarden om aan een geïntegreerd welzijnsbeleid te kunnen werken. Vanuit de sociale dienst werk je immers vraag gestuurd en heb je een veel beter zicht op de noden en valkuilen in het bedrijf. Uiteraard heb je ook de preventie dienst en de personeelsdienst nodig om het aanleveren van objectieve data. Maar zonder de sociale dienst en de vertrouwenspersoon zou je snel te versnipperd gaan werken.

Op huidig moment zijn we bezig met het bepalen van de actiepunten. Hierbij kunnen we teams met een gelijkaardige problematiek terug samennemen wat dan weer een tijd faciliterende factor is.

Door het feit dat er een vertegenwoordiging is vanuit elke afdeling, kunnen we vanuit verschillende invalshoeken brainstormen over mogelijke op te zetten acties.

Door diepgaande analyse in de sessies met onze denktank, stellen we vast dat hetgeen we subjectief aanvoelen nu objectief vastgesteld is. Voor ons is dit een belangrijke tool om achteraf de terugkoppeling te kunnen maken naar onze directie (zaken kunnen nu cijfermatig gestaafd worden).

Veder is de knipperlichten methode voor ons de ideale voorzet om erna een kwantitatieve enquête af te kunnen nemen in het kader van de 5-jaarlijks uit te voeren psychosociale risicoanalyse.

De combinatie van een kwantitatieve en een kwalitatieve methode zorgt ervoor dat je uiterst representatief en betrouwbaar te werk kan gaan.

Beide tools zullen ons in de toekomst ook in staat stellen om een goed zicht te hebben op zowel de hinderende (oranje/rood) als de faciliterende (groen) factoren. We zullen positieve verbanden kunnen leggen tussen de resultaten van de risicoanalyse en de knipperlichtentool. Het is dan aan ons om ook de zaken die faciliterend werken, voldoende te stimuleren zodat die behouden blijven.

2. Evaluatie dienstverlening

BELEMMERENDE FACTOREN

Jammer was wel dat de mails van IDEWE uit enkel aan x werden gericht.

x is degene die het project heeft uitgewerkt nog voor dat er van het project van FOD WASO sprake was en die de vragende partij was om in te stappen in het project!

Zij werd niet in cc gezet en had daardoor het gevoel 'buitengesloten' te worden.

Ook bij het beantwoorden is het gemakkelijk om gewoon op 'allen beantwoorden' te klikken, dus ook als x op een mail van jullie antwoordde, stond x niet in cc.

Gelukkig werden zo goed als alle belangrijke mails achteraf door x doorgestuurd naar x, maar toch werden er zo zaken vergeten en had x de indruk als het ware de informatie achterna te hollen.

FACILITERENDE FACTOREN

Ook al kozen wij voor de optie “train the trainer”, wij hebben geen enkele keer het gevoel gehad dat we minder belangrijk waren of dat wij een tekort hadden aan info.

De infosessie die we bij aanvang van het project mochten bijwonen, bevatte boordenvol informatie waarmee wij met volle overtuiging en enthousiasme aan de slag zijn gegaan.

We kregen steeds snel reactie op onze mails en de aangehaalde punten werden ook steeds goed opgevolgd.

Wij zijn van mening dat er ook naar Groep x toe een terugkoppeling dient te gebeuren. Een maatwerkbedrijf is geen regulier bedrijf en het omgaan met psychosociale risico's vergt daar toch een ietwat andere aanpak.

Wij zijn op een erg uitgebreide manier met oog voor een geïntegreerd welzijnsbeleid te werk gegaan en vermoeden dat ook ander maatwerkbedrijven iets kunnen hebben aan de manier waarop wij dat hebben aangepakt.

Graag zouden wij, indien dat mogelijk is en gezien wij erg betrokken en begaan zijn met het welzijn van onze werknemers, verder betrokken blijven bij het verdere proces vanuit FOD WASO.

3. Evaluatie knipperlichtentool PSR

BELEMMERENDE FACTOREN

Er staan al heel wat zaken uitgeschreven onder punt 1.

We verwijzen ook graag naar de e-mails die wij naar x (IDEWE) verstuurd hebben.

Bij de opstart van het project zaten er verschillende fouten in de formules van de Excel. Deze werden doorgegeven en al bij al is er snel gehandeld door de mensen van Idewe (zie mails aan x).

Excel zelf was vrij omslachtig, het invullen op zich gaat wel redelijk vlot, maar achteraf voor de nabespreking in onze denktank moest je constant heen en weer scrollen en van tabblad wisselen, het is ook niet mogelijk om kolommen vast te zetten, wat soms erg verwarrend kon zijn.

De Excel was te beveiligd om er efficiënt mee te kunnen werken. Wij hebben op ons beurt dan ook nog eens een aparte Excel gemaakt waarin wij onze gegevens zowel op bedrijfs-, als teamniveau met naam en toenaam hebben bijgehouden.

De hele tool was erg tijdsintensief, zeker als je het goed wilt doen. Eerst moest module 1 team per team worden ingevuld, dan voor de oranje en rode teams moest er nog een tweede module worden ingevuld en dan dienden er nog aanbevelingen en een actieplan per knipperlicht dat rood blijkt worden opgesteld.

Wij opteren voor een geïntegreerde module.

Bij module 1 waren er slechts een aantal teams groen, door de verdere verdieping in module 2 waren er wel meer teams groen.

In de context van ons bedrijf, bleken vooral de teams waar er nog niet erg intensief wordt geïnvesteerd in teamwerking, groen te zijn. Dit is een toch wat dubbel gegeven, maar na diepere analyse bleek dat ook logisch omdat er tot op heden heel wat psychosociale incidenten niet geregistreerd werden in die teams.

Bij module 2 hadden de vragen na vraag 11 geen meerwaarde voor ons. Voor ons als bedrijf, waren vooral de vragen rond emotionele incidenten/conflicten/ziekteverzuim/ gegevens vertrouwenspersoon belangrijk.

FACILITERENDE FACTOREN

Met de knipperlichtentool zijn we nu in staat om jaarlijks de knipperlichten in onze denktank onder te loep te nemen, zo zijn we ook in staat om de evolutie te zien door de jaren heen.

Een geïntegreerde module, waarbij er zowel parameters van module 1 en 2 vervat zitten, zou voor ons wel een meerwaarde zijn (minder tijdsintensief en veel overzichtelijker). Hierbij is het voor ons wel van belang dat er voldoende uitdieping aanwezig is m.b.t. de psychosociale gegevens.

Met onze eigen Excel is het nu voor ons mogelijk om dit jaarlijks systematisch bij te houden. Dus ook het verzamelen van onze data zal naar de toekomst toe iets minder tijdsintensief zijn.

CONCLUSIES

Zeker een bruikbare tool!

Al zou het voor ons efficiënter werken zijn, moesten beide modules in 1 bestand geïntegreerd kunnen worden en moest het ook mogelijk zijn om zelf aanpassingen aan het bron-bestand te kunnen doen.

Er is wel nood aan een duidelijk draagvlak vanuit de onderneming zelf (ook de directie moet overtuigd zijn van het nut).

Als je niet de nodige tijd en ruimte krijgt om hiermee aan de slag te gaan, zal dit onvermijdelijk een gevolg hebben op de kwaliteit. Het detecteren, analyseren en werken aan psychosociale risico's is nu eenmaal een tijdrovend gegeven en is bovendien iets wat jaarlijks herhaald zou moeten worden.

Als er dan toch van start wordt gegaan met de knipperlichtenmethode, zorg er dan voor dat de werkgroep representatief genoeg is om de aangevoerde data te kunnen analyseren. Vergeet zeker niet om de sociale dienst en de vertrouwenspersoon hierbij te betrekken.

Aard begeleiding: intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Een aantal parameters blijken nog heel onduidelijk gedefinieerd

Men twijfelt aan de zinvolheid van bepaalde parameters

Parameter 4: de formule voor de percentages in niet opgenomen in de Excel, vertraagde de input en zorgde voor verwarring. Suggestie: misschien ergens een invulvak voorzien voor het aantal werknemers, waardoor de parameters ook overal relatief getoond worden.

De timing van de afname: in juni 2019 nadenken over het verloop van 2018 is wat laat, want nu zijn er andere dingen die meer prioritair aandacht vragen (vb de herstructurering) -> dat komt niet aan het licht door de afname van de tool

De eerste keer afnemen voelt niet als preventie, eerder als terugkijken naar x, misschien zal dat beter zijn als we vergelijken over jaren heen.

Verwarrend dat je bij parameters 4 en 5 plots wel zelf moet kiezen of het een knipperlicht is of niet, terwijl dat bij de andere parameters vanzelf gaat. Is verwarrend qua methodiek, maar ook in de Excel omdat je moet switchen van tabblad.

De meerwaarde van module 2 (vooral dan de eerste helft van de items) was niet duidelijk omdat ze sterk overlappen met module 1.

Sommige items hebben betrekking op een langere periode dan enkel het afgelopen jaar (voorbeeld item 14), schept verwarring en maakt het ook moeilijker als we de tool elk jaar willen invullen (-> waarmee vergelijk je dan nog?).

FACILITERENDE FACTOREN

Vorbereiding was essentieel, cijfers waren vooraf verzameld

Heel goede medewerking vanuit werknemerszijde én werkgeverszijde

Goede relatie tussen werkgeversafvaardiging en werknemersafvaardiging, open gesprekscultuur

‘Hands on’ mentaliteit, geen oeverlooze discussies als het belang niet groot is

Grote acceptatie van de tool op zich, bereidheid om het te proberen zonder commentaar te hebben op de tool

Werkgroep die niet te groot is, en samengesteld met goede vertegenwoordiging uit alle geledingen van

de onderneming

Eenvoudige tool, duidelijke scores, meteen zichtbaar knipperlicht of niet

Goede handleiding

Onderneming met een stabiele personeelsgroep, ook mensen met heel veel ervaring in de werkgroep zelf

Veel humor tijdens de vergaderingen zelf, aangename sfeer

Rol van externe facilitator verhoogt de efficiëntie van de vergadering

Veel openheid bij module 1 gaat gepaard met weinig discussie bij module 2

Module 1 werd afgesloten met het oplist van de geïdentificeerde actiedomeinen, het herhalen daarvan bij module 2 zorgde voor een duidelijk kader

Het zou goed zijn dat er in de Excel meteen ook plaats is voor het noteren van ideeën van acties, die moeten apart genoteerd worden nu.. als er bij het invullen van de tool ruimte is voor het aangeven van ideeën ter verbetering, is de meerwaarde groter

2. Evaluatie dienstverlening

Geen opmerkingen

3. Evaluatie knipperlichtentool PSR

Parameter 1: duidelijk zou zijn om te verwoorden 'arbeidsongeval waar omstandig verslag voor wordt opgemaakt'.

Parameters 2 en 3: de zinvolheid van dit knipperlicht (het absolute cijfer) is niet zo duidelijk, want er wordt geen rekening gehouden met de grootte van de personeelsgroep (1 op 10 of 1 op 100: groot verschil). Kan niet vervangen worden door Bradford-factor, omdat korte en langdurige afwezigheden dan in 1 cijfer vervat zitten en hier willen we juist een beeld hebben op de 2 soorten afwezigheden apart. Beter: een percentage, dus breuk met aantal koppen in de noemer x100.

Parameter 7: 'minstens 1 formeel verzoek' is een beter criterium, want dat zegt iets over de mate waarin de werkgever in gebreke gesteld wordt ikv de welzijnswet. Aanvragen tot psychosociale tussenkomst bij de vertrouwenspersoon kunnen juist een goed teken zijn voor de aandacht voor psychosociaal welzijn in de onderneming.

Parameter 10: de vraag wordt gesteld of in een productiecontext alle 'mogelijks traumatiserende gebeurtenissen' niet al afgedekt/meegeteld worden in andere parameters zoals ernstige arbeidsongevallen, incidenten op vlak van verslavende producten, structuurveranderingen. Zou dat niet leiden tot dubbel tellen? In de handleiding staat bij parameter 10 'Het gaat hier vaak om uitzonderlijke, negatieve gebeurtenissen van onvoorzienbare en oncontroleerbare aard.'

Parameter 11: moeilijke parameter in een klein bedrijf, omdat het dan direct gaat over persoonlijke casussen. Bovendien blijkt tijdsspanne van 1 jaar een beetje te kort voor deze parameter, want bvb 1 persoon die verslaafd is zal meerdere jaren voor incidenten zorgen, moet die dan elk jaar meegeteld

worden?

Er moeten duidelijkere afspraken gemaakt en gecommuniceerd worden met de nodige procedures bij vermoeden of vaststellen van inbreuken. Bvb welke arts kan gevraagd worden om controle uit te voeren?

Algemene conclusie module 2: we hebben het gevoel dat we de eerste vergadering opnieuw doen, eigenlijk geen nieuwe actiedomeinen geïdentificeerd als op het einde van de 1^{ste} vergadering.

Parameter 1: meerwaarde tov module 1 niet duidelijk, tenzij iets specifieker -> waarom in 1^{ste} module niet meteen specifieker?

Parameter 2: we kiezen liever voor de Bradford-factor, omdat die rekening houdt met het onderscheid tussen kortdurende en langdurige afwezigheden.

Parameter 3: meerwaarde tov module 1?

Parameter 4: was ook beter meteen besproken bij module 1.

Parameter 5: cijfer is hetzelfde als in module 1

Parameter 7: het voorkomen van conflicten is heel normaal en zelfs constructief als ze snel opgelost worden, wordt niet beschouwd als een probleem en dus ook niet als een knipperlicht (ondanks het feit dat de tool dat wel aangeeft als een probleem).

Parameter 8: waarom kwam dat ook niet meteen in module 1?

Parameter 9: heel moeilijk in te schatten door de werkgroep, ook heel moeilijk objectief te maken – hier hebben we input nodig van arbeidsarts

Parameter 10: diversiteit: heeft tot boeiende discussie geleid, over verschillen tussen rokers en niet-rokers – parameter 10 heeft inhoudelijk een meerwaarde

Parameter 11: is veel beter geformuleerd dan parameter 11 in module 1 (want in module 1 wordt er precies echt gezocht naar specifieke individuele casussen, terwijl de vraag in module 2 al collectiever benaderd wordt)

Parameters 12: Het is veel leeswerk en het zoeken naar onderscheid tussen de verschillende stellingen leidt de aandacht af van de inhoud. Deze parameter overlapt voor een klein bedrijf heel sterk met de discussie en de uitkomst bij parameter 15, nl het bestaan van een actieplan. Meerwaarde van parameter 12 bovenop parameter 15 is dus niet duidelijk

Parameter 14: nood aan voorbeelden in een productiecontext, de meerwaarde wordt hier niet meteen gezien. Tweede deel van deze parameter (opleidingen): er ontbreekt een optie 'er werden opleidingen georganiseerd.' (die niet regelmatig herhaald worden)

Aard begeleiding: intensief

1. Evaluatie werkgroepen

BELEMMERENDE FACTOREN

Een cultuur die mensgedreven en waardegedreven is en NIET cijfergedreven -> zowel werkgeverskant als werknemerskant hebben heel veel moeite met het vatten van psychosociaal welzijn in cijfers. Er was over zowat elk cijfer discussie, eerst over het cijfer zelf (wie meetellen en wie niet) als over de interpretatie van de gevolgen van de cijfers.

Een onderneming in de zorg zoals deze: heel veel tijdelijke contracten, vervangingen en brugpensioen (SWT) -> leidde tot heel veel discussies bij de cijfers van instroom-uitstroom-verloop. Voorbeeld: iemand die eerst een contract van bepaalde duur krijgt en in dat jaar ook contract van onbepaalde duur -> die dubbele telling moet manueel uit de cijfers. Is blijkbaar helemaal niet evident om de cijfers te verzamelen.

Het zelf moeten beslissen over 'abnormaal versus normaal' verloop bij parameters 4 en 5 zorgde voor te veel discussie.

Sfeer van weinig vertrouwen tussen werkgever en werknemersafvaardiging; werknemersafvaardiging heeft het gevoel dat directie de knipperlichtentool invoert om geen risicoanalyse (anonieme bevraging) meer te moeten doen.

De groep had het gevoel dat de knipperlichtentool moeilijk toepasbaar was op hun sector (bijzondere jeugdzorg, residentieel); enkele topics waar zij heel veel mee te maken hebben: agressie, emotionele eisen, teamconflicten, veranderingen.

Volgens WN-afvaardiging brengen mensen hun problemen niet naar boven zonder anonieme enquête en legt de knipperlichtentool NIET voldoende bloot wat er leeft.

Gepolariseerde relatie tussen WG en WN-afvaardiging.

Tool zonder gesprek gaat niet, openheid om in gesprek te gaan over de pijnpunten ligt hier moeilijk.

De meerwaarde van module 1 en module 2 uit elkaar te halen is niet duidelijk, in module 2 wordt eigenlijk heel veel herhaald van in module 1; en tijdens de discussie in module 1 moet veel 'geparkeerd' worden naar module 2 – wat moeilijk werkbaar is.

FACILITERENDE FACTOREN

Voorbereiding vooraf was noodzakelijk – gebeurde door de IPA; maar ook werknemersafvaardiging had zaken opgezocht en stelde de cijfers van IPA in vraag -> gebrek aan vertrouwen.

Facilitator was echt nodig, want de discussie moest heel vaak ook stilgelegd worden.

Representatieve werkgroep (zowel hiërarchische lijn als begeleiders uit meerdere afdelingen, ook vertrouwenspersoon, kwaliteitscoördinator en preventieadviseur als neutrale personen).

Cijfers van ziekteverzuim, arbeidsongevallen en verloop van de sector helpen om de absolute cijfers te relativiseren en de discussie tussen WG en WN of iets hoog of laag is te sturen. Het principe van benchmarking helpt dus.

Doordat al veel discussies gevoerd werden in de eerste vergadering, kon het in de tweede vergadering iets sneller gaan.

Dat de tool en de werking in 2 vergaderingen opgesplitst was, was voor deze groep wel goed – het kon wat bezinken en enkele cijfers die voor discussie zorgden konden worden gecheckt.

2. Evaluatie dienstverlening

Geen opmerkingen.

3. Evaluatie knipperlichtentool PSR

CONCLUSIES

Module 1

Parameter 2: discussie over de progressieve medewerkers (die dus halftijds langdurig ziek zijn) -> heeft impact op de werking en dat wordt in geen enkele parameter gemeten. Opmerking: heel snel een knipperlicht als je dat criterium volgt.

Parameters 2 en 3: wat met iemand die 2 keer kortdurend en 1 keer langdurig afwezig is? Wordt die enkel meegeteld in parameter 2?

Parameter 2: heel veel discussie of dat dan wel een indicator is die zomaar in die knipperlichten mag. Werkgever wil die x uit de cijfers, werknemerafvaardiging wil ze er allemaal in + de progressieven er ook bij. Eindconclusie: progressieven er NIET bij.

Parameter 5: hergedefinieerd naar 'aanvragen tot overplaatsing UIT ONVREDE met de huidige arbeidssituatie, op vraag van WN/WG', vanuit het idee: mutatie komt voort uit een situatie waar iemand weg wil. Wel vragen bij: hoe capteren van opgelegde mutaties.

Parameter 7: aanvragen tot informele interventie -> moeilijk om te begrijpen waarom dit een knipperlicht is: weinig aanvragen kan een goed teken zijn, maar het kan ook een slecht teken zijn (te weinig gekend, te weinig vertrouwen).

Parameter 10: 'schokkende gebeurtenis' moet geherdefinieerd worden, in deze job is zowat alles potentieel traumatiserend, elke dag te maken met agressie – heel veel discussie – in deze sector klopt dat criterium '1 gebeurtenis' niet als knipperlicht

Parameter 12: veranderingen: heel veel discussie want in de zorgsector heel veel veranderingen.

Module 2

Opmerking bij parameter 2: ziektes in de welzijnssector van minder dan 1 maand worden niet vervangen - > kortdurende afwezigheden hebben grotere repercussies, veel grotere impact dan langdurige ziektes.

Opmerking bij parameter 2: velen komen ziek werken, roze verzuim.

Parameter musculoskeletale aandoeningen: kan werkgroep niet inschatten/scoren zonder input arts.

Knipperlicht 14: het gaat altijd over 1 jaar, maar in knipperlicht 14 plots over afgelopen jaren, formulering is niet goed.

Knipperlicht 15: afgelopen jaren, idem opmerking bij knipperlicht 14.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Cette entreprise a décidé d'adapter l'outil en fonction de leur réalité et de leurs besoins (en créant un fichier excel spécifique) et en ne mettant en place que le module 1, car ils n'ont voulu se baser que sur des chiffres factuels.

Le module 1 est discuté lors d'une réunion pour discuter des résultats et des problèmes. L'entreprise considère que le module 2 a plus d'intérêt dans les entreprises où il n'y a pas de département de ressources humaines.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Pas de commentaires spécifiques.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Il faut bien se mettre d'accord sur quelle base on utilise l'outil.

Par exemple : en interne, l'entreprise s'est mise d'accord pour bien préciser la durée de la fréquence des maladies

⇒ Il faudrait une indication uniforme dans l'outil pour certains indicateurs

Certains chiffres pourraient être difficiles à obtenir (chiffres de Bradford), mais en interne, les RH ont accès à ces chiffres.

Cela demande du travail de récolter toutes les données, mais elles sont toutes disponibles dans le département RH et à l'avenir il sera possible d'automatiser la récolte des informations.

Certains chiffres manquent de précision. Par exemple, qu'est-ce que sont les absences répétitives ? Il faut bien définir cela (ici l'entreprise a défini qu'il s'agissait de plus de 5 absences de moins de 30 jours par an (donc au moins 6 périodes d'au moins un jour)). Il faudrait aussi nuancer les démissions (est-ce à cause de problèmes ou est-ce pour travailler plus proche de son domicile ? C'est différent !).

Les chiffres ne sont pas 100% comparables d'une année à l'autre, mais l'entreprise choisit de prendre les chiffres à une date fixe chaque année pour essayer d'être le plus factuel possible.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil est très factuel et ce sont des éléments mesurables, ce qui est une bonne indication. Il est possible de comparer les chiffres d'année en année et cela peut mesurer des évolutions.

L'entreprise a adapté l'outil en fonction de sa réalité et a à chaque fois précisé sur quels chiffres ils se basaient. Par exemple, ils ont déduit, parmi les congés maladies, ceux qui ne tombent pas sur le salaire garanti et qui pourraient être liés à un burn-out ou des TMS (troubles musculo-squelettiques).

L'entreprise a réalisé un benchmark interne, et cela a par exemple permis de voir via l'outil qu'il y avait un problème au sein d'un département (ceci a confirmé un problème qu'ils connaissaient déjà). Ils ont réparti les absences de maladies en fonction des départements, et ont pu comparer les chiffres avec la moyenne par département.

Il est également **possible de faire un benchmark** avec certains chiffres **par rapport aux chiffres du secteur.**

L'entreprise a décidé de rajouter le pourcentage pour mieux comparer (nombre de personnes à absences répétitives/personnel total) et compare les % d'année en année. Ils ont décidé de comparer les % et pas les chiffres.

L'outil est une très bonne base et est adaptable en fonction de la réalité de l'entreprise.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

L'outil permet de détecter des problèmes que l'entreprise connaissait déjà. Cela grâce au fait qu'il y a une bonne structure de RH dans l'entreprise (il y a par exemple des exit interviews pour comprendre pourquoi une personne quitte l'entreprise).

A côté de cela, la CP interne indique que le contact et la communication quotidienne entre les managers et les équipes sont très importants.

CONCLUSIONS

L'entreprise a adapté l'outil en fonction de ses besoins et en est très satisfait. Cela leur permet d'avoir des données objectives, de détecter parfois des problèmes qu'ils connaissent, et de discuter des résultats.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Il a été décidé, suite aux conseils du CESI, de faire un **projet-pilote sur 10 services** (plutôt que sur les 200 services différents que comptent l'hôpital). Le module 1 a eu lieu le 24 avril et le module 2 début juillet car il manquait des données RH.

Il a été **très laborieux d'obtenir certaines données** (absences longue durée pour cause de maladie, absence de courte durée, taux de rotation, mutation) on n'a pas non plus obtenu les données CESI par rapport aux TMS, assuétudes et Burn-out. Les ressources humaines étaient d'accord de poursuivre le projet mais avec certaines limites (étaient ok de donner les données de 2018 mais pas de 2017).

Les ressources humaines ont beaucoup de **difficultés à récolter des données fiables** parce qu'ils utilisent plusieurs outils de gestion qui se basent sur des bases de données différentes. Donc pour un même service, le taux de rotation par exemple, ne se base pas sur la même population que l'absentéisme, ce qui pose problème. Ainsi il a par exemple été décidé de ne pas inclure les intérimaires, les art. 60 et étudiants car les ressources humaines n'ont pas de données pour eux.

Il y a également parfois des sous-groupes dans un département, mais les RH peuvent faire certains filtres mais pas pour toutes les données. Par exemple : pour les mutations il n'y avait pas les données, mais bien pour l'absentéisme. De plus, il est difficile de faire la distinction quand une personne mutée d'un sous-service à l'autre, et elle est alors indiquée comme absente dans le premier. Ceci représente des **biais dans les résultats**.

Il faudrait donc améliorer la méthodologie pour obtenir des données 100% fiables, mais est-ce que les outils RH actuels sont capables de fournir des données fiables ?

On se rend compte maintenant qu'on a testé l'outil, que **le mode d'emploi de l'outil indicateurs n'est pas complet ou peut manquer de clarté**. Il manque une série d'informations et de précisions qui risquent de fausser les résultats.

- Par exemple, l'**absentéisme** dit qu'on doit prendre en compte les maladies, mais ils ne parlent pas des mi-temps médicaux par exemple. Le taux d'absentéisme est également faussé par le nombre de journées théoriques indiquées dans le manuel, cela ne tient pas compte des travailleurs à mi-temps.
- Le **taux de mutation** manque également de clarté. Le manuel parle des demandes de la part des travailleurs. Que faire de ceux qui se sont vus refuser leur demande de mutation, est-ce qu'on les compte ou pas ? Ici il a finalement été décidé de les prendre en compte.

- Par rapport aux **absences de courte ou longue durée** :
 - Il n'est pas non plus indiqué dans quelle catégorie il faut indiquer les absences de 30 jours pile.
 - Est-ce qu'on comptabilise les accidents de travail ?

La récolte des données RH a donc pris plus de temps que prévu.

Certaines données n'ont pas pu être récoltées. Par exemple l'information de la part du médecin du travail concernant l'assuétude, et le burn-out ou les TMS car il faudrait pour cela ouvrir chaque dossier individuel de chaque travailleur vu pour avoir un nombre exact et pour avoir des données fiables.

La difficulté du projet est qu'il y a **une grande dépendance des partenaires**, et plus l'entreprise est grande, plus il y a des partenaires différents. Nous avons identifié les partenaires auprès de qui on récoltait les données et à quel moment (pour les modules 1 et 2). Par exemple les RH, le directeur du service concerné (pour les informations du module 1 concernant les assuétude, les taux de suicide, les événements potentiellement traumatisants), le chef direct pour certaines données du module 2, le Cesi, le service juridique (pour les licenciement contestés), la DRH pour les grèves,...

Les réunions des modules 1 et 2 ont duré très longtemps, car il a fallu aborder 10 services différents, et les syndicats ont demandé certaines clarifications car ils découvraient l'outil.

De plus le comité de pilotage a **demandé un cadre théorique supplémentaire** (le nombre de travailleurs théorique prévu au budget, ainsi que le nombre exact de jours d'absences de courte et longue durée afin de pouvoir comparer et juger certaines alertes). C'est une demande très légitime mais ceci a demandé un travail supplémentaire très conséquent. Avec uniquement l'outil du Spf sans ces éléments de comparaison il est difficile de juger si un élément est une alerte ou non.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La motivation est là de la part des différents acteurs mais il y a beaucoup de choses à améliorer.

Il a été **facile de constituer et organiser les comités de pilotage en suivant les conseils de l'outil indicateurs**. Tout le monde a vite compris l'intérêt de l'outil et était enthousiaste. Même les 2 CPAP internes et la LH ont trouvé ça aussi un super outil. Le comité de pilotage a souhaité qu'il y ait plus de membres du terrain dans le groupe mais après ils ont compris que si on était 50 dans le groupe on n'allait jamais s'en sortir.

Le comité a trouvé qu'il fallait demander des données aux personnes neutres. Finalement le faire d'abord via le directeur puis le chef c'était pas mal. Après on peut aller interroger des référents aussi.

On a **récolté les données avant les réunions** pour prémâcher le travail, ce qui a fait gagner du temps. On avait bien préparé avant donc **ça a facilité les réunions**. De plus on savait bien de quoi on parlait et on pouvait prendre l'avis du comité.

Un autre élément qui aurait facilité le travail c'est d'obtenir les données des RH plus longtemps à l'avance pour pouvoir envoyer le tableau prérempli à l'avance au Comité (ceci est une amélioration à faire pour la suite).

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Rien à signaler

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La réunion préparatoire avec le CPAP du Cesi a donné pas mal d'idées, et après on s'est surtout basé sur le manuel papier de l'outil. On savait qu'on pouvait contacter le CPAP du Cesi en cas de questions mais on ne l'a pas toujours fait car on était le nez dans le guidon. On l'aurait bien fait par rapport au manque de précisions qui subsistent dans le manuel.

Ce serait chouette qu'on soit informé des évolutions par rapport à l'outil, et d'avoir un retour sur les questions soulevées (par exemple s'il faut compter les mi-temps médicaux ou pas, etc.). Alors l'accompagnement sera vraiment complet.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Le flou de l'outil. L'outil se base sur des données quantitatives, mais du coup il devrait être très précis. Le mode d'emploi n'est pas suffisant pour aboutir à quelque chose de précis. L'outil permet d'avoir une vision macro, de la température macro d'un service. Mais **si on veut aller dans le détail, il ne nous permet pas d'affiner** (par exemple, quid des accidents de travail ? Des mi-temps médicaux ? etc ?) L'outil devrait être plus précis. Il y a là vraiment une limite car on doit le compléter et refaire un mode d'emploi plus précis.

On sait comment on récolte les données, on doit mettre en place les modules etc. et in fine ça débouche sur « que faire avec les résultats ? » => réaliser une analyse de risques.

L'outil dit qu'il faut communiquer les résultats, mais il ne dit pas bien **à qui on doit communiquer les résultats ?** Nous on a décidé de communiquer aux directeurs des services qu'on avait consultés. Cet aspect- là manque un peu dans l'outil. Nous on a joué sur la transparence en retournant auprès de chaque directeur après le module 1. Mais est-ce une bonne idée d'informer le directeur du nombre de démarches ?

Donc dans la communication des résultats il faut réfléchir à qui on communique et comment. On a décidé de communiquer les chiffres quand il y avait minimum 20 travailleurs.

L'outil n'indique pas si on peut comparer des groupes de taille différentes, et si oui comment. Nous avons comparé des groupes de tailles différentes, ce qui est compliqué. Si on avait voulu être parfait on aurait dû comparer des services de taille identiques.

On a eu **du mal à évaluer** si certains aspects étaient une **alerte ou pas parce que certains termes sont**

subjectifs (souvent => ça veut dire combien ?). **Il manque une échelle de gradation ainsi que des valeurs de référence par secteur.** Si le SPF pouvait donner des points de comparaison en fonction du secteur ce serait une aide supplémentaire.

Pour le module 2 on a fait une petite **échelle de gradation**, parce que dans le module certains termes sont subjectifs (« souvent », ça veut dire combien ?) et que ceci a permis d'utiliser les mêmes valeurs pour les différents départements.

- Par exemple dans le module 2 : combien de travailleurs ont eu un burn-out : très peu/ plusieurs/ aucun/ => de combien parle-t-on ? On a défini des nombres pour utiliser les mêmes pour tous les départements qu'on étudiait.
- Idem pour le taux d'absentéisme : on a dit que – de 5% était favorable, Plus de 10 défavorable etc. On a mis nous-même une échelle et des limites.
- => Il faudrait que ce soit plus complet dans l'outil.

Certains indicateurs nous paraissent incomplets ou pas adaptés en fonction de la taille de l'entreprise.

Par exemple dans le module 2 les derniers indicateurs...

- problèmes d'assuétude : concerne à la fois le service mais aussi l'organisation (donc pas très pertinent de le prendre) => il faudrait développer un outil par taille d'entreprise ?
- l'indicateur 13 : concertation sociale : là on a retiré une partie car il est dur de répondre à cet indicateur. On a carrément enlevé la deuxième partie de la question (pas ou peu abordé vs abordé). Ne pas en parler au CPPT est coté comme 0 mais ça pourrait aussi être le signe qu'on ne met rien en place et qu'on ne parle pas de ça...

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Le manuel de l'outil permet de donner une structure, et de se lancer avec une **méthode structurée**. Ceci est très positif. On sait vers où on va et **c'est assez complet** au niveau des indicateurs évalués.

On pourrait en ajouter mais c'est déjà très complet et ça donne une bonne vision marco du service.

On a commencé à utiliser le fichier excel informatisé qu'on trouvait très bien, surtout qu'on pouvait comparer les services. Mais après on ne l'a plus utilisé parce qu'il y avait plusieurs feuilles, et c'était compliqué à utiliser en réunion de pilotage. Donc on a refait un **fichier « maison » pour tout mettre sur une page** avec aussi une plage de commentaires. On devrait l'améliorer pour la suite.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Plus on va réfléchir à la mise en place de l'outil indicateur en interne, **plus on va pouvoir améliorer sa mise en place.** Peut-être que si on a le retour du projet SPF ça va aider aussi.

On a rajouté des partenaires et on a rajouté quelques indicateurs, pour qu'il soit adapté à notre réalité.

- Pour les partenaires : Ex. : on a des RH soft qui sont informés sur les conflits d'équipe.
- Pour les taux de rotation, on examine aussi les causes et les raisons des sorties (démission ? Fin

de CDD ? Licenciement ?), ce sont des indications qu'on approfondit au module 2.

- On a aussi calculé l'indice de Bradford : absences en fonction des présences – c'est à l'état de réflexion si on l'ajoute ou pas, mais les RH avaient cet indice à disposition.
- Au module 2 on pensait rajouter les accidents sur le chemin du travail (dans le taux de fréquence des accidents du travail) car sinon ils ne sont pas pris en compte. Ceci est une chose à améliorer dans l'outil.

Une difficulté est de cartographier certains services. Ici on a commencé par certains services (et il faut bien préciser aux RH qui est concerné dans le service), mais que faire des services de moins de 5 travailleurs pour lesquels la direction dit qu'il n'est pas possible de faire des regroupements ? Là il faudra voir comment on fait (un tout grand groupe ?). De plus, il faut faire des groupes qui correspondent aux groupes faits par les RH sinon après on peut avoir des difficultés pour obtenir certaines données ou il peut y avoir des biais dans les données reçues.

Il faudrait un référentiel des obstacles possibles avec des pistes de solutions (par exemple que faire quand vous êtes confrontés à ceci ou cela ?). Avoir plus de pistes dans le manuel.

On est revenu vers le CPPT avec les scores finaux, et une priorisation des services dans le rouge et orange. Le CPPT a dit : ok mais **que fait-on si on a une demande d'ARIS spécifique** ? Il faudra alors revoir l'ordre ? Là on est dépassé par le temps. On a fait ça pour 2018, donc ce qu'on amène au CPPT n'est déjà plus actuel. Le rythme est compliqué. On ne sait pas à quel rythme on va pouvoir actualiser les données. Ce n'est en effet pas réaliste de le faire chaque année vu la taille de l'entreprise et le temps que ça prend.

Nous avons été **surpris par certains résultats et des différences entre le module 1 et le module 2**. Il faut vraiment avoir de nombreux indicateurs pour rester dans le rouge dans le module 2, souvent on est dans le rouge dans le module 1, et on arrive loin du rouge dans le module 2. L'outil est sans doute suffisamment fin pour faire la distinction, mais cela reste surprenant.

Nous pensons utiliser l'outil pour juger de la pertinence d'une demande d'analyse de risques spécifique et ensuite faire le choix de faire l'analyse et quand. Cela permet d'objectiver les choses, et si on est dans le vert on pourrait se poser la question de voir s'il n'y a pas quelque chose de plus approprié qu'une analyse de risques.

L'outil permet de coordonner toutes les actions en matière de prévention des RPS et des ARIS, mais c'est un travail colossal dans notre organisation. On pourrait faire un planning dynamique avec des priorités. Peut-être que compte-tenu de la taille de notre organisation on va trop dans le détail et qu'on devrait améliorer le processus pour l'alléger (ne faire le module 2 que quand on est dans l'orange ou le rouge ?)

On voudrait pouvoir être informé des évolutions de l'outil suite à la recherche du SPF.

CONCLUSIONS

Travail colossal. On est contentes, parce que c'est super riche. On peut discuter après avec la hiérarchie. Mais on se pose des questions sur la fiabilité des données RH récoltées suite aux outils sur lesquels ils se basent. On va peut-être trouver des solutions.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Il n'y en a pas vraiment. Il y a beaucoup de données issues des ressources humaines à compléter. Mais la CP interne a trouvé très **facile de récolter ces données** car en tant que conseiller en prévention (CP) interne, elle savait où chercher les données.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Le fait de ne pas avoir d'indicateur est un élément facilitateur :

- Le 1^{er} module a abouti vers un indicateur vert (0 indicateurs à part le turnover) et donc ça s'est terminé là. L'entreprise n'a pas jugé opportun de faire le module 2 vu les résultats. Cela aurait eu du sens de faire le module 2 si au modèle 1 le score final était orange ou rouge.
- Ceci a confirmé l'entreprise dans le fait qu'elle savait qu'il n'y avait pas de problèmes et cela objective les choses. La CP interne indique que cela fonctionne très bien en interne

Ce sont des **données concrètes et des chiffres indiscutables** qui objectivent les choses.

La Conseiller en prévention interne a eu une **facilité à récolter les données**.

L'entreprise n'a pas jugé utile de faire une réunion pour le module 1 vu les excellents résultats.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Pas de commentaires spécifiques.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil est jugé très positivement car il permet de confirmer si on est ou non dans une situation problématique.

Selon la CP interne, il n'est pas nécessaire de réaliser une analyse de risques psychosociaux si le score du module 1 est vert.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Lorsque le CPAP du CESI a rappelé l'obligation légale de réaliser une analyse de risques psychosociaux (ARIS), quel que soit le score, la CP interne de cette PME a émis des doutes quant au fait qu'une ARIS ait un sens lorsque l'indicateur du module 1 est vert. Elle indique que rien ne ressortira d'une telle analyse. Selon elle, une analyse de risques n'a un sens que lorsqu'il y a des problèmes et l'outil indique cela. **Il faudrait que ce soit indiqué plus clairement dans l'outil : faut-il ou non une analyse de risques psychosociaux si le module 1 indique un score vert.**

La taille de l'entreprise aide sûrement pour obtenir facilement toutes les données. Mais avec une bonne organisation, la CP interne pense qu'une grande entreprise devrait également pouvoir obtenir facilement les données.

La CP interne pense **qu'il faudrait modifier dans l'outil le fait qu'il faille faire une réunion pour le module 1.** Cela se justifie pour le module 2, mais elle ne pense pas que ce soit une plus-value pour le module 1.

CONCLUSIONS

Cette CP interne est très satisfaite de l'outil indicateur, car le processus est parfait, logique et intéressant. Les données permettent de savoir s'il y a un problème qui se cache dans une entreprise.

La CP interne a des doutes si l'obligation de réaliser une ARIS psy a du sens quand on est dans le vert.

Ils envisagent de réaliser l'outil indicateurs d'alerte chaque année pour mesurer s'il y a des évolutions.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Difficulté de constituer un groupe de travail de taille suffisante, il n'y a pas de représentants des travailleurs.

Difficulté liée à la charge de travail des CP internes, lors de la deuxième réunion, le directeur du service interne n'a pas pu être présent par manque de temps.

L'outil demande beaucoup de travail administratif aux CP internes, au détriment d'actions de prévention plus directes.

Vu la taille de l'organisation (4500 travailleurs répartis sur 3 sites) et le nombre de services concernés, la charge de travail relative au recueil des données est élevée pour l'ensemble de l'institution.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

C'est une organisation avec laquelle nous travaillons depuis de nombreuses années, il y a une confiance mutuelle.

Vu la petite taille du groupe de travail, il y avait peu, voire pas du tout de divergences d'opinions.

Le fait d'avoir pu définir un périmètre de travail acceptable (limité à 2 services) a permis la poursuite du projet.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Je n'ai pas rencontré d'obstacle majeur au niveau de la collaboration.

La difficulté principale était de trouver un créneau horaire en commun dans nos agendas bien chargés.

De mon côté (CPAP externe), c'était le premier accompagnement, je devais me familiariser en détail avec l'outil pour répondre à leurs questions.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

C'est une organisation avec laquelle nous travaillons depuis de nombreuses années, il existe une confiance mutuelle.

Je me suis rendue disponible en-dehors des réunions prévues pour répondre aux éventuelles questions, cela a permis de faire avancer les choses.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Pour les organisations de grande taille, utiliser l'outil représente beaucoup de travail administratif, au détriment des analyses de risques et de la mise en œuvre de mesures de prévention.

Certains indicateurs sont plus difficiles à recueillir :

- Paramètre 5 (Module 1) : mutations internes demandées par le travailleur, dans les entreprises de grande taille, il n'est pas facile de savoir si les mutations sont demandées ou non par le travailleur.
- Paramètre 8 (Module 1) : suicide ou tentative (TS) liée au travail : il est difficile de connaître l'origine d'un tel incident, c'est souvent multifactoriel, la seule situation objective serait un suicide ou une TS sur le lieu de travail (ce qui n'est pas arrivé).
- Paramètre 11 (Module 1) : incidents liés à des problèmes d'assuétudes, dans les faits la CCT100 est peu utilisée.

Le paramètre 7 (Module 1) : demandes d'intervention psychosociales : pose des difficultés au niveau de la confidentialité pour les demandes d'intervention informelles.

Les difficultés du service 2 ne se situent pas sur plusieurs indicateurs, du coup le score est vert, mais par contre certains indicateurs sont « très rouges » : absentéisme et turnover interpellant. Il est nécessaire de bien interpréter l'outil, au-delà du score automatique.

Tous les indicateurs sont sur le même pied d'égalité, or il y a des incidents caractérisés qui justifient à eux seuls une intervention psychosociale : suicide / intervention formelle / événement potentiellement traumatisant / le chef de service démissionnaire.

L'outil n'est pas un outil d'alerte : l'intervention psychosociale doit être rapide lors d'un incident important / or le recueil d'information se fait bien plus tard.

Dans une grande organisation, on est tributaire d'autres personnes pour le recueil des informations (par exemple les RH) avec un risque d'une interprétation différente de l'indicateur.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Certaines données sont facilement disponibles :

- Paramètre 1 (Module 1): reporting des accidents de travail graves (SIPP)
- Paramètres 2 et 3 (Module 1) : absences pour maladie (RH)
- Paramètre 6 (Module 1) : licenciements contestés devant les tribunaux du travail (RH)

Fichier Excel mis à disposition

La souplesse du fichier

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Nous avons pu mettre en place 2 réunions :

- Une présentation de l'outil
- Une réunion de discussion autour de l'outil appliqué pour le module 1 à 2 services de l'hôpital.

Entre ces deux réunions, je me suis rendue disponible pour répondre aux questions de la CPAP interne, chargée de récolter les données.

Une troisième réunion était prévue mais a été annulée, l'hôpital a décidé de **ne pas poursuivre avec le module 2** considérant que les informations recueillies ne justifiaient pas d'investigation plus poussées. D'autres informations internes et des mesures de prévention étaient prises.

Je ne sens pas l'organisation convaincue par l'outil, il n'y a pas de volonté d'étendre l'application de l'outil à d'autres services.

L'outil n'est pas perçu comme une aide mais comme une contrainte administrative supplémentaire, qui prend du temps au détriment des actions de prévention interne et du contact avec les travailleurs sur le terrain.

CONCLUSIONS

Je pense que l'institution ne poursuivra pas l'utilisation de l'outil l'année prochaine.

Je ressens une volonté de privilégier les actions de terrain (analyses des risques plus complètes, analyse des postes de travail, traitement des demandes d'intervention).

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Réunions supplémentaires à prévoir en plus des CPPT habituels, dans des agendas très chargés.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

C'est une organisation avec laquelle nous travaillons depuis de nombreuses années, il y a une confiance mutuelle.

Le projet est porté en interne par l'adjointe au SIPP, laquelle a pu réunir les données.

Le climat favorable au sein du groupe de travail, recherche de solutions de manière constructive.

Le groupe de travail marque un intérêt pour améliorer le bien-être au travail.

La présence du CP médecin du travail est une plus-value dans le groupe de travail.

Le groupe de travail est un groupe qui a l'habitude de se réunir autour de la problématique du bien-être au travail (il s'agit de l'ensemble du CPPT), les personnes se connaissent bien et ont l'habitude de travailler ensemble.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Je n'ai pas rencontré d'obstacle majeur au niveau de la collaboration.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

C'est une organisation avec laquelle nous travaillons depuis de nombreuses années, il existe une confiance mutuelle.

Je me suis rendue disponible en-dehors des réunions prévues pour répondre aux éventuelles questions, cela a permis de faire avancer les choses.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Pour les organisations de grande taille, beaucoup de temps passé à la collecte des données.

L'absence de pondération pose question (on est très vite dans le rouge pour le module 1).

Le « feu rouge » donne la sensation d'être sanctionné.

Le chiffre (données chiffrées) représente une donnée vaste qui nécessite une interprétation.

Au début du processus, les acteurs du groupe de travail semblaient peu convaincus par la plus-value du processus.

Les hôpitaux ont déjà beaucoup de reporting et procédures assez lourdes, ajouter un reporting supplémentaire représente une lourdeur administrative.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Certaines données (module 1) sont facilement disponibles :

- Paramètre 1 : reporting des accidents de travail graves (SIPP)
- Paramètres 2 et 3 : absences pour maladie (RH)
- Paramètre 6 : licenciements contestés devant les tribunaux du travail (RH)

Fichier Excel mis à disposition

La souplesse du fichier

Il existe une réflexion au sein de l'institution concernant la prévention des RPS qui a facilité l'acceptation du projet (l'hôpital est en recherche d'une meilleure prévention : ils font des Déparis en interne, les formations comprennent des aspects psychosociaux, il y a une présentation annuelle du rapport annuel au CPPT pour les aspects psychosociaux, il y a un service d'assistance, une supervision pour certaines équipes...). On ne part pas d'une feuille blanche.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Nous avons pu mettre en place 2 réunions :

- une présentation de l'outil
- une réunion de discussion autour de l'outil appliqué pour le module 1 pour l'ensemble de l'hôpital.

Entre ces deux réunions, j'ai eu une petite réunion supplémentaire avec l'adjointe au SIPP afin de l'aider à récolter les données.

Une troisième réunion était prévue pour le xx/xx/xxxx mais elle a été annulée, l'hôpital a décidé de ne pas

poursuivre avec le module 2 et de ne pas investiguer au sein des services.

L'outil a fourni une base de discussion.

L'entreprise s'est approprié l'outil (module 1 uniquement), a défini des critères plus précis pour chaque paramètre. Par exemple pour le paramètre 10 (Evénements potentiellement traumatisants) ont été pris en compte :

- Tentative de suicide d'un patient
- Cumul de décès de patients
- Cumul de décès de proches de membres du personnel
- Décès d'un membre du personnel
- Agressivité de patient
- Agression physique d'un membre du personnel
- Erreur mettant en danger un patient

Le groupe de travail a décidé de ne pas investiguer les indicateurs au sein des services car le groupe de travail connaît suffisamment l'institution (pertinence du temps passé à récolter des données au regard de l'information recueillie).

Le groupe de travail a décidé de ne pas investiguer le module 2 (malgré un score rouge au module 1) pour les mêmes raisons.

L'application du module 1 de l'outil pour l'ensemble de l'hôpital a permis de soulever 3 points d'attention (turnover, absentéisme de longue durée et gestion des émotions (ces deux derniers points sont en relation avec la problématique du burn-out)) et à rechercher des pistes de solution pour diminuer les risques psychosociaux liés à ces 3 points particuliers.

Voici quelques remarques plus précises du groupe de travail concernant les paramètres :

Paramètre 3 : absentéisme de courte durée répété est celui qui demande le plus de travail (au moins 3 fois pour un même travailleur).

Paramètre 5 : mutation : toute demande de mutation est demandée par le travailleur, l'organisation ne fait jamais de mutation forcée, elle est proposée. Ce n'est pas nécessairement le signe d'une difficulté au sein de l'équipe d'origine.

Paramètre 7 : demandes d'intervention formelles et informelles (y compris venant des personnes de confiance) ont été comptabilisées mais uniquement pour l'ensemble de l'hôpital (pas par service).

Paramètre 9 : Grèves (n'a pas été retenu comme significatif même s'il y a eu une grève car c'était une grève nationale).

CONCLUSIONS

Je pense que l'institution poursuivra l'utilisation de l'outil l'année prochaine (uniquement module 1).

Je ressens une volonté de mettre en place des mesures de prévention sur base des 3 points qui ont été détectés à la faveur de l'utilisation de l'outil.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Recueil de données contraignant : attention de ne pas bureaucratiser les risques psychosociaux

Travail administratif supplémentaire pour les directions et pour la conseillère en prévention

Au début du processus : crainte des représentants de l'employeur : que va-t-on mettre en évidence ? Va-t-on être jugés sur base des feux rouge/orange/vert ?

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil est utilisé depuis plusieurs années, l'exercice réalisé une première fois permet de le reproduire plus facilement par la suite.

L'outil a été adapté en fonction de la réalité particulière de l'organisation => tableau de bord psychosocial

Intérêt collectif pour la démarche. Les indicateurs sont récoltés annuellement et discutés en CPPT avec une vision positive de la prévention des RPS et avec une vision globale sur l'UTE (unité de travail).

Bonne collaboration entre les intervenants. Pas d'enjeu caché.

Intérêt collectif pour la démarche.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Il n'y a pas eu d'obstacles à notre collaboration.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Le client utilise l'outil depuis plusieurs années et marque un intérêt naturel pour la démarche.

C'est un client avec lequel nous avons des collaborations régulières, une confiance mutuelle existe préalablement à la mise en place de cette intervention.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Nom de l'outil n'est pas adapté à son utilisation : vu le délai entre le moment où se produisent les événements et le moment où ils sont récoltés, ce n'est pas une indication d'alerte. C'est un outil d'analyse, de réflexion sur la politique générale de la prévention des RPS.

Le vocabulaire de l'outil (alerte / feux rouge...) ne concourt pas à se l'approprier dans une dynamique préventive et positive. Le vocabulaire donne l'impression de sanctionner une politique de prévention/ voire de sanctionner la hiérarchie

Outil universel, quelle que soit la taille et le secteur de l'entreprise. Certains paramètres ne sont pas adaptés au secteur de l'action sociale.

Exemple 1 : les grèves : le personnel et les directions se mettent en grève ensemble pour défendre les financements APE

Exemple 2 : les mutations internes : changer de lieu de travail fait partie du contrat de travail. Elles sont parfois demandées par les travailleurs eux-mêmes.

Risque à éviter : le travail en silo : un tableau de bord pour les RPS + un rapport d'activité annuel destiné au pouvoir subsidiant + un reporting des AT + un reporting du registre des faits de tiers + gestion des âges...

- ⇒ Intégrer les différentes données disponibles (même calcul pour chaque reporting) et développer une réflexion intégrée et globale de la prévention et de la gestion de l'organisation

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil offre une vision longitudinale et globale de la prévention des RPS

Certaines données disponibles car déjà récoltées pour le rapport d'activité ou pour les statistiques du CE

L'outil permet d'objectiver certains éléments (par exemple l'absentéisme ou le turnover)

L'outil fournit une base de travail pour réfléchir à la prévention des RPS

L'UTE s'est approprié l'outil et l'a adapté en fonction de sa propre réalité (en CPPT)

Volonté des acteurs d'utiliser ces indicateurs dans une vision préventive et positive : par exemple il y a eu un turnover élevé dans une UTE en raison de plusieurs départs à la retraite et d'une fin de contrat CDD La question qui s'est posée est celle des mesures à mettre en place au niveau de la transmission

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Attente de pouvoir se situer par rapport à d'autres entreprises du même secteur (benchmarking sur le

turnover, absentéisme, AT...)

Un seul tableau (au lieu de deux modules) serait suffisant

CONCLUSIONS

L'entreprise utilise déjà l'outil et est convaincue de son utilité dans une perspective préventive et de monitoring des RPS. L'entreprise a réuni les 2 modules en 1 seul module.

Pistes d'améliorations proposées :

- 1) Nom : Outil de réflexion autour de la politique générale de la prévention des risques psychosociaux
- 2) Retrait des paramètres suivants (module 1) :
 - licenciements contestés devant les tribunaux
 - grèves et arrêts collectifs (retrait de ces 2 paramètres car en CPPT, aussi bien les représentants de travailleurs que ceux de l'employeur sont soumis à l'impact de la pression politique actuelle et ne peuvent agir à leur niveau sur ces paramètres pour une prévention globale des RPS)
 - incidents liés aux assuétudes puisque déjà traités pour la CTT 100
- 3) Ajout de paramètres suivants (module 1) :
 - personnel en mi-temps médical
 - demandes de réduction de temps de travail
 - nombre de CDD et CDI
- 4) Proposition d'ajout de paramètres à connotation positive :
 - Taux de participation des travailleurs / en particulier des travailleurs âgés à la formation
 - Présence d'une CCT 100
 - Présence d'une CCT 104
- 5) Recommandation d'interpréter les paramètres de manière intégrée (avec d'autres données).
 - Par exemple prendre en considération le vieillissement des travailleurs de l'UTE au niveau de l'analyse de l'absentéisme ou des demandes de réduction de temps de travail.
 - Par exemple prendre en considération l'impact de la pression politique actuelle sur les contrats APE par rapport au fait que l'employeur ne peut proposer que des CDD actuellement et que les travailleurs sont probablement stressés, craignant pour leur emploi.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Difficulté de réunir le groupe de travail (de trouver un créneau horaire commun) étant donné la nature des activités et la petite taille de la structure. Ce sont souvent les mêmes personnes qui se trouvent autour de la table : représentants de l'employeur et des travailleurs, personne de confiance, conseiller en prévention interne (CPI). La nature des activités (consultations médicales) et la décentralisation des équipes représentent une difficulté pour pouvoir déterminer un agenda commun. Une seule réunion a pu être définie (Module 1).

L'organisation n'utilisait pas l'outil et n'en avait pas connaissance. La compréhension du processus et de l'utilisation pratique de l'outil n'était pas évidente.

Travail administratif supplémentaire pour la personne porteuse du projet en interne (direction administrative).

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Une personne est porteuse du projet en interne

Intérêt collectif pour la démarche

Le climat au sein du groupe de travail facilite les échanges : convivialité et humour, recherche de solutions.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Il n'y a pas eu d'obstacles à notre collaboration.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Une analyse des risques psychosociaux est en cours (résultats récents), cela a permis de motiver

l'organisation à utiliser l'outil de manière complémentaire.

L'outil vient compléter utilement les données récoltées lors de l'analyse récente des risques psychosociaux (analyse par questionnaire avec des questions ouvertes – données subjectives). L'outil indicateur fournit des données plus objectives.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

L'absence de pondération (quelle que soit la taille de l'entreprise) pose question.

Certains paramètres posent question (voire conclusion).

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La plupart des données sont facilement disponibles vu la petite taille de la structure

L'outil excel facilite l'utilisation de l'outil

L'outil permet d'objectiver certains éléments (par exemple l'absentéisme ou le turnover)

L'outil est suffisamment souple. L'organisation fonctionne sur le rythme scolaire, dès lors l'année scolaire est retenue comme unité temporelle d'analyse (et pas l'année civile).

CONCLUSIONS

L'entreprise n'utilisait pas l'outil et a pris connaissance de son existence. Cela a permis de compléter l'analyse des risques psychosociaux en cours. Seul le module 1 a été appliqué à l'ensemble de l'entreprise. C'est le tout début de l'utilisation de l'outil.

L'application du Module 1 a permis au groupe de travail de dépister un facteur de risque psychosocial qui n'avait pas été mis en évidence dans l'analyse par questionnaires : l'absentéisme de courte durée (paramètre 3). Les absences de courte durée sont celles qui posent le plus de difficultés : elles désorganisent le service, il faut remplacer au pied levé. C'est souvent la même équipe qui est concernée et souvent la même équipe amenée à remplacer. Suite à l'utilisation de l'outil, le groupe de travail s'interroge sur l'opportunité de constituer une équipe volante pour pallier aux remplacements inopinés.

Le groupe de travail s'est interrogé sur la pertinence des indicateurs suivants :

- Paramètre 2 : absentéisme de longue durée. L'employeur n'a pas accès au diagnostic de la personne malade (secret médical). Or une maladie pour burn-out a un lien avec les RPS, alors qu'une maladie pour un cancer n'a pas forcément de lien avec des RPS.
- Paramètre 5 : trois mutations internes ont été réalisées au cours des deux dernières années. Le groupe de travail s'interroge sur la signification de chaque demande. Il peut y avoir des raisons

personnelles (se rapprocher de son domicile) qui ne sont pas nécessairement le signe que quelque chose ne se passe pas bien au niveau de l'équipe d'origine. Le groupe de travail n'a pas retenu le paramètre comme le signe d'un problème particulier.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Il a été difficile de réunir l'ensemble des personnes concernées. Pour le module 2, il a fallu s'y reprendre à deux reprises. Lors de la 1^{ère} réunion du module 2, la direction a « oublié » de venir.

Lors du démarrage du projet, la direction a préféré se passer de la délégation syndicale, qui ne se montrerait pas constructive.

Un consensus était assez facilement trouvé lors des discussions.

Le caractère chronophage de l'outil lorsqu'on l'utilise dans une grande structure constitue un frein. Pour se réunir, il faut que tout le monde fasse sa part de travail dans la récolte des informations, ce qui n'a pas toujours été le cas ici.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Les CP internes étaient très demandeurs et donc n'ont pas hésité à solliciter les différents acteurs en interne en vue de l'obtention des différents chiffres nécessaires.

Une volonté de la direction d'obtenir des données chiffrées, objectives, en lien avec les RPS.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

L'investissement nécessaire n'a pas été évalué correctement d'emblée par l'entreprise. Il s'est rendu compte après coup, que c'était lui qui allait devoir travailler à la recherche des différentes informations.

L'utilisation de l'outil intervient a posteriori, c'est-à-dire après l'année écoulée. Si les chiffres montrent une difficulté, cette dernière date un peu. La photographie est déjà assez vieille. La situation actuelle a peut-être déjà changé. Et a contrario, si le résultat est positif, il n'est pas dit que la situation actuelle soit pour autant positive.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

C'est une entreprise avec laquelle il y a une grande confiance. Les convaincre de monter dans le projet n'a

pas été très compliqué.

L'entreprise apprécie le fait de tenir un tableau de bord.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

L'outil ne tient pas compte pour le module 1 de la taille du service. Il y a beaucoup plus de probabilités qu'un indicateur s'allume quand le service est composé de 135 personnes que quand il est composé de 30 personnes.

Le module 1 est caricatural et permet peu la mise en perspective. Certains services ont des particularités inhérentes qui favorisent la survenance d'indicateurs (les TMS dans le service entretien par exemple).

Devoir récolter les données en 2 fois (module 1 et 2). Il aurait été plus simple de tout récolter d'un coup.

Certains chiffres n'ont pas pu être recueillis lors de la rencontre pour le module 2 car le service RH n'avait pas compris qu'il devait collecter des chiffres différents du module 1.

Les chiffres concernant le burn-out sont difficiles à obtenir. Ce n'est pas toujours connu et dans certains cas l'employeur se retranche derrière le secret médical.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'entreprise a récolté les chiffres pour les années 2016, 2017 et 2018, ce qui a permis de faire des comparaisons longitudinales sur un même service et d'observer des évolutions positives ou négatives.

Pour l'absentéisme et le turnover, l'entreprise a calculé les chiffres pour chacun des départements concernés mais aussi pour l'ensemble de l'entreprise. Dès lors, il leur a été possible de faire des comparaisons pour un même service sur plusieurs années, des comparaisons entre services mais aussi en se référant à la moyenne de l'entreprise. C'était très « parlant ».

La réflexion autour des problèmes d'assuétude a incité l'entreprise à poursuivre la réflexion autour de la CCT100.

CONCLUSIONS

Pour les services de taille moyenne à importante, il est très difficile d'être dans le « vert », uniquement sur base du module 1 étant donné son côté caricatural. Il pourrait leur être proposé soit de ne compléter que le module 2 ou de fusionner les 2 modules.

Lors de l'analyse de différents services au sein d'une grande structure, il est recommandé de demander une récolte des chiffres directement pour les 2 modules pour plus de facilités.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Module avec réponses binaires → extrêmement difficile d'être dans le vert.

Le commentaire lié à la situation orange est trop alarmiste

Echelle de 1 à 3 (vert – orange – rouge) : pourquoi ?

Biais : plus l'entreprise est grande, plus on se trouve dans l'orange et le rouge

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

- Permet de détecter les risques psychosociaux (il y en a partout)
- Identifier les points d'attention et mettre des choses en place

Il établit la photographie d'une situation d'une année. Intéressant d'observer l'évolution d'une année à l'autre. L'idéal est de réaliser l'exercice chaque année, en début d'année (par ex. : début 2020 pour 2019). Cela permet de comparer les années entre elles, mais aussi de prendre des mesures. On fait une photo a posteriori, mais attention de ne pas le faire trop tard.

On peut faire des comparaisons internes, mais aussi externes (benchmarking).

- Biais lié au nombre (+ travailleurs → + risques). Outil idéal pour les petites structures.
- Dans le module 1, très souvent, les indicateurs s'allument. C'est normal. Le module 2 est plus nuancé.
- Il ne s'agit pas d'une analyse des risques (qui s'intéresse aux causes, aux sources des RPS). L'outil s'intéresse ici aux conséquences : qu'est-ce qui est visible et quels sont les impacts (absentéisme, turnover,...) ?
- Nous pouvons modifier cet outil pour qu'il s'adapte encore mieux à notre réalité (avoir nos propres références pour une question de pertinence)

CONCLUSIONS

Compléter les tableaux prend peu de temps. Effectué en deux heures (grâce au monitoring effectué régulièrement). C'est intéressant, surtout le module 2.

Cela peut être un bon outil de discussion en entreprise, partant de données quantitatives.

Cela permet aussi de penser à partager une série de données aux travailleurs (communication des chiffres).

Outil récoltant les données a posteriori → analyse post et non analyse des risques

La question du conflit est le point d'attention principal soulevé par cet outil pour l'année passée.

Secteur non-marchand : intérêts (x) – équipes recherchant plutôt l'autonomie, l'extraversion, le social,... personnalités plutôt créatives et « non-conformiste ».

5 critères d'efficacité organisationnelle (recherche Google – « blog des leaders ») :

1. Sécurité psychologique : pouvoir se tromper sans être jugé
2. Fiabilité : on peut compter sur les engagements pris
3. Clarté de la structure : objectifs définis et ressources suffisantes pour y arriver
4. Impact : avoir une vision directe de l'impact de notre travail ? (ex. P4 – P5)
5. Sens : quand la nature du travail se modifie à la suite de décrets par exemple, des travailleurs peuvent ne plus retrouver de sens à leur travail

La personne de confiance : elle dépend du SIPP. La désignation de cette personne vient de la direction (proposition de la direction et la DS marque son accord). Proposition : la direction demande à notre personne de confiance si le rôle lui convient toujours et, le cas échéant, de présenter ses missions à l'équipe. D'autant plus qu'il y a eu de nouveaux engagements récemment.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Manque d'intérêt de la part de la ligne hiérarchique. Le projet est mené par le CP interne. Pas de représentants de l'employeur présents.

Difficultés dans la récolte des données, surtout celles qui nécessitent d'aller trouver les responsables de service (assuétude notamment). Impression qu'ils sous-estiment le problème ou le banalisent.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La démarche permet d'initier quelque chose en matière de risques psychosociaux. Néanmoins sans intérêt de la ligne hiérarchique, c'est difficile d'entreprendre des démarches ensuite.

Certaines données facilement accessibles au RH.

La taille de l'organisation permet une récolte rapide des données.

Bonne collaboration entre les intervenants. Pas d'enjeu caché.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

C'est un client récent avec lequel nous avons peu de contacts. Il nous connaissait peu ou mal. Il a fallu créer un lien de confiance. (CPAP)

L'intérêt de la part de la ligne hiérarchique est faible pour les RPS.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La proposition de collaboration venait au bon moment. Des difficultés étaient rencontrés dans un service en particulier. C'était le bon moment pour essayer d'objectiver des difficultés et de prendre des mesures ensuite.

Le CP interne et les travailleurs du service RH collaborent bien ensemble, ce qui facilite le travail.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Manque de référence en matière d'absentéisme. Le taux d'absentéisme à l'échelle de la Belgique a été donné. Néanmoins, il aurait été souhaitable de pouvoir faire un benchmark avec des entreprises de même taille et dans le même secteur.

L'outil ne tient pas compte des spécificités liées à la nature du travail. La population des ouvriers de voirie est assez âgée et lorsqu'ils sont malades ou ont des problèmes physiques, la politique en matière d'absentéisme est de conseiller au travailleur de se soigner correctement avant de revenir travailler. Dès lors, les durées d'incapacité sont assez importantes mais se justifient par la nature du travail (lourd) et l'âge de certains employés.

Devoir récolter les données en 2 fois (module 1 et 2). Il aurait été plus simple de tout récolter d'un coup.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Taille de l'organisation (pas trop grande).

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Pas de représentants des travailleurs.

Seulement 2 personnes présente (l'employeur et le CPAP).

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La taille de l'organisation permet une récolte rapide des données.

Le directeur a la maîtrise de toutes les données étant donné la petite taille de l'organisation.

2. Évaluation des services

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil indicateur permet à l'employeur de réaliser un suivi des mesures prises à l'issue de l'analyse de risques psychosociales réalisée il y a un an.

Bonnes relations préalables avec cette entreprise.

Intérêt de l'employeur pour les RPS.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Certaines données sont difficilement objectivables (notamment en matière d'assuétude)

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Taille de l'organisation (petite)

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Il s'agit du secteur de l'enseignement donc il est **plus compliqué de récolter les données pour l'année civile** alors que dans l'enseignement on s'échelonne sur une année académique. (une année académique est à cheval sur 2 années civiles). **Il y a donc toujours une marge d'erreur.**

Les informations à récoltées ne sont pas centralisées, donc il est **compliqué** de les obtenir. Il faut savoir à qui demander quelle information (CP interne, service juridique, service du personnel, directions,...).

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Les responsables de services étaient favorables à la démarche et l'ont trouvé utile. Tout le monde a coopéré (les directions des départements concernés,...). Depuis les décrets Marcourt qui impactent fort les enseignants, il y a une **volonté aussi du CPPT** de faire quelque chose pour améliorer les choses.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Pas de commentaires spécifiques.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Il y a un gros **décalage entre module 1 et module 2** : quand ils ont complété le module 1, les résultats paraissent pour certains départements alarmants. Mais après le module 2 c'est beaucoup moins le cas,

donc il y a une forme de décalage. Il y avait des situations en rouge et finalement c'était souvent un léger orange après le module 2.

Madame pense que **les 2 modules ne sont pas suffisants pour refléter la réalité d'une entreprise**, car c'est très factuel mais l'outil ne tient pas fort en compte l'aspect humain. C'est intéressant pour les risques physiques mais c'est insuffisant. Il y a en tout cas chez nous un gros **décalage** entre les tableaux, et, **dans certains départements, entre le résultat des modules et la réalité** (Un institut était en léger orange alors qu'en réalité ça n'allait vraiment pas dans cet institut, ou d'autres qui sont en vert alors qu'on sait qu'il y a des problèmes). Peut-être est-ce lié au fait que l'outil n'est pas bien adapté au secteur de l'enseignement ?

Beaucoup de données ne concernent pas les hautes écoles/l'enseignement. **L'outil n'est pas bien adapté au secteur spécifiques de l'enseignement**. L'outil semble bien adapté au secteur Primaire et Secondaire, mais sans doute pas au secteur tertiaire ni à l'enseignement.

Il faut le modifier pour que ça reflète au mieux la réalité et les spécificités dans l'enseignement.

Il faudrait rajouter des données spécifiques à l'enseignement:

- ex. : les demandes de congé et réduction de temps de travail pour les enseignement statutaires. Si il y a une augmentation des demandes c'est un indicateur aussi et une information très intéressante.
- Et aussi rajouter l'aspect humain.

Certains paramètres (absentéisme pour cause de maladie) **ne reflètent pas la réalité dans l'entreprise**. Nous on a des taux élevés et malgré ça le chiffre de x% par exemple alors que dans cet institut c'était faible.

Il est difficile d'obtenir des données fiables. Par exemple, trouver le nombre d'absences pour cause de burn-out est difficile car c'est confidentiel. Parfois la hiérarchie connaît le chiffre, mais ce n'est pas un chiffre correct, cela reste une estimation.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Ça a permis de **refléter la situation globale**.

L'outil permet au CP interne d'avoir une **vue d'ensemble** très intéressante.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

En parallèle de la mise en place de l'outil, ils ont pu mettre en perspective les résultats avec ceux de l'analyse des risques psychosociaux. Les deux outils (indicateurs et outil d'analyse) sont complémentaires et se complètent. Cela reste important de demander l'avis du personnel via une analyse de risques, car l'outil indicateurs et juste factuel. Si on veut évaluer le bien-être psychosociale il faut aller plus loin.

CONCLUSIONS

L'outil convient très bien pour les entreprises du secteur I ou II, mais pour l'enseignement et le secteur III il manque de paramètres concluants.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Cette entreprise a déjà réalisé le 1^{er} module, le second module est en cours et est planifié début 2020. **Comme le département HR a été vite longtemps, cela a bloqué le processus.**

Pour le 1^{er} module, **la désorganisation du département HR a été un obstacle.** Un second obstacle est que les collègues ont été difficiles à motiver au départ car ils ont une **perte de confiance** : ils ne croient pas au fait que l'entreprise va prendre la thématique au sérieux et donc ils pensent que réaliser l'outil ne servira pas à grand-chose.

Il a été très difficile d'obtenir certaines données : notamment les chiffres sur l'absentéisme de courte et de longue durée. Le CP interne a mis 4 mois à obtenir ces chiffres, ce qui a ajouté des difficultés au processus. Les chiffres ne sont pas très bons et pourtant ils ne sont pas monitorés dans l'entreprise.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil est bien pensé.

Cela **permet de déterminer s'il y a un dysfonctionnement** (dans le cas de cette entreprise il s'agit d'un problème d'absentéisme).

Une fois que le processus est lancé, les collègues participent naturellement et s'expriment et y voient un **intérêt.**

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Pas de commentaires spécifiques.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La réunion de préparation a permis d'y voir plus clair et de simplifier le lancement du processus.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Il faudrait peut-être basculer l'outil en outil informatique plutôt qu'en outil imprimé. **Il faudrait que ce soit informatisé**, cela doit être faisable.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'entreprise a suivi les procédures préconisées, et n'ont pas adapté l'outil, car il est **pertinent et utilisable tel quel**.

Cela permet d'avoir un tableau de bord. C'est une opportunité de réfléchir sur ce type d'indicateurs.

Monitorer l'absentéisme est important et ce n'est pas toujours pris en compte par l'entreprise. Cela permet de suivre ça et de revenir de façon récurrente dessus. A terme l'entreprise peut alors voir pour améliorer les choses.

Il faudra voir comment se passe le module 2, pour l'instant dans le module 1 l'entreprise a un score rouge.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Ce serait **plus pratique de l'avoir en outil informatisé. Ce sera plus simple à monitorer.**

CONCLUSIONS

L'outil a permis à cette entreprise de révéler une problématique d'absentéisme – le CP interne n'avait pas conscience de cela, donc le CP interne juge cet outil très pertinent.

La crédibilité de la part de l'employeur est importante selon le CP interne, car s'il envoie des messages contradictoires il risque de perdre la confiance de la part des employés. S'il dit qu'il veut améliorer les choses il doit agir dans ce sens.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Rotation au niveau des RH qui rend plus difficile l'acquisition des chiffres.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Une analyse des risques psychosociaux venait d'être réalisée.

Une volonté de la direction d'obtenir des données chiffrées et objectives, en lien avec les RPS.

Absence de délégation syndicale et de CPPT : plus de rapidité dans les discussions et mises en œuvre.

2. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Certains indicateurs restent flous dans leur mesurage : à partir de quand un problème de pose, quelle norme ? Ce n'est pas assez strict. Une interprétation, voire une manipulation des résultats est possible (indicateurs qualitatifs).

Il n'y a pas forcément de lien entre l'indicateur et les RPS (par exemple : le taux de rotation, les TMS en lien avec la courbe d'âge de l'entreprise, ...)

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

La perspective de comparaison d'une année à l'autre est intéressante.

C'est facile d'utilisation grâce au fichier excel.

Les indicateurs les plus pertinents sont le taux d'accident et le taux d'absentéisme.

OBSERVATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Cela peut être un outil de suivi interne.

Ca peut permettre de tirer une alarme.

CONCLUSIONS

La notation reste floue : notion de norme ?

Il convient de récolter les chiffres à mesure.

Il serait utile d'avoir des retours des visites médicales pour une évaluation plus fine de certains aspects (TMS notamment).

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Difficultés de rassembler les données vu la charge de travail des ressources humaines.

De plus, il y a eu beaucoup de départs au service interne de prévention. L'outil intéresse beaucoup le CP interne et a d'ailleurs déjà été utilisé pour la société il y a plusieurs années alors que c'était une autre personne au poste de CP interne.

L'outil a également été proposé lors d'un cppt sur le site de x pour faire suite à une analyse de risques réalisée l'année passée.

Le manque de temps.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'outil Excel

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Aucun

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Gratuité des interventions du conseiller en prévention aspects psychosociaux

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

Certains indicateurs sont plus difficiles à trouver (notamment le nombre de troubles musculo-squelettiques).

Données facilement manipulables et peu objectives : notamment le nombre de burn-out n'est pas officiellement connu car sur les certificats il n'y a pas le motif d'absence. Le nombre de crises de larmes qui se passent dans les services et qui ne sont pas « remontées » en interne jusqu'aux ressources humaines. De même, les conflits qui restent souvent confinés dans le département sans aucune intervention des ressources humaines.

Dans le turnover et le taux d'absentéisme, les RH ne considèrent que ceux qui ont un contrat « x » et pas les contrats style x...

CONCLUSIONS

Outil intéressant qui sera utilisé à l'avenir comme baromètre de l'évolution des risques psychosociaux dans l'entreprise. J'ai reparlé de cet outil en CPPT en janvier et les syndicats se sont montrés très intéressés.

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Lors de la réunion « module 1 », la personne qui avait suivi le train-the-trainer était absente. Le conseiller en prévention interne n'avait pas eu l'occasion de regarder l'outil. Etant donné qu'à ce moment-là (en mai 2019), ils étaient en procédure de recrutement pour un directeur des RH, le conseiller en prévention a souhaité ne plus adhérer au projet non pas parce que ce n'était pas intéressant mais bien par manque de temps.

2. Évaluation des services

OBSTACLES

Parfois difficultés d'accorder nos agendas en si peu de temps.

Durée du projet trop courte et qui ne prend pas suffisamment en compte la réalité et les exigences du terrain. D'autant plus dans le milieu de l'enseignement car nous avons presque 2 mois de congés.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Grâce à la formation train the trainer, l'outil pourra être utiliser en interne dès que le temps le permettra.

3. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

La 1^{ère} utilisation prend du temps, en effet il est important de bien comprendre ce qui se met derrière chaque indicateur et pour certains indicateurs, il n'y a pas de données disponibles.

Il y a également certains indicateurs (comme les conflits ou les crises de larmes) trop subjectifs et difficilement repérables dans les grandes entreprises, d'autant plus quand il y a plusieurs sites. Les informations ont tendance à être diluées et pas suffisamment remontées.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

Discussion sur l'intérêt d'utiliser l'outil en distinguant les différents sites et en fonction des départements. Il y a plusieurs départements au sein de l'établissement et en fonction des entretiens informels avec les personnes de confiance (ce y compris le conseiller en prévention) et le conseiller en prévention aspects psychosociaux du Cesi, l'idée était d'observer et d'analyser si ces entretiens formels et informels pouvaient être reliés à d'autres facteurs psychosociaux (indicateurs d'alerte).

L'avantage de l'outil est l'automatisation du fichier excel qui est très apprécié surtout en ce qui concerne la vue globale et l'évolution d'une année à l'autre.

Nature de l'accompagnement: intensif

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

Le projet a été présenté et le directeur était enthousiaste. Malheureusement, lors de cet entretien, il était seul et donc n'a pas pu porter le projet à terme. A chaque rappel, il n'avait pas eu le temps de rassembler les données.

Projet trop court dans le temps.

CONCLUSIONS

Outil intéressant qui sera utilisé à l'avenir comme baromètre de l'évolution des risques psychosociaux dans l'entreprise. J'ai reparlé de cet outil en présence du conseiller en prévention interne. Il y aura utilisation de l'outil des indicateurs d'alerte assez rapidement. En effet, l'entreprise va réaliser une analyse de risques psychosociaux en mars 2020 et l'idée est de reprendre les chiffres de 2019 et de les comparer une fois que les mesures de prévention suite à l'analyse seront implémentées.

Case 32: Secteur de l'enseignement – 1000 à 5000 travailleurs – Région de Hainaut, Namur, Liège et Luxembourg

Nature de l'accompagnement: train-the-trainer

1. Évaluation des groupes de travail

OBSTACLES

L'entreprise regroupe 10 implantations sur 4 provinces. Il n'y a pas de CPPT commun. Difficile d'avoir une concertation avec l'ensemble de la structure.

La DRH était présente lors du CPPT le xx/xx/xxxx. Elle devait compiler les chiffres pour toutes les implantations mais s'est absentée ensuite pendant une longue durée. Les chiffres n'ont pu être collectés. Nous ne sommes pas encore arrivés au bout du processus.

Difficulté de mettre en place rapidement ce projet dans une structure qui fonctionne sur base d'année académique et qui se met sur pause durant les mois d'été. Il est difficilement envisageable d'aborder ces points-là en toute fin d'année ou en tout début d'année car il y a d'autres priorités.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'employeur perçoit l'importance de se structurer et d'avoir un tableau de bord relatif au RPS.

Les syndicats sont sur la même longueur d'onde que l'employeur.

Le travail sur les indicateurs va de pair avec un travail sur la structure de la prévention au sein de cette entreprise.

2. Évaluation de l'indicateur d'alerte de risques psychosociaux au travail

OBSTACLES

La complexité de la structure issue de fusions de différentes Hautes Ecoles. Il n'y a pas de culture commune de prévention, pas de CPPT commun. Réunir les bonnes personnes pour réaliser ce travail est très compliqué.

La récolte des données dépend d'une seule personne qui n'est pas là...

Le contexte de changements décrets des Hautes Ecoles qui relègue à l'arrière-plan ce travail sur les indicateurs d'alerte.

ÉLÉMENTS FACILITATEURS

L'intérêt de la direction et de la délégation syndicale.

CONCLUSIONS

Le travail est toujours en cours au sein de l'entreprise.

Travail difficile à aboutir dans une structure complexe.

Difficulté de collecter les chiffres nécessaires.