

ADVIES Nr. 2.080

Zitting van dinsdag 27 februari 2018

Interprofessioneel akkoord 2017-2018 – Burn-out

x x x

2.896

ADVIES Nr. 2.080

Onderwerp: Interprofessioneel akkoord 2017-2018 – Burn-out

In het interprofessioneel akkoord 2017-2018 stellen de sociale partners dat zij in de periode 2017-2018 een aantal maatschappelijke uitdagingen wensen aan te pakken.

Onder titel 1 van hoofdstuk D., “Maatschappelijke uitdagingen”, van dat interprofessioneel akkoord nemen de sociale partners zich voor om te werken rond de burn-outproblematiek.

Het Bureau van de Nationale Arbeidsraad heeft deze werkzaamheden toevertrouwd aan een werkgroep binnen de Raad.

Deze werkgroep heeft een globale aanpak en een kader uitgewerkt voor het opzetten van pilootprojecten inzake primaire preventie van burn-out.

Op verslag van die werkgroep heeft de Raad op 27 februari 2018 het volgend advies uitgebracht.

x

x

X

ADVIES VAN DE NATIONALE ARBEIDSRAAD

I. CONTEXT

A. Het interprofessioneel akkoord 2017-2018

In het interprofessioneel akkoord 2017-2018 stellen de sociale partners dat zij in de periode 2017-2018 een aantal maatschappelijke uitdagingen wensen aan te pakken.

Onder titel 1 van hoofdstuk D., “Maatschappelijke uitdagingen”, van dat interprofessioneel akkoord stellen de sociale partners het volgende vast: “De burn-outproblematiek komt steeds prominenter in de actualiteit. Zowel werknemers als werkgevers en ondernemers worden ermee geconfronteerd.”

De interprofessionele sociale partners hebben bijgevolg beslist “in het kader van de Nationale Arbeidsraad een bijzonder comité met roterend voorzitterschap op te richten om deze problematiek te onderzoeken, duiding te brengen, de analyse te onderbouwen en de problematiek bespreekbaar te maken. De Nationale Arbeidsraad zal daarbij gebruikmaken van bestaande expertise. De vaststellingen die hieruit voortvloeien, moeten het mogelijk maken om te beschikken over meer verduidelijking en informatie, te werken rond sensibilisering (bv. informatiecampagne, een brochure uitwerken, goede praktijken kenbaar maken) en andere acties te ondernemen die rekening houden met de werkbaarheid voor de werknemer, de werkgever en de ondernemer.”

“Het comité zal tegen 1 juli 2017 een werkplan opmaken. In functie daarvan zal via herbestemming van bestaande middelen (overheveling vanuit het globaal budget voor risicogroepen) een budget worden toegekend om dit werkplan te realiseren.”

B. Werkzaamheden in de Nationale Arbeidsraad

Overeenkomstig het interprofessioneel akkoord 2017-2018 werd binnen de Nationale Arbeidsraad een werkgroep opgericht om zich over de burn-outproblematiek te buigen.

Die werkgroep heeft een reeks hoorzittingen gehouden om tegen 1 juli 2017 een werkplan uit te werken.

In eerste instantie werden een aantal instellingen gehoord die op verschillende niveaus betrokken zijn in de preventie van burn-out. Het gaat om het Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering (RIZIV), het Federaal agentschap voor beroepsrisico's (Fedris) van de Directie van het onderzoek over de verbetering van de arbeidsomstandigheden (DiOVA) binnen de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) en tot slot de Hoge Gezondheidsraad.

In tweede instantie hebben de sociale partners van de werkgroep binnen de Raad ook een beroep gedaan op de expertise van erkende deskundigen inzake de aanpak en preventie van burn-out.

Op basis van deze hoorzittingen werd door de sociale partners een globale aanpak en een kader uitgewerkt voor pilootprojecten rond burn-out en rond een toekomstgerichte arbeidsorganisatie.

Twee nota's hieromtrent werden op 19 juli 2017 per brief aan de minister van Werk, de heer K. Peeters, de minister van Sociale zaken, mevrouw De Block, en de minister van Financiën, de heer Van Overtveldt, bezorgd.

Zoals de minister van Werk in zijn brief van 30 oktober 2017 aan de Nationale Arbeidsraad liet weten zou het wettelijk kader voor de pilootprojecten inzake de preventie van burn-out, met de financiering door het niet gebruikte saldo van de bijdragen van 0,10 % risicogroepen en de rol voor de beoordeling en evaluatie van deze projecten door een commissie binnen de Raad in de Wet Economische Relance worden opgenomen.

In afwachting van de vooruitgang van het wetgevend werk, hebben de sociale partners in een werkgroep verder gewerkt aan de precisering van het kader voor de pilootprojecten ter preventie van burn-out.

Hierna zetten de sociale partners uiteen welke krachtlijnen aan de basis liggen van hun voorstel (punten A. en B.) en hoe zij het kader voor deze pilootprojecten concreet zien (punt C.).

II. PROJECTOPROEP “OPTEAM” - PILOOTPROJECTEN PRIMAIRE PREVENTIE BURN-OUT

A. Eerste krachtlijnen op basis van de werkzaamheden van de Raad

- De sociale partners willen vooreerst de verschillende positieve aspecten van kwaliteitsvol werk benadrukken. Werk hebben en uitvoeren, is intrinsiek een positieve zaak. Het zorgt voor een inkomen, sociale contacten, een gevoel van eigenwaarde en de mogelijkheid iets te kunnen verwezenlijken.

Het is zeer belangrijk voldoende te informeren en te sensibiliseren over deze positieve aspecten van werk. Dit is een taak voor tal van actoren, sociale partners, maar ook de overheid, de media, middenveldorganisaties, externe diensten, enzovoort.

- De sociale partners erkennen evenwel dat er in sommige omstandigheden niet alleen positieve gevolgen aan werk zijn verbonden. Dit is het geval wanneer de werkeisen (“job demands”) en de hulpmiddelen (“job resources”) verbonden aan het werk niet in evenwicht zijn¹. De sociale partners willen daarom verder inzetten op werkbaar werk. Heel wat werknemers worden geconfronteerd met werkstress. Dit leidt in sommige specifieke gevallen tot burn-out.

De sociale partners stellen vast dat het momenteel niet mogelijk is om globaal te meten hoe vaak burn-out voorkomt omdat er op wetenschappelijk vlak geen uniforme definitie van burn-out bestaat, en bijgevolg geen instrument om het fenomeen te meten, alsook doordat er bepaalde risicogroepen worden onderzocht.

Er is een gebrek aan eensgezindheid in de wetenschappelijke literatuur over de definitie van burn-out, alsook over de mogelijke oorzaken van het probleem.

¹ De terminologie komt voor in de studies van W. Schaufeli. Werkeisen (job demands) zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudend of psychische inspanningen vergen en geassocieerd zijn met bepaalde fysieke en psychologische “kosten”. Werkeisen verhogen de kans op burn-out. Vbn : werkdruk, personeelsbezetting/middelen, emotionele belasting, rolconflicten, rolambigüiteit.
Hulpbronnen (job resources) zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die bijdragen dat werkdoelen bereikt worden. Hulpbronnen verlagen de kans op burn-out. vbn. : autonomie, participatie, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, positieve feedback, steun van leidinggevenden en collega’s.

Er blijkt nochtans uit de wetenschappelijke literatuur dat drie soorten factoren een invloed kunnen hebben op het voorkomen van het burn-outprobleem. Het gaat om factoren met betrekking tot de arbeid en de arbeidssituatie (zie schema in bijlage), het individu en tot slot sociale factoren.

De sociale partners zijn dan ook van mening dat voorzichtig moet worden omgesprongen met de omschrijving, de aanpak en de mogelijke oorzaken van burn-out.

De sociale partners hebben bij uitstek een rol te vervullen in de aanpak van oorzaken verbonden met het werk, maar hebben weinig of geen impact op de individuele en sociale factoren die een rol spelen inzake burn-out buiten de werkcontext.

- Tijdens de hoorzittingen in de Raad met experts en met de promotoren van reeds bestaande pilootprojecten inzake burn-out bleek dat het zowel bij primaire preventie als bij behandeling en re-integratie van werknemers aan een multidisciplinaire aanpak ontbreekt om burn-out aan te pakken in een werkcontext.

Op dit vlak vertoonde zich de grootste nood aan deskundigheidsopbouw, aan know-how en aan succesvolle trajecten.

Daarom wensen de sociale partners door middel van pilootprojecten op basis van deskundige begeleiding een aanpak uit te testen en op punt te stellen om tegen de achtergrond van stijgende werkdruk en psychosociale belasting te proberen om zinvol en kwaliteitsvol werk tot stand te brengen op grotere schaal. Dit om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder.

De sociale partners erkennen dat de burn-outproblematiek een impact kan hebben op de levenskwaliteit van werknemers en de werking van de ondernemingen. Ze zijn van oordeel dat het uitermate belangrijk is dat weloverwogen acties worden ondernomen in het werkmilieu om burn-out te vermijden en aan te pakken. Vastgesteld wordt dat in de praktijk het wetgevend kader en het arsenaal aan hulpmiddelen en de mogelijke tussenkomst van preventiediensten vaak niet leidt tot effectieve preventie van burn-out. Daarom zijn de pilootprojecten van belang om een succesvolle aanpak van burn-out uit te werken.

- Er dient hierbij aandacht te zijn voor verschillende soorten maatregelen, die allemaal onder "preventie" gevat worden, maar verschillen naargelang hun doel: primaire preventie, secundaire preventie, tertiaire preventie, terugkeer naar werk en hervulpreventie.

Primaire preventie beoogt het voorkomen van burn-out en streeft naar gemotiveerde en bevlogen werknemers door het in balans brengen van verkeisen en hulpmiddelen.

Secundaire preventie gaat om het detecteren van de eerste symptomen van burn-out en het verlenen van bijstand aan personen in moeilijkheden. Vaak gaat het om spanningsklachten (stress) die een voorbode kunnen zijn van burn-out. Snel en efficiënt optreden tegen de eerste symptomen is vereist om erger te voorkomen.

Bij tertiaire preventie is er schade omwille van burn-out. Er is behandeling nodig. De werknemer is (gewoonlijk) niet meer aan het werk (ziekteverlof). Men tracht de persoon op te vangen, te stabiliseren en bij te staan bij het her vinden van de juiste balans in zijn werk of een terugkeer naar werk.

De sociale partners wensen in het kader van de uitvoering van het IPA een projectoproep voor pilootprojecten inzake primaire preventie te kunnen lanceren en de verzekering te krijgen dat een budget voor deze pilootprojecten ter beschikking zal zijn.

De sociale partners wijzen er op dat op institutioneel niveau door verschillende instanties wordt gewerkt aan acties om burn-out te vermijden en aan te pakken. Zij wensen te verduidelijken dat het kader dat zij hierna voorstellen voor pilootprojecten inzake preventie van burn-out complementair is aan de pilootprojecten die in het kader van FEDRIS en het RIZIV in voorbereiding zijn en die onder de secundaire en tertiaire preventie vallen.

De sociale partners verwachten van de andere initiatieven die zouden genomen worden om pilootprojecten op te zetten inzake de preventie van burn-out dat zij complementariteit zouden nastreven ten aanzien van de reeds bestaande initiatieven.

FEDRIS werkt aan concrete acties in het kader van de secundaire preventie van burn-out. Er wordt gewerkt aan een pilootproject² waarbij preventieve begeleidingsmaatregelen worden ten laste genomen voor een doelgroep van werknemers die bedreigd worden door burn-out of in een beginstadium van burn-out zitten, met als doel hen aan het werk te houden of een werkhervatting te bewerkstelligen.

Het pilootproject van het RIZIV richt zich tot werknemers die reeds langer van het werk afwezig zijn wegens burn-out en is dus een project in het kader van de tertiaire preventie van burn-out (professionele re-integratie van arbeidsongeschikte werknemers).

De sociale partners wijzen erop dat de pilootprojecten inzake preventie van burn-out die zij wensen te ondersteunen, kaderen binnen de door hen voorgestane aanpak in het kader van de primaire preventie, namelijk het voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder.

B. Operationele aanpak met nadruk op primaire preventie

De sociale partners hebben getracht een aan de arbeidswereld aangepaste operationele aanpak te ontwikkelen, die met verschillende aspecten rekening houdt om de primaire preventie te ontwikkelen en zo het optreden van burn-out te vermijden, door performante en werkbare arbeidsorganisaties aan te moedigen die de motivatie van de werknemers kunnen bevorderen en versterken. Die methodologische aanpak is op elk arbeidstype van toepassing, ongeacht het kwalificatieniveau van de werknemers.

De sociale partners benadrukken het belang dat heel breed, innovatief en resultaatgericht wordt gewerkt, volgens het schema dat als bijlage bij voorliggend advies terug te vinden is.

² Er dient nog een finale goedkeuring voor het proefproject gegeven te worden door het Beheerscomité van FEDRIS, waarna een KB dient genomen te worden. Het is de bedoeling om van start te gaan in het tweede trimester van 2018.

Dit schema geeft weer wat allemaal onder die aanpak kan vallen. Zo worden de verschillende fasen opgesomd waarop de pilootprojecten kunnen gebaseerd zijn (ontdekking, draagwijdte, voorbereiding, ontwikkeling, overgang, evaluatie) en worden de aspecten van die verschillende uitvoeringsfasen van de pilootprojecten (bewustmaking, opleiding, intentieverklaring, cultuur van vertrouwen, expertise, groepsproject, ontwikkeling van een bepaalde aanpak, evaluatie van de doelstellingen, ervaringen, resultaten, methodes) beschreven. Hieraan worden in het schema de mogelijke acties en de gewenste resultaten in het kader van de pilootprojecten gekoppeld.

De preventieve aanpak die door de sociale partners wordt vooropgesteld, behelst dat de verschillende actoren die op het niveau van de onderneming interageren (werknemers, directie, overlegorganen, preventieadviseurs, human resources, andere relevante personen) worden betrokken.

De sociale partners zijn van oordeel dat de fase van analyse te vaak blijft aanslepen en men op die manier niet of moeilijk tot een actieplan komt. De focus moet dus liggen op een resultaatgerichte methodiek die in de praktijk preventiemaatregelen uitwerkt en de betrokkenen op ondernemingsniveau ondersteunt en begeleidt bij deze aanpak.

De focus van de preventieve aanpak ligt op een collectieve benadering op het niveau van de onderneming. Het gaat dus niet over het coachen van werknemers en/of leidinggevenden. Het opzetten van coaching-programma's met het oog op wijzigingen in de arbeidsorganisatie kan natuurlijk wel deel uitmaken van de voorgestelde acties.

Er moet niet in elke onderneming op alle mogelijke aspecten gewerkt worden. Het komt er op aan om een snelle en duidelijke situatieschets te maken van de onderneming, waardoor de knel- en verbeterpunten concreet naar voor komen. Het is vervolgens aan de onderneming en haar overlegorganen (wettelijke cascade) om te beslissen op welke punten zij verder werken.

De pilootprojecten die de sociale partners wensen op te zetten dienen ertoe om deze brede aanpak van primaire preventie van burn-out in een aantal ondernemingen uit te testen.

Zij wensen deze aanpak vervolgens in functie van het verloop van deze pilootprojecten en de evaluatie ervan, verder op punt te stellen.

C. Het voorgestelde kader voor pilootprojecten inzake primaire preventie

1. Wie kan een aanvraag voor een pilootproject doen?

De aanvraag voor een pilootproject kan worden ingediend door de onderneming(en)/instelling(en) waarvan het personeel de doelgroep is.

- Bij de aanvraag dient te worden vermeld wie als begeleider of begeleidende organisatie van het pilootproject in de onderneming zal optreden.
- Het paritair comité of een paritair beheerde instelling kan samen met de onderneming(en)/instelling(en) waarvan het personeel de doelgroep is een aanvraag indienen. Bij deze aanvraag dient eveneens te worden vermeld wie als begeleider of begeleidende organisatie van het pilootproject in de onderneming zal optreden;
- Naast individuele ondernemingen of instellingen is het ook mogelijk dat een groepering van ondernemingen of instellingen een aanvraag indient.

Gezien de financieringsbron voor deze projecten (namelijk de bijdrage van de risicogroepen), zijn de sociale partners van oordeel dat enkel ondernemingen die ressorteren onder de cao-wet voorstellen voor projecten kunnen indienen.

2. Welke projecten?

De sociale partners wensen (uit te werken) projecten te ondersteunen die passen binnen de klijntijnen die hiervoor in het IPA werden uiteengezet en in de bijlage bij voorliggend advies verder zijn uitgewerkt.

De aanvraag voor de financiering van een pilootproject gebeurt door het invullen van een aanvraagformulier dat via een link op de website van de Raad en op de website van de FOD WASO zal kunnen geconsulteerd worden.

Wat de beoordeling van de aanvraag betreft, gelden volgende elementen en criteria:

- a. In de aanvraag dient de doelstelling van het (uit te werken) project duidelijk uiteengezet te worden, zodat kan afgetoetst worden of dit project past binnen de krijtlijnen die hiervoor door het interprofessioneel akkoord werden uitgezet en de door de sociale partners voorgestane brede, innovatieve en resultaatgerichte aanpak in het kader van de primaire preventie van burn-out.

Hierbij dient ook te worden aangeduid op welke wijze het succes of de vooruitgang zal worden nagestreefd en gemeten (welke zijn de key performance indicators die hiervoor worden gebruikt?).

- b. In de aanvraag moeten de uitdagingen en/of de problematiek waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, worden beschreven, met aanduiding van de acties die reeds werden ondernomen. Het aanduiden van de acties die reeds werden uitgeprobeerd is een pluspunt. Werknemers in burn-out kunnen de katalysator zijn van een proces om de primaire preventie aan te pakken of te verbeteren.
- c. Het dient uit de aanvraag te blijken dat er een engagement is van de directie en de werknemers(afvaardiging) om zich te laten bijstaan, de nodige tijd vrij te maken, de verschillende (relevante) aspecten onder de loep te nemen en de acties uit te voeren die voortvloeien uit het begeleidingstraject.

Wanneer in de onderneming een comité voor preventie en bescherming op het werk bestaat, dient bij de aanvraag een verklaring van het comité te zijn toegevoegd waaruit blijkt dat het comité het pilootproject ondersteunt. Indien er geen comité voor preventie en bescherming bestaat, moet deze verklaring uitgaan van de vakbondsafvaardiging. Bij de aanvraag van een KMO zonder comité voor preventie en bescherming op het werk of vakbondsafvaardiging moet een verklaring op eer van de werkgever zijn bijgevoegd dat hij hierover heeft geconsulteerd met zijn werknemers.

- d. Het dient uit de aanvraag te blijken dat er een engagement is van de onderneming om het project van begin tot einde te realiseren met betrokkenheid van de werknemers, de HR-afdeling, de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, de preventieadviseur psychosociale aspecten, de eventuele vertrouwensperso(ou)w(en), de eventuele sociale cel, de overlegorganen (ondernemingsraad, vakbondsafvaardiging en comité voor preventie en bescherming op het werk volgens het cascadesysteem) en andere relevante personen.

- e. In de aanvraag moet dieper worden ingegaan op de expertise en ervaring van de projectbegeleider (zie verder punt 4. a.) zodat kan worden beoordeeld of de projectbegeleider beschikt over de vereiste expertise of ervaring in licht van de door de sociale partners voorgestane brede, innovatieve en resultaatgerichte aanpak in het kader van de primaire preventie van burn-out.
- f. De onderneming dient bereid te zijn om mee te werken aan de evaluatie van het pilootproject door de projectbegeleider. Tevens moet de onderneming akkoord gaan dat de resultaten van deze evaluatie worden bekendgemaakt via het evaluatierapport van de projectbegeleider.
- g. Het moet gaan om het realiseren van een nieuw initiatief binnen de ondernemingen betreffende de primaire preventie van burn-out.
- h. Het moet gaan om het realiseren van een nog niet gesubsidieerd project betreffende de primaire preventie van burn-out, zodat dezelfde kosten niet dubbel gesubsidieerd worden;
- i. Bij de beoordeling van de aanvraag voor een (uit te werken) project zal rekening worden gehouden met de spreiding van de verschillende goedgekeurde projecten over de verschillende sectoren, de verschillende landsdelen en de grootte van de ondernemingen.

De onderneming moet geen voorstel van budget bij de aanvraag voegen. De commissie zal in functie van het ingediende (uit te werken) project een bepaald aantal dagen begeleiding toekennen.

3. Welke ondersteuning?

- Bij goedkeuring van de aanvraag, wordt een forfaitaire vergoeding per dag expertise (bv. 800 Euro) of equivalente prestaties toegekend.
- Deze tussenkomst houdt in dat 8000 euro (excl BTW) per pilootproject kan worden toegekend. Dit vertegenwoordigt een equivalent van 10 dagen projectbegeleiding.
- Er is geen tussenkomst in de structurele kosten van een bepaald project, noch in de tussenkomst van externe preventiediensten in het kader van hun wettelijke opdracht om werkgevers bij de staan inzake psychosociale risico's.

- Het budget wordt toegewezen en uitbetaald aan de onderneming. Door de aanvrager dient het bewijs te worden geleverd van de inzet in de onderneming van een aantal middelen voor acties (conform het schema dat in bijlage bij voorliggend advies is gevoegd) door vermelding van de tijd die hieraan werd besteed.
- Een voorschot van 50% wordt bij de start van het pilootproject toegekend en uitbetaald. Het saldo wordt uitbetaald bij afsluiting van de evaluatiefase door de projectbegeleider (zie verder punt 4. b.) en desgevallend de expert (zie punt 5.c). De uitbetaling van het saldo is niet afhankelijk van het bekomen resultaat. Het is immers een vergoeding voor de inzet van de middelen conform het schema (bijlage bij voorliggend advies) zoals voorzien bij de start van het pilootproject.
- De onderneming is verantwoordelijk voor de betaling van de verschillende partijen die worden betrokken in het pilootproject.

4. Wie kan optreden als projectbegeleider?

a. Vereiste expertise en ervaring

De projectbegeleider dient te beschikken over aantoonbare expertise en ervaring met betrekking tot meerdere van volgende aspecten:

- Risicoanalyse (situatieschets) in de brede betekenis;
- Arbeidsorganisatie en processen;
- Arbeidsinhoud (inclusief werklast, elektronische communicatiemiddelen);
- Competentiemanagement;
- Talentmanagement;
- Loopbaanmanagement;
- Autonomie;
- Vertrouwen en respect (erkenning, waarden, billijkheid, duidelijke regels);
- Arbeidsomstandigheden;
- Arbeidsrelaties (omgang met leidinggevenden, collega's, derden);
- Arbeidsvoorwaarden;
- Werkgerelateerde gezondheidsaspecten;
- Leiderschapsontwikkeling; en
- Op gang brengen van veranderingsprocessen in ondernemingen.

De gevraagde expertise en ervaring moet aanwezig zijn in hoofde van de projectbegeleider of binnen de begeleidende organisatie. Het kan aanwezig zijn door samenwerking met externe partners in een duurzaam samenwerkingsverband.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie dient aan te tonen dat hij een coherente en geïntegreerde benadering kan voeren. Meer bepaald dient hij aan te tonen door middel van referenties dat hij een multidisciplinaire aanpak met betrekking tot bovenvermelde aspecten in de praktijk heeft gerealiseerd.

Daarnaast moet de projectbegeleider of de begeleidende organisatie beschikken over grondige kennis en ervaring inzake sociaal overleg op ondernemingsniveau.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie dient te beschikken over minimum 3 jaar ervaring inzake de gevraagde expertise.

De beoordeling van de gevraagde expertise en ervaring in hoofde van de projectbegeleider of de begeleidende organisatie maakt integraal deel uit van de beoordeling van de projectaanvraag.

b. Rol projectbegeleider

Het is de bedoeling van de pilootprojecten om preventiemaatregelen in de praktijk uit te werken en de betrokkenen op ondernemingsniveau te ondersteunen en begeleiden bij deze aanpak.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie neemt die rol van het geven van deskundig advies, bijstand, inzicht en zorgen voor trajectbegeleiding op zich.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie zal de onderneming helpen om de situatie in de onderneming te screenen in functie van de verschillende aspecten waaraan kan gewerkt worden als primaire preventie in de ondernemingen.

Naast een analyse van de situatie in de onderneming, initieert de projectbegeleider of de begeleidende organisatie processen waarbij concrete acties van primaire preventie worden gestart of uitgevoerd.

De begeleiding van de pilootprojecten door de projectbegeleider of de begeleidende organisatie is beperkt tot primaire preventie. Het betreft dus niet het begeleiden van werknemers die het slachtoffer zijn van burn-out of dreigen er het slachtoffer van te worden, noch hun re-integratie. Het doorverwijzen of advies en informatie over de mogelijkheden inzake secundaire en tertiaire preventie kunnen evenwel deel uitmaken van primaire preventie.

De projectbegeleider of begeleidende organisatie dient de verschillende actoren binnen het preventiebeleid op bedrijfsniveau in zijn aanpak te betrekken. Concreet gaat het om de samenwerking met:

- De werkgever en de (vertegenwoordigers van de) werknemers;
- De HR-afdeling;
- De interne dienst voor preventie en bescherming op het werk;
- De externe dienst voor preventie en bescherming op het werk;
- De preventieadviseur-arbeidsgeneesheer;
- De preventieadviseur psychosociale aspecten;
- De eventuele vertrouwensperso(o)n(en);
- De eventuele sociale cel;
- De ondernemingsraad, de vakbondsafvaardiging, het comité voor preventie en bescherming op het werk (wettelijke cascade);en
- Andere relevante personen, afdelingen of organisaties.

Wat de specifieke situatie van de KMO's betreft, verwachten de sociale partners dat de projectbegeleider een pragmatische aanpak uitwerkt, op maat van de KMO-omgeving, met aandacht voor de specifieke sociale dialoog in de begeleide onderneming.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie moet zich onthouden van het zelf gaan uitvoeren van acties of (wettelijke) verplichtingen die bij de ondernemingen liggen en/of het opnemen van de wettelijke taken van de preventieadviseurs (arbeidsgeneesheer, preventieadviseur psychosociale aspecten).

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie staat in voor het opstellen van een rapport bij het einde van het pilootproject of ten laatste na 1 jaar over het verloop en de resultaten van het project in de betreffende onderneming. Dit rapport bevat:

- Een beknopte beschrijving van de begeleidende organisatie;
- Een beknopte beschrijving van de onderneming (sector, leeftijd, grootte, ligging, activiteit)/indiener;
- Een beschrijving van de probleemstelling;

- Een beschrijving van de aanvangssituatie ('nulmeting');
- Een beschrijving van de ondernomen stappen in het pilootproject aan de hand van een tijdslijn;
- Een beschrijving van de acties en hun staat van implementatie;
- Een beschrijving van de bereikte resultaten ('post situatie');
- Een beschrijving van de verankering van het pilootproject in de onderneming;
- Een beschrijving van de kritische succes- en faalfactoren. Hierbij dient de gebruikte evaluatiemethode en de key performance indicators te worden verduidelijkt; en
- Een voorstel van mogelijke aanbevelingen.

Het evaluatierapport is beknopt, duidelijk en zo concreet mogelijk.

De projectbegeleider bezorgt zijn rapport aan de de commissie die wordt opgericht in de Nationale Arbeidsraad (zie verder punt 5).

Aan de projectbegeleider of de begeleidende organisatie wordt het engagement gevraagd om mee te denken en samen te werken met de sociale partners op bedrijfsniveau, sectoraal en interprofessioneel niveau om een totaalaanpak op punt te stellen en/of te verfijnen.

Dit engagement is niet-exhaustief, maar houdt zeker in dat de projectbegeleider of begeleidende organisatie deelneemt aan een semesteriele terugkomdag met alle betrokken begeleiders of begeleidende organisaties georganiseerd door de commissie en aan een afsluitend evenement georganiseerd door de commissie nadat alle proefprojecten zijn doorlopen.

De projectbegeleider of begeleidende organisatie krijgen door deze werkzaamheden geen "erkenning". Hun aanstelling heeft enkel betrekking op het concrete project waarvoor ze worden aangesteld en zij mogen geen publicitaire meerwaarde creëren op basis van hun werkzaamheden als projectbegeleider in het kader van de pilootprojecten.

5. Beheer

Het is de bedoeling dat de procedure voor de aanvraag van een financiële tussenkomst voor pilootprojecten inzake primaire preventie van burn-out laagdrempelig is voor de ondernemingen die hiervan gebruik wensen te maken.

a. Administratief beheer

In overleg met de administratie (FOD WASO) zal een regeling worden uitgewerkt voor het administratief beheer van de projecten.

b. Een commissie (paritair beheer) in de Nationale Arbeidsraad

De sociale partners richten een commissie in de Nationale Arbeidsraad op die:

- de aanvragen goedkeurt of afwijst op basis van de criteria opgesomd onder punt 2. en 4.
- in overleg met de administratie een regeling uitwerkt voor het administratief beheer van de projecten;
- instaat voor de periodieke opvolging van de lopende projecten, desgevallend het bijsturen van de projectmethodiek. Hiervoor komt de commissie maandelijks samen;
- eventuele beleidsvoorstellen op basis van de eindanalyse van de experts formuleert (zie verder punt c.).

Deze commissie geeft een advies omtrent de aanvragen pilootprojecten primaire preventie aan de bevoegde overheid die de financiële tussenkomst toekent.

c. Experten

De commissie in de Nationale Arbeidsraad wordt bijgestaan door een aantal experts voor:

- de eerste screening van de aanvragen: de experts formuleren een advies aan de commissie over de al dan niet goedkeuring van de aanvraag. Zij baseren zich daarvoor op de criteria inzake het soort project dat gevisieerd wordt (zie punten 2. en 4.).

- het periodiek verwerken van de rapporten van de verschillende projectbegeleiders tot een samenvattend overzichtsrapport. Alle projectbegeleiders komen zesmaandelijks en één laatste maal samen op het einde van het project voor een collectieve peer review;
- het aftoetsen van het eindrapport van de projectbegeleiders bij een aantal ondernemingen (steekproef);
- de analyse van de resultaten van de projecten op basis van de rapporten van de projectbegeleiders;
- het bundelen van de resultaten van de projecten in een wetenschappelijke publicatie.

Deze experts dienen onafhankelijk te zijn, over de voornoemde expertise (zie projectbegeleiders) te beschikken.

Zij worden door de sociale partners aangeduid en dragen dus de steun van beide banken weg.

Wanneer een (medewerker van een) organisatie de commissie van de Raad bijstaat als expert, kan dezelfde organisatie tijdens dezelfde beoordelingscyclus geen pilootproject voor beoordeling aan de commissie voorleggen.

Wat de vergoeding voor deze experts betreft, vragen de sociale partners dat een overheidsopdracht wordt geplaatst met als doel de evaluatie van de pilootprojecten mogelijk te maken.

D. Te nemen maatregelen

1. Regelgevend kader

De sociale partners vragen dat een wettelijk kader en een uitvoerings-KB worden voorzien voor de pilootprojecten inzake primaire preventie.

De bedoeling is dat de Raad de pilootprojecten opvolgt om zich een beeld te kunnen vormen van eventuele obstakels in de reglementering bij de realisatie van projecten inzake primaire preventie. Indien de Raad het aangewezen acht, zou hij hieromtrent een signaal kunnen geven aan de overheid.

Verder is de analyse van de resultaten van de pilootprojecten heel belangrijk, omdat de Raad daaruit lessen kan trekken en eventueel concrete maatregelen met algemene draagwijdte en aanpassingen aan de reglementering kan voorstellen.

2. Bekendmaking van het kader voor de pilootprojecten

De aankondiging van de projectoproep en alle informatie over de projectoproep worden via een link op de website van de Raad en op de website van de FOD WASO gepubliceerd.

De sociale partners doen het nodige om de projectoproep voor pilootprojecten inzake preventie van burn-out bekend te maken bij hun leden.

3. Financiering

De sociale partners vragen dat het ongebruikte saldo van de bijdragen van 0,10% risicogroepen wordt gereffecteerd naar de sociale partners voor de financiering van de pilootprojecten inzake primaire preventie.

In dit kader moet er ook rekening mee worden gehouden dat niet alleen budget moet worden voorzien voor de begeleiding door de projectbegeleiders van de pilootprojecten maar ook voor het beheer van deze pilootprojecten door het Secretariaat van de Raad (bijvoorbeeld vergoeding voor de experts die de commissie bijstaan, zie punt 5.) en de functioneringskosten van de commissie van de Nationale Arbeidsraad.

4. Timing

De sociale partners vragen dat het wettelijk kader voor de pilootprojecten spoedig wordt uitgewerkt en de financiële middelen voor de pilootprojecten worden vrijgemaakt zodat de aanvragen voor de pilootprojecten kunnen worden ingediend vanaf 1 juni 2018 tot en met 31 juli 2018.

Deze periode van 2 maanden geeft de mogelijkheid om de keuze tussen de verschillende projectaanvragen en de spreiding van de pilootprojecten (in functie van de sectoren, landsdelen en grootte van de ondernemingen) beter te beoordelen.

De sociale partners nemen het engagement om over een aanvraag te beslissen binnen een redelijke termijn (streefdoel 2 maanden na de deadline voor het indienen van de aanvragen).

5. Slotbeschouwing

De sociale partners herinneren er ten slotte aan dat het luik inzake burn-out in het IPA 2017-2018 een ondeelbaar geheel vormt met het luik "toekomstgerichte arbeidsorganisatie" en vragen dat ook voor dit laatste luik de nodige wettelijke initiatieven worden genomen.

Mogelijke aanpak projecten primaire preventie

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
ONTDEKKING	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustmaking • Didactiek • Opleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatieverstrekking (uit te werken brochure/website) • Infosessie • Opleiding sleutelfiguren (leidinggevendenden, HR, PBW, comité,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Basiskennis van de problematiek, onderliggende factoren, samenhang, oplossingsrichtingen
DRAAGVLAK	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve intentieverklaring • Cultuur van vertrouwen/respect 	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en bekendmaken intentieverklaring • Methodiek 'trust' implementeren • Bedrijfscultuur, waarden van en in de onderneming 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende draagvlak om op een open manier te praten over en te werken aan de arbeidssituatie, hefbomen en rekening te houden met individuele aspecten/kenmerken
VOORBEREIDING	<ul style="list-style-type: none"> • Taskforce • Projectgroep • Meerdere teams (thematisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risicoanalyse • Foto van de onderneming voor de verschillende aspecten van het schema • Visie-ontwikkeling • Formuleren doelstelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve elementen van het bedrijfsbeleid en knelpunten/verbeterpunten in kaart gebracht • Werkpunten (doelstellingen) algemeen omschreven
ONTWIKKELING	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van beleid/ acties/programma/opleiding/... rond de verschillende deelthema's Samenhang verzekeren 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsorganisatie en processen • Competentiemanagement • Talentmanagement • Autonomie • Arbeidsomstandigheden • Arbeidsrelaties • Arbeidsvoorwaarden • Gezondheid • Leiderschapsontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de verschillende onderdelen: doel, methodiek(en), hulpmiddelen, eventuele opleiding, verantwoordelijken, timing, enz duidelijk omschreven
IMPLEMENTATIE	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassen van de in ontwikkeling gedefinieerde aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • Thema-afhankelijk • Opvolging kort op de bal door taskforce, sleutelfiguren, leidinggevendenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve impact op werkklimaat, bevologenheid, uitval, klachten

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
		<ul style="list-style-type: none"> • Bijsturing, overleg op bij problemen/knelpunten • Monitoring 	
EVALUATIE	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueren van de doelstellingen, ervaringen, resultaten, methodieken,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreking in taskforce en op andere relevante overlegniveaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport met samenvatting acties, resultaten, knelpunten, succesfactoren
BIJSTURING			
	Primaire preventie (voorkomen uitval, streven naar bevlogen werknemers en performante organisaties)	Secundaire preventie (signalen van problemen, balanceerend uitval/werk)	Tertiaire preventie (burn-out, andere psy klachten)
INDIVIDUELE KENMERKEN/ASPECTEN			
Competenties: kennis en vaardigheden	Competentiemanagement, inzetbaarheid	1b. Consultatiesessie "werkgerelateerd"	3. Reactiefase: arbeidscoach, assessment, talentscan 5. Consolidatie: persoonlijke ontwikkeling
Talenten	Talentmanagement (herkenning, ontwikkeling, ontplooiing)		
Persoonlijkheid/attitude	Bedrijfscultuur		
Aspiraties	Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanmanagement		
Waarden	Werken rond waarden persoon/organisatie		
Gezondheid mentaal	Welzijn op het werk, veerkracht, persoonlijke hulpbronnen	1a. Starterkitsessie	1. Relaxatiefase: stabilisatie, ventilatie 2. Energieherstel, persoonlijke hulpbronnen 5. Consolidatie: persoonlijke hulpbronnen
Gezondheid fysiek	Welzijn op het werk, WHP: gezondheidspromotie		

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT
ARBEIDSSITUATIE			
Arbidsorganisatie: verticale structuur	Geïntegreerd organisatie- en procesontwerp	1b. Consultatiesessie “werkgerelateerd” 2. Multidisciplinaire vergadering (facultatief)	
Organisatieprocessen: horizontaal	Geïntegreerd organisatie- en procesontwerp		
Bedrijfscultuur	Reflectie (gewenste) cultuur		
Arbidsinhoud	Selectie, werving, taakrotatie, loopbaanbeleid, intrapreneurship, extrapreneurship		3. Reactiefase: verkenning, contact werkgever
Arbidsvoorwaarden	Sociale dialoog		4. Terugkeerfase
Arbidsomstandigheden	Welzijn op het werk, preventiediensten		5. Consolidatie: opvolging, coaching
Arbidsrelaties	Bedrijfscultuur, leiderschap, welzijn op het werk		
HEFBOMEN			
Visie en strategie	Innovatieve arbeidsorganisatie		
Leiderschap	Leiderschapsontwikkeling, dienend leiderschap		
Vertrouwen	Speed of trust		
Respect	Werken aan respect: zelfrespect, omgang met anderen, respect voor competenties		