



INTERFACE
DEMOGRAPHY
RESEARCH GROUP



Evaluatierapport betreffende de sectorprojecten ter preventie van psychosociale risico's op het werk

EXPERTEN

Ella Oelbrandt, Kim Bosmans, Jens Doms, Christophe Vanroelen (Interface Demography, Vrije Universiteit Brussel)

Laetitia Mélon, Aline Bingen (Centre Metices, Université libre de Bruxelles)

Isabo Heirbaut, Isabel Plets (Universiteit Gent)

December 2023

Onderzoek in opdracht van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Algemene Directie Humanisering van de Arbeid



FEDERALE OVERHEIDSDIENST
Werkgelegenheid, Arbeid
en Sociaal Overleg

INHOUDSTAFEL

Inleiding.....	3
Context	3
Oproep projecten	3
Selectie en evaluatie van de projecten	4
Beschrijving en evaluatie van de elf sectorprojecten.....	6
CP 111: <i>Serious game</i>, un outil de sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS) développé par l'IFPM ouvriers	6
Description du projet	6
Évaluation du projet.....	6
Réalisation des objectifs.....	6
Réflexion à long terme	7
PC 118: PRE-WIN Voeding	8
Beschrijving van het project.....	8
Evaluatie van het project	9
Realisatie objectieven.....	9
Reflectie lange termijn	9
PC 120-214: PRE-WIN Textiel.....	10
Beschrijving van het project.....	10
Evaluatie van het project	10
Realisatie objectieven.....	10
Reflectie lange termijn	11
PC 124: Building your mental resilience	11
Beschrijving van het project.....	11
Evaluatie van het project	12
Realisatie objectieven.....	12
Reflectie lange termijn	12
PC 126: Pre-PS in WOOD	13
Beschrijving van het project.....	13
Evaluatie van het project	13
Realisatie objectieven.....	13
Reflectie lange termijn	14
PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector	14
Beschrijving van het project.....	14
Evaluatie van het project	15
Realisatie objectieven.....	15
Reflectie lange termijn	16
PC 209: #Me(n)taal Krachtig.....	16
Beschrijving van het project.....	16
Evaluatie van het project	16
Realisatie objectieven.....	16
Reflectie lange termijn	17

PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers	17
.....	
Beschrijving van het project.....	17
Evaluatie van het project	18
Realisatie objectieven.....	18
Reflectie lange termijn	19
PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven.....	19
Beschrijving van het project.....	19
Evaluatie van het project	20
Realisatie objectieven.....	20
Reflectie lange termijn	20
CP 327.03: Plusieurs outils d'analyse RPS pour les ETA.....	20
Description du projet	20
Évaluation du projet.....	21
Réalisation des objectifs.....	21
Réflexion à long terme	22
Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d'analyse des RPS.....	22
Description du projet	22
Évaluation du projet.....	23
Réalisation des objectifs.....	23
Réflexion à long terme	24
Transversale analyse van de elf sectorprojecten	25
Kennis en bewustwording omtrent psychosociale risico's op het werk	25
Ambities, haalbaarheid, tijd en planning	26
Draagvlak, coördinatie en samenwerking	27
Praktische zaken: financiering, materiële en logistieke faciliteiten	29
Duurzaamheid	30
Conclusie	31
Bibliografie	33
Bijlage 1: Links naar gedetailleerde informatie en output van de projecten.....	34

Inleiding

Context

Uit het Federaal Actieplan 'Mentaal welzijn op het werk' blijkt dat de mentale druk in verschillende sectoren hoog is. De COVID-19 crisis had en heeft nog steeds gevolgen op de werkvloer en onderstreept des te meer dat de preventie van psychosociale risico's, i.e. professionele risico's die de werknemers psychische en eventueel ook lichamelijke schade kunnen berokkenen, een uitdaging is voor sectoren en hun ondernemingen (FOD Werkgelegenheid, 2022). Psychosociale risico's op de werkvloer kunnen onder andere leiden tot stress, angsten, depressie, burn-out, zelfmoord(gedachten), overconsumptie van medicatie en alcohol- of drugsverslaving. Lichamelijke klachten zoals slaapproblemen, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen, en maag-en darmproblemen kunnen ook het gevolg zijn van psychosociale risico's. Daarnaast kunnen psychosociale risico's negatieve gevolgen met zich meebrengen voor een onderneming zelf, bijvoorbeeld onder de vorm van een slechte sfeer, conflicten, of extra kosten door onder andere arbeidsongevallen, absentieïsme, of een daling van de kwaliteit of productiviteit van het werk. Psychosociale risico's zijn dus een belangrijke kost voor ondernemingen, de werknemers en de maatschappij in het algemeen (FOD Werkgelegenheid, 2023a). Bijgevolg werd geoordeeld dat er nood was aan ondersteunende acties ter preventie van psychosociale risico's. Het is van essentieel belang dat ondernemingen aangemoedigd worden om de nodige preventiemaatregelen te nemen zodat werknemers hun werk in veilige omstandigheden en in een gezonde werkomgeving kunnen uitoefenen (FOD Werkgelegenheid, 2022). Het elimineren van psychosociale risico's draagt bij aan de werkbaarheid van het werk. Werkbaar werk is werk waarvan je niet overspannen raakt, werk dat werkplezier verschaft en motiveert, werk dat leermogelijkheden biedt, en werk dat voldoende ruimte laat om gezin en privéleven goed op elkaar af te stemmen (SERV, 2023).

Oproep projecten

Gelet op deze noodzaak lanceerde de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD Werkgelegenheid) in januari 2022 een oproep naar projecten die gericht zijn op het duurzaam voorkomen en beheersen van psychosociale risico's die eigen zijn aan de sectorspecifieke arbeidsomstandigheden. Deze pilootprojecten liepen gedurende een jaar (september 2022 – september 2023) en moesten in eerste instantie vertrekken vanuit een collectieve sectorale bezorgdheid en konden in tweede instantie geïmplementeerd worden op ondernemingsvlak, met telkens de nadruk op de specifieke psychosociale risico's in de desbetreffende sector. De ondernemingen in de deelnemende sectoren waren vaak kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's), waar een beleid rond psychosociale risico's en welzijn vaak minder structureel is ingebed in vergelijking met grote ondernemingen. De acties voorzien in het project moesten dus innovatief zijn, mochten niet al eerder gerealiseerd zijn en uitgesloten zijn van elke andere subsidie. De (medewerkers van de) sectororganisaties fungeerden als projectverantwoordelijken, maar de samenwerking met sociale en syndicale partners was evenzeer van belang in het projectontwerp.

Selectie en evaluatie van de projecten

De selectie van de ingediende projecten was gebaseerd op een aantal inhoudelijke en praktische criteria. Allereerst moest een projectaanvraag acties voorstellen die gericht zijn op primaire preventie van psychosociale risico's. Het hoofddoel moest dus gericht zijn op het uitschakelen van het 'risico' (primaire preventie), maar projecten gericht op het voorkomen of beperken van 'schade' (respectievelijk secundaire en tertiaire preventie) konden ook deel uitmaken van het project (FOD Werkgelegenheid, 2022). Ten tweede moest er in het project geageerd worden tegen de oorzaken van de psychosociale risico's binnen één of meerdere van de vijf A's (Flohimont et al., 2020):

- De arbeidsorganisatie: De structuur van de organisatie (horizontaal – verticaal), de taakverdeling, de werkprocedures, de beheersinstrumenten, de managementstijl en het algemeen beleid dat in de onderneming wordt gevoerd.
- De arbeidsvoorwaarden: Alles wat betrekking heeft op de modaliteiten van de uitvoering van de arbeidsverhouding, zoals de aard van de overeenkomst en het type werkrooster (nachtarbeid, werken in ploeg, atypische uren, ...), de opleidingsmogelijkheden, het loopbaanbeheer en de evaluatieprocedures.
- De arbeidsinhoud: De taken van de werknemer. De arbeidsinhoud omvat onder meer de complexiteit en de variatie van de taken, de emotionele belasting (relatie met het publiek, contact met leed, ...), de psychische belasting (onder meer verbonden aan de moeilijkheidsgraad van de taken), de lichamelijke belasting en de duidelijkheid van de taken.
- De arbeidsomstandigheden: De materiële omgeving waarin het werk wordt verricht, zoals de inrichting van de arbeidsplaatsen, de arbeidsmiddelen, het lawaai, de verlichting, de gebruikte stoffen en de werkhoudingen.
- De interpersoonlijke relaties op het werk: De interne relaties (tussen werknemers, met de directe chef, met de hiërarchische lijn, ...) en de relaties met derden, de mogelijkheden tot contact, de communicatie, ... Ook de kwaliteit van de relaties (samenwerking, integratie, ...) vallen hieronder.

Ten derde moest het project prioritair focussen op collectieve, sectorale maatregelen die toegepast kunnen worden op ondernemingsvlak. Hierbij was het belangrijk aandacht te besteden aan de specifieke kenmerken van kmo's in de ontwikkeling van de projecten, en ervoor te zorgen dat de implementatie van de acties mogelijk was in deze organisatorische context. Het project moest, ten vierde, ofwel globaal gericht worden op alle ondernemingen van het paritair (sub)comité, ofwel beperkt toepasselijk zijn binnen het paritair (sub)comité, met een minimum van vijf ondernemingen waarin de maatregelen worden geïmplementeerd. Verder moest de continuïteit van het project op langere termijn worden gegarandeerd en moest er dus rekening gehouden worden met de duurzaamheid van de voorgestelde acties. Het paritair (sub)comité moest in zijn projectaanvraag argumenteren en aantonen dat het project na afloop van de gesubsidieerde periode voldoende geïmplementeerd kan worden of dat de voorgestelde acties een duurzaam effect hebben. Ook moesten de projecten de wettelijke verplichtingen aangaande psychosociale risico's in de Welzijnswet helpen te ondersteunen en hiermee in lijn liggen. Zij moesten oog hebben voor de finaliteit van de welzijnswetgeving en de daarin opgebouwde (overleg)structuren en principes (FOD

Werkgelegenheid, 2023b). Tot slot moest een participatieve aanpak centraal staan, waarbij de sociale partners betrokken moesten worden bij de realisatie en opvolging van de projecten. Indien de projecten toegepast werden op lokaal niveau in verschillende ondernemingen, moest samengewerkt worden met de aanwezige overlegorganen (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW), ondernemingsraad) en de vakbondsvertegenwoordigers. Bij gebrek aan vakbondsafvaardiging moest er gezorgd worden voor rechtstreekse raadpleging met werknemers op de werkplek.

Verschillende paritaire (sub)comités dienden een projectaanvraag in, waarvan er elf weerhouden werden voor financiering. De projecten werden geselecteerd door een begeleidingscomité bestaande uit ambtenaren van de FOD Werkgelegenheid en externe wetenschappelijke experts van de UGent, VUB en ULB. De ambtenaren van de FOD Werkgelegenheid stonden in voor de opvolging van de financiële verslagen van de projecten. Daarnaast stonden de academici in voor de inhoudelijke evaluatie van de projecten. De evaluatie bestond uit drie fasen en was telkens gebaseerd op een schriftelijk verslag opgesteld door de projectverantwoordelijke en projectmedewerkers. Het ging om een startfiche, een tussentijdse fiche enkele maanden na de start van het project, en een finale fiche na afloop van het project. Na de tussentijdse evaluatie op basis van de verslagen volgde een plaatsbezoek en interviews bij de sectororganisaties of deelnemende bedrijven waarbij een panel van betrokken actoren aanwezig was. De projectbegeleider, syndicale vertegenwoordigers (afgevaardigden van bedrijf en/of vakbondssecretaris) en de leidinggevende van het bedrijf waren lid van het panel. Indien mogelijk nam ook een lid van de werkgeversfederatie deel. Met het oog op de interviews werd vooraf een topiclijst ontwikkeld met daarin vragen over de voortgang van het project, mogelijke obstakels bij de uitvoering van het project, de samenwerking tussen de betrokken actoren (d.i. sociale partners, betrokken expertisecentra, deelnemende bedrijven) en de duurzaamheid van het project. De evaluatie van de tussentijdse verslagen en de informatie uit de plaatsbezoeken en interviews vormden de basis voor de goedkeuring van verdere financiering van de projecten. Na afloop van het project werden de inhoudelijke en financiële eindverslagen ingediend door de projectverantwoordelijken, dewelke opnieuw geëvalueerd werden door de experts en de FOD Werkgelegenheid. Onderstaande beschrijving en evaluatie van de elf projecten is het eindresultaat van het volledige evaluatieproces.

Beschrijving en evaluatie van de elf sectorprojecten

In wat volgt worden de elf gekozen sectorprojecten kort toegelicht en wordt er per project een samenvatting gepresenteerd van de evaluatie door de experts. Voor elk project wordt een algemene beschrijving gegeven en wordt de noodzaak van het project toegelicht. Centraal in de evaluatie staan het behalen van de objectieven en de geschatte duurzaamheid van elk project. Links naar relevante output van de individuele projecten (vb. vormgeving van een opleiding, gebruikte communicatie) zijn terug te vinden in Bijlage 1. Elk project wordt beschreven en geëvalueerd in de taal waarin het project uitgevoerd is. Dit betekent concreet dat er acht projecten in het Nederlands toegelicht worden door UGent en VUB en drie in het Frans door ULB. Aansluitend op de toelichting van de elf projecten volgt een transversale analyse, waarin de overkoepelende faciliterende en belemmerende factoren voor de implementatie van de elf projecten centraal staan. Deze overkoepelende analyse is zowel in het Nederlands als in het Frans beschikbaar. Dit geldt ook voor de conclusie van dit rapport.

CP 111: *Serious game*, un outil de sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS) développé par l'IFPM ouvriers

Description du projet

Ce projet concerne le secteur de l'industrie technologique et des constructions métalliques, mécaniques et électriques. Il a été mis en œuvre par un des fonds sectoriels de formation du secteur, à savoir l'Institut de Formation Postsecondaire de l'industrie des fabrications Métalliques Ouvriers (IFPM Ouvriers) qui est géré paritairement par les interlocuteurs sociaux de la CP 111.

Afin de susciter le développement des actions de prévention en matière de risques psychosociaux, problématique considérée comme présente mais trop peu abordée dans les entreprises du secteur, l'IFPM Ouvriers a décidé de réaliser un serious game en tant qu'outil ludique de sensibilisation sur ce sujet. Il s'agit donc d'une interface accessible sur le web qui permet au participant d'être amené à se déplacer et à être confronté à des situations, ici relatives aux risques psychosociaux, dans un univers de jeu vidéo ressemblant à l'environnement de travail d'une entreprise du secteur.

Ce serious game est venu compléter les outils de sensibilisation, à destination des entreprises relevant de la CP 111 et de leur personnel, développés dans le cadre de la 'Technios Academy' qui concernent d'autres sujets considérés comme utiles dans le secteur, comme l'apprentissage des langues ou encore le développement des compétences transversales.

Évaluation du projet

Réalisation des objectifs

Afin de créer et de rendre accessible le serious game, plusieurs étapes ont été suivies permettant d'une part, d'impliquer les acteurs concernés, parmi lesquels les partenaires sociaux, et d'autre part, de s'assurer de la correspondance du jeu avec les réalités de terrain. Pour ce faire, les partenaires sociaux ont d'emblée été impliqués, à savoir dès la réponse à l'appel à projets. Cette réponse collective résulte de discussions ayant amené les partenaires sociaux à marquer leur accord tant sur le produit final que sur le processus de création du jeu.

En outre, l'équipe opérationnelle de l'IFPM en charge de la coordination du projet s'est entourée d'experts dans le domaine des risques psychosociaux, des réalités sectorielles ainsi que de la production de ce type de jeu. Ce projet est donc le résultat d'un travail collaboratif entre l'IFPM Ouvriers, le CHOQ, partenaire historique de l'IFPM ouvriers en Wallonie Picarde et RPS+ Consultance, experte dans le champ des risques psychosociaux et ayant une large expérience professionnelle au sein du secteur concerné par le projet.

Ce partenariat a démarré par la création de 40 situations-types pouvant conduire à l'émergence de risques psychosociaux, qui ont alors été discutées et validées par les partenaires sociaux. Sur base de cet accord, plusieurs entreprises du secteur ont été invitées à sélectionner les 15 situations de travail les plus rencontrées sur le terrain parmi les 40 proposées, dans la perspective d'élaboration du jeu. Les situations sélectionnées permettent d'appréhender les 5 dimensions des risques psychosociaux (5T).

Après un travail d'écriture des situations, le processus de gamification a pu être entamé avec la société de production. Malgré la cessation des activités de la société initialement sélectionnée pour produire le jeu – qui explique le retard pris en cours de projet – le jeu a pu être finalisé dans son intégralité et dans les délais impartis. Le jeu se décline en deux types d'accès en fonction du profil du joueur (ouvrier ou membre de la ligne hiérarchique) afin de pouvoir offrir un point de vue adapté à la situation réelle du travailleur. Ce serious game a aussi été développé en quatre langues (FR-NL-DE-EN) en raison d'une part, de la présence d'entreprises relevant de la CP 111 sur l'ensemble du territoire national et d'autre part, de la présence de nombreux travailleurs d'origine étrangère. Il est à noter qu'en cours de production, les scénarios ont été relus, le jeu a été testé à plusieurs reprises en vue d'être adapté par l'équipe opérationnelle ayant assuré la réalisation du projet mais aussi grâce à l'intervention d'un public-test issu des entreprises du secteur. L'implication élevée des personnes chargées de la coordination du projet tout au long de celui-ci a certainement contribué à garantir l'amélioration continue de la qualité du jeu proposé, mais a également généré une charge de travail importante.

De nombreuses actions de communication autour de la création de ce serious game ont été réalisées pour informer les entreprises de l'existence du projet. En effet, six newsletters contenant le lien Internet vers le jeu ainsi que des explications sur chacune des dimensions des risques psychosociaux ont été diffusées auprès des entreprises du secteur. Les visites d'entreprises, faisant partie du travail habituel réalisé par l'équipe de l'IFPM Ouvriers, ont également servi d'opportunités de communication. En juin, l'IFPM Ouvriers a organisé un événement conviant les entreprises du secteur à découvrir les différents outils développés dans le cadre de la 'Technios Academy' parmi lesquels le serious game. D'ailleurs, au vu de la concrétisation de cet outil ludique et novateur, le Ministre Pierre-Yves Dermagne s'est rendu chez Fondatel en septembre 2023, une entreprise du secteur (CP 111), pour y tester le serious game.

Réflexion à long terme

Dans la mesure où ce projet s'inscrit dans la mise en place d'une boîte à outils à destination des entreprises, le serious game continuera d'être accessible. Des pistes de développement du jeu sont également envisagées par l'équipe opérationnelle ayant porté le projet. Toutefois, cette dernière juge prudent de pouvoir évaluer au préalable d'une part, l'utilisation du serious

game par les acteurs de terrain et d'autre part, les besoins éventuels qui émaneraient encore du terrain, sur les risques psychosociaux et autres sujets relatifs au bien-être au travail, après avoir exploité ce premier outil de sensibilisation mis à leur disposition.

Etant donné le caractère informatif du serious game concernant les risques psychosociaux, il est probable qu'il incite les acteurs de terrain à s'intéresser davantage à cette problématique et, par conséquent, aboutisse à des actions de prévention concrètes et spécifiques au sein des entreprises. Cette hypothèse ne pourra être vérifiée qu'à moyen ou long terme. Il serait donc intéressant que l'IFPM Ouvriers puisse réaliser une évaluation de ce type d'impacts, par exemple, après une année de diffusion du serious game.

PC 118: PRE-WIN Voeding

Beschrijving van het project

Het PRE-WIN project is een intersectorale samenwerking tussen de voedings- en textielsector. Binnen de voedselindustrie werd vastgesteld dat niet alleen naar aanleiding van COVID-19 er een grote werkdruk was ontstaan binnen de bedrijven, maar dat deze zich ook daarna verderzette in de vorm van een structureel tekort aan personeel. Om een te hoge werkdruk, stress of burn-out tegen te gaan, wensten beide sectoren in te zetten op initiatieven die de veerkracht van hun medewerkers versterken en burn-out tegengaan.

Vanuit bovenstaande vaststelling wilde sectororganisatie Alimento met dit project bedrijven stimuleren en ondersteunen om hun arbeidsorganisatie aan te passen om de werkbaarheid te verbeteren en psychosociale risico's aan de bron aan te pakken. Zij werkten hiervoor samen met Workitects vzw, een partner die Alimento reeds ondersteunde rond slimmere arbeidsorganisatie. Workitects ontwikkelde op basis van eerdere interventies een organisatiecanvas dat ook hier de leidraad vormde voor de begeleiding van de ondernemingen. Het canvas integreert alle aspecten van werkbaarheid, waarbij zowel structurele elementen zoals de macro- en microstructuur van de onderneming en de culturele elementen zoals de leiderschapscultuur en visie werden opgenomen.

Het was belangrijk om de bedrijven aan te sporen om zelf actie te ondernemen, de arbeidsorganisatie holistisch te benaderen en met andere woorden rekening te houden met de verschillende structurele en culturele aspecten die de werkomgeving beïnvloeden. De bedrijven werden ondersteund om de pijnpunten in hun organisatie te detecteren aan de hand van het organisatiecanvas en op basis hiervan verbeteracties op rails te zetten. De bedoeling was om maximaal op maat van de bedrijven werken, waarbij rekening gehouden werd met de ondersteuningsvraag van het bedrijf zelf (d.i. instapbegeleiding, implementatiebegeleiding, begeleiding rond specifieke kwesties). Om bedrijven meer globaal te ondersteunen, werden verschillende collectieve sessies georganiseerd in de vorm van innovatielabs en een lerend netwerk en met als onderwerp 'anders organiseren'. In deze collectieve sessies gingen bedrijven uit beide sectoren aan de slag met (denk)oefeningen over de organisatiestructuur en het effect hiervan op de werknemers. Daarnaast werd ook een individuele scan bij aparte bedrijven aangeboden om de werkbaarheid te meten en kregen ze de opleiding of tools om aan de slag te gaan met individuele uitdagingen.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

De initiële hoofddoelstelling was om minimum tien voedingsbedrijven aan te sporen om de werkbaarheid binnen hun bedrijf te verbeteren, en dit door hen te laten deelnemen aan de georganiseerde innovatielabs (minimum twee) en lerende netwerken (minimum twee), maar uiteindelijk werden er zelfs meer innovatielabs en lerende netwerken gepland door het grote succes ervan.

Uiteindelijk namen vijftien verschillende voedingsbedrijven deel aan de innovatielabs en lerende netwerken. Hierbij waren er bovendien telkens meerdere deelnemers per bedrijf aanwezig (bedrijfsleiders, HR-managers, productiemangers, ...). De deelnames waren verspreid over drie innovatielabs in Vlaanderen (vier bedrijven); drie innovatielabs in Wallonië (negen bedrijven) en een 'WIFI-club' (lerend netwerk) in Wallonië, met twee sessies en zes bedrijven.

Daarnaast wou men minimum zes bedrijven individueel ondersteunen rond specifieke werkbaarheidsuitdagingen en met een focus op arbeidsorganisatie en jobinhoud. Dit kon in de vorm van een Werkmeteranalyse uitgevoerd door de experts van Workitects (inclusief terugkoppeling en actieplan) en het houden van klankbord- en andere individuele sessies. Dit is op zich gelukt, maar deze bedrijven zitten wel verdeeld over een aantal die de werkbaarheidsmonitor invulden (vijf en 'slechts' twee individuele trajecten).

Een aantal verhalen en getuigenissen uit deelnemende bedrijven werden gecapteerd, met als doel deze te verwerken in een brochure en op de Alimento-website. Tot slot wenste men ook in te zetten op het borgen van een uniforme aanpak op regionaal en intersectoraal niveau; waarbij men voor de Franstalige bedrijven wou afstemmen en samenwerken met het Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement van de Universiteit van Luik (LENTIC) en intersectoraal wou afstemmen en samenwerken met de sectororganisatie van de textielsector (CEFRET).

Reflectie lange termijn

Het project heeft de betrokken bedrijven toegelaten om interventies voor te bereiden die uitgaan van een integrale aanpak op managementniveau en die gericht zijn op een langdurig effect. Vanuit Alimento zullen deze bedrijven worden opgevolgd en, indien nodig, ook verder worden ondersteund met advies en opleiding, om het duurzaam karakter van de reeds genomen stappen te helpen verzekeren.

Daarnaast heeft het project Alimento de kans gegeven om haar werking rond werkbaarheid en innovatieve arbeidsorganisatie op verschillende punten te versterken. De ontwikkelde initiatieven waaronder de collectieve sessies zullen verder gepromoot worden, waarbij voorzien wordt in financiële tussenkomsten om de drempel voor instap te verlagen. Daarnaast werden de ondersteuningsinitiatieven zelf opgenomen in het reguliere Alimento-aanbod. Workitects en LENTIC zijn structurele partners van Alimento om de uitvoering ervan te verzekeren.

In Vlaanderen was er al een stevige werking om bedrijven te ondersteunen richting innovatieve arbeidsorganisatie. Maar dit project heeft ook in Wallonië de betrokkenheid aangezwengeld. In tegenstelling tot eerdere pogingen om bedrijven te sensibiliseren rond het belang van innovatieve arbeidsorganisatie, hadden de begeleidingstrajecten in het zuiden van het land veel meer succes dan voorzien. Dit leverde de nodige praktijkvoorbeelden op om Waalse bedrijven nog verder warm te maken om hun arbeidsorganisatie aan te passen in functie van werkbaar werk. Doorheen het project konden zo ook de Franstalige Alimento regioadviseurs de acties van nabij volgen, en zo kregen ook zij de materie in de vingers en zijn ze bijgevolg beslagen om verdere initiatieven in die richting te promoten.

Ook de intersectorale samenwerking wordt verdergezet via de gemeenschappelijke promotie en organisatie van de innovatielabs. In het kader van dit project werd hiertoe alvast een intersectorale brochure opgemaakt. Het schaalvoordeel van de intersectorale aanpak heeft zijn nut meer dan bewezen tijdens de looptijd van het project. Zo konden er de afgelopen twee jaar in Vlaanderen enkel innovatielabs 'anders organiseren' doorgaan omdat de krachten gebundeld werden. Op eigen kracht hadden beide sectoren dit niet kunnen doen. Voorts kunnen de Waalse voorbeelden uit de voedingsindustrie nu ook dienen voor verdere initiatieven in de Waalse textielsector, waar het pad nog verder geëffend moet worden.

Voor de sociale partners heeft dit project de nodige nieuwe goede praktijken opgeleverd die noodzakelijk zijn om de voordelen van een innovatieve arbeidsorganisatie goed over te brengen naar de achterban en hen te overtuigen van het belang van interventies.

PC 120-214: PRE-WIN Textiel

Beschrijving van het project

Zoals hierboven reeds vermeld was PRE-WIN een sectorale samenwerking, waarbij ook ondernemingen uit de textielsector deelnamen aan de collectieve sessies. Ondanks de inhoudelijke en projectmatige gelijkenis van het project in beide sectoren, was de maturiteit en bekendheid met het bredere thema van psychosociale risico's in de textielsector minder aanwezig dan in de voedingssector. Wel waren er reeds enkele positieve initiatieven rond veerkracht en burn-out in de textielsector, maar een overkoepelend project was nodig om aanslepende problemen omtrent stress en werkdruk aan te pakken. Het gezamenlijke doel van de textiel- en voedingssector was om te bekijken wat de invloed is van de arbeidsorganisatie op de werkomgeving, en bedrijven te ondersteunen in het zoeken naar de beste organisatiestructuur.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

Om de holistische blik bij de leidinggevenden te stimuleren, deed de sectororganisatie CEFRET/COBOT beroep op de expertise van Workitects en hun organisatiecanvas. Het organisatiecanvas vormde de basis voor het eerste objectief van het PRE-WIN project, namelijk de collectieve sessies met verschillende bedrijven uit de voedings- en textielsector. Tijdens de innovatielabs werden de verschillende leidinggevende functies van een bedrijf (o.a.

topmanagement, HR-medewerkers) uitgedaagd om hun organisatiestructuur te (her)bekijken. Op basis van deze reflectie formuleerden de bedrijven zelf initiatieven over hoe hun structuur anders georganiseerd kan worden en wat de positieve impact hiervan kan zijn op de werkbaarheid. Interessant is dat beide sectoren aan dezelfde sessies deelnamen, waardoor bedrijven met verschillende sectorale achtergronden van elkaar konden leren. De rekrutering voor deze sessies verliep voornamelijk via de regioadviseurs, aangezien zij in nauw contact staan met de bedrijven. De voorziene online infomomenten over de collectieve sessies hadden niet de gewenste opkomst waardoor dit niet zorgde voor meer deelnemende bedrijven, maar door hun directe contact konden de regioadviseurs wel diverse bedrijven overtuigen om deel te nemen.

Na de collectieve sessies werden de deelnemende bedrijven uitgenodigd om een meer diepgaande, bedrijfsspecifieke werkbaarheidsanalyse te laten uitvoeren. Hier was echter minder vraag naar, aangezien bedrijven vaak eerst aan de slag wouden gaan met de gewonnen informatie. Uiteindelijk voerde Workitects toch twee analyses uit, waarbij het management niet actief betrokken werd.

Na afloop van alle sessies was het de bedoeling om cases en *good practices* te selecteren en deze te publiceren in een intersectorale brochure. Door de korte duurtijd van het project was het echter niet mogelijk om cases te selecteren die naar boven kwamen tijdens de collectieve sessies. Daarom werd ervoor gekozen om twee cases van bedrijven op te nemen die al langer met Workitects samenwerken.

Reflectie lange termijn

Aangezien verschillende bedrijven aangaven veel baat te hebben bij de collectieve sessies zal hier in de toekomst blijvend op ingezet worden. Deelnemende textielbedrijven gaven aan dat ze veel bijleren van de ervaring van andere bedrijven uit de voedingssector. Daarom kozen de textiel- en voedingssector ervoor om de collectieve sessies ook intersectoraal verder te zetten. Daarnaast was een positief aspect van dit project dat de regioadviseurs een opleiding over psychosociale risico's kregen, waardoor ze ook eventuele vragen direct en correct konden beantwoorden en in de toekomst bedrijven blijvend kunnen ondersteunen.

PC 124: Building your mental resilience

Beschrijving van het project

Met het project 'Building your mental resilience' koos de sectororganisatie Constructiv ervoor om in te zetten op toolkits om psychosociale risico's preventief aan te pakken, bestaande uit een informatiebrochure en introductiefilmpje over hoe een risicoanalyse uit te voeren. Met deze toolkit wil de sectororganisatie bedrijven de nodige handvaten aanreiken om psychosociale risico's aan te pakken en expliciet aandacht te hebben voor de problematiek. Om de nodige context te geven, bestaat de toolkit daarom ook uit een bijlage over de wettelijke achtergrond van de psychosociale risico's en de primaire preventie ervan.

De werkbaarheidsmonitor van SERV (d.i. een algemene vragenlijst om de werkbaarheid te meten) die driejaarlijks wordt afgenomen, bracht namelijk in beeld dat de psychosociale

belasting geleidelijk aan toeneemt, maar dat bedrijven onvoldoende het gevoel hebben hier gepast op te kunnen reageren (Bourdeaud'hui, R, Janssens, F, & Vanderhaeghe S, 2019).

Het projectvoorstel verduidelijkt dat de initiële toolkits zich zullen baseren op de vijf A's en een participatieve risicoanalyse die bij verschillende bedrijven werd afgenomen tijdens het project. Voor de finale publicatie van de toolkits op de opleidingswebsite van Constructiv hebben verscheidene pilootbedrijven de toolkits getest.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

Voor de start van het project stelde de betrokken werkgroep (d.i. expertisecentrum Liantis, sectororganisatie Constructiv en de bestaande werkgroep 'Building on People') reeds vijf inhoudelijke toolkits voor die gebaseerd zijn op de vijf A's. Om ervoor te zorgen dat de toolkits goed aansluiten op de noden en behoeften van de sector namen ze alsnog een participatieve risicoanalyse af bij elf pilootbedrijven. Dit deden ze in samenwerking met Liantis, die al langer een online vragenlijst gebruikt om de werkbaarheid in verschillende sectoren te meten. Gezien de eigenheid van de bouwsector kozen Constructiv en Liantis ervoor om de vragenlijst in te korten en enkele aanvullende vertalingen (d.i. Pools en Portugees) op te nemen. Dit bleek succesvol, want de responsgraad was bij de meeste bedrijven zoals vooropgesteld. Bij twee bedrijven was er echter toch een lage responsgraad, waardoor Liantis nog bijkomende focusgroepen afnam. Bij hun participatieve risicoanalyse werkt Liantis normaal gezien altijd met focusgroepen met de werknemers, maar gezien de korte timing van het project en het grote aantal deelnemende bedrijven was het niet mogelijk om dit bij alle pilootbedrijven te doen. Nadien werden de vragenlijsten geanalyseerd door de experts van Liantis en volgde er een terugkoppeling naar de individuele bedrijven over de resultaten.

Nadien werden de vijf initiële toolkits getest door enkele bedrijven. Op basis van deze test en na de terugkoppeling van de risicoanalyse werd duidelijk dat deze toolkits onvoldoende aansloten bij de behoeften van de bedrijven. De vertrouwde binnen de bedrijven met de uitwerking van een welzijns- of werkbaarheidsbeleid was nog onvoldoende. Daarnaast was het nog een te grote drempel om over psychosociale risico's te praten. Daarom koos de werkgroep ervoor om zich te richten op slechts twee toolkits: één rond de uitwerking van beleid en één rond gesprekstechnieken. De toolkit rond beleid komt tegemoet aan de derde doelstelling van het project, namelijk om verschillende infosessies over de toolkits uit te werken voor verschillende functieniveaus (d.i. leidinggevenden, werknemers). Het oorspronkelijke idee was om aansluitend op de toolkits een algemene opleiding voor leidinggevenden uit te werken over het doel van de toolkits, maar deze werd verwerkt in de toolkit rond beleid.

Reflectie lange termijn

Na afloop van het project zullen de toolkits beschikbaar blijven op de website 'Building Your Learning' van Constructiv, waarop reeds verschillende opleidingen te vinden zijn over welzijn. Daarnaast zullen de sectorale partners promotie voeren via hun communicatiekanalen en zullen de toolkits opgenomen worden tijdens de vormingsdagen van de syndicale partners.

Ondanks het lagere aantal (d.i. twee i.p.v. vijf), maar er werd wel vooruitgang geboekt op het vlak van beleid en gesprekstechnieken, wat een positief effect kan hebben op langere termijn binnen de bouwsector.

PC 126: Pre-PS in WOOD

Beschrijving van het project

Vanuit een breed gedragen basis door actoren uit alle geledingen van de bedrijven en deskundigen psychosociaal welzijn, wil de sectororganisatie Woodwize acties uitwerken om het psychosociaal welzijn in ondernemingen meer onder de aandacht te brengen. Dit doen ze door ondernemingen te informeren en sensibiliseren rond het thema en te motiveren om de problematiek actief aan te pakken en te verbeteren, op een laagdrempelige en waarderende manier.

Woodwize stelde immers vast dat er reeds veel algemene informatie aanwezig is, maar dat deze te duur is, vertrekt vanuit een negatieve zienswijze, onvoldoende laagdrempelig en niet toegepast is op de sector. Het Pre-PS project bestond erin om een duidelijke, meer constructieve boodschap naar de stakeholders in de sector omtrent psychosociale risico's te brengen door een visietekst op te stellen en hierbij psychosociaal welzijn als een belangrijk onderdeel in het totale preventiebeleid te plaatsen. Dit preventiebeleid bestaat uit een gids met eerstelijnsadvies en online tools om een zelfanalyse te maken in de bedrijven. Globaal was het ook de bedoeling om een community te creëren en kennisdeling uit te bouwen, bestaande uit een focusgroep en leernetwerk.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

Een van de objectieven was om visietekst omtrent psychosociale risico's te schrijven voor de stakeholders binnen de sector die beschikbaar werd gesteld via PowerPoint en een flyer. De al bestaande gids rond psychosociale risico's moest worden herwerkt met aandacht voor psychosociaal welzijn als belangrijk onderdeel in het totale preventiebeleid en een extra duiding met situering van psychosociaal welzijn t.a.v. de uitdagingen in de houtsectoren en op de arbeidsmarkt. Bedoeling is deze gids op te nemen in de toolkit psychosociaal welzijn. De gids bevat negen bijkomende gereedschappen ter ondersteuning van primaire en secundaire preventieacties (d.i. gratis online tool met bevraging en rapportering door Woodwize aan onderneming, eerstelijnsadviezen aan management en leidinggevenden, inspirerende tips, gedragscode, een opleidingsaanbod en praktische ondersteuning over waarderend leidinggeven en databank met andere tools voor diepgaander informatie, risicoanalyses). De gids is zo opgevat dat een gebruiker deze verkort kan lezen aan de hand van drie centrale vragen en zo laagdrempelig blijft, maar ook verdiepend dankzij de verwijzing naar bijkomende informatiebronnen.

Daarnaast werd overwogen om in het al bestaande aanbod van Woodwize bijkomend eerstelijnsadvies rond psychosociaal welzijn te voorzien voor management en

leidinggevend. Ook wou het project inzetten op de uitbouw van een community PrePS en een doorgedreven kennisdeling via het leernetwerk.

De werkgroep PrePS in Wood hebben alle acties uitgewerkt. De Social Hackathon op 25 november 2022 vormde de basis voor deze werkgroep en besprak dit uitvoerig binnen de Focusgroep en de Community PrePS in Wood met peterschap van Fons Leroy en meterschap van HR-managers uit de deelnemende ondernemingen. Deze werkgroep komt effectief ook op gezette tijdstippen samen en denkt actief na over het project.

Via proeftuinen werden de toolkit en de opgenomen tools uitgetest en bijgestuurd door zeven ondernemingen. Tijdens het project werd de volledige toolkit inhoudelijk aangepast dankzij de ervaringen in de proeftuinen en aangevuld met welzijns gesprekken, waarbij ondernemingen onder begeleiding van een Woodwize consultant gesprekken aangingen die ondersteund werden met gesprekskaartjes over de vijf A's, tips voor medewerkers om in gesprek te gaan over hun welzijn, de gedragscode rond welzijn, een opleiding voor waarderend leidinggeven voor eerstelijnsverantwoordelijken en tot slot een uitgebreide databank met tools voor psychosociaal welzijn.

Reflectie lange termijn

De effecten op lange termijn zijn moeilijk te voorspellen, maar de acties brachten wel een nieuwe dynamiek in de sector door de creatie van de community.

Bepaalde acties hebben reeds een duurzaam karakter binnen de sector: blijvende bevraging en inventarisatie, creatie Stuurgroep en Focusgroep, gids psychosociaal welzijn, gratis Quicksan en toolkit voor bedrijven. De bedoeling zou zijn om verder promotie te voeren in het najaar van 2023. Woodwize verruimt het aanbod met eerstelijnsadviezen en verdere oriëntering naar derden, coaching bij welzijns gesprekken, opleidingsaanbod m.b.t. waarderend leidinggeven en verdere opschaling en inbedding in het opleidings- en ondersteuningsaanbod. Er wordt ook gedacht aan een intersectoraal event in 2024, dat nog nader te definiëren is.

De resultaten lijken alvast een positieve invloed te hebben op de aanpak van psychosociaal welzijn in ondernemingen. De bedrijven die aan de proeftuinen deelnamen waren zeer tevreden over de aanpak en de resultaten ervan. De grote uitdaging wordt om alle bedrijven te bereiken en ervoor te zorgen dat de boodschap m.b.t. psychosociaal welzijn 'bewust' wordt ontvangen/opgenomen.

PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector

Beschrijving van het project

Binnen de elektrotechnische sector is er een sterke traditie van vormingen en opleidingen die gericht zijn op verschillende aspecten die eigen zijn aan de elektrotechnische sector. Inhoudelijk gingen voorgaande mini-vormingen voornamelijk over fysieke risico's en veiligheid. Voor dit project richtte de sectororganisatie Volta zich echter op de primaire preventie van psychosociale risico's en het bespreekbaar maken van dit thema. Door het

contact van regioadviseurs met bedrijven werd duidelijk dat er verschillende risico's aanwezig zijn in de sector, maar dat er voorheen maar weinig initiatieven waren om deze concreet aan te pakken.

De sectororganisatie koos er in samenspraak met expertisecentrum Liantis voor om vier mini-vormingen rond verschillende soorten psychosociale risico's te ontwerpen, met telkens dezelfde structuur. De mini-vormingen bestaan uit een video, een werkbundel voor werknemers en een document met bijkomende achtergrondinformatie. Het is de bedoeling dat deze korte mini-vormingen van maximum één uur door de werkgever zelf gegeven kunnen worden.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

De mini-vormingen hebben als doel om een psychosociale risico's bespreekbaar te maken en om de dialoog binnen ondernemingen hierover te starten. De werkbundel voor de werknemers zorgt ervoor dat ze de ontvangen informatie ook na de vorming op eigen tempo kunnen verwerken. Door de beperkte kennis over psychosociale risico's binnen de sector kozen Liantis en Volta ervoor om in de eerste mini-vorming te focussen op het bespreekbaar maken van psychosociale risico's. Aangezien de andere drie mini-vormingen meer verdiepend werken rond subthema's (stress en veerkracht; burn-out; motivatie en betrokkenheid), raden ze vanuit Volta aan om eerst de vorming rond bespreekbaarheid te volgen. Dit kan ervoor zorgen dat er minder schaamte of terughoudendheid is om in een verdere fase te praten over ervaringen en psychosociale risico's.

Binnen het project wou Volta erover waken dat de mini-vormingen overeenkomen met de noden en interesses van de bedrijven en daarom werden de mini-vormingen door pilootbedrijven getest. Dit lukte voor de eerste drie vormingen, maar gezien de korte duurtijd van het project kon de vierde vorming niet getest worden binnen de looptijd van het project. Omdat deze evaluatie toch belangrijk is, zal Volta deze alsnog laten doorgaan in het eerste halfjaar na afloop van het project.

Ter ondersteuning van de bedrijven werd ook een globale leidraad opgesteld, die bijkomende informatie geeft over het doel en nut van (primaire) preventie. Leidinggevenden en werkgevers gaven namelijk aan dat ze het niet eenvoudig vinden om de vorming zelf te geven, en dat ze niet goed weten hoe de vorming best in te vullen. De globale leidraad moet daarom tegemoetkomen aan de vraag naar meer context over primaire preventie.

Indien deze globale leidraad toch niet voldoende antwoord zou geven op vragen, kunnen werkgevers ook terecht bij de regioadviseurs, die bijkomende tools en bijkomende informatie aangereikt kregen om eventuele vooroordelen te bespreken en vragen correct te beantwoorden. Door hun intensieve contact met de bedrijven is het positief dat de regioadviseurs bij het project betrokken worden. Door hun nauwe contact met de bedrijven waren de regioadviseurs daarnaast een belangrijke stem binnen de werkgroep van het project. Deze werkgroep is een verlengde van de bestaande werkgroep Werkbaar Werk, die al enkele jaren bestaat binnen het paritair comité. Voor dit project werd de werkgroep

aangevuld met de experten van Liantis. Dankzij de werkgroep was het mogelijk om gedurende het project de objectieven voor ogen te houden en de acties bij te sturen waar nodig.

Reflectie lange termijn

De mini-vormingen zullen op langere termijn beschikbaar zijn op de website van Volta. Bovendien zullen de sectororganisatie en syndicale partners ook promotie voeren via verscheidene communicatiekanalen (nieuwsbrief, sociale media). Daarnaast zullen de regioadviseurs blijvend inzetten op de promotie en evaluatie van de mini-vormingen. Tijdens hun bedrijfsbezoeken monitoren ze of de bedrijven de mini-vormingen gebruiken, wat de uitkomsten zijn en of dit in lijn ligt met de noden en verwachtingen van de bedrijven.

PC 209: #Me(n)taal Krachtig

Beschrijving van het project

Het project #Me(n)taal Krachtig wil via een interactieve online beslissingsboom bedrijven uit de metaalverwerkende en technologische sectoren de kans geven een preventietraject op maat uit te stippelen in het post-COVID werkveld. De ingevulde online tool heeft als resultaat een toolkit met verschillende mogelijke interventies die psychosociaal welzijn kunnen verbeteren en die aangepast zijn aan de rol van de invuller (HR-verantwoordelijke, preventieadviseur, Learning & Development professional).

De toolkits zijn gebaseerd op de inventarisatie van *good practices* en nieuwe interventies die verzameld en ontwikkeld worden, die in het kader van dit project plaatsvond. Binnen de toolkits worden acties opgenomen die op verschillende interventieniveaus inzetten (bewustwording, kennisopbouw, beleid, zorg en begeleiding) en die afgestemd zijn op de doelgroepen binnen de sector (arbeiders, bedienden, middenkader en zaakvoerders). Ook is er sprake van een continuüm van acties die gaan van laagdrempelige initiatieven tot opleidingen en de mogelijkheid om aan de slag te gaan met het opleidingsfonds om een welzijnsbeleid op maat uit te werken.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

Een eerste doelstelling is de ontwikkeling van de interactieve zelfevaluatie tool, die werd gekoppeld aan thema's met betrekking tot de vijf A's in de primaire preventie van psychosociale risico's. De voorziene doelgroep waren de HR-verantwoordelijken, preventieadviseurs of Learning & Development professionals. Deze werd uiteindelijk nog verder uitgebreid met bedrijfsleiders en vertegenwoordigers van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW).

Na het invullen van de tool ontvangt de invuller een individueel rapport met een toolkit die verschillende laagdrempelige interventies voorstellen die het psychosociaal welzijn kunnen verbeteren. Inhoudelijk bestaan deze toolkits uit een verzameling en ontwikkeling van *good practices* en interventies die bij het verder uitdragen van een cultuurshift naar meer aandacht

voor psychosociaal welzijn inspirerend en drempelverlagend kunnen werken. Daarnaast worden binnen deze toolkits acties opgenomen die op verschillende interventieniveaus inzetten, namelijk bewustwording, kennisopbouw, beleid, zorg en begeleiding.

De toolkits zijn gericht op collectieve acties gaande van laagdrempelige interne informatie/bewustwording, webinars en informatiesessies, E-learning, opleidingen tot een op maat uitgewerkt actieplan of globaal welzijnsbeleid.

Er werd ook een handleiding of draaiboek voor de regioadviseurs gemaakt die diende als leidraad om gesprekken binnen de onderneming aan te gaan rond psychosociale aspecten. Initieel werd een iteratieve test voorzien van de tool bij minstens vijf ondernemingen. Dit gebeurde uiteindelijk in zes kmo's en werden er vijf extra kmo's geselecteerd die de tool pas hebben getest toen deze klaar was, om bias uit te sluiten. De test van de interventies heeft bij vier van de zes kmo's uit het pilootproject plaatsgevonden omdat één bedrijf ondertussen failliet ging en bij het andere is de contactpersoon van job veranderd en was er geen vervanger beschikbaar.

Reflectie lange termijn

Bepaalde acties binnen het project hebben reeds een duurzaam karakter gekregen. Zo gebruikt het opleidingsfonds de tool in hun aanbod rond werkbaar werk en werden er fondsen voorzien om deze te kunnen blijven updaten. Er werd ook een Franstalige versie voorzien. Binnen het fonds werd ook een verantwoordelijke aangesteld die zal instaan voor de actualisering en eventuele aanpassingen van de tool door het veranderend aanbod bij het loopbaanfonds, actuele trends of ontwikkelingen of technische bijstellingen. De ontwikkelaars van de tool kwamen reeds in contact met de IT-partner van het opleidingsfonds om nodige ingrepen te doen in de toekomst.

Het opleidingsfonds gaat de ondernemingen in het paritair comité stimuleren om de tool te gebruiken, waarbij het aanbod van opleidingen en subsidies wordt gekoppeld aan de toolkits uit de tool. Deze opleidingen en subsidies worden dan voorgesteld door de regioadviseurs aan de ondernemingen wanneer ze zelf onvoldoende kennis hebben om juiste keuzes te maken en ze worden zelfs desgevallend doorverwezen naar meer gespecialiseerde ondersteuning. Op ondernemingsniveau waren er ook al veranderingen in de testbedrijven zichtbaar, waaronder een stijging van de participatie bij opleidingen rond welzijn, meer aandacht voor feedback en er werd meer beroep gedaan op consulting.

PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers

Beschrijving van het project

De bedoeling van het project was de diensten gezinszorg te versterken in hun integraal en structureel beleid rond seksueel grensoverschrijdend gedrag (SGOG). De sector was al in 2019 gestart met een project grensoverschrijdend gedrag, maar dat project lag stil door COVID-19. Dit project was ingebed in een ruimer traject rond de bewustmaking en vaststelling van de

problemen rond (S)GOG), wat geleid heeft tot de ondertekening van een charter in 2019. Dankzij het bredere traject kon dit project versneld en versterkt worden, waarbij de verwezenlijkingen van het vorige FOD Werkgelegenheid-project meegenomen werden.

De (financiële) middelen in het kader van het Vlaams Intersectoraal Akkoord 6 (VIA6 - 2021) en de samenwerking met het kennis- en expertisecentrum rond grensoverschrijdend en agressief gedrag voor de Vlaamse social profit (ICOBA) hebben gezorgd voor de uitvoering van een aantal maatregelen op sectorvlak met blijvend karakter. Maar ook op niveau van de diensten werd de laatste jaren een hele weg afgelegd, en werd er een beleid en acties uitgewerkt.

Het FOD Werkgelegenheid-project is vertrokken van de bestaande werking rond (S)GOG binnen de diensten, heeft dit gedeeld met de andere diensten uit de sector, heeft dit aangevuld met bijkomende expertise en nieuwe 'producten' ontwikkeld.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

Het project zou worden gerealiseerd aan de hand van twee doelstellingen. Ten eerste is er de intentie om de diensten van de gezinszorg te versterken door ondersteuning op maat te bieden in de uitwerking van hun beleid rond (S)GOG en de verschillende facetten hiervan. Deze ondersteuning op maat bestond uit vijf acties. De eerste actie was een inventaris van noden en *best practices* die opgesteld werd op basis van een sectornamiddag en specifieke bezoeken. Die inventaris leidde tot een schriftelijk rapport dat werd voorgelegd aan ICOBA, die in samenspraak met een klankbordgroep webpagina's en brochures aanpaste en vertaalde naar de sector toe, en de babbeldoos 'Weerbaar aan de slag met grensoverschrijdend en agressief gedrag' herwerkte.

Er werden verscheidene acties georganiseerd om de inspirerende praktijken te verspreiden, waaronder de uitwisseltafel 'In gesprek over (seksueel)grensoverschrijdend gedrag', een workshop op de studiedag van ACV Voeding en Diensten. Naast het verspreiden van de inspirerende praktijken hadden deze acties het doel om de betrokken diensten te sensibiliseren rond het begrip grensoverschrijdend gedrag en de subjectiviteit ervan.

Er werden in samenwerking met The Human Link acht vormingen aangeboden in open aanbod aan de diensten gezinszorg rond opvang en nazorg van medewerkers na schokkende gebeurtenissen.

Ten tweede heeft het project als doel om medewerkers meer weerbaar te maken en competenties aan te reiken om signalen van (S)GOG op tijd op te pikken/te herkennen, zelf de juiste signalen uit te zenden, correct grenzen te durven en kunnen aangeven naar gebruikers en (S)GOG bespreekbaar te maken (uitgewerkt in vier acties). Binnen de tweede doelstelling werden niet alle vooropgestelde acties gerealiseerd, maar de reden hiervoor was dat tijdens het project werd vastgesteld dat er binnen de sector geen behoefte (meer) was aan die specifieke acties.

Een van de alsnog uitgevoerde acties was een Leerpakket ‘Weerbaar aan de slag met grensoverschrijdend en agressief gedrag’ bestaande uit vijf online leermodules voor eerstelijnsmedewerkers en een werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers om met behulp van methodieken live aan de slag te gaan met medewerkers rond het thema. De Babbeldoos maakt het leerpakket af om het thema bespreekbaar te maken.

Daarnaast heeft ICOBA samen met het vormingsfonds van de gezinszorg een aantal langere termijnplannen gemaakt, o.a. de demonstratie Babbeldoos en de werkpakketten tijdens trefdag van de sector in 2023, en de afspraak om elk jaar vijf inspirerende praktijken uit de sector te verzamelen en te verspreiden, en twee uitwisselsessies te organiseren.

Reflectie lange termijn

Vanuit de stuurgroep en de deelnemers komen positieve signalen dat de gebruikte en ontwikkelde materialen (Babbeldoos, online modules voor medewerkers, en werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers) structureel verankerd kunnen worden in de sector, en soms ook voorgelegd kunnen worden aan overlegorganen zoals het CPBW. Dit is ook een gevolg van het feit dat het project als dusdanig paritair gedragen is.

Bovendien is ook een meerjarenplanning binnen de stuurgroep uitgewerkt (om o.a. uitwisselsessies voor leidinggevenden, coaches en interne trainers te voorzien), dat goedgekeurd werd door de raad van bestuur van het Vormingsfonds van het paritair comité. Er is budget voor de volgende jaren goedgekeurd (VIA6) door dit Vormingsfonds, voor een blijvende samenwerking met ICOBA om blijvende aandacht te besteden aan de problematiek op het vlak van bewustzijn, engagement en een goede samenwerking van sociale partners.

PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven

Beschrijving van het project

Binnen de sector van beschutte werkplaatsen en maatwerkbedrijven was er tot nu toe geen sectorbrede aandacht voor (primaire) preventie van psychosociale risico's. Alhoewel er steeds een nauw contact was tussen de begeleiders/kaderpersoneel en de werknemers zelf, bestond er nog geen uniform initiatief rond welzijn en psychosociale risico's. Om de overkoepelende risico's voor de hele sector en in de bedrijven zelf in kaart te brengen, was een eenvormig instrument zoals de werkbaarheidsscan nodig.

Een werkbaarheidsscan is ook in andere sectoren een veelgebruikt instrument om de werkbaarheid binnen een bedrijf en overkoepelende sector te meten. Een dergelijke scan peilt aan de hand van vragen naar de verschillende aspecten van werkbaarheid. Binnen dit project heeft de sectororganisatie VIVO een digitale werkbaarheidsscan uitgewerkt in de vorm van een webapplicatie, in samenwerking met een extern softwarebedrijf. Werkgevers kunnen zich op een digitaal platform aanmelden en hun werknemers van verschillende niveaus de scan anoniem laten invullen. De vragen die in deze scan zitten, peilen naar de fysieke belasting, de werkdruk, emotionele belasting en enkele algemene vragen over de werkcontext (d.i. tevredenheid, gewelddadig of ongewenst seksueel gedrag).

Verschillende sociale en professionele partners waren betrokken bij de diverse fasen van het project. Zo was er een stuurgroep die regelmatig samenkwam om het verloop van het project te bespreken. Bij eventuele moeilijkheden of nodige aanpassingen werd er overleg gepleegd met de betrokken partners. De sociale partners stonden daarnaast in voor de promotie van de scan, waarbij de werknemersvertegenwoordigers uitleg kunnen geven tijdens hun bedrijfsbezoeken.

Evaluatie van het project

Realisatie objectieven

De vragen werden opgesteld in samenwerking met de sector, die aangaf met welke relevante indicatoren rond psychosociale risico's ze regelmatig in contact komen. Daarna werden bedrijven uitgenodigd om een eerste versie van de scan te testen, zowel op papier als digitaal. Hoewel het initieel moeilijk was om bedrijven te rekruteren door de strikte timing van het project, was het uiteindelijk toch mogelijk om de scan door voldoende werknemers te laten testen. Nadien vond er een evaluatiegesprek plaats tussen de deelnemende testbedrijven en de projectbegeleider, met als doel hun ervaringen verder toe te lichten en te bespreken. Nadien werd deze feedback verwerkt in de finale versie van de digitale scan.

Aangezien dit één van de eerste grootschalige initiatieven rond psychosociale risico's is binnen de sector, was een belangrijk aspect van het project om een communicatiecampagne over de inhoud en noodzaak van de scan uit te werken. Het oorspronkelijke plan was om een promotie-evenement te organiseren in mei, na het afronden van de scan. Door de krappe timing opteerde VIVO uiteindelijk voor een communicatiepakket. In dit pakket zit een duidelijke visualisering over het gebruik van de scan en enkele documenten voor intern gebruik (affiches, presentatie, folder). Het pakket heeft ook het voordeel dat het op langere termijn beschikbaar is en niet om een eenmalige promotie gaat.

Reflectie lange termijn

Het digitale platform zal minstens voor de komende vijf jaar online blijven staan. Het voordeel hierbij is dat bedrijven de scan gaandeweg kunnen ontdekken en dat de sector tendensen op langere termijn kan waarnemen. Voor de sectororganisatie VIVO kan dit interessante informatie opleveren, waaruit mogelijks andere initiatieven rond werkbaar werk kunnen ontstaan.

CP 327.03: Plusieurs outils d'analyse RPS pour les ETA

Description du projet

En raison de l'appartenance des entreprises de travail adapté (ETA) relevant de la CP 327.03 au secteur non-marchand, le projet proposé a été largement inspiré du projet intersectoriel décrit ci-dessous, et ce tant au niveau des actions à réaliser que de la méthodologie privilégiée. Les actions visées concernent l'établissement d'un questionnaire, l'organisation d'ateliers/formations, la réalisation d'accompagnements collectifs ou d'analyses de risques sur site, la création de fiches-outils ainsi que la mise en œuvre d'une recherche-action.

Malgré son appartenance au non-marchand, le sous-secteur des ETA compte plusieurs spécificités par rapport aux autres commissions paritaires impliquées dans le projet intersectoriel. Ces caractéristiques ont des incidences tant sur les facteurs de risques psychosociaux que sur les outils d'analyse et de sensibilisation à proposer aux acteurs de terrain. En effet, les ETA sont des structures devant atteindre des objectifs de production déterminés avec ou par leur clientèle, ce qui constitue une particularité dans le secteur du non-marchand.

Ce secteur est également très diversifié en raison de la taille, du type d'activités réalisées et du lieu de travail effectif (sur site ou en dehors). De plus, elles comptent, parmi leur personnel, une part majoritaire de personnes porteuses de handicap mental et/ou physique pouvant altérer leur capacité de concentration et de compréhension et réduire leurs possibilités de mobilité. Bien que les représentants de la CP 327.03 ait pu s'appuyer sur la rédaction du projet développé dans d'autres commissions paritaires du non-marchand, l'enjeu de sa mise en œuvre était bien de développer des outils spécifiques aux réalités des ETA et de leurs travailleurs.

Évaluation du projet

Réalisation des objectifs

Un aboutissement majeur du projet est la réalisation d'un questionnaire adapté aux ETA en tant qu'outil de diagnostic et d'analyse utilisable par l'ensemble des travailleurs du secteur. Le processus pour y arriver n'a pourtant pas été sans embûches notamment en raison de la difficulté à identifier un opérateur externe spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux qui maîtrise les réalités spécifiques du secteur. Il était nécessaire que cet opérateur soit en mesure d'adapter le projet à des personnes présentant des capacités cognitives, de compréhension et de concentration réduites. Après avoir écarté le premier opérateur identifié dans la réponse à l'appel à projets après une première version du questionnaire jugée non adaptée, les partenaires sociaux ont sélectionné Cohezio, service externe de prévention et de protection au travail, pour travailler à leurs côtés sur cette action. Deux personnes travaillant dans des services support (service social et ressources humaines) de deux ETA ont également été invitées à prendre part à ce processus de construction du questionnaire. Leur intervention a été cruciale car la mobilisation de leur expertise a permis de tenir compte des caractéristiques du public et des réalités de travail de terrain. Sept ETA pour près de 500 répondants ont participé à cette enquête dont les résultats ont été présentés en septembre aux partenaires sociaux du secteur qui se sont engagés à s'en servir pour développer leurs actions futures. L'intérêt de ce questionnaire dépasse d'ailleurs les limites du secteur des ETA puisque Cohezio a demandé aux porteurs de ce projet de pouvoir utiliser cet outil lorsqu'ils réalisent une analyse des risques auprès de personnes présentant une déficience mentale.

En ce qui concerne l'organisation d'ateliers, les demandes ont été croissantes, ce qui révèle qu'ils répondent à un besoin réel du terrain. Toutefois, la question de l'accessibilité a été déterminante puisque les demandes ont afflué à la suite du changement de leur localisation géographique. En effet, il avait été initialement prévu de réaliser ces actions formatives dans

des centres de formation localisés dans des grandes villes, supposant le déplacement des participants. L'organisation de ces déplacements a été rendue complexe en raison de la présence de travailleurs à mobilité réduite ou encore d'un besoin pour des personnes présentant un handicap mental de se rendre dans un environnement connu. En réaction, les ateliers ont été réalisés sur le site de différentes ETA, soit uniquement pour le personnel de l'ETA en question, soit pour les travailleurs de plusieurs ETA de la région.

Au niveau des actions de prévention développées sur les lieux de travail, on relève deux demandes d'accompagnement collectif et aucune demande d'analyse de risque sur site. Il est probable que ce type d'action ait été jugé trop précoce par rapport à la sensibilisation et l'information des acteurs de terrain sur les risques psychosociaux. À cet égard, la diffusion des résultats de l'analyse sectorielle et des fiches-outils a pour visée de renforcer l'information des directions et travailleurs des ETA sur cette problématique.

Dans le cadre de la recherche-action, deux focus group ont été réalisés auprès de moniteurs afin de tenir compte des spécificités de leur fonction et de leurs conditions de travail. Il s'agit d'une fonction essentielle de soutien et de supervision des travailleurs exécutants qui peut également être menée par des personnes reconnues comme ayant un handicap. Ces données sont donc complémentaires à la démarche quantitative réalisée (questionnaire d'évaluation des actions menées et analyse des risques sectorielle).

Il ressort également de ce projet une forte implication de deux représentants sectoriels wallons issus des deux bancs partageant une vision commune des objectifs et enjeux du présent projet. De manière générale, les partenaires sociaux de le CP 327.03 ont mis à l'avant-plan l'adaptation du projet aux besoins et spécificités des entreprises de leur secteur.

Bien que certaines actions n'aient pas été menées ou seulement partiellement, ce projet est une opportunité pour le secteur des ETA au sein duquel le développement d'actions de sensibilisation, de prévention et de formation sur les risques psychosociaux est envisagé.

Réflexion à long terme

La poursuite de ce projet prendra deux voies différentes selon le territoire. À Bruxelles, les partenaires sociaux ont décidé de ne pas poursuivre en tant que tel ce projet mais continueront de proposer certaines actions notamment de formation via l'ABBET (Association Bruxelloise pour le Bien-être au travail). En Wallonie, ce projet et notamment les résultats du questionnaire, des focus group et de l'évaluation des actions menées permettra d'enrichir les actions envisagées dans le cadre de la création du fonds sectoriel de formation prévue en 2024.

Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d'analyse des RPS

Description du projet

Dans la lignée de projets réalisés antérieurement portant sur la sensibilisation et la prévention des risques psychosociaux, l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation) a

proposé à ses membres de profiter de l'appel à projets lancé par le SPF Emploi pour développer une approche sectorielle des risques psychosociaux et y impliquer les partenaires sociaux afin de faciliter la mise en place de mesures de prévention via les organes de concertation au sein des institutions. Six (sous-)commissions paritaires (CP) ont adhéré à ce projet, à savoir : la CP 304 pour les arts du spectacle, la SCP 318.01 dont relèvent les services des aides familiales et des aides seniors, la SCP 319.02 regroupant les établissements et services d'éducation et d'hébergement, les SCP 329.02 et 329.03 qui concernent le secteur socio-culturel ainsi que la CP 332 pour le secteur de l'aide sociale et soins de santé.

Afin de développer une approche sectorielle et de mettre en commun des initiatives et supports d'analyse ou de sensibilisation autour des risques psychosociaux, ce projet a consisté en la création et la diffusion d'un questionnaire permettant l'identification des facteurs de risques psychosociaux. Cet outil peut permettre d'une part, de réaliser une analyse des risques au niveau (sous-)sectoriel dans le cadre d'une diffusion à grande échelle et d'autre part, d'être un point d'appui aux analyses des risques réalisées au sein des institutions.

De plus, des actions formatives sous forme d'ateliers portant sur diverses thématiques relatives aux risques psychosociaux ont été dispensées par plusieurs opérateurs spécialisés. Celles-ci étaient accessibles aux membres du personnel (travailleurs, acteurs de prévention, membres de la ligne hiérarchique) des institutions appartenant aux sous-secteurs ayant pris part au présent projet. Pour favoriser l'analyse et la prévention des risques psychosociaux sur le terrain, il a également été proposé des interventions réalisées par des opérateurs externes sélectionnés par l'APEF au sein même d'institutions relevant des (S)CP ayant adhéré au projet. Ces actions au sein des institutions pouvaient prendre la forme d'analyses de risques en groupe ou encore d'un accompagnement collectif face à une problématique particulière liée aux risques psychosociaux. Afin de faire connaître ces différentes initiatives, le chargé de projet a utilisé plusieurs canaux de diffusion : des newsletters, une publication sur son site Internet ainsi que l'organisation de séances d'information. Enfin, une recherche-action a complété le panel des actions de ce projet. Celle-ci permettait de tirer les enseignements des différentes actions mises en place dans le cadre du projet et de cerner les conditions favorisant l'atteinte des objectifs généraux du projet, à savoir le développement d'une approche sectorielle des risques psychosociaux basée sur l'implication des partenaires sociaux.

Évaluation du projet

Réalisation des objectifs

Ce projet se distingue par l'implication de plusieurs commissions paritaires ainsi que par la diversité des actions proposées et ce, de manière concomitante. Même si l'ensemble des actions ont été mises en œuvre, le projet n'a que partiellement atteint ses objectifs dans les délais impartis, car certaines actions entamées n'ont pas pu être clôturées pour septembre 2023, et parce que la quantité d'actions initialement prévue n'a pas été atteinte. L'ambition du projet a semblé très élevée dès le départ et les difficultés rencontrées en cours de réalisation ont encore contrarié davantage l'atteinte des résultats. En effet, la plupart des actions dépendaient de l'intervention d'un ou plusieurs opérateurs externes. Ceux-ci ont été sélectionnés pour leur expertise tant au niveau de la thématique (prévention des risques psychosociaux) que de leur connaissance du secteur, ce qui relève d'une bonne pratique.

Néanmoins, un retard important a été causé par deux événements successifs : un feed-back assez mitigé de la première version du questionnaire par les partenaires sociaux suivi d'une période d'indisponibilité de l'opérateur en raison du départ du travailleur principal chargé de cette action. Un remaniement des tâches prises en charge par les opérateurs a dû avoir lieu et des réunions supplémentaires avec les partenaires sociaux des différentes CP concernées ont dû être organisées afin d'obtenir leur accord. En effet, développer un outil commun alors que les réalités de travail déjà très différentes au sein d'une même CP, devient un véritable défi lorsqu'il s'agit de tenir compte des conditions réelles de travail et des enjeux spécifiques à chacune des CP concernées. D'ailleurs, réunir les acteurs sectoriels aux agendas bien remplis dans un laps de temps court n'est pas facile. Il est toutefois important de noter la persistance de la collaboration entre tous les acteurs sectoriels malgré les difficultés rencontrées, ce qui conforte l'intérêt du projet visé.

D'autres difficultés ont été rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet, notamment l'impossibilité du chargé de projet de dégager le temps de travail initialement prévu pour le suivi du projet en raison de sa charge de travail. De plus, malgré le recours à de multiples moyens de diffusion, les demandes des institutions pour certaines actions proposées dans le cadre du présent projet ont été moins élevées que prévues alors que les expériences antérieures et récentes avaient démontré un réel besoin du terrain.

Les objectifs non-atteints durant la période de cet appel à projets ne sont toutefois pas abandonnés. Des actions entamées dans le délai imparti, comme la réalisation des analyses sur site ou des ateliers, se poursuivront durant le dernier trimestre 2023 et au-delà. Par exemple, le questionnaire sera implémenté ultérieurement dans les sous-commissions paritaires ayant marqué leur accord en juin et des réunions avec les partenaires sociaux d'autres secteurs relevant du non-marchand seront organisés afin d'obtenir leur accord pour diffuser à leur tour cet outil de diagnostic et d'analyse auprès des institutions relevant de leur champ de compétences.

Réflexion à long terme

Les productions finales relatives à certaines actions développées dans le cadre du projet, tels que les outils de sensibilisation diffusés sur le site internet de l'APEF ou encore les résultats des analyses sectorielles par questionnaire, resteront accessibles et pourront dès lors être utilisés par les partenaires sociaux ainsi que par les acteurs de terrain (directions, conseillers en prévention et (représentants des) travailleurs, etc.).

Au vu de l'investissement du chargé de projet depuis plusieurs années sur la prévention des risques psychosociaux, il est fort probable que des actions de sensibilisation, de formation et d'analyse se poursuivent en fonction des besoins identifiés et des ressources disponibles notamment humaines et budgétaires.

Transversale analyse van de elf sectorprojecten

De transversale analyse van de elf sectorprojecten maakt het mogelijk om essentiële aspecten naar voren te brengen met betrekking tot de manier waarop preventie-acties omtrent psychosociale risico's concreet vertaald worden op de werkvloer binnen de sectoren. Dit onderdeel omvat de transversale factoren die door betrokken projectactoren als belemmerend of faciliterend beschouwd werden bij het opzetten en uitvoeren van de sectorprojecten. Deze factoren worden beschreven aan de hand van een aantal thema's die opdoken bij de verschillende projecten. De kennis opgedaan binnen de elf sectorprojecten kan ook als inspiratie dienen voor toekomstige projecten omtrent de preventie van psychosociale risico's binnen specifieke bedrijven of sectoren. Daarom worden op basis van de opgedane kennis en ervaring een aantal aanbevelingen voor toekomstige projecten geformuleerd.

Kennis en bewustwording omtrent psychosociale risico's op het werk

De mate van bewustzijn van werknemers, werkgevers, sectormedewerkers en andere actoren die de projecten vormgeven en de aanwezige kennis over preventie van psychosociale risico's op het werk is één van de sleutelementen om een goed startschot te geven voor specifieke projecten. De COVID-19 crisis heeft voor alle sectoren de psychosociale risico's en problemen die al langer aanwezig waren duidelijker aan het licht gebracht. Voor veel sectororganisaties was dit bijgevolg een wake-up call om een sectorbreed beleid en concrete acties omtrent psychosociale risico's in te voeren. De overtuiging en het bewustzijn van het belang van psychosociaal welzijn op de werkvloer bepalen mede of sectoren en bedrijven een doortastend beleid kunnen voeren op dit vlak. Veel projectenbegeleiders gaven aan dat bedrijven wel ervaring hadden met de preventie van fysieke risico's op het werk (gevaarlijke stoffen, belastende werkhouding, etc.), maar dat de kennis en ervaring over psychosociale risico's eerder beperkt is. In de deelnemende sectoren zijn psychosociale risico's en de bijkomende gevolgen namelijk nog steeds een gevoelig onderwerp waar niet gemakkelijk over gesproken wordt. Enerzijds vormde dit een struikelblok binnen de projecten aangezien sectororganisaties vaststelden dat een bredere vorming en omkadering omtrent psychosociale risico's vaak nodig was om de meer specifieke acties te kunnen invoeren. Anderzijds was de reeds bestaande aandacht voor psychosociale risico's onder de vorm van een sterk algemeen risicopreventiebeleid of de kennis van interne of externe preventieadviseurs een grote meerwaarde voor het uitrollen van sommige projecten. De aandacht van HR-diensten en preventieadviseurs voor psychosociale risico's is cruciaal, maar een sterk punt van meerdere projecten is dat niet alleen de personen met de nodige kennis betrokken werden, maar dat ook andere werknemers en leidinggevenden uit de bedrijven deelnamen aan de acties. Dit zowel om het draagvlak voor de projecten te vergroten (zie infra), alsook om de projecten af te stemmen op de specifieke sectorale of bedrijfscontext.

Door de soms beperkte kennis over psychosociale risico's hadden verscheidene projecten het doel voor ogen om de bespreekbaarheid over dit thema te verhogen. Dit werd onder andere gedaan door inhoudelijk sterk in te zetten op het vergroten van de kennis over de vijf A's (de arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en interpersoonlijke relaties op het werk; zie supra) en de hiermee verbonden diverse vormen van psychosociale risico's. Een risico dat hierbij opdook is dat de projecten en

sectororganisaties ervan uitgingen dat hun acties of brochures de bespreekbaarheid zouden verhogen, zonder expliciet te doorgronden op welke manier dit zou gebeuren. De projecten brachten aan het licht dat sectororganisaties en bedrijven vaak meer ondersteuning nodig hadden bij de introductie van het thema, aangezien zij niet altijd over de kennis en communicatievaardigheden beschikten om dit goed over te brengen. Externe organisaties met kennis van zaken bleken hierbij een faciliterende factor (zie infra). Concrete acties opgesplitst naar individuele subthema's die gelinkt waren aan de vijf A's kwamen bij sommige sectoren dan ook te vroeg. De betrokkenen van het project hebben hierop vaak snel ingespeeld en hun acties aangepast indien vereist. Bewustwording rond psychosociale risico's is dus het startpunt van concretere acties. Het is aangewezen om allereerst de kennis omtrent psychosociale risico's in de betrokken sector en bedrijven in kaart te brengen. Daarna volgt idealiter collectieve reflectie omtrent het thema wat kan bijdragen tot het opstellen van een actieplan. Vanuit zo'n actieplan kunnen sectororganisaties of bedrijven nieuwe projecten uitwerken omtrent de preventie van psychosociale risico's in de toekomst.

Door de beperkte kennis en het gebrek aan bewustzijn rond het belang van het thema was het voor verschillende sectororganisaties moeilijk om bedrijven te mobiliseren om mee te werken aan de projecten. Dit werd duidelijk door een lage participatie bij de projecten en activiteiten (bijvoorbeeld gebrek aan medewerking aan een brochure of lage responsgraad bij vragenlijsten). Als een project echter aansloot bij voorgaande initiatieven was het makkelijker om van start te gaan en mensen te mobiliseren. Continuïteit en aansluiting bij voorgaande acties of lopende projecten was dus een faciliterende factor. Het toont mede aan dat er nood was aan de uitgevoerde projecten en duidt op de behoefte aan bijkomstige projecten omtrent psychosociale risico's op het werk in de toekomst.

Ambities, haalbaarheid, tijd en planning

Een struikelblok in sommige projecten was dat de ambities te groot waren gezien de beperkte looptijd. De gedeeltelijke verwezenlijking van de doelstellingen uit de projectvoorstellen kan onder andere worden verklaard door te ambitieuze doelstellingen bij het reageren op de projectoproep. Vaak namen medewerkers van de sectororganisaties de implementatie en monitoring van het project op zich, terwijl hun andere taken ook verder liepen en er een risico op overbelasting ontstond. De mismatch tussen de ambities en de uiteindelijke realisatie hangt daarnaast samen met een reeds vermeldde struikelblok, namelijk dat er eerst moest gewerkt worden aan kennisverspreiding en bewustwording omtrent psychosociale risico's op het werk alvorens aan de slag te kunnen gaan met de concrete projecten. Deze kennisverspreiding en bewustwording vergden vaak meer tijd dan initieel gedacht. Hierdoor hebben verschillende projecten hun acties bijgeschaafd doorheen de looptijd. Het was ook mogelijk dat het voorgestelde project onderdeel was van een ruimer traject rond bewustwording. Bewustwording op zich kan dus ook een waardevolle actie zijn, aangezien dit een motiverende sleutelfactor is bij de uitwerking van een organisatie- of sectorbeleid omtrent psychosociale risico's op het werk.

Naast de hoge ambities waren er ook andere redenen waardoor de korte looptijd van de projecten een struikelblok was bij het voltooien van specifieke acties. Zo werd er in verschillende projecten beslist de acties bij te sturen naar wat haalbaar en wenselijk was binnen de betrokken sectoren, wat soms pas concreet werd tijdens de implementatie. Deze

vaststelling was niet noodzakelijk een struikelblok, maar kon ook een positief punt zijn. Met name, dat projecten doelgericht aanpast werden aan de betrokken sector en de noden die doorheen het traject opdoken. Hierbij is het wel cruciaal dat de betrokken actoren over de nodige flexibiliteit beschikken om deze aanpassingen door te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat door een gebrek aan tijd voor de ontwikkeling van nieuwe content extra bestaand materiaal werd ingekocht. Vaak ging het ook over een gebrek aan tijd voor de evaluatie van de geplande acties. De projectverantwoordelijken in kwestie gaven wel aan deze evaluatie alsnog te voltooien na afloop van het project, gezien het belang hiervan voor de implementatie op lange termijn. De korte looptijd zorgde er ook voor dat het niet mogelijk was om blijvende veranderingen op te tekenen binnen de deelnemende bedrijven. Vaak geven sectororganisaties wel aan ook na afloop van het project in te willen zetten op het monitoren van tendensen en veranderingen, en te willen zorgen voor een verdere verspreiding van informatiebrochures en ander materiaal dat werd ontwikkeld in het kader van het project (zie infra). Een ander tijd-gerelateerd aspect was dat de periode te kort was om voldoende deelnemende bedrijven te vinden.

Zoals hierboven reeds vermeld was een gebrek aan bewustzijn over het belang van het thema een mogelijk struikelblok voor de participatie van bedrijven, maar daarnaast was ook de korte looptijd en beperkte tijd voor rekrutering hierin eveneens een belemmerende factor. Tot slot was het soms moeilijk de timing van het project af te stemmen op de tijdsplanning van de betrokken actoren, voornamelijk de (test)ondernemingen en externe expertisecentra. De projectverantwoordelijken moesten dus in staat zijn hun agenda en de planning van de acties binnen het project aan te passen aan de beschikbaarheid van de partnerorganisatie.

Draagvlak, coördinatie en samenwerking

De gekozen projectaanpak en acties van de sectorprojecten zijn van groot belang, aangezien de benadering hiervan moet passen binnen de betrokken sector en bedrijven, en dat deze moet beantwoorden aan de bezorgdheden van de werknemers. Daarom is het nuttig om de ideeën van werknemers als voedingsbodemp te gebruiken doorheen de projecten. Betrokkenheid en openheid tussen de sectororganisaties, bedrijven en werknemers zorgen voor wederzijds vertrouwen. Terughoudendheid en bezorgdheden bij werknemers kunnen daardoor snel opgespoord worden en de doelen van het project kunnen verduidelijkt worden. Deze zogenaamde 'bottom-up' en participatieve aanpak moet bovendien ondersteund worden door het management. Werkgevers hebben ook vaak specifieke vragen en noden in verband met psychosociale risico's. Daarom is het belangrijk zowel de werkgevers als werknemers te betrekken bij de projecten en verschillende acties op te nemen die zich focussen op de mogelijks uiteenlopende, maar ook complementaire noden. Binnen sommige bedrijven was de preventieadviseur voorheen de enige persoon die instond voor de implementatie van het volledige welzijnsbeleid. Sommige projecten hebben ervoor gezorgd dat het management ook actief deelnam en dat ze ervoeren dat ook zij het beleid moeten ondersteunen en dat overleg met werknemers over hun noden nodig is. Door het management, leidinggevenden en werknemers met verschillende functieprofielen te betrekken was het mogelijk om binnen een bedrijf een langdurige en oprechte betrokkenheid rond psychosociale risico's op te bouwen. Naast de betrokkenheid bij het ontwerp van een bedrijfsbeleid omtrent psychosociale risico's lijkt dit soort projecten succesvoller te zijn als er een overlegdynamiek en een doorlopende communicatiecampagne was, zowel tijdens de

ontwikkeling van het project als voor de verspreiding van de resultaten. Dit alles is erg belangrijk om een draagvlak voor de projecten te creëren. Daarnaast voelen de werknemers zich hierdoor gehoord en kunnen ze mee vormgeven aan het welzijnsbeleid. Een faciliterende factor bij het bevorderen van de betrokkenheid was dat veel sectororganisaties rekening hielden met de specifieke kenmerken van hun werknemers. Bepaalde projecten hebben bijvoorbeeld ingezet op de vertaling van materiaal of het toegankelijker maken van een bestaande vragenlijst, om zo de drempel tot het thema te verkleinen en meer werknemers te betrekken. Eenzelfde thema voor verschillende groepen werknemers aan de hand van diverse informatiebronnen uitwerken was een andere manier om de bespreekbaarheid van de thema's te verhogen.

Niet alleen de kenmerken van de individuele werknemers moeten in rekening gebracht worden, ook de structuur van de ondernemingen is van belang. De deelnemende sectoren bestonden vooral uit kmo's, die een andere werking en structuur hebben dan grote bedrijven. Projectverantwoordelijken gaven regelmatig aan dat het noodzakelijk is om op maat van de kmo's te werken en hierbij te vertrekken vanuit hun specifieke vragen. Hierdoor hebben veel projecten met een combinatie van individuele analyses op bedrijfsniveau en collectieve sessies op sectorniveau gewerkt waarbij kmo's van elkaar konden leren. Zoals hierboven reeds vermeld, verliep de rekrutering van deelnemende bedrijven voor de sectorprojecten soms stroef. Binnen sommige projecten waren er (online) infosessies voorzien, maar deze kenden een lage opkomst. Toch gaven veel projecten ook een positief punt aan, zijnde dat de rekrutering het effectiefst was via de regioadviseurs. Het persoonlijke contact tussen de regioadviseurs en de verantwoordelijke medewerkers en vertrouwde met deze persoon maakte het mogelijk om direct te antwoorden op vragen of eventuele sceptische bedenkingen over de deelname. Binnen bepaalde sectoren was er dan weer een grote en positieve respons van de bedrijven ten opzichte van de projecten, wat leidde tot een brede representatie van bedrijven binnen de sector en een grotere betrouwbaarheid van de resultaten van het project. Een struikelblok kon zich ook voordoen binnen deelnemende bedrijven: een personeelwissel kan ervoor zorgen dat er geen vervanger wordt gevonden voor een projectmedewerker die afhaakt. Ook continuïteit binnen de betrokken bedrijven is met andere woorden belangrijk voor een vlot verloop van de projecten.

Naast de samenwerking met bedrijven uit de sector, is een goede interne coördinatie van het project cruciaal voor de slaagkansen. Binnen sommige paritaire comités bestond er al een sterke werkgroep rond welzijn en werkbaar werk, waaronder ook het thema psychosociale risico's valt. Verschillende sociale en syndicale partners waren lid van dergelijke werkgroepen. Een open dialoog tussen de leden zorgde mede voor het succes van de projecten. Voor sommige projecten was de bestaande werkgroep een faciliterende factor voor de ontwikkeling en een succesvolle implementatie van het project, aangezien ze beroep konden doen op een bestaand netwerk, kennis en een structuur om de acties op te zetten.

In sectoren waar zo een werk- of stuurgroep (nog) niet zo sterk stond of niet bestond, hebben de projecten deze groep zelf samengesteld of versterkt. Dit was ook voor hen een grote meerwaarde, aangezien ze regelmatig konden afstemmen met de partners en het project bijsturen indien nodig. De continue monitoring zorgde voor een nauwkeurig beeld over de vooruitgang van het project, waarbij de stuurgroep regelmatig samenkwam om het verloop te bespreken. De dynamiek die door dit overleg tot stand kwam, kan daarnaast een positief effect hebben op toekomstige samenwerkingen en initiatieven.

Een van de getrokken lessen uit de evaluatie is dat nieuwe projecten de sociale partners moeten betrekken bij het uitwerken van projectvoorstellen, en dat zij ook gedurende de implementatie betrokken moeten blijven. Hierbij is het ook belangrijk dat er niet alleen op hun goedkeuring gerekend wordt, maar dat er ook gebruik gemaakt wordt van hun expertise bij het uitvoeren van de projecten.

Verder loont het ook om beroep te doen op de expertise van gespecialiseerde partnerorganisaties en professionals (bijvoorbeeld externe preventiediensten, organisaties met expertise rond psychosociale risico's of werkbaar werk). Zo hadden verschillende projecten zowel inhoudelijk als praktisch gezien baat bij de hulp van externe begeleiders om de doelstellingen van het project binnen een korte periode te verwezenlijken. Daarnaast hebben de gespecialiseerde partnerorganisaties de nodige kennis over participatieve methoden zoals focusgroepen, waardoor ze binnen het project de methoden kunnen aanpassen aan de specifieke noden van de werknemers uit de sector en een groepsdynamiek kunnen creëren. Het engagement in bepaalde projecten werd dan ook hooggehouden door bijvoorbeeld aandacht te hebben voor de inbreng van verschillende actoren via focusgroepen, nieuwsbrieven, bedrijfsbezoeken, etc. Voor toekomstige projecten is het dus aan te raden een aanbesteding uit te schrijven voor een projectbegeleiding wat betreft deskundigheid rond het thema, aansluiting bij de sector of gepaste methode door een externe partner.

Al bij al kunnen we stellen dat de samenstelling van werkgroepen met een paritaire vertegenwoordiging van werkgevers en werknemers, en de aanwezigheid en ondersteuning van preventieadviseurs, sectormedewerkers en gespecialiseerde partnerorganisaties aangeduid kunnen worden als faciliterende factoren voor de slaagkans van projecten. Een participatieve benadering krijgt juist vorm door de betrokkenheid van (alle echelons) van het personeel.

Praktische zaken: financiering, materiële en logistieke faciliteiten

Een ander struikelblok situeert zich in een aantal praktische zaken, zoals het budget dat nodig is om projecten te kunnen verwezenlijken. Het toegekende bedrag is een incentive om te investeren in de preventie van psychosociale risico's en geeft de sectororganisaties een basis om acties uit te werken per specifieke sector. In sommige gevallen bleken er echter bijkomende middelen nodig te zijn, bijvoorbeeld extra budgettaire investeringen vanwege de sector om vooropgestelde doelstellingen te verwezenlijken, o.a. omdat een toolkit uitgebreider was dan initieel vooropgesteld. Daarom is het essentieel om voor toekomstige projecten de beschikbare middelen te evalueren en dit zowel op financieel vlak als voor de nodige expertise en personeel.

Het gebruik van gedeelde communicatie- en monitoringinstrumenten vormde een faciliterende factor op operationeel niveau. De gebruikte tools kunnen variëren afhankelijk van de software die beschikbaar is en of de verschillende partners hiermee vertrouwd zijn, maar enkele voorbeelden zijn een gedeelde kalender, Microsoft SharePoint, Dropbox of een gezamenlijke werkruimte zoals Notion. Deze bleken zeer nuttig om de projecten levende te houden binnen de brede groep van betrokken actoren en het project te sturen. Verder gebruikten sommige projectleiders projectmanagementtools (e.g. Gantt-diagram) om op

ieder moment de voortgang te kunnen monitoren. Met deze tools konden ze weten of de tussentijdse doelstellingen op tijd waren bereikt. Deze continue monitoring maakt het dus mogelijk om een nauwkeurig beeld te krijgen van de voortgang van het project en om sneller corrigerende maatregelen te kunnen nemen indien nodig.

Duurzaamheid

Over de duurzaamheid op (middel)lange termijn van de projecten valt moeilijk een oordeel te vellen, aangezien ze nog maar pas afgelopen zijn. Een positief aspect van verschillende projecten is dat de uitgevoerde acties niet eenmalig zijn, maar dat de documentatie en ontwikkelde tools langdurig beschikbaar zullen worden gesteld. Daarnaast zullen acties zoals workshops en online modules structureel verankerd worden in de opleidingen die bepaalde sectoren aanbieden, bijvoorbeeld in samenwerking met een opleidingsfonds. Vaak kwam er positieve respons van deelnemende bedrijven, wat voor de sectororganisaties een signaal was dat de acties als nuttig en nodig ervaren werden op het terrein. Sommige sectoren gaven zelfs aan dat ze hiervoor bijkomende financiering en budgetten zullen aanvragen, om zo de verdere implementatie te garanderen. Al deze acties en intenties dragen bij tot de duurzaamheid van de projecten op de langere termijn.

Veel acties uit de projecten zullen dus op lange termijn beschikbaar zijn, maar promotie is hierbij ook belangrijk. De projectverantwoordelijken gaven zelf aan dat herhaaldelijke promotie belangrijk is voor de duurzaamheid van de opgezette projecten en dit via verschillende kanalen. De regioadviseurs spelen hierbij een cruciale rol door hun nauwe betrokkenheid en contact met de bedrijven. Daarnaast kregen zij bij verschillende projecten een opleiding om hun kennis over psychosociale risico's aan te scherpen. Naast de rol en steun van de regioadviseurs is een draagvlak van de syndicale en sociale actoren om de acties verder te zetten op de lange termijn van groot belang. Er moeten blijvende inspanningen geleverd worden om de projecten en specifieke acties een permanent karakter te geven dat effectief bijdraagt tot de preventie van psychosociale risico's in de werkcontext.

Conclusie

Uit de evaluatie van de sectorale projecten met betrekking tot de preventie van psychosociale risico's kwamen vijf algemene factoren naar voren die van invloed waren op de uitvoering van de projecten. Voor elk van de vijf algemene factoren werden verschillende aanbevelingen geformuleerd om de ontwikkeling van toekomstige projecten te ondersteunen. Het bijgevoegde schema haalt concluderend een aantal aandachtspunten aan voor sectorale actoren en bedrijven die in de toekomst projecten voor de preventie van psychosociale risico's op de werkplek willen opzetten.

DOELSTELLINGEN EN PLANNING

- Voorafgaande identificatie van beschikbare middelen: tijd, deskundigheid, beschikbaarheid, etc.
- Realistische definitie van doelstellingen en aansluiting bij noden/behoefte ondernemingen (SMART)
- Voldoende werktijd voor het personeel dat verantwoordelijk is voor de praktische uitvoering van het project
- Duidelijke planning van de verschillende acties met voldoende tijd tussenin om eventuele vertragingen op te vangen
- Aanpassingsvermogen tijdens het project
- Bestuursvergaderingen ruim van tevoren plannen

SAMENWERKINGEN

- Verschillende collaboraties :
 - 1/ Werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers (op sectoraal niveau)
 - 2/ Alle actoren uit ondernemingen: directie, HR, preventieadviseur, hiërarchische lijn en werknemers (vertegenwoordigers)
 - 3/ Externe experten: selectie o.b.v. kennis van onderwerp, sector of methodologische aanpak
- Participatieve aanpak en valorisatie van de expertise uit de praktijk/vanop het terrein
- Aanwezigheid van tussenpersonen tussen sector (organisatie) en onderneming (bv. regio-adviseurs)
- Eén of meerdere coördinatoren, aangevuld met stuurgroep voor opvolging die eventueel voortbouwt op bestaande werkgroep

Kennis en bewustwording

- Voortbouwen op de inhoud en resultaten van voorgaande projecten en initiatieven
- Sensibilisatie en kennisverspreiding over psychosociale risico's zowel op sector- als ondernemingsniveau (voorafgaand aan de uitwerking van specifieke projecten)
- Betrokkenheid en participatie van ondernemingen (essentieel voor de uitwerking van projecten, zodat ze aangepast zijn aan de behoeften en specifieke situatie van ondernemingen)

PRAKTISCHE ASPECTEN

- Beschikbare middelen (budget, materiaal, HR, etc.)
- Mobilisatie van extra middelen tijdens het project indien nodig
- Gebruik van communicatiemiddelen voor het delen van informatie (tussen de betrokkenen)
- Gebruik van projectmanagementtools voor voortdurende beoordeling
- Evaluatie van de middelen die nodig zijn om toekomstige projecten op te zetten

PERSPECTIEVEN OP (MIDDEL)LANGE TERMIJN

- Beschikbaarheid van tools en resultaten na afloop van het project
- Ondersteuning voor bedrijven om inhoud van projecten te hergebruiken
- Integratie van de output in opleidingsfondsen of andere instanties op sectorniveau
- Communicatie over en promotie van tools en inhoud na afloop project
- Gebruik van verschillende kanalen en hulpbronnen om informatie te verspreiden
- Budget en andere middelen die nodig zijn om het project voort te zetten

Bibliografie

Bourdeaud'hui, R, Janssens, F, & Vanderhaeghe, S (2019) Rapport: Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers. Brussel, SERV.

Flohimont, V, Lambert, C, Berrewaerts, J, Zaghdane, S, Deseilles, M, & Füzfa, A (2020) Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

FOD Sociale Zekerheid (2023) Federaal Netwerk Mentale Gezondheid @ Werk informatiewebsite. <https://www.ikvoelmegoedophetwerk.be/nl>

FOD Werkgelegenheid (2022) Het mentale welzijn op het werk staat centraal in het federale actieplan. <https://werk.belgie.be/nl/blog/het-mentale-welzijn-op-het-werk-staat-centraal-het-federale-actieplan>

FOD Werkgelegenheid (2023a) Psychosociale risico's op het werk. <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk>

FOD Werkgelegenheid (2023b). Welzijn op het werk. https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk#toc_heading_2

SERV (2023) Wat is werkbaar werk. <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/wat-werkbaar-werk>

Bijlage 1: Links naar gedetailleerde informatie en output van de projecten

CP 111: Serious game, un outil de sensibilisation aux RPS développé par l'IFPM ouvriers

- Technios Academy: <https://ifpm.be/ouvriers-outils/>
- Compte-rendu et photos de la visite du Ministre Dermagne chez Fondatel sur le site web de PromAndenne: <https://www.promandenne.be/le-ministre-pierre-yves-dermagne-en-visite-chez-fondatel/>

Intersectoraal project PRE-WIN

- Website Workitects met informatie over het PRE-WIN-project: <https://www.workitects.be/project/pre-win-psychosocial-risk-prevention-through-workplace-innovation>
- Organisatiecanvas van Workitects, praktisch instrument om arbeidsorganisatie te kaderen binnen algemene structuur: <https://workitects.be/organisatiecanvas>

Bijkomende informatie PC 118: PRE-WIN Voeding

- Innovatielab 'Anders Organiseren': <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/anders-organiseren-haalt-druk-van-ketel>
- Themawebsite rond innovatieve arbeidsorganisatie (binnenkort beschikbaar): www.beterorganiseren.be

Bijkomende informatie PC 120_214: PRE-WIN Textiel

- Website Cobot (NL) met informatie over het innovatielab: <https://www.cobot.be/innovatieve-arbeidsorganisatie/>
- Website Cefret (FR) met informatie over het innovatielab: <https://www.cefret.be/innovation-organisationelle/>
- Algemene informatie over het PRE-WIN project en bijkomende inhoudelijke en praktisch details (bv. wat zijn de innovatielabs, verloop, contactgegevens): <https://www.cobot.be/pre-win-textile/>

PC 124: Building your mental resilience

- Project aangeboden door Liantis: <https://www.liantis.be/nl/building-your-mental-resilience>

PC 126: Pre-PS in WOOD

- Algemene duidingspagina waarop de volledige output van het project (toolkit psychosociaal welzijn op het werk) beschikbaar is/zal worden gemaakt (lancering voorzien vóór 11 december 2023): <https://www.woodwize.be/nl/page.asp?pageID=434>

PC 149.01: Mini-vormingen in elektrotechnische sector

- Startpagina met algemene uitleg over de inhoud van de mini-vormingen: <https://volta-org.be/nl/education/didactisch-materiaal/soft-skills/mini-vormingen>

- Globale leidraad met bijkomende informatie over wat een mini-vorming is: https://volta-org.be/media/0cdp0bsy/volta-globale_leidraad_minivormingen_2020.pdf

PC 209: #Me(n)taal Krachtig

- Toegang tot de ontwikkelde tool, met name een vragenlijst over psychosociale risico's en welzijn op het werk, met praktische tips als conclusie: <https://mentalkrchtig.mtechplus.be/nl>
- Website over het project (binnenkort beschikbaar): <https://mtechplus.be/mentalkrchtig>

PC 318.02: Voorkomen en beheersen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag in de Vlaamse diensten voor gezinszorg ter ondersteuning van het psychosociaal welzijn van de medewerkers

- Charter uit 2019 over seksueel grensoverschrijdend gedrag: <https://www.beswic.be/nl/blog/charter-grensoverschrijdend-gedrag-de-sector-gezinszorg>
- Vijf online leermodules voor leidinggevenden (gezinszorg en bejaardenhulp): <https://gezinszorg-leerlabo.talentlms.com>
- De Babbeldoos en het Werkpakket voor leidinggevenden, coaches en interne trainers zijn te downloaden op www.icoba.be.
- Vijf online modules voor leidinggevenden: <https://gezinszorg-leerlabo.talentlms.com/>
- De zeven inspirerende praktijken: www.icoba.be
- Info over vier ICOBA-vormingen gezinszorg, gepland in het najaar 2023, gefinancierd door het Vormingsfonds Gezinszorg: <https://www.icoba.be/nieuws/icoba-vormingen-gezinszorg-najaar-2023>

PC 327.01: Werkbaarheidsscan maatwerkbedrijven

- Algemene informatie over werkbaarheidsscan: <https://www.vivosocialprofit.org/tools/werkbaarheidsscan-voor-maatwerkbedrijven-pc-32701>
- Handleiding met praktische stappen voor gebruik werkbaarheidsscan: <https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/zapdrupalfilesstaging/vivo/inline-files/Handleiding%20werkbaarheidsscan.pdf>

CP 327.03: Plusieurs outils d'analyse RPS pour les ETA

- Catalogue des actions: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-eta-catalogue-2023>
- Fiches-outils en commun avec le projet intersectoriel: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-outils>

Projet intersectoriel dans le non-marchand: Plusieurs actions d'analyse des RPS

- Présentation du projet: <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/prevention-rps-volet-intersectoriel>
- Fiches-outils concernant la prévention des RPS/BOBET (Boîte à Outils pour le Bien-être au Travail): <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-en-partenariats/projets-rps/projet-rps-outils>