



MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE

National Highlights - België

Deliverable 2.1



Co-funded by the
European Union

Project acronym: InCreMe-n-tal | Project No. 101143366



Project Consortium

Coördinator	FIM-CISL (IT)
Partners	Fondazione ADAPT (IT) , Dublin City University (IE) Central European Labour Studies Institute (SK) Univerza v Ljubljani (SI) Universidade de Santiago de Compostela (ES) HIVA - KU Leuven (BE) Hacettepe University (TR) Vormingscentrum Recht en Plicht (BE) Services Industrial Professional and Technical Union (IE) , Sindikat kovinske in elektroindustrije Slovenije (Trade Union of Metal and Electro Industry of Slovenia) (SI) La Federación de Industria, Construcción y Agro de la Unión General de Trabajadoras y Trabajadores (ES) Türk Metal Sendikası (TR)
Gelieerde Entiteiten	ADAPT Associazione (IT)
Geassocieerde partners	IndustriAll Europe OZ KOVO (SK)

D2.1 National Highlights report – België

Document Informatie

Deliverable nummer en titel	D2.1. National Highlights - België
Disseminatie Niveau	Publiek
Naam Organisatie	HIVA-KU Leuven
Auteurs	Karolien Lenaerts, Lise Szekér, Dirk Gillis, Mitch Dieryckx
Indieningsdatum	14/03/2025



Project No. 101143366

Gefinancierd door de Europese Unie. Opvattingen en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en komen niet noodzakelijk overeen met die van de Europese Commissie. Noch de Europese Unie, nog de subsidiërende autoriteit kan hiervoor verantwoordelijk gehouden worden

Inhoudstafel

Afkortingen	5
Lijst figuren	6
Lijst tabellen	7
Samenvatting	8
1. Inleiding	10
1.1. Stand van zaken van het onderwerp.....	10
1.2. Doel van dit National Highlights rapport	12
1.2.1. Doelstellingen van het IncreMe(n)tal-project en de Nationale Highlights rapporten.....	12
1.2.2 National Highlights rapport voor België.....	13
1.3. Methodologie.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Regelgevend kader	14
2.2. Literatuurstudie	16
2.2.1. Wetenschappelijke literatuur.....	16
2.2.2. Beleidsrelevante literatuur	19
3. Veldonderzoek	20
3.1. Analyse van bevraging en interviews.....	20
3.1.1. Psychosociale risico's en mentale gezondheid van werknemers in de Belgische metaalverwerkende sector	20
3.1.2. Invloed van mondiale trends en macro-economische factoren op psychosociale risico's en het welzijn van werknemers	24
3.1.3. Training over OSH en mentaal welzijn.....	28
3.1.4. Participatie in psychosociale risicopreventie en -management.....	29
3.1.5. Belang van organisatiecultuur en -context met betrekking tot mentale gezondheid.....	30
3.1.6. Essentiële vereisten en hulpmiddelen om psychosociale risico's en mentaal welzijn aan te pakken	32

3.1.7. Beleid voor de preventie en het beheer van psychologische risico's	34
3.2. Goede praktijken uit collectieve onderhandelingen in de metaalverwerkende sector	35
4. Conclusies.....	38
Bijlage 1. Fictieve voorbeelden.....	40
Bijlage 2. FAQ	42
Bijlage 3. Tips en richtlijnen voor interventies op organisatieniveau ter bescherming en bevordering van de mentale gezondheid op het werk.....	44
Bibliografie.....	50

Afkortingen

CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
COR	Conservation of Resources Theory
DCM	Job Demand-Control Model
DG	Directoraat-Generaal
EPSR	Europese pijler van sociale rechten
ERI	Effort-Reward Imbalance Mode
EU	Europese Unie
EU-OSHA	Europese Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk
FOD-WASO	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
JD-R	Job Demands-Resources
KB	Koninklijk Besluit
KMO's	Kleine en middelgrote organisaties
MSA's	Musculoskeletale aandoeningen
NAR	Nationale Arbeidsraad
OiRA	Online interactieve risicoanalyse
PSR	Psychosociale risico's
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
TSC	Transactional model of Stress and Coping
VGW	Veiligheid en gezondheid op het werk
WGO	Wereldgezondheidsorganisatie
WP	Werkpakket

Lijst figuren

Figuur 1. Theoretisch kader over psychosociale risico's en de relatie met de gezondheid en het welzijn van werknemers.	18
Figuur 2. Belang van werkgerelateerde psychosociale risico's (%) en aanwezigheid van formeel beleid of initiatief met betrekking tot het psychosociale risico (%) in het bedrijf (N=41).	21
Figuur 3. Meest gemelde symptomen van psychosociale risico's op het werk (%) (N=41)..	22
Figuur 4. Mate van invloed van de werkomgeving op het welzijn van de respondent (N=39).	22
Figuur 5. Percentage werknemers dat aangeeft dat ze tijdens werkdag de mogelijkheid hebben om voor hun gezondheid en mentaal welzijn te zorgen (N=39).	23
Figuur 6. Percentage werknemers dat aangeeft dat hun bedrijf op deze aspecten significante veranderingen heeft doorgemaakt (N=31).....	24
Figuur 7. Groepen werknemers die het meest te maken hebben met psychosociale risico's (%) (N=9).	26
Figuur 8. Mate waarin werknemers worden blootgesteld aan asociaal gedrag op de werkplek (%) (N=38).....	27
Figuur 9. Percentage werknemers dat aangeeft dat deze onderwerpen zijn besproken of zouden moeten worden besproken met werknemers of hun vertegenwoordigers als effect in verband met de invoering van nieuwe technologieën op de werkplek (N=21).....	28
Figuur 10. Percentage werknemers dat aangeeft dat hun bedrijf belang hecht aan VGW-trainingen en percentage werknemers dat training over mentale gezondheid en welzijn ontvangt (N=39).....	29
Figuur 11. Betrokkenheid van werknemers bij de identificatie van psychosociale risico's en de uitvoering van beleid (%) (N=37).....	30
Figuur 12. Kwaliteit van de ondersteuning van de mentale gezondheid van werknemers in de bedrijfscultuur (%) (N=38).	31
Figuur 13. Behoeftte aan verbetering van bewustmakingsactiviteiten binnen het bedrijf op verschillende gebieden (%) (N=39).....	31
Figuur 14. Percentage werknemers dat onderstaande obstakels rapporteert bij de preventie en het management van psychosociale risico's (N=24).....	32
Figuur 15. De beschikbaarheid van werkmiddelen op de werkplek (%) en de mate (%) waarin niet-beschikbare hulpbronnen zouden moeten worden bevorderd (N=39).	33
Figuur 16. Mate waarin gebruik wordt gemaakt van verschillende ondersteunende diensten voor mentale gezondheid op de werkplek (%) (N=39).	34
Figuur 17. Aanwezigheid van beleid om werkstress in het bedrijf te voorkomen (%) (N=39).	35



Lijst tabellen

Tabel 1. Overzicht van de interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen 14



Samenvatting

Het doel van het IncreMe(n)tal-project is om de bescherming en bevordering van de mentale gezondheid en het welzijn van werknemers in de metaalverwerkende industrie in zeven EU-lidstaten en op EU-niveau te verbeteren op basis van onderzoeks- en opleidingsactiviteiten. Dit rapport analyseert werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheidsproblemen bij werknemers in de Belgische metaalverwerkende sector. Het bespreekt recente ontwikkelingen en het huidige beleids- en wetgevende kader. Daarnaast introduceert het een theoretisch model dat inzicht geeft in de impact van psychosociale risico's. Tot slot wordt de rol van sociale partners in het aanpakken van deze problemen belicht.

Werkgerelateerde psychosociale risico's nemen toe in België, met werknemers die verhoogde niveaus van werkintensiteit en werklast melden, evenals problemen met het behouden van een goed evenwicht tussen werk- en privéleven. Deze factoren dragen, samen met andere werkeisen, aanzienlijk bij tot stress, burn-out en absentieïsme onder werknemers. Daarnaast zien we een stijgende trend in het aantal werknemers dat langdurig ziek is. Wereldwijde trends zoals digitalisering en een toenemende diversiteit van werknemers hebben invloed op psychosociale risico's en het welzijn van werknemers. Technologische vooruitgang en demografische veranderingen vereisen voortdurende aanpassing en proactief beheer van psychosociale risico's.

Werknemers zijn vaak terughoudend om mentale problemen te bespreken uit angst voor stigmatisering, wat een belangrijk obstakel vormt bij het aanpakken van deze problemen. Ondanks het groeiende bewustzijn onder werknemers en werkgevers over psychosociale risico's, blijft het bovendien een uitdaging om psychosociale risico's effectief te voorkomen en aan te pakken. Kleinere organisaties ondervinden doorgaans meer uitdagingen bij het beheersen van psychosociale risico's dan grotere bedrijven.

België beschikt over een uitgebreid wettelijk kader voor psychosociale risico's, dat van toepassing is op bijna alle werkgevers en werknemers en brede definities van psychosociale risico's hanteert. Dit wettelijk kader verplicht werkgevers tot een continue opvolging en beperking van psychosociale risico's, door middel van voortdurende aanpassingen en evaluaties. De complexiteit van dit wettelijk kader maakt het echter moeilijk te interpreteren en te handhaven. Effectieve coördinatie en samenwerking tussen overheidsinstanties, sociale partners, preventiediensten en andere belanghebbenden is cruciaal bij het aanpakken van psychosociale risico's. Het betrekken van sociale partners op nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau draagt bij tot het creëren van een cultuur waarin psychosociale risico's en mentale gezondheidskwesties bespreekbaar zijn. Het IncreMe(n)tal-project ziet de bescherming van de mentale gezondheid van werknemers zowel als een uitdaging als een kans voor sociale partners om de toekomst van werk vorm te geven. Het doel van het project is om vakbonden te voorzien van de nodige vaardigheden en kennis om psychosociale risico's effectief te voorkomen en managen. Het project benadrukt het belang van het trainen van werknemersvertegenwoordigers en vakbondsleden in de nationale en Europese wetgeving inzake veiligheid en gezondheid op het werk (VGW). Daarnaast worden goede praktijken uit

heel Europa onder de aandacht gebracht. Door uitgebreide informatie- en trainingsactiviteiten aan te bieden, probeert IncreMe(n)tal een proactieve benadering onder werknemersvertegenwoordigers te stimuleren, collectieve onderhandelingen te verbeteren en collectieve oplossingen te bevorderen voor de bescherming van de mentale gezondheid van werknemers in een snel veranderende wereld.

1. Inleiding

Sinds haar oprichting heeft de Europese Unie (EU) ernaar gestreefd het welzijn van haar burgers te bevorderen door wetgeving en beleid in te voeren om de rechten van werknemers te handhaven, de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden te verbeteren en een sterke sociale bescherming te garanderen. De veiligheid en gezondheid van werknemers is hierbij één van de belangrijkste actiegebieden. Het is verankerd in de Verdragen en het Handvest van de grondrechten van de EU, en opgenomen als één van de belangrijkste beginselen van de Europese pijler van sociale rechten (EPSR).

Volgens de Europese kaderrichtlijn inzake veiligheid en gezondheid op het werk hebben werkgevers de plicht om de veiligheid en gezondheid van hun werknemers te garanderen in elk aspect dat met het werk te maken heeft. Dit omvat onder andere bescherming tegen beroepsrisico's, preventieve maatregelen, informatievoorziening en opleiding, evenals overleg met werknemers bij technologische veranderingen. Hoewel de richtlijn zowel fysieke als psychosociale risico's omvat, hebben de psychosociale risico's minder aandacht gekregen, vooral tot voor de COVID-19-crisis. Hoewel psychosociale risico's en mentale gezondheidsproblemen al toenamen voordat de pandemie uitbrak, heeft de crisis deze problemen verergerd. Dit punt werd ook benadrukt in het Strategisch kader van de EU voor gezondheid en veiligheid op het werk 2021-2027 '*Veiligheid en gezondheid op het werk in een veranderende arbeidswereld*'. Hierin wordt een paragraaf geweid aan psychosociale risico's en verdere maatregelen die door de Europese Commissie moeten worden ingevoerd.

In deze bredere context drong het Europees Parlement, in zijn resolutie van december 2023, er bij de Europese Commissie op aan om een alomvattende en geïntegreerde lange termijnstrategie voor mentale gezondheid goed te keuren, in lijn met haar mededeling van juni 2023 over een holistische aanpak van mentale gezondheid. Meer recent kondigde Commissievoorzitter Ursula von der Leyen in haar politieke beleidslijnen voor 2024-2029 aan dat de huidige Commissie haar inspanningen op het gebied van preventieve gezondheid, met name mentale gezondheid op het werk, zou opvoeren. Als onderdeel van haar doelstelling om mensen te ondersteunen en de EU-samenlevingen en het Europees sociaal model te versterken, kondigde de Commissie verschillende initiatieven aan. Deze omvatten een *Roadmap* voor kwaliteitsvol werk met eerlijke lonen, goede arbeidsomstandigheden, opleiding en eerlijke job mobiliteit. Daarnaast werd een nieuw actieplan voor de uitvoering van de EPSR geïntroduceerd om de kerndoelen voor 2030 te halen, evenals een nieuw Pact voor de Europese sociale dialoog, naast andere maatregelen.

1.1. Stand van zaken van het onderwerp

De kwestie van werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheid staat al lang hoog op de agenda van de Belgische beleidsmakers en sociale partners. In 1992 werd een Koninklijk Besluit goedgekeurd met als doel werknemers te beschermen tegen psychosociale risico's op het werk, met specifieke aandacht voor seksuele intimidatie op het werk (Europese Commissie: Directoraat-Generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie, 2024). Vandaag vormt de Wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (Belgisch Staatsblad 18/09/1996) de kern van het regelgevende kader inzake veiligheid

en gezondheid op het werk in België. Hoewel deze Wet aanvankelijk geen definitie van psychosociale risico's op het werk bevatte, werd hij in 2014 gewijzigd. Psychosociale risico's op het werk worden gedefinieerd als: *"de kans dat een of meer werknemers psychische schade oplopen, die al dan niet gepaard gaat met lichamelijke schade, na blootstelling aan onderdelen van de arbeidsorganisatie, de inhoud van het werk, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever een invloed heeft en die objectief gezien een gevaar inhouden."* De Wet van 1996 wordt aangevuld door andere wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's), zoals hieronder verder wordt besproken. België behoort tot een kleine groep lidstaten met een specifieke wetgeving inzake psychosociale risico's op het werk en heeft ook op EU-niveau gepleit voor meer aandacht voor psychosociale risico's en mentale gezondheid (Europese Commissie: Directoraat-Generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie, 2024).

Van 1 januari tot 30 juni 2024 was België voorzitter van de Raad van de Europese Unie. Eén van de prioriteiten van het voorzitterschap was het versterken van de sociale en gezondheidsagenda van de EU, met als doel een meer inclusieve, gendergelijke en eerlijke samenleving voor iedereen. In het licht van het Strategisch Kader van de EU voor gezondheid en veiligheid op het werk 2021-2027 drong het voorzitterschap aan op *"een meer holistische benadering van mentale gezondheid"*, die *"werkplek gerelateerde stress, burn-out en andere mentale gezondheidsproblemen aanpakt, terwijl ook risico's op de werkplek worden voorkomen en beperkt en de terugkeer naar het werk na ziekte wordt ondersteund, ook voor zelfstandigen"* (Belgisch voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie, 2024, p.27). Belangrijk is ook dat het Belgisch voorzitterschap de sociale dialoog op alle niveaus wil versterken.

Onder het Belgische voorzitterschap van de Raad van de EU werd op 30 en 31 januari 2024 een highlevel conferentie over mentale gezondheid en werk georganiseerd. Deze tweedaagse conferentie omvatte sessies over primaire preventie en gezonde werkplekken, inclusief het voorkomen en beheren van werkgerelateerde psychosociale risico's, evenals over secundaire en tertiaire preventie. Wat psychosociale risico's betreft, behandelde de conferentie onderwerpen zoals de kwaliteit en precariteit van werk, de uitdagingen en meerwaarde van digitalisering, en wet- en regelgevende kaders op nationaal en EU-niveau. Later, op 26 en 27 juni 2024, was de Belgische Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) gastheer van de *'Peer Review on Legislative and enforcement approaches to address psychosocial risks at work in the Member States'*. Dit werd georganiseerd door het Directoraat-Generaal (DG) Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie van de Europese Commissie. Tijdens de *Peer Review* bespraken de deelnemende lidstaten hun wetgevend en handhavingsbeleid omtrent de preventie en bescherming van werknemers tegen psychosociale risico's op het werk (zie Europese Commissie: Directoraat-Generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie, 2024).

Desondanks is er nog veel werk te verzetten om het bewustzijn over dit onderwerp te vergroten. Werknemers en hun vertegenwoordigers moeten beter worden geïnformeerd en opgeleid om psychosociale risico's en mentale gezondheidsproblemen bij zichzelf en anderen te herkennen en te begrijpen. Dit is vooral belangrijk in de metaalverwerkende sector, die centraal staat in dit project (zie paragraaf 1.2 voor meer informatie). Het voorkomen en management van psychosociale risico's moet zowel op EU-niveau als specifiek in België worden aangepakt, zoals hieronder verder wordt uitgewerkt.

1.2. Doel van dit National Highlights rapport

1.2.1. Doelstellingen van het IncreMe(n)tal-project en de Nationale Highlights rapporten

Het project "*Increasing Metalworkers' representatives' Awareness and Skills on Mental Health Protection & Promotion in the Workplace*" (IncreMe(n)tal) heeft als doel hoogwaardige training te bieden aan vakbondsvertegenwoordigers en werknemers in de metaalverwerkende industrie in zeven landen - België, Ierland, Italië, Slowakije, Slovenië, Spanje en Turkije - en op transnationaal niveau. Deze training richt zich op het vergroten van het bewustzijn over toenemende en nieuwe psychosociale risico's die verband houden met de werkomgeving en werkorganisatie. Daarnaast belichten deze trainingen de strategische rol van initiatieven op het gebied van sociale dialoog en collectieve onderhandelingen bij het beschermen en bevorderen van de mentale gezondheid van werknemers.

Dit zal worden bereikt door de organisatie van 22 (trans)nationale trainingssessies, rekening houdend met zowel sectorale en nationale bijzonderheden, als de bredere internationale context en praktijken in het veld. Naast de trainingssessies voorziet het IncreMe(n)tal-project een breed scala aan communicatie en disseminatie activiteiten, die specifiek zijn ontworpen om aan te sluiten bij andere (inter)nationale initiatieven en bijeenkomsten over risicopreventie en bevordering van de mentale gezondheid op de werkplek.

Het IncreMe(n)tal-project is georganiseerd in twee fasen: een eerste fase is gewijd aan onderzoek en de voorbereiding van trainingsactiviteiten. De tweede fase is gewijd aan de ontwikkeling en uitvoering van bewustmakings- en trainingsactiviteiten. In beide fasen wordt aandacht besteed aan de nationale situatie in de zeven bovengenoemde landen en op transnationaal niveau. De belangrijkste bevindingen van de eerste projectfase zijn samengevat in zeven *National Highlights* rapporten, die samen *Deliverable 2.1* van *Work Package (WP) 2* van het IncreMe(n)tal project vormen.

Door achtergrondinformatie te verzamelen en kennisgebreken te identificeren via deskresearch en veldwerk, bieden de *National Highlights* rapporten een grondige basis voor het huidige regelgevende kader en beleid inzake mentale gezondheid. Ze belichten hoe dit onderwerp aan bod komt in collectieve arbeidsonderhandelingen en sociale dialoog, evenals in de meest recente academische en beleidsrelevante literatuur. Daarnaast worden de ervaringen en meningen van de belangrijkste actoren meegenomen. De *National Highlights* rapporten besteden ook aandacht aan nieuwe thema's, zoals de impact van digitalisering op werk en werknemers, veranderende werkomgevingen en ongelijkheid.

Als zodanig dragen de *National Highlights* rapporten bij aan zowel de korte als lange termijn doelstellingen van het IncreMe(n)tal-project: het vergroten van het bewustzijn en het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van bescherming en bevordering van mentale gezondheid op de werkplek, zowel onder werknemers als vakbondsvertegenwoordigers in de metaalverwerkende industrie. De *National Highlights* rapporten dienen niet enkel als directe input voor de bewustmakings- en trainingsactiviteiten die op nationaal en transnationaal niveau worden georganiseerd, maar zullen ook worden verwerkt in een interactieve gids en een *policy brief* voor belanghebbenden uit heel Europa.

1.2.2. National Highlights rapport voor België

Volgens de aanpak die hierboven werd geschetst, presenteert dit document het National Highlights rapport voor België. Het rapport bespreekt mentale gezondheid in de metaalverwerkende industrie vanuit het perspectief van de risico's waarmee werknemers worden geconfronteerd en hoe deze hun fysieke en mentale gezondheid, veiligheid en welzijn beïnvloeden. Deze benadering sluit goed aan bij de uitgangspunten van het IncreMe(n)tal-project en bij de regelgevende en beleidskaders in het land. Op basis van academische en beleidsrelevante literatuur wordt eerst de theoretische onderbouwing van het rapport gepresenteerd door de belangrijkste regelgevende kaders op het gebied van psychosociale risico's, mentale gezondheid en sociale dialoog te bespreken. Vervolgens worden de bevindingen van het veldonderzoek gepresenteerd. Het rapport voor België is beschikbaar in het Engels en het Nederlands.

1.3. Methodologie

Voor dit *National Highlights* rapport voor België werd een combinatie van desk research en veldwerk gebruikt.

Meer specifiek omvatte de deskresearch het zoeken, identificeren, selecteren en analyseren van academische en beleidsrelevante literatuur over de onderwerpen die centraal staan in het IncreMe(n)tal-project. In beide gevallen was de zoekactie gebaseerd op een combinatie van trefwoorden zoals "psychosociale risico's", "welzijn", "mentale gezondheid", "preventie", "risicobeoordeling", "risicobeheer", "digitalisering", "ongelijkheid", "collectieve arbeidsonderhandelingen", "collectieve overeenkomsten", "vakbonden", "sociale dialoog", "werknemersparticipatie", "werkplek", "werkomgeving", "wetgeving", "regelgevende kaders", en verwante concepten¹, in het Engels, Frans en Nederlands. Het doel was om relevante bronnen te identificeren die alle sectoren bestrijken, evenals bronnen die de metaalverwerkende industrie in het bijzonder bespreken. Bij het doornemen van de literatuur streefde het onderzoeksteam er ook naar om goede praktijken en ander relevant materiaal te vinden dat de opleidingsactiviteiten kon ondersteunen.

Het veldwerk bestond uit (i) een bevraging onder werknemers in de metaalverwerkende sector en (ii) semigestructureerde interviews met belangrijke actoren. De papieren bevraging werd via werknemersvertegenwoordigers verspreid onder 50 werknemers die actief zijn in de Belgische metaalverwerkende sector. In totaal werden 41 vragenlijsten teruggestuurd (responsgraad van 82%). Deze papieren vragenlijsten werden door de onderzoekers ingevoerd in de online bevragingstool. Omdat de vragenlijsten verspreid werden via de werknemersvertegenwoordigers, zijn veel van de respondenten zelf werknemersvertegenwoordigers. De overgrote meerderheid van de respondenten is man (80%) en voornamelijk tussen 40-49 jaar (22%) of 50-59 jaar (61%) oud. In vergelijking met de totale beroepsbevolking in de Belgische metaalverwerkende sector is onze steekproef ondervertegenwoordigd in de leeftijdscategorie 25-49 jaar. Volgens cijfers van Steunpunt

¹ Bijvoorbeeld door zoektermen in te voeren voor specifieke psychosociale risico's en specifieke resultaten voor werknemers.

Werk (2025) is 60% van de werknemers in de metaalverwerkende sector tussen de 25 en 49 jaar oud, terwijl slechts 32% 50 jaar of ouder is. Verder hebben bijna alle respondenten meer dan 10 jaar ervaring in het bedrijf (90%). De meeste respondenten (80%) werken in grote bedrijven met 250 of meer werknemers, 20% werkt in bedrijven met 50 tot 249 werknemers en geen enkele respondent geeft aan in kleinere bedrijven met minder dan 50 werknemers te werken. De meest voorkomende functies zijn operators (29%) en vakbondsvertegenwoordigers (13%), gevolgd door productielijnmanagers (8%) en onderhoudstechnici (8%). Respondenten werken het vaakst in de productie van metaalproducten (18%), de productie van machines en apparatuur (10%) en de productie van motorvoertuigen, aanhangwagens en opleggers (10%).

Naast de bevraging werden vijf interviews afgenomen met actoren die actief zijn in de metaalverwerkende sector. De interviews werden afgenomen bij vakbondsvertegenwoordigers op bedrijfs- en sectorniveau, een vertrouwenspersoon, een preventieadviseur psychosociale risico's (wat een specifieke rol is in België, zoals hieronder verder wordt toegelicht). Tabel 1 geeft een overzicht van de interviews. De interviews werden uitgevoerd aan de hand van een semigestructureerde interviewgids. De geïnterviewden werden geselecteerd op basis van hun rol, terwijl andere kenmerken niet in aanmerking werden genomen en dus niet in de tabel worden vermeld.

Tabel 1. Overzicht van de interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen

Organisatie	Rol
Multinationaal bedrijf	Vakbondsvertegenwoordiger
Belgische multinational	Vakbondsvertegenwoordiger
Multinationaal bedrijf	Preventie-adviseur psychosociale risico's
Belgische multinational	Vertrouwenspersoon
Vakbond	Vakbondsvertegenwoordiger op sectorniveau

2. Theoretisch kader

2.1. Regelgevend kader

Het Belgische wettelijke kader inzake veiligheid en gezondheid op het werk is opgebouwd rond de Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (Belgisch Staatsblad 18/09/1996), die de Richtlijn 89/391/EEG van de Raad van 12 juni 1989 betreffende de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid van de werknemers op het werk in wetgeving omzet. De Wet van 1996 heeft betrekking op welzijn op het werk, inclusief stress en psychosociale risico's. Welzijn op het werk wordt in deze wet breed gedefinieerd en omvat veiligheid, gezondheidsbescherming, psychosociale aspecten, ergonomie en arbeidshygiëne.

De Wet van 4 augustus 1996 stelt een kader vast op basis waarvan Koninklijke Besluiten (KB) worden uitgevaardigd. Deze Koninklijke Besluiten werden onlangs gecodificeerd in de Codex over welzijn op het werk². Dit kader wordt aangevuld met collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) op nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau en door aanbevelingen van de Nationale Arbeidsraad (NAR) en de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het werk. De Wet van 1996 stelt algemene principes en doelstellingen vast, zodat bedrijven deze kunnen aanpassen aan hun behoeften.

In 2014 werd de Wet gewijzigd om het concept en de definitie van psychosociale risico's op te nemen. Volgens deze definitie verwijzen psychosociale risico's naar *"de kans dat één of meer werknemers psychische schade ondervinden, die al dan niet gepaard gaat met lichamelijke schade, als gevolg van blootstelling aan de elementen van de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de interpersoonlijke relaties op het werk, waarop de werkgever invloed heeft en die objectief gezien een gevaar inhouden"*. Een gevaar wordt als 'objectief' beschouwd als het psychosociale (en mogelijk fysieke) schade kan veroorzaken bij een gemiddelde werknemer onder dezelfde omstandigheden, ongeacht individuele subjectieve ervaringen. Door vijf gebieden te benadrukken als de belangrijkste oorzaken van psychosociale risico's, is deze definitie veelomvattend.

De Wet van 2014 voerde formele en informele aanvragen om psychosociale interventies in en verplichtte werkgevers om risicobeoordelingen uit te voeren en preventieve maatregelen voor psychosociale risico's vast te stellen. Bovendien werden de rollen van vertrouwenspersonen en preventieadviseurs psychosociale risico's verduidelijkt. Vertrouwenspersonen behandelen de informele procedures voor het aanpakken van psychosociale risicofactoren en psychische gezondheidskwesties en bieden vertrouwelijke bemiddeling. Preventieadviseurs psychosociale risico's hebben daarentegen een formele rol. Zij houden toezicht op psychosociale risicofactoren, voeren risicoanalyses uit, adviseren over preventieve maatregelen en behandelen zowel informele als formele aanvragen voor psychosociale interventie. Ze genieten speciale wettelijke bescherming en moeten voldoen aan specifieke opleidings- en ervaringseisen. Vertrouwenspersonen richten zich op informele procedures en moeten specifieke training volgen, maar ze hebben geen speciale wettelijke status en kunnen geen formele aanvragen om psychosociale interventie behandelen³.

De Wet van 1996 is van toepassing op alle werkgevers en alle werknemers in zowel de publieke als de private sector en verplicht werkgevers om een beleid te voeren dat het welzijn van werknemers bevordert door middel van risicobeoordelingen en het nemen van preventieve maatregelen. De wetgeving moedigt collectieve preventieve maatregelen aan en voorziet in individuele psychosociale interventies indien nodig. Meer in het bijzonder mogen

² <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/algemene-beginselen/codex-over-het-welzijn-op-het-werk>

³ Bovendien verplicht de Wet van 5 november 2023 (Belgisch Staatsblad van 29 november 2023) bedrijven met meer dan 50 werknemers nu om minstens één interne vertrouwenspersoon aan te stellen. Bedrijven met minder dan 50 werknemers moeten een vertrouwenspersoon aanstellen als de vakbondsafvaardiging of de werknemers daarom vragen. Als een bedrijf met 20 of meer werknemers een vertrouwenspersoon aanwijst, moet deze uit het personeel van het bedrijf komen, met ondersteuning van een externe preventieadviseur psychosociale risico's indien nodig. Bedrijven met minder dan 20 werknemers kunnen een externe vertrouwenspersoon aanstellen.

individuele procedures alleen worden gebruikt als collectieve preventiemaatregelen niet hebben gewerkt.

Sinds 1996 is het wettelijk kader verschillende keren bijgewerkt, waarbij telkens verdere verduidelijkingen werden toegevoegd (bv. over de definitie van psychosociale risico's, de rol van verschillende belanghebbenden) en het toepassingsgebied werd uitgebreid. Dit resulteerde echter in een rijk maar complex wettelijk kader, dat het begrip van de regels en voorschriften door werknemers, bedrijven en belanghebbenden en de toepassing ervan in de praktijk in de weg kan staan.

Een andere belangrijke verandering in het Belgische wettelijke kader in de afgelopen drie jaar die relevantie heeft voor het IncreMe(n)tal project, was de invoering van het recht op disconnectie voor werknemers in bedrijven met meer dan 20 werknemers (Wet houdende diverse arbeidsbepalingen van 3 oktober 2022; Belgisch Staatsblad, 10 november 2022). Dit moet ofwel geregeld worden via een collectieve arbeidsovereenkomst op bedrijfsniveau, met praktische afspraken, richtlijnen voor het gebruik van digitale hulpmiddelen en opleidingen over de risico's van overmatige connectiviteit, ofwel via een wijziging in het arbeidsreglement.

Tenslotte is het, in het licht van het goed ontwikkelde systeem van arbeidsverhoudingen in België, belangrijk om hier de inspanningen te vermelden die de sociale partners hebben geleverd met betrekking tot werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheid op het werk. De Nationale Arbeidsraad (NAR) speelt een sleutelrol bij initiatieven op het gebied van psychosociale risico's en mentale gezondheid, door invloedrijke adviezen uit te brengen en collectieve arbeidsovereenkomsten af te sluiten. CAO nr. 72, aangenomen in 1999, richt zich op stresspreventie en is geïntegreerd in de bredere en meer bindende Codex over welzijn op het werk. De Nationale Arbeidsraad heeft ook pilootprojecten ondersteund die zich richten op primaire preventie van burn-out, waarbij tussen 2019 en 2021 geïntegreerde aanpakken werden ontwikkeld en getest via pilootprojecten. Deze pilootprojecten, die positief zijn geëvalueerd, hebben geleid tot Aanbeveling nr. 30 in 2023, waarin zes acties worden beschreven voor het verbeteren van psychosociaal welzijn en burn-outpreventie. De acties omvatten een holistische aanpak, sterke interne ondersteuning, analyse op maat, integratie in langetermijnbeleid, participatieve dialoog en het benutten van sectorale expertise.

2.2. Literatuurstudie

2.2.1. Wetenschappelijke literatuur

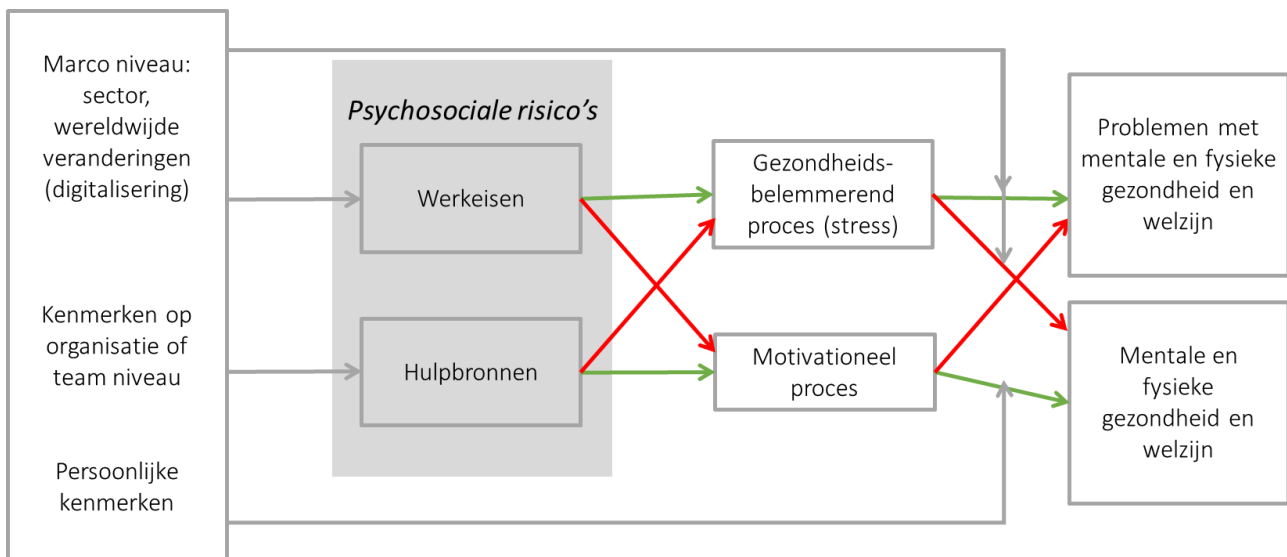
Om het theoretisch kader te ontwikkelen dat aan dit rapport ten grondslag ligt, werd een literatuurstudie uitgevoerd van de huidige academische literatuur over werkgerelateerde psychosociale risico's, mentale gezondheid op het werk en de gezondheid, veiligheid en het algehele welzijn van werknemers. Aangezien de literatuurstudie slechts weinig onderzoeken aan het licht bracht die specifiek betrekking hadden op België en/of de metaalverwerkende industrie, heeft het onderzoeksteam voor een bredere aanpak gekozen. Gegeven dat het IncreMe(n)tal-project het belang van sociale dialoog en de rol van vakbonden benadrukt, is het theoretische kader voor dit rapport grotendeels gebaseerd op het recente werk van Heylen et al. (2024) en Leka en Jain (2024), die beide de nadruk leggen op deze thema's in

hun conceptualisering van psychosociale risico's op het werk. In hun overzicht van theorieën en modellen die de relatie tussen de werkomgeving en de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers verklaren, maken Heylen et al. (2024) onderscheid tussen evenwichtsmodellen, waarin het welzijn van werknemers het resultaat is van de balans tussen gunstige en ongunstige werkkenmerken, en modellen die ook rekening houden met de invloed van een breder scala aan kenmerken, zoals persoonlijke kenmerken, organisatiekenmerken of de kenmerken van de bredere macro-omgeving (Leka & Jain, 2024).

Van de evenwichtsmodellen wordt het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007) naar voren geschoven als één van de toonaangevende modellen in het veld dat verklaart hoe werkkenmerken – werkeisen (*job demands*) en hulpbronnen (*job resources*) – welzijn beïnvloeden via twee psychologische processen: een motivationeel proces en een proces van gezondheidsschade. Werkeisen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die langdurige fysieke en/of psychologische (cognitieve en emotionele) inspanning en vaardigheden vereisen, en daarom gepaard gaan met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312). Hulpbronnen van de job zijn aspecten van het werk die motiverend zijn en de werknemer helpen om de werkdoelen te bereiken of om te gaan met de eisen die de job stelt (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312).

Binnen het JD-R model worden psychosociale risico's weerspiegeld in hoge niveaus van werkeisen (bv. hoge mate van werkintensiteit) en/of in lage niveaus van hulpbronnen (bv. beperkte sociale steun) die beschikbaar zijn voor werknemers en die hen helpen om te gaan met deze werkeisen (Figuur 1) (Heylen et al., 2024). Merk op dat hulpbronnen niet alleen een directe positieve invloed hebben op het welzijn van werknemers via het motivatieproces (wat leidt tot een hogere werkbetrokkenheid en betere prestaties), maar ook helpen om de gezondheidseffecten van werkeisen (zoals uitputting) te bufferen (Bakker & Demerouti, 2007). Heylen et al. (2024) beargumenteren verder waarom het JD-R model een solide theoretische onderbouwing biedt om werkgerelateerde psychosociale risico's te beoordelen, in een breed scala aan landen en sectoren, en persoonlijke, werk-, organisatie- en bredere kenmerken te koppelen aan het welzijn van werknemers. Het JD-R-model is bovendien voldoende breed en flexibel, zodat het gemakkelijk nieuwe psychosociale risicofactoren die opduiken (bijvoorbeeld in verband met digitalisering en het toegenomen gebruik van artificiële intelligentie in de werkomgeving) kan opnemen, of risico's kan herindelen afhankelijk van de specifieke context. Wat dit laatste punt betreft, heeft recent onderzoek de nadruk gelegd op de belangrijke verschillen tussen werkeisen die alleen maar nadelig zijn – *job hinderances* – en werkeisen die zowel een motiverende als een gezondheid belemmerende invloed kunnen hebben – *job challenges* – vooral op de langere termijn (Heylen et al., 2024). Tot slot bouwt het JD-R model voort op de inzichten van eerdere modellen en theorieën, zoals het Job Demand-Control Model (DCM) van Karasek (1979), het Effort-Reward Imbalance Model (ERI) van Siegrist (1996), de Conservation of Resources Theory (COR) van Hobfoll (1989) en het Transactional Model of Stress and Coping (TSC) van Lazarus & Folkman (1984).

Figuur 1. Theoretisch kader over psychosociale risico's en de relatie met de gezondheid en het welzijn van werknemers.



Bron: Eigen bewerking, gebaseerd op Heylen et al. (2024)

Heylen et al. (2024) hebben verschillende belangrijke psychosociale risicofactoren geïdentificeerd die veel voorkomen in de literatuur, waaronder het omgaan met moeilijke klanten, hoge werkeisen die leiden tot een overmatige werkdruk en een verstoord evenwicht tussen werk en privéleven, waarbij veel werknemers zich gedwongen voelen om langer dan de reguliere werktijden te werken. Een belangrijke belemmering bij het aanpakken van deze risico's is de terughoudendheid van werknemers om er openlijk over te praten, vaak uit angst voor het stigma dat verbonden is aan mentale gezondheidsproblemen. Deze bevindingen gelden voor de hele EU en ook voor België. In België meldt een groot deel van de werknemers een hoge werkintensiteit en onregelmatige werktijden, waardoor het evenwicht tussen werk en privéleven in het gedrang komt.

Heylen et al. (2024) concluderen bovendien dat, ondanks een toegenomen bewustzijn van psychosociale risicofactoren en de integratie ervan in risicobeoordelingen, effectief beheer ervan een uitdaging blijft. Grotere organisaties hanteren over het algemeen een uitgebreider beleid omtrent psychosociale risico's dan micro- en kleine bedrijven. Dit is een cruciaal aandachtspunt voor België, waar kleine en middelgrote organisaties (KMO's) een groot deel van de economie en van de totale werkgelegenheid uitmaken. De rol van managers is van cruciaal belang bij het vormgeven van een organisatorisch beleid rond deze risico's, aangezien hun houding en acties van grote invloed zijn op de manier waarop deze risico's worden waargenomen en beheerd.

Tot slot melden Heylen et al. (2024) dat collectieve onderhandelingen een gunstig effect hebben op de aanpak van psychosociale risico's, hoewel ze in veel landen nog onvoldoende worden toegepast. Het Belgische geval toont echter duidelijk aan hoe belangrijk de rol van de sociale partners kan zijn, zoals hieronder verder wordt uitgewerkt.

2.2.2. Beleidsrelevante literatuur

De Belgische beleidsmakers en sociale partners geven prioriteit aan psychosociale risico's en de mentale gezondheid en het welzijn van werknemers. Zoals hierboven aangegeven, werd in 2014 het wettelijk kader voor psychosociale risico's grondig geactualiseerd omwille van het toenemend aantal langdurige ziekten, waaronder burn-out. Rond dezelfde tijd werden bewustmakingscampagnes voor bedrijven gelanceerd. Vandaag de dag heeft België nog steeds te maken met grote aantallen mensen die niet in staat zijn om te werken vanwege langdurige ziekte, waaronder burn-out. Dit onderwerp blijft hoog op de politieke en publieke agenda's staan. Dit blijkt ook duidelijk uit het programma van het Belgische voorzitterschap van de Raad van de EU, waarin zowel een *high-level* conferentie mentale gezondheid en werk werd gehouden, als een intercollegiale toetsing van nationale regelgevende benaderingen van werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheid op het werk.

In België hebben psychosociale risico's en mentale gezondheid op het werk nog meer aandacht gekregen in de nasleep van de COVID-19-pandemie. Het Nationaal Actieplan 2022-2027 is gericht op het verbeteren van het welzijn van werknemers en sluit aan bij het Strategisch Kader voor gezondheid en veiligheid op het werk 2021-2027 van de EU. De belangrijkste aandachtspunten van het plan zijn onder andere de preventie van psychosociale risico's en musculoskeletale aandoeningen, een *vision zero*-aanpak voor arbeidsongevallen, ondersteuning van welzijnsbeleid op bedrijfsniveau en sociale dialoog, aanpassingen voor telewerken na de pandemie, aandacht voor kwetsbare groepen werknemers en re-integratie, en datamining voor het beheer van beroepsrisico's. Het plan omvat ook een federaal actieplan inzake mentaal welzijn op het werk, dat de hoge stressniveaus onder werknemers in de gezondheids- en zorgsector aanpakt. Het monitort de doeltreffendheid van de wetgeving die in 2014 werd ingevoerd en ondersteunt sectorale overeenkomsten om de werkdruk te verlagen.

Een belangrijke maatregel ter ondersteuning van de uitvoering en naleving van de wetgeving inzake psychosociale risico's, is het federale actieplan 'Mentaal welzijn op het werk' dat in 2021 werd gelanceerd en gericht is op werknemers, zelfstandigen en ambtenaren. Het plan gaat uit van een holistische benadering en richt zich op primaire, secundaire en tertiaire preventie om uitgebreide ondersteuning te bieden op het gebied van mentale gezondheid op het werk. Naast het plan werden informatie- en bewustmakingscampagnes gevoerd en een website ontwikkeld met speciaal materiaal over preventie, herkenning van verslechterende mentale gezondheid, herstel, re-integratie en terugvalpreventie.

Ten slotte waren er in België verschillende pilootprojecten gericht op bedrijven en/of sectoren, waarvan sommige gekoppeld waren aan het federale actieplan, terwijl andere apart georganiseerd werden (bijvoorbeeld op initiatief van de Nationale Arbeidsraad). De meest relevante voor de metaalverwerkende sector worden hieronder gepresenteerd, samen met andere instrumenten, maatregelen, enz. Over het algemeen is de grijze literatuur over het thema psychosociale risico's en mentale gezondheid vrij schaars, en dit is vooral het geval voor de metaalverwerkende sector.

3. Veldonderzoek

Na de bespreking van het regelgevende kader en een kort overzicht van de beschikbare academisch en beleidsrelevante literatuur, presenteert dit deel de bevindingen van de enquête bij werknemers en interviews over werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheid op het werk in België. De bevindingen van zowel de bevraging als de interviews worden samen toegelicht per onderwerp.

3.1. Analyse van bevraging en interviews

3.1.1. Psychosociale risico's en mentale gezondheid van werknemers in de Belgische metaalverwerkende sector

Algemene beoordeling en brede kijk op werkgerelateerde psychosociale risico's

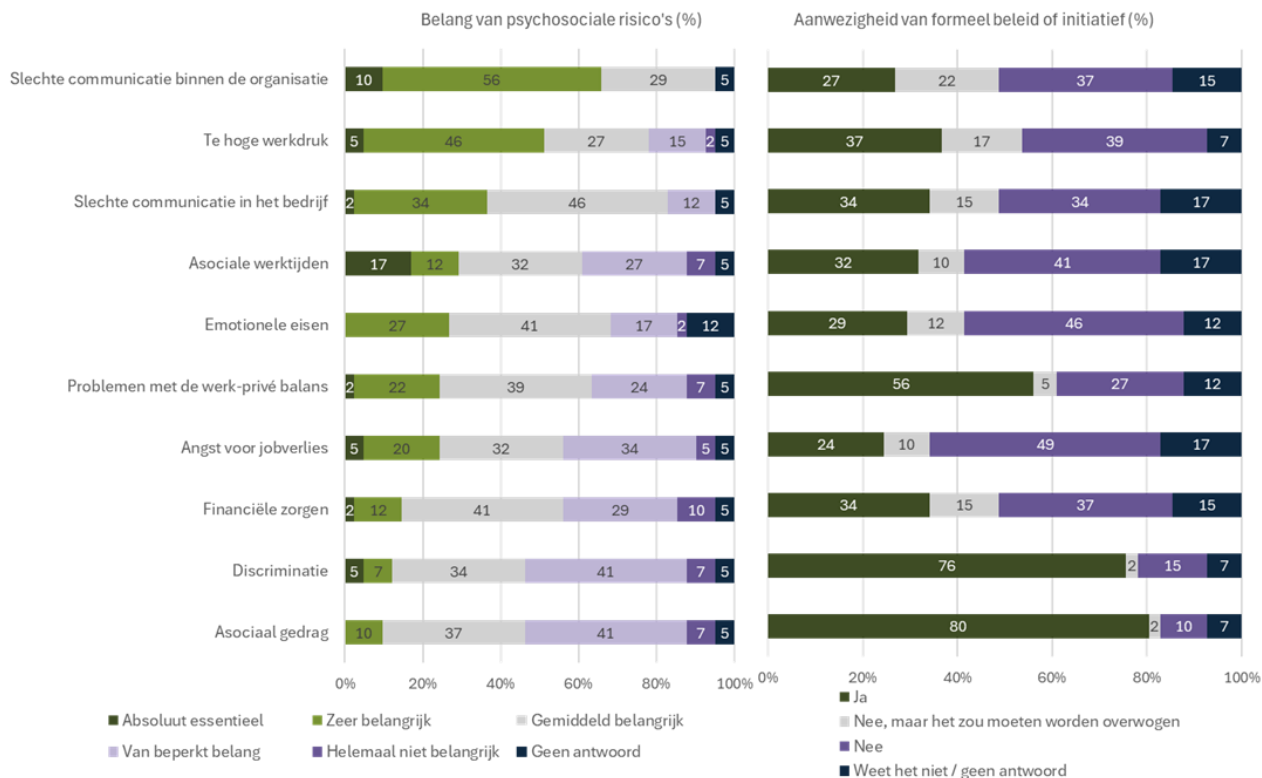
De bevraging onder werknemers in bedrijven in de metaalverwerkende sector geeft inzicht in het belang van een brede set werkgerelateerde psychosociale risico's in deze bedrijven. Figuur 2 toont de rangorde van deze psychosociale risico's op basis van het percentage respondenten dat aangeeft dat deze psychosociale risico's absoluut essentieel of zeer belangrijk zijn in hun bedrijf. Slechte communicatie binnen het bedrijf en te hoge werkdruk worden door meer dan de helft van de respondenten gerapporteerd. Slechte samenwerking binnen het bedrijf, asociale werktijden en emotionele eisen vervolledigen de top vijf van psychosociale risico's, waarbij respectievelijk 36%, 29% en 27% van de respondenten aangeeft dat deze risico's zeer belangrijk of essentieel zijn in hun bedrijf. Aan de andere kant vindt ongeveer de helft (49%) dat asociale gedragingen en discriminatie helemaal niet of van beperkt aanwezig zijn.

Verder geeft de helft (51%) van de respondenten aan dat hun bedrijf specifiek aandacht besteedt aan werkgerelateerde psychosociale risico's, terwijl 32% aangeeft dat dergelijk beleid niet bestaat en nog eens 17% niet weet of dergelijk beleid bestaat. Als respondenten echter meer in detail worden gevraagd naar de aanwezigheid van specifieke initiatieven of beleid met betrekking tot specifieke psychosociale risico's, geeft 85% aan dat er beleid is voor ten minste één psychosociaal risico. Als er beleid of initiatieven zijn, worden vaak meerdere psychosociale risico's aangepakt. Eén op de drie bedrijven heeft formeel beleid of initiatieven voor zes of meer psychosociale risico's (Figuur 2).

Figuur 2 toont ook het percentage bedrijven waar een formeel beleid of initiatief voor de psychosociale risico's aanwezig is. Opvallend is dat de meerderheid van de respondenten aangeeft dat hun bedrijf een beleid heeft ten aanzien van asociale gedragingen (80%) of discriminatie (75%), terwijl deze psychosociale risico's door de meeste respondenten niet van groot belang worden geacht. Daarnaast geeft ook 56% van de werknemersvertegenwoordigers aan dat hun bedrijf een beleid of initiatief heeft met betrekking tot problemen tussen het werk en privéleven. Voor de resterende psychosociale risico's heeft slechts 24% tot 37% van de bedrijven een beleid of initiatief ontwikkeld. Wat betreft de psychosociale risico's die als de belangrijkste worden beschouwd, heeft slechts

27% en 37% van de bedrijven een beleid voor respectievelijk communicatie en een te hoge werkdruk.

Figuur 2. Belang van werkgerelateerde psychosociale risico's (%) en aanwezigheid van formeel beleid of initiatief met betrekking tot het psychosociale risico (%) in het bedrijf (N=41).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

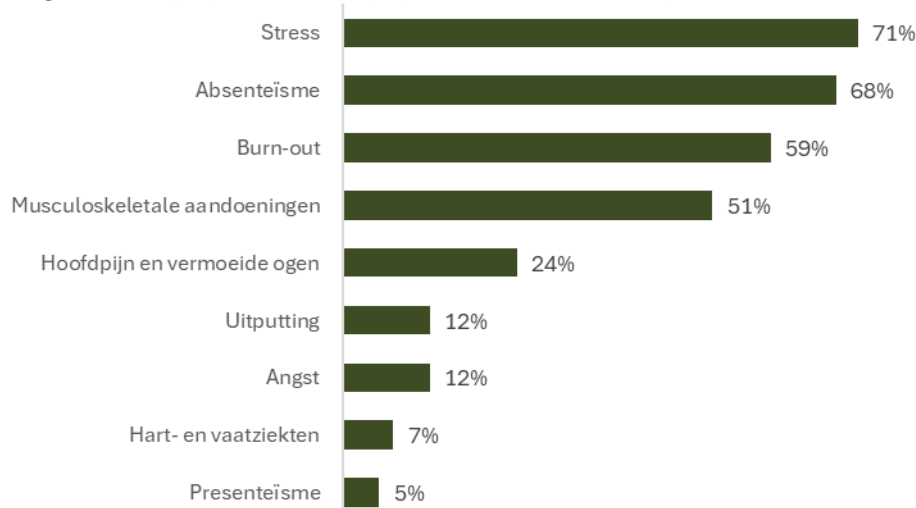
In de interviews werden trainingen op de werkvloer genoemd als een extra potentiële stressfactor voor werknemers. Hoewel introductietrainingsprogramma's en leren op de werkplek cruciaal zijn voor het succes van werknemers, kunnen ze ook stress veroorzaken voor zowel nieuwe werknemers als de bestaande werknemers, wanneer werknemers zich moeten aanpassen aan nieuwe leerprocessen. Een ander belangrijk punt dat tijdens de interviews naar voren kwam, is dat managers (met name eerstelijns leidinggevenden) vaak aanzienlijke stress ervaren. Ze dragen veel verantwoordelijkheid, maar hebben niet altijd de juiste middelen om weloverwogen beslissingen te nemen. Het bieden van de juiste ondersteuning, training en coaching voor managers is essentieel om stress te verminderen en de besluitvorming te verbeteren. Dit is belangrijk vanwege hun cruciale rol in veiligheidsprocedures en het vroegtijdig signaleren van potentiële veiligheidsrisico's, inclusief die veroorzaakt door mentale gezondheidsproblemen bij teamleden.

Om terug te komen op de onderzoeksresultaten: wanneer respondenten gevraagd worden om het algemene niveau van de mentale gezondheid van werknemers in hun bedrijf te beoordelen, beoordelen de meesten (64%) deze als acceptabel, terwijl 28% aangeeft dat deze goed was. Daarnaast beoordelen 8% van de respondenten de mentale gezondheid van

werknemers in hun bedrijf echter als slecht. Dit geeft aan dat er nog steeds aanzienlijke uitdagingen zijn als het gaat om het waarborgen van mentaal welzijn op de werkplek.

Naast deze algemene beoordeling werd respondenten gevraagd om de meest voorkomende symptomen van werkgerelateerde psychosociale risico's in hun bedrijf of sector te identificeren. Zoals te zien is in Figuur 3, zijn stress (71%) en absentieïsme (68%) de meest voorkomende problemen, wat de significante invloed van psychosociale risico's op zowel werknemers als de productiviteit op de werkplek benadrukt. Daarnaast kwamen burn-out (59%) en musculoskeletale aandoeningen (51%) naar voren als wijdverspreide aandachtspunten, wat duidt op een sterk verband tussen mentale belasting en fysieke gezondheidsproblemen (Vandekerckhove et al., 2021; Bezzina et al., 2023). Deze bevindingen onderstrepen de behoefte aan gerichte interventies om psychosociale risico's te verminderen en het welzijn op de werkplek te verbeteren.

Figuur 3. Meest gemelde symptomen van psychosociale risico's op het werk (%) (N=41).

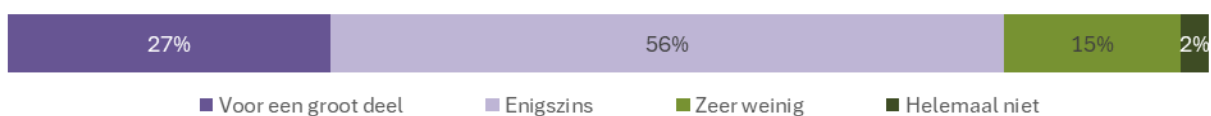


Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Invloed op welzijn, gezondheid en veiligheid en het vermogen van werknemers hierrond actie te ondernemen

Op de vraag in welke mate de werkomgeving hun welzijn beïnvloedt, antwoordt 27% dat deze een grote invloed heeft, terwijl 56% aangeeft dat deze enigszins invloed heeft. Daarentegen geeft 17% aan dat de invloed klein of afwezig is, waarvan 15% het als minimaal omschrijft en 2% aangeeft helemaal geen invloed te hebben (Figuur 4).

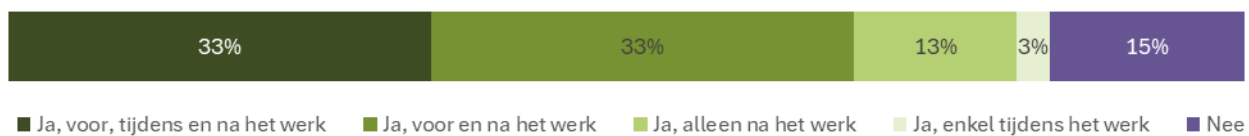
Figuur 4. Mate van invloed van de werkomgeving op het welzijn van de respondent (N=39).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Wat betreft de mogelijkheden om voor hun gezondheid te zorgen, geeft één op de drie werknemers aan dat ze dit voor, tijdens en na het werk kunnen doen, terwijl nog eens 33% aangeeft dat dit voor en na het werk mogelijk is. Daarnaast geeft 13% aan dat ze alleen mogelijkheden hebben na het werk, 3% geeft aan dat ze dit alleen tijdens het werk kunnen doen en 15% van de werknemers heeft helemaal geen mogelijkheden om voor hun gezondheid en welzijn te zorgen (Figuur 5).

Figuur 5. Percentage werknemers dat aangeeft dat ze tijdens werkdag de mogelijkheid hebben om voor hun gezondheid en mentaal welzijn te zorgen (N=39).

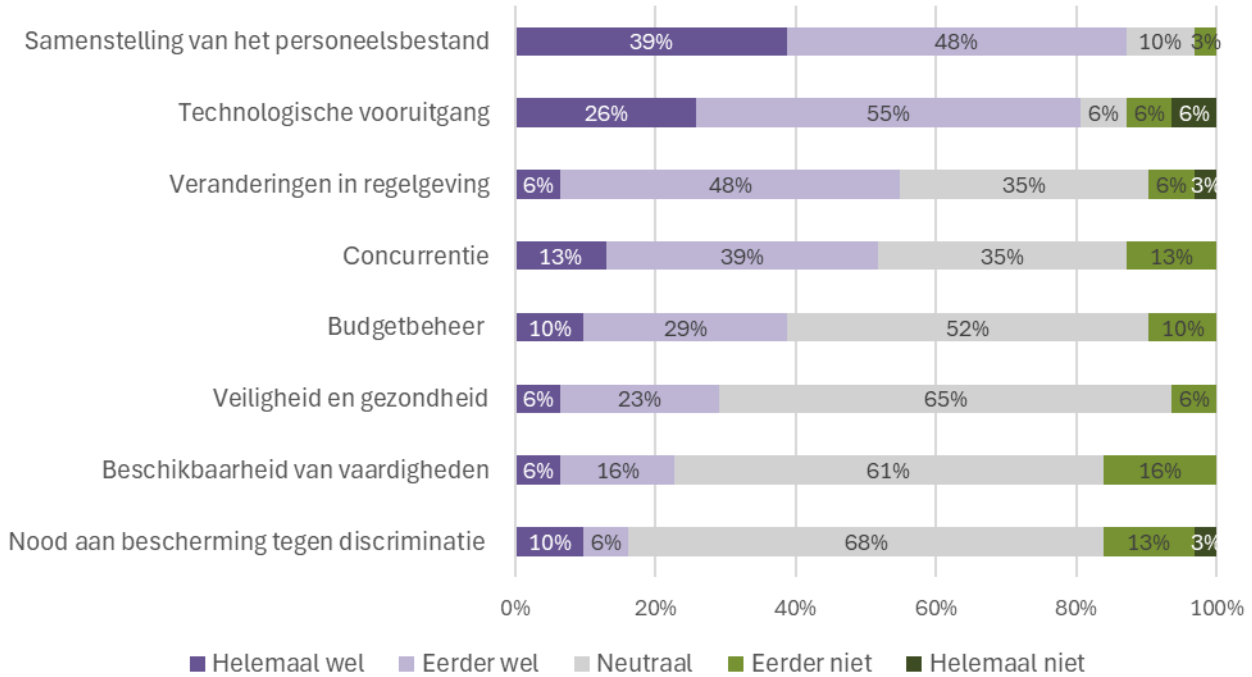


Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

De bevindingen geven aan dat, hoewel de meerderheid van de werknemers een invloed van de werkomgeving op hun welzijn ervaart, de mogelijkheden om de gezondheid en het mentale welzijn op peil te houden variëren. De meeste respondenten (98%) geven aan dat de werkomgeving hun welzijn tot op zekere hoogte beïnvloedt. Daarnaast geeft 85% van de respondenten aan dat ze op een bepaald moment van de dag mogelijkheden hebben om voor hun gezondheid en welzijn te zorgen.

3.1.2. Invloed van mondiale trends en macro-economische factoren op psychosociale risico's en het welzijn van werknemers

Figuur 6. Percentage werknemers dat aangeeft dat hun bedrijf op deze aspecten significante veranderingen heeft doorgemaakt (N=31).



Opmerking. Alleen respondenten die aangeven dat hun bedrijf de afgelopen vijf jaar grote veranderingen heeft doorgemaakt, hebben deze vraag beantwoord.

Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Wereldwijde trends en veranderingen zoals digitalisering, toegenomen diversiteit en de COVID-19 pandemie, hebben ook een impact op bedrijven en hun werknemers. Uit de bevraging blijkt dat 82% van de werknemers in de afgelopen vijf jaar te maken heeft gehad met ingrijpende organisatorische veranderingen in hun bedrijf. Figuur 6 geeft meer details over de specifieke kenmerken van deze veranderingen. Veranderingen die te maken hebben met de samenstelling van het personeelsbestand worden het vaakst gemeld (87%), evenals technologische vooruitgang (81%). Verder worden organisatorische veranderingen in meer dan de helft van de bedrijven ook gedreven door veranderingen in de regelgeving (54%) of concurrentiedruk (52%).

Krapte op de arbeidsmarkt en tekorten aan arbeidskrachten en vaardigheden

De krappe arbeidsmarkt in België kan leiden tot tekorten op de werkvloer, met gevolgen voor de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werknemers. Dergelijke tekorten brengen bijkomende spanningen en psychosociale risico's met zich mee, zoals een hogere werkdruk, het niet kunnen opnemen van vakantiedagen of het aannemen van minder gekwalificeerde of minder geschikte kandidaten. Uit de interviews bleek dat deze tekorten vooral in bedrijven die 24/7 produceren nog verergerd worden door ploegenarbeid. Ploegenarbeid brengt op zichzelf al meerdere psychosociale risico's met zich mee, vooral voor werknemers met jonge kinderen. Een tekort aan arbeidskrachten kan ook leiden tot frequente veranderingen in de

samenstelling van teams. Vervolgens kan het ook zijn dat deze nieuwe leden over onvoldoende kennis of vaardigheden beschikken met alle gevolgen van dien. Daarnaast legt training op de werkvloer een extra druk op de andere teamleden. Dit wordt verder verergerd wanneer de nieuwe werknemer wordt ontslagen of van team wisselt, waardoor er opnieuw een nieuwe werknemer moet worden ingewerkt.

Groeiende diversiteit in de metaalverwerkende sector

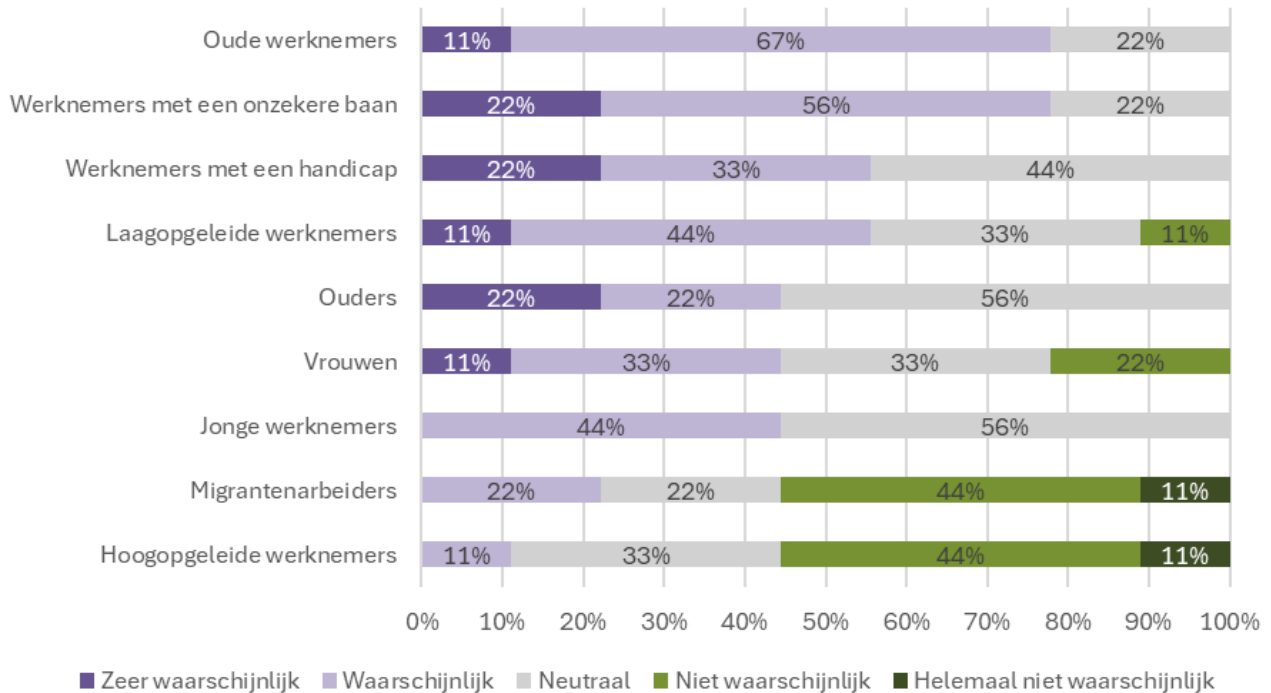
Eén van de belangrijkste inzichten uit de interviews is dat de metaalverwerkende sector, die traditioneel vooral bestond uit witte mannelijke werknemers, steeds diverser wordt. Er is een groeiende vertegenwoordiging van verschillende genders, leeftijden, opleidingsniveaus en culturele achtergronden. Deze diversiteit heeft invloed op zowel de teamdynamiek als de organisatiecultuur.

Alle geïnterviewden benoemden verschillen tussen jongere en oudere werknemers op het gebied van werkcultuur, veerkrachtigheid en digitale vaardigheden. Verschillende leeftijdsgroepen blijken vatbaarder voor bepaalde psychosociale risico's en mentale gezondheidsproblemen, en gaan hier op uiteenlopende manieren mee om.

Uit de resultaten van de bevraging komt verder naar voren dat er verschillende visies zijn op de vraag of psychosociale risico's een universeel probleem zijn of dat ze eerder vooral invloed hebben op bepaalde groepen werknemers binnen het bedrijf. De meerderheid zegt dat psychosociale risico's gevolgen hebben voor alle werknemers in hun bedrijf (69%), terwijl 23% denkt dat ze vooral specifieke groepen treffen. Nog eens 8% geeft aan dat ze het niet weten of dat ze liever geen antwoord geven.

Slechts een klein aantal respondenten (9) beantwoordde de vraag over welke groepen het vaakst worden blootgesteld aan psychosociale risico's. Volgens hen lopen bepaalde groepen een groter risico. Oudere werknemers (78%) en werknemers in onzekere banen, zoals tijdelijke werknemers (78%), worden als de meest kwetsbare groepen beschouwd. Daarnaast geeft 55% van de respondenten aan dat laagopgeleide werknemers en werknemers met een beperking worden getroffen. Verder noemt 44% vrouwen, jonge werknemers en ouders als risicogroepen (Figuur 7).

Figuur 7. Groepen werknemers die het meest te maken hebben met psychosociale risico's (%) (N=9).



Opmerking. Slechts 9 personen hebben deze vraag beantwoord, deze resultaten moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

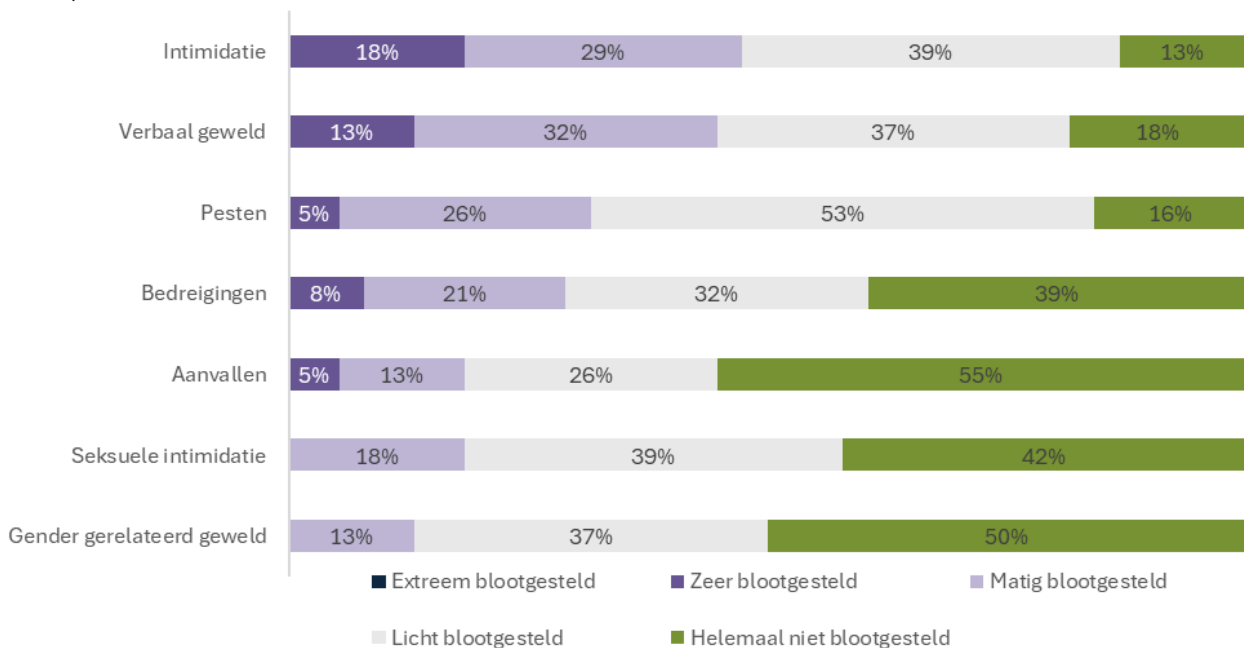
Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Als het gaat om de prevalentie van asociaal gedrag in bedrijven dan rapporteert de meerderheid van de werknemers (77%) dat dergelijk gedrag niet vaak voorkomt, waarvan 11% aangeeft dat het helemaal niet voorkomt en 66% aangeeft dat het zeer zelden voorkomt. De overige 23% geeft aan dat dit gedrag tamelijk vaak (13%) of zeer vaak (11%) voorkomt. Ook hier lijkt de bedrijfscultuur een intermediaire factor te zijn. Tijdens de interviews werd het effect van sociale media in het ene bedrijf als een probleem benoemd, terwijl dit in een ander bedrijf geen probleem bleek te zijn. In dat laatste geval had het bedrijf in het verleden snel en krachtig gereageerd op een situatie waarin sociale media een rol speelden. Volgens de geïnterviewde werd met die eerste reactie de toon gezet, waardoor grote incidenten veroorzaakt door sociale media niet meer voorkwamen. Het kon echter niet worden vastgesteld of dergelijke incidenten daadwerkelijk niet meer plaatsvonden of simpelweg niet meer werden gerapporteerd.

Op de vraag in hoeverre werknemers in hun bedrijf of sector worden blootgesteld aan specifieke vormen van misbruik, lopen de antwoorden uiteen per type misbruik (Figuur 8). Intimidatie wordt het vaakst gerapporteerd: bijna de helft van de respondenten (47%) geeft aan dat werknemers hier in hoge of matige mate aan worden blootgesteld. Verbaal geweld volgt op de tweede plaats (45%), gevolgd door pesten (31%) en bedreigingen (29%). Minder vaak genoemde vormen van misbruik zijn aanvallen (18%), seksuele intimidatie (18%) en gender gerelateerd geweld (13%). Wat betreft de perceptie van gender gerelateerde discriminatie op de werkplek, wijzen de resultaten op een klein verschil tussen mannen en vrouwen. De meerderheid (67%) stelt dat discriminatie beide geslachten in gelijke mate treft (54%) of dat geen van beide groepen onevenredig wordt getroffen (13%). Een gelijk aantal

respondenten is van mening dat mannen (10%) of vrouwen (10%) vaker discriminatie ervaren. Daarnaast geeft 13% aan het niet zeker te weten of liever geen antwoord te geven. Daarnaast geeft bijna 60% van de respondenten aan dat er procedures bestaan om discriminatie aan te pakken in het bedrijf. Daarentegen meldt 21% dat dergelijke procedures ontbreken, terwijl nog eens 21% aangeeft dit niet te weten of liever geen antwoord te geven.

Figuur 8. Mate waarin werknemers worden blootgesteld aan asociaal gedrag op de werkplek (%) (N=38).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

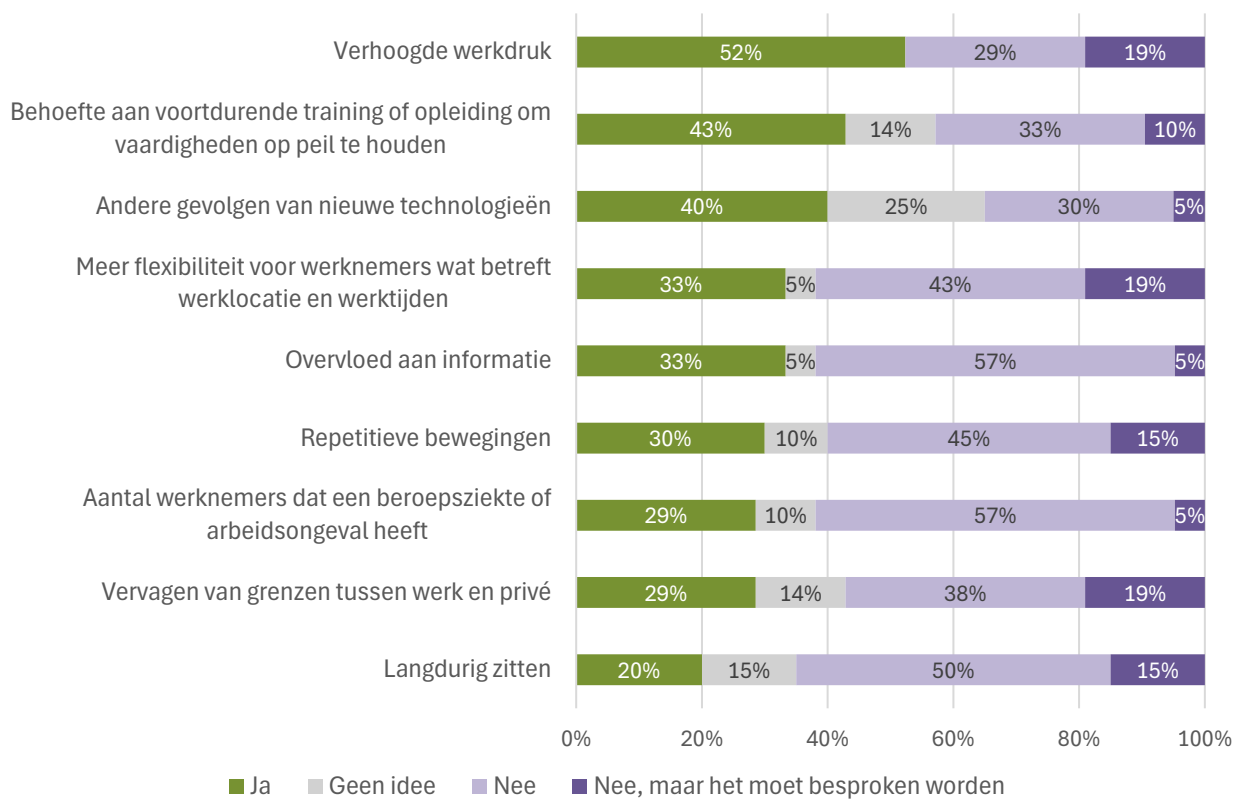
Digitalisering

Figuur 6 laat al zien dat technologische vooruitgang een belangrijk kenmerk is van organisatieveranderingen. Bij ongeveer 80% van de werknemers die een organisatorische verandering hebben meegemaakt, wordt aangegeven dat technologische vooruitgang in grote (26%) tot zeer grote (55%) invloed heeft gespeeld. Meer dan de helft van de respondenten (54%) stelt dat de mogelijke impact van nieuwe technologieën op de gezondheid en veiligheid van werknemers is besproken met hen of hun vertegenwoordigers. Eén op zes (15%) van de werknemers weet echter niet of dit besproken is en 31% geeft aan dat dit in zijn of haar bedrijf niet is gebeurd.

Verhoogde werkdruk wordt het vaakst genoemd als mogelijk gevolg van nieuwe technologieën (52%), gevolgd door de noodzaak van voortdurende bijscholing om vaardigheden op peil te houden (43%). Aan de andere kant vindt één op de vijf respondenten dat er meer discussie nodig is over de impact van nieuwe technologieën op de balans tussen werk en privé, de werkintensiteit en de toegenomen flexibiliteit in werkplek en werktijden (Figuur 9).

Daarnaast geeft slechts 36% van de respondenten aan dat nieuwe technologieën hebben bijgedragen aan een flexibelere werkorganisatie, zoals werken op afstand of flexibele werktijden, die aansluit bij hun behoeften om hun welzijn te behouden. Meer dan de helft (51%) stelt dat dit niet heeft geleid tot meer flexibiliteit in de werkorganisatie of dat zij geen toegang hebben tot flexibele regelingen. Geïnterviewden verklaarden dat de automatisering van processen of de invoering van gedigitaliseerde of algoritmische instructies een negatieve invloed hebben op de autonomie en de betrokkenheid van werknemers.

Figuur 9. Percentage werknemers dat aangeeft dat deze onderwerpen zijn besproken of zouden moeten worden besproken met werknemers of hun vertegenwoordigers als effect in verband met de invoering van nieuwe technologieën op de werkplek (N=21).



Opmerking. Alleen respondenten die aangeven dat de mogelijke gevolgen van nieuwe technologieën voor de gezondheid en veiligheid van werknemers in hun bedrijf zijn besproken, hebben deze vraag beantwoord.

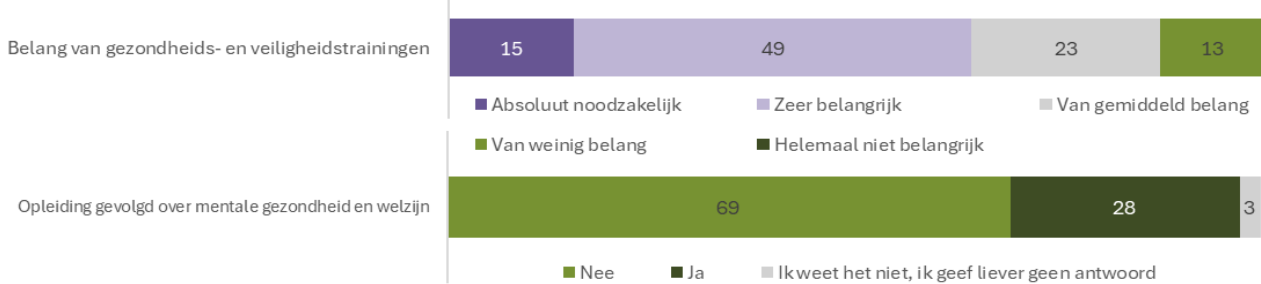
Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

3.1.3. Training over OSH en mentaal welzijn

Niet alle bedrijven geven in dezelfde mate prioriteit aan training op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk (VGW). Figuur 10 geeft de mening van de respondenten weer over het belang dat bedrijven hechten aan VGW-training. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat deze trainingen als absoluut essentieel (15%) of zeer belangrijk (49%) beschouwt worden. Desalniettemin laten de bevindingen een opvallende kloof zien in de feitelijke training van werknemers op het gebied van mentale gezondheid en welzijn

(Figuur 10). Twee op drie (69%) respondenten geven aan dat ze in hun bedrijf geen specifieke training over dit onderwerp hebben gekregen, terwijl slechts 28% bevestigt dat ze een dergelijke training hebben gekregen.

Figuur 10. Percentage werknemers dat aangeeft dat hun bedrijf belang hecht aan VGW-trainingen en percentage werknemers dat training over mentale gezondheid en welzijn ontvangt (N=39).



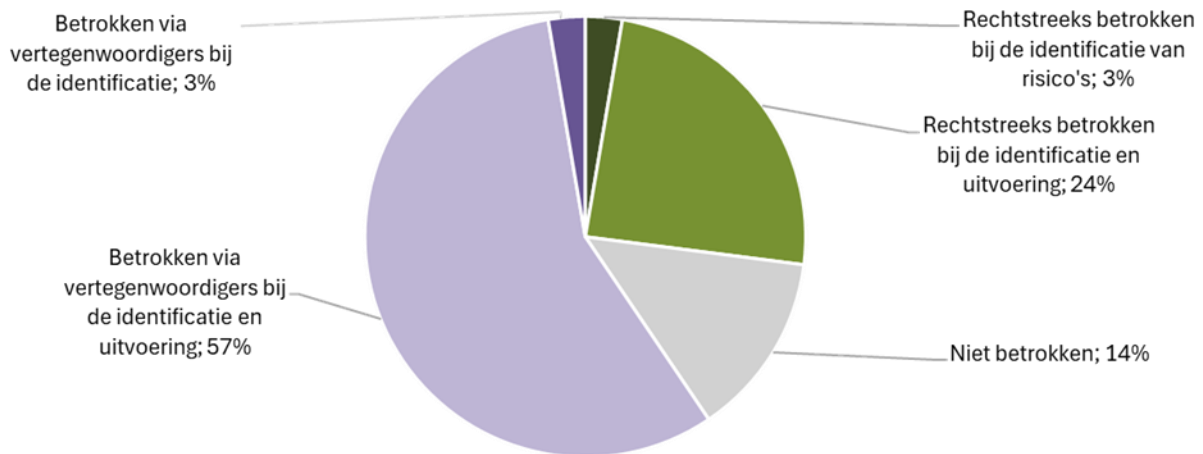
Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Tijdens de interviews werd het belang van opleiding sterk benadrukt. Vertegenwoordigers van sociale partners, zoals vakbondsafgevaardigden, hebben goede training en voldoende middelen nodig om werkstress en mentale problemen effectief aan te pakken. Ook vanuit het perspectief van werkgevers is voldoende scholing van cruciaal belang. Gezamenlijke training voor vakbondsvertegenwoordigers en managers op de werkvloer kan bijdragen aan een betere samenwerking bij het managen van stress en het ontwikkelen van effectieve preventiestrategieën.

3.1.4. Participatie in psychosociale risicopreventie en -management

De betrokkenheid van werknemers bij het vaststellen van psychosociale risico's op de werkplek en het implementeren van maatregelen om deze risico's te voorkomen of te managen, verschilt aanzienlijk per bedrijf. Volgens de onderzoeksresultaten betreft slechts 3% van de bedrijven alle werknemers rechtstreeks bij het identificeren van psychosociale risico's, terwijl nog eens 3% deze verantwoordelijkheid delegeert naar de werknemersvertegenwoordigers. In 24% van de bedrijven dragen alle werknemers actief bij aan zowel het identificeren van psychosociale risico's als het implementeren van maatregelen, terwijl 57% hiervoor vertrouwt op hun vertegenwoordigers. In 14% van de bedrijven zijn de werknemers echter helemaal niet betrokken. Deze bevindingen laten zien dat, hoewel er in veel bedrijven sprake is van gestructureerde werknemersparticipatie, sommige werknemers hiervan uitgesloten blijven (Figuur 11).

Figuur 11. Betrokkenheid van werknemers bij de identificatie van psychosociale risico's en de uitvoering van beleid (%) (N=37).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Doorheen de interviews wordt benadrukt hoe belangrijk het is om te luisteren naar belanghebbenden (werknemers, sectororganisaties, vakbonden) en een bottom-up benadering te gebruiken bij het aanpakken van psychosociale risico's en het nemen van beslissingen. Dit geldt vooral wanneer de beslissing onzekerheid voor de werknemers met zich mee kan brengen (bv. reorganisatie, invoering van nieuwe technologieën, automatisering). Daarnaast benadrukken vakbondsleden en -vertegenwoordigers dat regelgeving moet garanderen dat op alle niveaus binnen bedrijven een sociale dialoog plaatsvindt, waarbij zowel de behoeften van grote bedrijven als die van kleinere ondernemingen worden meegenomen. Het is van cruciaal belang dat dergelijke regelgevingen worden gecontroleerd om de effectiviteit ervan te garanderen en ervoor te zorgen dat geen enkele werknemer achterblijft als het gaat om bescherming en aandacht. Er werd ook benadrukt dat psychosociale risico's en de mentale gezondheid van werknemers meer aandacht moeten krijgen, op alle niveaus.

3.1.5. Belang van organisatiecultuur en -context met betrekking tot mentale gezondheid

Uit de resultaten blijkt dat de helft van de respondenten (53%) de ondersteuning van de mentale gezondheid van werknemers in hun bedrijf als acceptabel omschrijft. Een kleiner deel (11%) beoordeelt deze als goed. Verder rapporteert 37% wel ontevreden te zijn over het niveau van de ondersteuning, waarbij 32% het als slecht en 5% het als zeer slecht beoordeelt (Figuur 12).

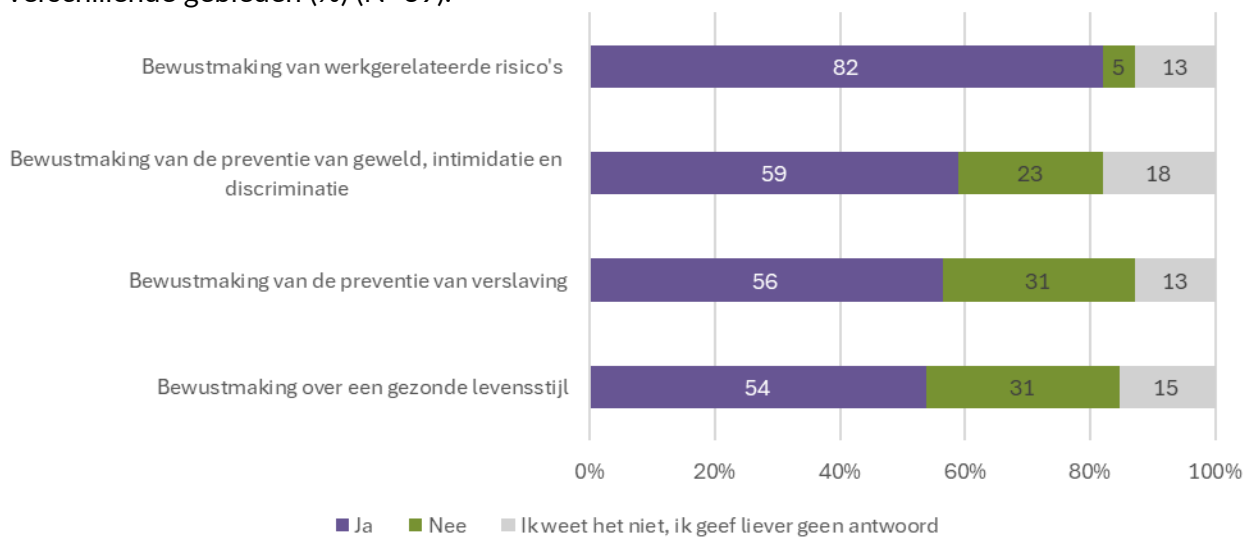
Figuur 12. Kwaliteit van de ondersteuning van de mentale gezondheid van werknemers in de bedrijfscultuur (%) (N=38).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Aan werknemers is gevraagd op welke vlakken hun bedrijf de bewustwordingsinitiatieven kan verbeteren. Vier op de vijf werknemers (82%) noemen werkgerelateerde risico's (zoals burn-out, stress, de balans tussen werk en privé, fysieke risicofactoren en asociale werktijden) als een aandachtspunt voor verbetering. Daarna volgt de preventie van geweld, intimidatie en discriminatie, waarbij 59% aangeeft dat hier verbetering nodig is. Daarnaast benadrukt 56% de noodzaak om meer bewustwording te creëren rondom verslavingspreventie. Verder geeft 54% aan dat er meer aandacht moet zijn voor een gezonde levensstijl, waaronder voeding, lichaamsbeweging en algemeen welzijn (Figuur 13).

Figuur 13. Behoeftte aan verbetering van bewustmakingsactiviteiten binnen het bedrijf op verschillende gebieden (%) (N=39).



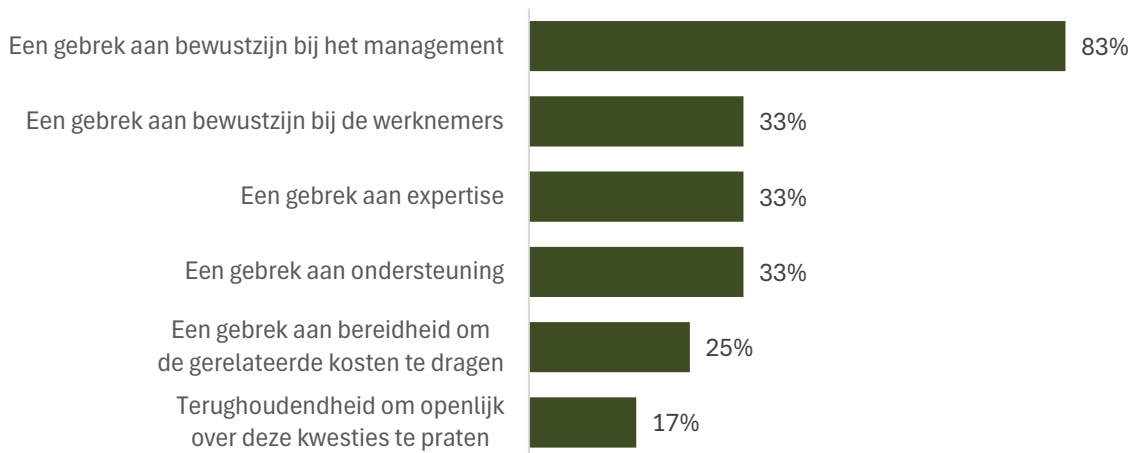
Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

De geïnterviewden benadrukken echter dat de managementstijl, het bedrijfsmodel en de algemene bedrijfscultuur een grote invloed hebben op het bewustzijn en de aanpak van psychosociale risico's en mentaal welzijn. Factoren zoals een 24/7 productieproces (zoals in een volcontinu ploegensysteem), het inzetten van onderaannemers en hoge efficiëntie-eisen kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan een verhoogde stress bij werknemers.

Terugkomend op de resultaten, slechts één op de drie werknemers geeft aan dat de preventie en aanpak van psychosociale risico's binnen hun bedrijf vlot verloopt. Wanneer zij problemen melden, wordt hen gevraagd welke obstakels het bedrijf daarbij ervaart (Figuur 14). Het

belangrijkste obstakel dat wordt genoemd, is het gebrek aan bewustzijn over psychosociale risico's bij het management (83%). Verder noemt een op de drie een gebrek aan bewustzijn bij het personeel, een gebrek aan expertise of een gebrek aan speciale ondersteuning als belangrijkste belemmering. De meerderheid meldt één (29%), twee (25%) of drie (38%) verschillende obstakels. De meeste bedrijven lijken dus meerdere obstakels te ondervinden bij het voorkomen en beheersen van psychosociale risico's.

Figuur 14. Percentage werknemers dat onderstaande obstakels rapporteert bij de preventie en het management van psychosociale risico's (N=24).



Opmerking. Alleen respondenten die aangeven dat de preventie en aanpak van psychosociale risico's in hun bedrijf niet vlot verloopt, hebben deze vraag beantwoord.

Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

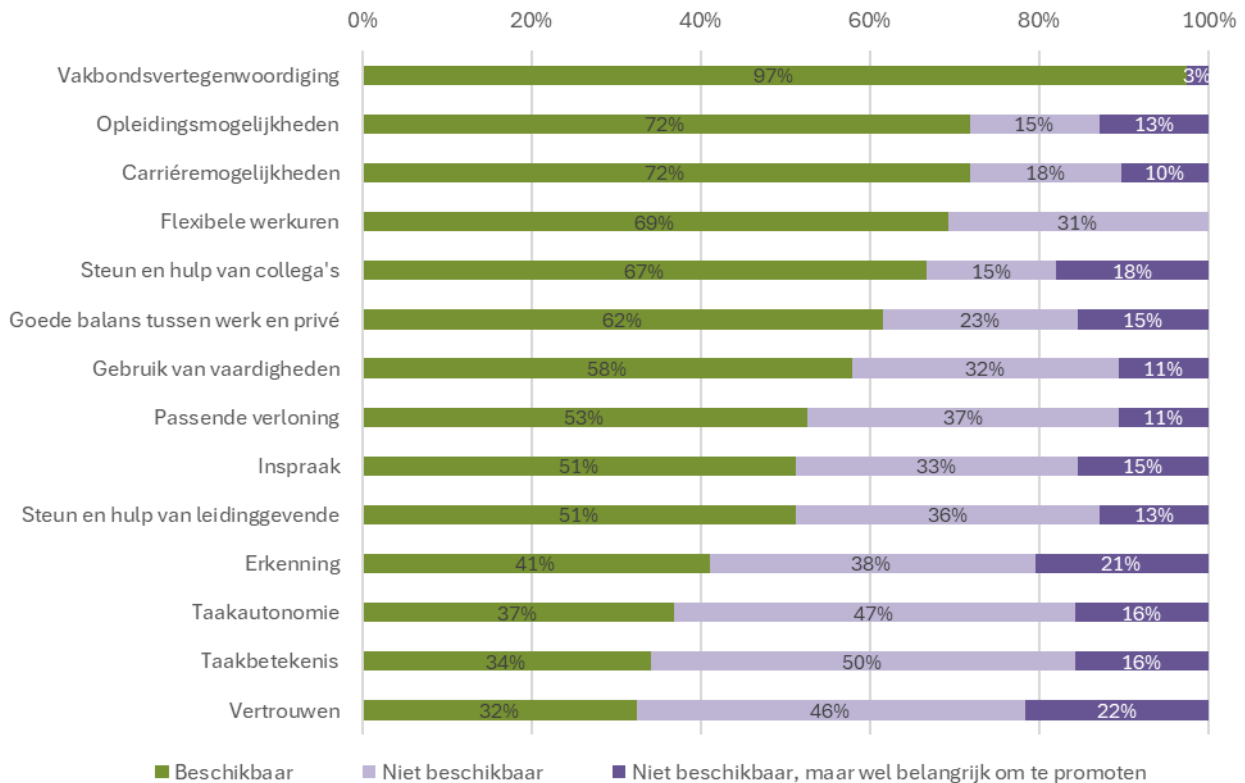
3.1.6. Essentiële vereisten en hulpmiddelen om psychosociale risico's en mentaal welzijn aan te pakken

Figuur 15 toont de beschikbaarheid van hulpbronnen binnen bedrijven die werknemers ondersteunen bij het omgaan met psychosociale risico's. Hulpbronnen op de werkvloer worden gedefinieerd als *de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die (a) functioneel zijn voor het behalen van werkgerelateerde doelen, (b) de werkbelasting en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren* (Xanthopoulou et al., 2007, p.122). Dit omvat onder meer carrièremogelijkheden, toegang tot opleidingen, een ondersteunende sociale werkomgeving, autonomie in de werkorganisatie en erkenning voor prestaties.

Volgens het Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) en het eerder besproken theoretische kader bieden deze hulpbronnen werknemers de middelen om beter om te gaan met psychosociale risico's op het werk. Zo kan sociale steun van collega's helpen bij het omgaan met emotioneel belastend werk. Tegelijkertijd kan een tekort aan bepaalde hulpbronnen op de werkvloer zelf een psychosociaal risico vormen (Heylen et al., 2024). Een gebrek aan taakautonomie kan bijvoorbeeld leiden tot verhoogde spanning en een negatieve impact hebben op het welzijn van werknemers. Daarom is het waarborgen van voldoende

hulpbronnen essentieel voor zowel de preventie als het management van psychosociale risico's en het bevorderen van mentaal welzijn op de werkvloer.

Figuur 15. De beschikbaarheid van werkmiddelen op de werkplek (%) en de mate (%) waarin niet-beschikbare hulpbronnen zouden moeten worden bevorderd (N=39).



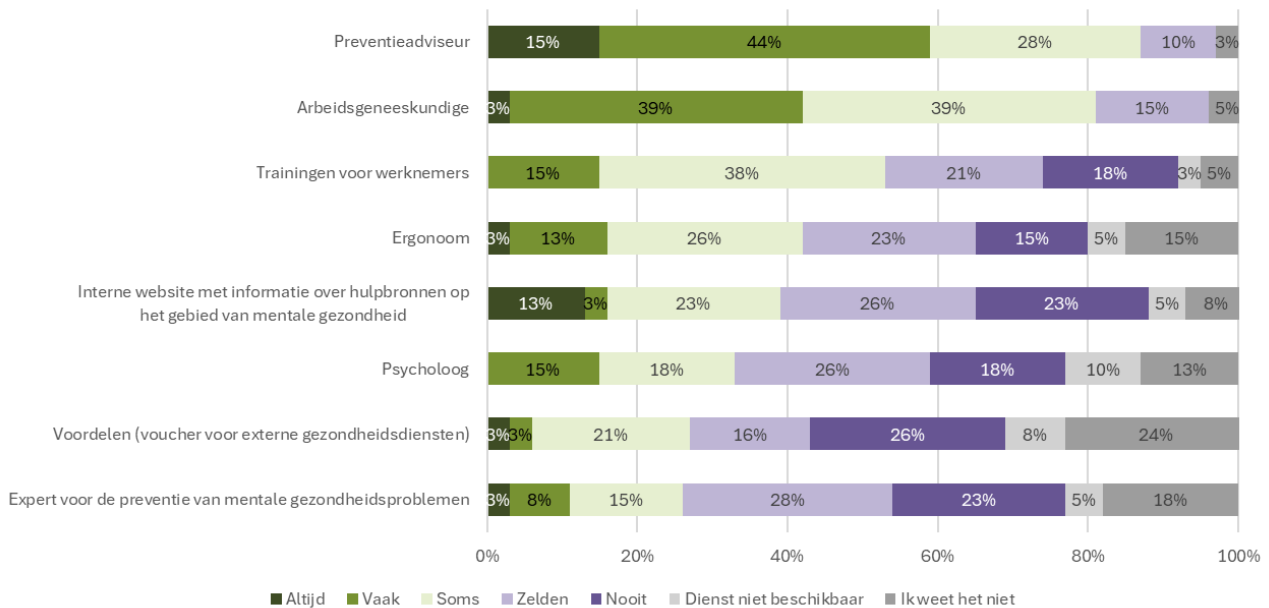
Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

Bijna alle werknemers (97%) bevestigen dat vakbondsvertegenwoordiging en sociale dialoog binnen het bedrijf mogelijk zijn (Figuur 15). Dit hoge percentage is mogelijk te verklaren door de sterke vakbondsvertegenwoordiging in grotere Belgische bedrijven en doordat de meeste antwoorden afkomstig zijn van werknemersvertegenwoordigers. Daarnaast stellen de meeste bedrijven verschillende hulpbronnen beschikbaar, zoals carrièremogelijkheden (72%), opleidingskansen (72%), flexibele werktijden (69%), sociale steun (67%) en flexibele werkuren (62%). Ondanks deze positieve bevindingen ervaren veel werknemers tekorten op andere vlakken. Zo meldt 68% een gebrek aan vertrouwen (m.b.t. de samenwerking met leidinggevenden en collega's). Daarnaast geeft 66% aan dat taakbetekenis voor hen beperkt is, waardoor zij niet het gevoel hebben dat hun werk zinvol is. Verder ervaart 63% een gebrek aan taakautonomie, wat betekent dat ze weinig invloed hebben op hoe ze hun werk uitvoeren. Daarnaast voelt 59% zich onvoldoende erkend voor het geleverde werk en geeft slechts 49% aan inspraak te hebben in beslissingen op de werkvloer, zoals het mee beslissen over doelstellingen en werkorganisatie (Figuur 15).

Verder laat de bevraging toe enkele belangrijke verbeterpunten vast te stellen, waarbij de nadruk ligt op hulpbronnen die werknemers momenteel missen, maar als essentieel worden beschouwd. Vertrouwen (22%) komt naar voren als het belangrijkste aandachtspunt, gevolgd door erkenning (21%) en sociale steun (18%) (Figuur 15).

Werknemers rapporteren aanzienlijke verschillen in het gebruik van ondersteunende diensten op het gebied van mentale gezondheid op het werk (Figuur 16). De meest gebruikte voorzieningen zijn preventieadviseurs (87%) en bedrijfsartsen (81%). Daarnaast volgt 53% van de werknemers trainingen of ondersteuningscursussen, en raadpleegt 42% regelmatig een ergonomoom. Meer gespecialiseerde of specifieke diensten voor mentale gezondheid worden minder vaak benut. Zo raadpleegt 39% van de werknemers regelmatig de interne website over mentale gezondheid, terwijl 33% een psycholoog inschakelt. Daarnaast maakt één op de vier werknemers gebruik van externe vouchers voor gezondheidszorg (27%) of raadpleegt een deskundige voor de preventie van mentale gezondheidsproblemen (26%).

Figuur 16. Mate waarin gebruik wordt gemaakt van verschillende ondersteunende diensten voor mentale gezondheid op de werkplek (%) (N=39).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

3.1.7. Beleid voor de preventie en het beheer van psychologische risico's

Slechts één op de vier respondenten bevestigt dat er binnen het bedrijf een geformaliseerd beleid bestaat om werkgerelateerde stress te voorkomen. Bijna de helft (48%) geeft aan dat dergelijk beleid ontbreekt. Daarnaast weet 26% van de respondenten niet of er een dergelijk beleid bestaat of geeft de voorkeur om niet te antwoorden (Figuur 17). Respondenten die op de hoogte zijn van bestaande initiatieven, noemen verschillende maatregelen, zoals welzijnsprogramma's, informatiesessies, stressbeheersingsactiviteiten en overleg met preventieadviseurs.

Alle geïnterviewden waren het erover eens dat bedrijven weliswaar voldoen aan de wetgeving, maar dat de impact op de werkvloer beperkt blijft. De focus ligt vooral op de 'klassieke' veiligheid en de preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten. Het verband met psychosociale risico's en de mentale gezondheid van werknemers wordt vaak over het hoofd gezien.

Verschillende geïnterviewden, ook van werkgeverszijde, gaven aan dat de interesse in psychosociale risico's en mentale gezondheid vaak veeleer formeel dan concreet is. Bovendien worstelen zelfs werkgevers die wél aandacht besteden aan deze thema's met het onderwerp. Ze hebben vaak geen duidelijk beeld van welke maatregelen effectief zijn en hebben onvoldoende inzicht in de 'return-on-investment' en prijs-kwaliteitverhouding van mogelijke interventies.

Figuur 17. Aanwezigheid van beleid om werkstress in het bedrijf te voorkomen (%) (N=39).



Bron. Eigen analyse van verzamelde enquêtegegevens in België.

3.2. Goede praktijken uit collectieve onderhandelingen in de metaalverwerkende sector

Het aanbieden van opleidingsprogramma's over digitale vaardigheden op bedrijfsniveau, om de digitale vaardigheden van werknemers te verbeteren en de psychosociale risico's (zoals technostress) gerelateerd aan invoering van nieuwe technologieën te beperken: Het Digi+ project⁴ wordt georganiseerd door Mtech+, het loopbaanfonds van de metaalsector. Het is een samenwerking tussen Mtech+, de Stad Gent en een kleine groep vooruitstrevende metaalverwerkende bedrijven in regio Gent. De primaire doelstelling van het project is om de digitale vaardigheden van werknemers te verbeteren, zowel voor algemeen dagelijks gebruik als voor de vaardigheden die nodig zijn op de werkplek. Bij dit project worden vakbondsvertegenwoordigers vanaf het begin actief betrokken om een brede betrokkenheid en buy-in van de werknemers te garanderen. Het Digi+ project bestaat uit vier belangrijke stappen binnen elk bedrijf. Eerst worden werknemers geïnformeerd over het project en bewust gemaakt van het belang van digitale vaardigheden (DigiCheck). Ten tweede wordt er een laagdrempelige digitale beurs (digismaakmaker) georganiseerd, waar alle werknemers verschillende digitale technologieën kunnen verkennen en hun vaardigheidsniveau kunnen beoordelen. Ten derde worden er leertrajecten over een selectie van digitale vaardigheden aangeboden. Tot slot wordt het project geëvalueerd om de impact ervan te beoordelen (DigiNext). Dit initiatief rust werknemers uit met digitale vaardigheden, waardoor ze beter kunnen omgaan met technostress en andere psychosociale risico's die voortvloeien uit de introductie van nieuwe technologieën (Meylemans et al., 2021).

⁴ digi-plus.be

Digitale gezondheidsgids op bedrijfsniveau: een Belgische multinational gespecialiseerd in materiaalkunde en recycling werkt actief aan het welzijn van zijn werknemers door middel van gepersonaliseerde gezondheidsinitiatieven. In samenwerking met de federatie van huisartsen (Domus Medica⁵) heeft het de Gezondheidsgids⁶ geïntroduceerd. Dit is een digitaal hulpmiddel waarmee werknemers hun gezondheidsrisico's beter kunnen begrijpen en voorzorgsmaatregelen kunnen nemen. Aan de hand van een gestructureerde vragenlijst identificeert de gezondheidsgids risicoprofielen en geeft advies op maat om de kans op chronische ziekten te verkleinen en het algehele welzijn te verbeteren. Door deze tool te integreren in de werkplek wordt informatie over gezondheidszorg toegankelijker en wordt een proactieve benadering van zowel mentale als fysieke gezondheid aangemoedigd.

Brochures voor bewustmakings- en preventieacties op sectoraal niveau door vakbonden: ACV-CSC, een Belgische vakbond, zet zich in om werknemers te helpen bij het begrijpen en aanpakken van psychosociale risico's op het werk, zoals stress, burn-out, pesten en problemen met het evenwicht tussen werk en privéleven. Door bewustwording te creëren en preventie te bevorderen, stimuleert ACV-CSC een open dialoog over deze uitdagingen en stelt het werknemers in staat om actie te ondernemen. Door middel van brochures⁷ biedt ACV-CSC duidelijke en toegankelijke informatie, zodat werknemers hun rechten en de ondersteuning die voor hen beschikbaar is beter begrijpen. Dit initiatief biedt praktische richtlijnen om psychosociale risico's vast te stellen, de juiste maatregelen te nemen en collectieve oplossingen te ontwikkelen voor problemen als een te hoge werkdruk, psychologische druk of conflicten op de werkplek. Het is belangrijk om een cultuur te creëren waarin psychosociale risico's openlijk kunnen worden besproken (Dong et al., 2024). Bewustwordingscampagnes kunnen helpen het stigma te doorbreken en proactieve preventie aanmoedigen. Om deze initiatieven effectief te laten zijn, moet informatie breed toegankelijk blijven.

Herhaalde monitoring van werkbaarheid van jobs en psychosociale risico's op grote schaal: De Vlaamse Werkbaarheidsmonitor⁸, ontwikkeld door de Sociaaleconomische Raad van Vlaanderen (SERV), monitort sinds 2004 systematisch de kwaliteit van werk in Vlaanderen. Het werd opgericht op initiatief van Vlaamse werkgevers en vakbonden, die zich in samenspraak met de Vlaamse Regering engageerden om meer kwaliteitsvolle jobs te promoten. Centraal in de monitor staat het concept 'werkbaar werk'. Werkbaar werk verwijst naar jobs die duurzaam blijven op lange termijn. "Werkbaar werk betekent dat werknemers geen overmatige stress of burn-out ervaren, dat hun werk boeiend en motiverend is, dat ze kansen krijgen om zich professioneel te ontwikkelen en dat ze een gezond evenwicht tussen werk en privéleven kunnen bewaren" (SERV, 2024, p. 6). Om de werkbaarheid te beoordelen, evalueren representatieve enquêtes belangrijke factoren zoals stress, motivatie, leermogelijkheden en de balans tussen werk en privéleven. De verzamelde gegevens bieden beleidsmakers, werkgevers en sociale partners een wetenschappelijke basis voor het implementeren van

⁵ [ica d https://www.domusme.](https://www.domusme.ica)

⁶ <https://gezondheidsgids.be/>

⁷ https://www.hetacv.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/9000-militant/9150-publicaties-voor-militanten-brochures-pour-militants/915011-veiligheid-en-welzijn-op-het-werk/acv-brochure-psychosociale-ri-sico%27s-en-syndicale-actie-201.pdf?sfvrsn=73bf1a_6

⁸ <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/wat-werkbaar-werk>

gerichte maatregelen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en psychosociale risico's te beperken (SERV, 2024). Met brede steun van de sociale partners worden deze maatregelen effectief geïmplementeerd en op grote schaal overgenomen. Door het continu opvolgen van werkbaarheidsindicatoren zorgt de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor niet alleen voor sensibilisering en dialoog, maar ook voor een structureel kader voor het verbeteren van de arbeidskwaliteit. Bovendien stellen de aanvullende sectorale enquêtes (met een grotere steekproefomvang) en sectorale rapporten sectoren in staat om uitdagingen beter aan te pakken en gerichte oplossingen te implementeren die de duurzaamheid van jobs en het welzijn van werknemers binnen hun sector verbeteren.

Speciale website ter bevordering van het bewustzijn over werkbaar werk en welzijn op het werk: Een ander initiatief van SERV is de website *Werkbaar Wint*⁹. Deze website biedt informatie over welzijn op het werk, psychosociale risico's en werkbaar werk, gericht op Vlaamse werkgevers, HR-managers en werknemers. In samenwerking met sectorale (loopbaan)fondsen ontwikkelt de SERV korte kennisclips en een podcastreeks over thema's als evenwicht tussen werk en privéleven, werkdruk. De korte kennisclips focussen op specifieke onderwerpen (bv. werkstress, motiverend leiderschap, teamwerk). Elke aflevering van de podcastreeks combineert wetenschappelijke inzichten met praktijkervaringen van experts en eindigt met een belangrijke takeaway die zowel werknemers als werkgevers kunnen toepassen om de werkomstandigheden te verbeteren. Luisteraars hebben na elke aflevering ook toegang tot gratis digitale workshops om dieper op de onderwerpen in te gaan. Dit initiatief vergroot het bewustzijn van psychosociale risico's en bevordert preventie.

Een ander goed voorbeeld van een goede sociale dialoog zijn de pogingen in beide geïnterviewde bedrijven om de *problemen in verband met ploegendienst aan te pakken*. In één bedrijf kwam het idee om de ploegendienst anders in te delen van de kant van de werkgever. In beide bedrijven werden uitgebreide inspanningen geleverd om ploegenarbeid te heroverwegen, waarbij knowhow en expertise werden ingehuurd, zowel op organisatorisch als op technisch gebied. Eén bedrijf ging zelfs zover dat het een app ontwikkelde waar werknemers voorkeuren voor ploegendienst, werkplek, enz. konden invoeren. Uiteindelijk waren de inspanningen in beide bedrijven niet succesvol, hoewel alle partijen, zowel werknemers- als werkgeversvertegenwoordigers, goed samenwerkten aan een gemeenschappelijk doel. Uiteindelijk werd geconcludeerd dat ploegendienst een grote belasting vormt voor het welzijn van werknemers en dat tegelijkertijd praktische en effectieve oplossingen of remedies ontbreken, wat duidt op een duidelijke behoefte aan verder onderzoek, bij voorkeur van multidisciplinaire aard.

Een andere goede praktijk die door een geïnterviewde werd genoemd, betrof een activiteit met een lage intensiteit die het bedrijf wilde uitbesteden. Vakbondsleden overtuigden het management ervan om deze activiteit niet uit te besteden, maar om werknemers die herstelden van aandoeningen waardoor ze minder stressbestendig waren of op een andere manier niet in staat waren om in een veeleisendere omgeving binnen het bedrijf te werken, opnieuw in te zetten. Niet alleen hield het bedrijf de activiteiten aan boord, waardoor de

⁹ <https://www.serv.be/campagne/werkbaarwint/>

getroffen werknemers konden worden ingezet, uiteindelijk bleek het niet uitbesteden van de activiteiten minder duur en dus ook financieel de beste optie.

Tenslotte installeerden beide bedrijven een soort sociale dienst - die in het ene bedrijf 'Team Welzijn' werd genoemd - die werknemers zou helpen met allerlei alledaagse problemen zoals problemen met huisbazen, energie- of telecomproviders, enz. De achterliggende gedachte is dat dergelijke zaken werknemers er meestal toe dwingen vakantiedagen op te nemen en stress veroorzaken die schadelijk kan zijn voor de productiviteit van werknemers. Het is belangrijk op te merken dat het in beide gevallen gaat om grote bedrijven met een lange geschiedenis, hoewel dergelijke vormen van sociale bijstand nog steeds te vinden zijn in sommige KMO's waar werknemers en werkgevers een nauwere band hebben dan in andere.

4. Conclusies

Dit rapport onderzoekt werkgerelateerde psychosociale risico's en mentale gezondheid in de metaalverwerkende sector in België, waarbij recente ontwikkelingen, de beleidscontext, het wettelijke kader en de rol van de sociale partners worden onderzocht. Inzichten uit interviews met belanghebbenden, een enquête onder werknemers en een brede literatuurstudie benadrukken de holistische en proactieve aanpak van psychosociale risico's op het werk in België, waarbij de nadruk ligt op coördinatie en samenwerking tussen belanghebbenden op verschillende niveaus en in verschillende domeinen.

Psychosociale risico's nemen toe, wat wordt toegeschreven aan zowel een feitelijke toename van het aantal gevallen als een lange traditie van inspanningen door verschillende actoren, waaronder overheidsinstanties, sociale partners, externe preventiediensten en inspectiediensten om het bewustzijn te vergroten en het melden van psychosociale risico's en mentale gezondheidskwesties aan te moedigen. Ondanks de geboekte vooruitgang en het uitgebreide wettelijke kader met betrekking tot psychosociale risico's en het welzijn van werknemers in België, blijft het nodig om de belemmeringen verder te verminderen, aangezien er nog belangrijke hiaten zijn. Ten eerste is het wettelijk kader complex, waardoor het moeilijk te interpreteren, uit te voeren en te handhaven is. Ten tweede komt het onderwerp, ondanks uitgebreide wetgeving en campagnes, niet 'aan op de werkvloer', en de bevindingen in het huidige rapport laten een gebrek aan bewustzijn over psychosociale risico's zien bij het management en/of lijnmanagers, samen met het gebrek aan bewustzijn onder het personeel. Dit pleit sterk voor het samenstellen van een trainingspakket over psychosociale risico's en mentale gezondheid op het werk, wat het doel is van het IncreMe(n)tal project. In het bijzonder voor eerstelijns supervisors, aangezien zij hun teamleden het beste kennen. Daarnaast worden teamleiders geconfronteerd met een heleboel problemen en verantwoordelijkheden, terwijl ze niet altijd over de nodige hefboomen beschikken om ze voldoende en/of autonoom aan te pakken, wat op zich al extra stress veroorzaakt.

Een gebrek aan bewustzijn van het bestaan van psychosociale risico's en signalen van invloed op de (mentale) gezondheid van werknemers die de veiligheidsprocedures kunnen schaden of een bedreiging kunnen vormen voor de veiligheid is nog belangrijker voor teamleiders die in gevaarlijke omgevingen of omstandigheden werken, wat niet ongewoon is in de

metaalverwerkende sector. Het sterke verband tussen psychosociale risico's, de mentale gezondheid van werknemers en veiligheid op het werk wordt maar al te vaak over het hoofd gezien, ook door het management, omdat de nadruk nog steeds ligt op veiligheid en meer 'traditionele' arbeidsongevallen en beroepsziekten. In dit verband is het belangrijk om de toegang tot preventieadviseurs en vertrouwenspersonen zo eenvoudig mogelijk te maken.

In België zijn werkgeversorganisaties en vakbonden sterk betrokken bij het onderwerp werkgerelateerde psychosociale risico's op nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau, en dragen ze bij aan het ontwerp, de implementatie, monitoring en evaluatie van maatregelen. Initiatieven van sociale partners omvatten bewustmakingscampagnes, training en sectorspecifieke projecten, die helpen een cultuur te creëren waarin psychosociale risico's en mentale gezondheidskwesties openlijk kunnen worden besproken. Effectieve, transparante communicatie van zowel werkgevers als vakbonden is essentieel. Het is ook belangrijk om de sociale dialoog in stand te houden en overlegorganen te hebben die tijdige communicatie op de juiste niveaus binnen het bedrijf mogelijk maken. Vertrouwen tussen werkgevers, vakbonden en werknemers is essentieel voor een effectieve sociale dialoog en werknemersparticipatie. Bovendien kan een gebrek aan vertrouwen op zichzelf al stress veroorzaken. Lage drempels voor actoren die betrokken zijn bij en initiatieven voor de aanpak van psychosociale risico's zijn belangrijk.

Bijlage 1. Fictieve voorbeelden

1. Taakroulatie na automatisering

Jan, 47 jaar, werkt al 20 jaar als CNC-operator in een metaalverwerkingsbedrijf. Vroeger stelde hij machines in, voerde kwaliteitscontroles uit en stelde software in. Twee jaar geleden introduceerde het bedrijf AI-gestuurde systemen die veel van zijn taken overnamen. Nu houdt Jan voornamelijk toezicht en grijpt hij af en toe in als er fouten optreden. De automatisering van zijn taken heeft ertoe geleid dat Jan een bore-out ervaart. Zijn werk voelt leeg en zinloos omdat de AI nu beslissingen neemt die hij vroeger zelf nam. Door de vermindering in uitdaging en verantwoordelijkheid voelt hij zich mentaal uitgeput, lusteloos en ongemotiveerd.

Na een gesprek met zijn manager werden er veranderingen doorgevoerd. Jan kreeg verschillende taken op nieuwe machines en werd aangemoedigd om relevante cursussen te volgen. Deze afwisseling, ondanks dat de oorspronkelijke taak nog steeds saai was, verhoogde zijn motivatie en zorgde ervoor dat hij zich meer verbonden voelde met het bedrijf.

2. Vergroten van de diversiteit van het personeelsbestand en aanpakken van personeelstekorten door maatregelen die de combinatie van werk en gezinstaken ondersteunen

Een metaalbedrijf dat gespecialiseerd is in machinebouw kampt met een ernstig personeelstekort. Door de toenemende vraag naar machineonderdelen is het een uitdaging om personeel te vinden, wat leidt tot hoge werkdruk, vermoeidheid, verhoogd ziekteverzuim en productiefouten. Bij onderzoek bleek dat de meerderheid van de werkzoekenden in de regio vrouwen zijn. Om hier op in te spelen, verbetert het bedrijf proactief zijn diversiteitsbeleid om aantrekkelijker te worden voor vrouwelijke kandidaten.

Het bedrijf heeft verschillende ondersteunende diensten geïntroduceerd om het leven van de werknemers te vergemakkelijken. Deze omvatten een strijkservice om minder tijd te hoeven besteden aan huishoudelijke taken, georganiseerde kinderopvang om de balans tussen werk en privé te verbeteren en een boodschappendienst om tijd te besparen door boodschappen op de werkplek te laten bezorgen. Daarnaast zijn er pakketautomaten geïnstalleerd, zodat werknemers gemakkelijk bestellingen kunnen ophalen zonder naar het postkantoor te hoeven gaan. Als gevolg van deze initiatieven heeft het bedrijf na verloop van tijd met succes nieuwe vrouwelijke werknemers aangetrokken. Een nadeel van dit initiatief is echter het 'gouden kooi'-fenomeen, waarbij werknemers afhankelijk worden van de diensten van het bedrijf, waardoor het moeilijker wordt om over te stappen naar andere werkplekken die geen vergelijkbare voordelen bieden.

3. Taalcursussen om de fysieke veiligheid te verbeteren, conflicten te verminderen en sociale relaties te verbeteren

Een bedrijf dat gespecialiseerd is in lassen en metaalbewerking heeft de afgelopen maanden verschillende veiligheidsincidenten gerapporteerd. Uit een analyse van deze incidenten blijkt dat taalbarrières tussen werknemers een belangrijke factor zijn. Een groot deel van de productiemedewerkers spreekt onvoldoende Nederlands, waardoor veiligheidsinstructies niet altijd goed begrepen worden. Om de communicatie en veiligheid op de werkvloer te verbeteren, wordt een taalcursus geïmplementeerd met een sterke nadruk op de praktische werkcontext. De cursus helpt werknemers niet alleen om de taal te leren, maar stelt hen ook in staat om de taal direct toe te passen in hun dagelijkse werk en veiligheidsprocedures. Na verloop van tijd is de communicatie tussen werknemers verbeterd, wat heeft geleid tot een vermindering van het aantal veiligheidsincidenten.

4. Weerstand tegen jaarlijkse onderzoeken en alternatieve aanpak

In een middelgroot bedrijf worden jaarlijks enquêtes gehouden om het welzijn van werknemers te meten, met de nadruk op werkgerelateerde stress. Hoewel de resultaten suggereren dat het stressniveau onder controle is, merken managers en HR-medewerkers dat steeds meer werknemers symptomen van stress en burn-out vertonen. Informele contacten met werknemers brengen twee problemen aan het licht: onbetrouwbare enquêtegegevens en een gebrek aan vertrouwen in het proces. Werknemers vullen de vragenlijst niet serieus in omdat ze denken dat er toch geen actie wordt ondernomen en ze vrezen dat de enquête niet anoniem is.

In gesprekken met het management komen twee barrières naar voren: twijfel over het rendement van de investering en een gebrek aan kennis over het implementeren van stressmanagementprogramma's. Onderzoek toont aan dat langdurige werkgerelateerde stress negatieve gevolgen heeft voor zowel werknemers als de organisatie, zoals een verhoogd risico op burn-out, verminderde productiviteit en een groter personeelsverloop (Timotius & Octavius, 2022).

Om deze problemen aan te pakken, schakelt de organisatie een externe dienst in voor een uitgebreide evaluatie. Op basis van de bevindingen worden gerichte interventies ontwikkeld en geïmplementeerd. Het resultaat is dat werknemers zich erkend voelen en dat het stressniveau na verloop van tijd afneemt.

Bijlage 2. FAQ

Deze bijlage geeft een overzicht van vaak gestelde vragen van vakbondsvertegenwoordigers over de preventie en aanpak van psychosociale risico's en de bevordering van mentale gezondheid op het werk. Deze vragen kunnen betrekking hebben op psychosociale risico's en mentale gezondheid in het algemeen, of op specifieke kwesties in verband met digitalisering, ongelijkheid op de werkplek en toenemende diversiteit.

Psychosociale risico's, mentale gezondheid en welzijn

1. Welke wetten en regels met betrekking tot psychosociale risico's en welzijn zijn afdwingbaar en hoe worden ze toegepast op bedrijfs- of individueel niveau?
2. Welke maatregelen worden geïmplementeerd om psychosociaal welzijn in andere bedrijven te bevorderen?
3. Wat zijn belangrijke factoren die langdurig ziekteverzuim helpen voorkomen?
4. Welke werkplekaanpassingen zijn nodig om een terugval na terugkeer van (langdurig) ziekteverzuim te voorkomen?
5. Welke aanpassingen op de werkplek kunnen worden verwacht of afgedwongen voor werknemers die terugkeren na langdurige afwezigheid?
6. Welke werkplekaanpassingen kunnen worden gedaan om werknemers te ondersteunen?
7. Wat is de impact van sociale media op welzijn, met name in relatie tot (digitale) ontkoppeling?

Digitalisering en de impact op psychosociale risico's en mentaal welzijn

1. Vragen over privacy kwesties:
 - a. Onder welke regeling valt cameratoezicht? CAO 38 of CAO 39?
 - b. Welke soorten gegevens worden verzameld met bewakingssystemen, camera's, ...? Wat is toegestaan?
 - c. Wie heeft toegang tot de verzamelde gegevens?
 - d. Hoe lang worden de verwerkte gegevens bewaard?
 - e. Voor welke doeleinden worden de verwerkte gegevens gebruikt?
 - f. Welke privacywetgeving regelt het gebruik van deze gegevens?
2. Wat is de impact van digitalisering op werkzekerheid?
3. Wat is de impact van digitalisering op vaardigheden en vaardigheidsbehoeften?
4. Hoe beïnvloedt digitalisering de arbeidskwaliteit en psychosociale risico's?
5. Mijn bedrijf wil een nieuwe technologie/AI/digitalisering introduceren: wat zijn de regels met betrekking tot het betrekken en informeren van werknemers? Wie moet erbij betrokken worden, hoe lang voor de introductie van de nieuwe technologie, ...?

Discriminatie en ongelijkheid

1. In welke mate is er sprake van leeftijdsdiscriminatie? Wat zijn de mogelijke gevolgen?
2. In welke mate is er sprake van discriminatie op basis van geslacht? Welke impact kan het hebben?
3. Is er sprake van discriminatie op grond van moedertaal, culturele achtergrond, religie of etniciteit? Wat kunnen de gevolgen zijn?
4. Bestaat er discriminatie op basis van opleidingsniveau, en zo ja, op welke manieren?
5. Hoe verhouden factoren zoals de loonkloof, arbeidsomstandigheden en carrièremogelijkheden zich tussen mannen en vrouwen?
6. Welke stappen kan het bedrijf nemen om gelijkheid op de werkplek te bevorderen?

7. Welke maatregelen kan het bedrijf nemen om psychosociale risico's voor verschillende groepen werknemers te voorkomen, zoals vrouwen, oudere werknemers of migranten?

Sociale dialoog en inclusie op het werk

1. Hoe worden werknemers betrokken bij de risicoanalyse van de werkplek en de implementatie van preventieve maatregelen?
2. Hoe kunnen management en werknemers samenwerken om psychosociale risico's op de werkplek te verminderen?
3. Welke rechten hebben werknemersvertegenwoordigers bij het aanpakken van psychosociale problemen?
4. Hoe kan er een zinvolle dialoog tot stand worden gebracht tussen werknemers en management over discriminatie en inclusie?
5. Welke rol speelt de vertrouwenspersoon bij het bevorderen van de sociale dialoog?
6. Hoe beïnvloeden taalbarrières de sociale dialoog en de samenwerking op de werkplek?
7. Welke stappen kunnen worden genomen om de communicatie en samenwerking tussen werknemers met verschillende achtergronden te verbeteren?

Bijlage 3. Tips en richtlijnen voor interventies op organisatieniveau ter bescherming en bevordering van de mentale gezondheid op het werk

Deze bijlage geeft een overzicht van bestaande instrumenten en toolkits, handleidingen of richtlijnen over de preventie en bevordering van mentale gezondheid, ontwikkeld op sectoraal, Vlaams, Belgisch of internationaal niveau.

1. Toolkit voor de trainer: een praktische gids voor psychosociaal welzijn op het werk

Op Belgisch niveau werd in opdracht van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) een 'Toolkit voor de trainer' ontwikkeld door IDEWE in samenwerking met werkgevers, interne preventiediensten en trainers. Deze handleiding biedt een wetenschappelijk onderbouwd kader voor het beheren van psychosociale risico's en het bevorderen van een gezonde werkomgeving (FOD WASO, 2022a). Het is ontwikkeld voor trainers, HR-managers en vakbondsvertegenwoordigers. De toolkit bestaat uit zes modules die praktische strategieën bieden voor organisatie brede interventies. De modules behandelen onderwerpen zoals psychosociaal welzijn, preventie van stress en burn-out, respect op de werkplek, verzuim- en re-integratiebeleid, uitdagingen die moderne werkmethoden zoals telewerken met zich meebrengen en leiderschapsontwikkeling. Bedrijven kunnen een ondersteunende en veerkrachtige werkcultuur cultiveren door middel van gestructureerde training, bewustmakingsinitiatieven en organisatorische verbeteringen. In de volgende paragrafen worden concrete aanbevelingen gedaan om werknemers te helpen hun mentaal welzijn op het werk proactief te waarborgen en te verbeteren.

Module 1: Psychosociaal welzijn bevorderen - een inleiding

De eerste module¹⁰ introduceert het concept van psychosociaal welzijn op de werkplek en benadrukt het belang ervan en de rol die bedrijven spelen bij het ontwikkelen van een gezonde en ondersteunende omgeving. De kern van deze benadering is het '5 A's' kader, dat vijf sleutelfactoren identificeert die het welzijn van werknemers beïnvloeden: arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties (FOD WASO, 2022b). Verder bevat deze module zeven interactieve oefeningen die ontworpen zijn om teams te helpen psychosociale risico's te identificeren en aan te pakken. Deze variëren van reflectieve discussies over uitdagingen op de werkplek tot praktijkcases die waardevolle inzichten bieden, zoals brainstormen over mogelijke acties na een psychosociale risicoanalyse, zelfs in kleinere organisaties.

Module 2: Stress en burn-out voorkomen

Voortbouwend op module 1 gaat module 2¹¹ dieper in op stress en burn-out, waarbij de oorzaken, gevolgen en preventiestrategieën worden onderzocht. Stress kan leiden tot verminderde productiviteit, hoger ziekteverzuim en gezondheidsproblemen op lange termijn. Daarom is een proactieve aanpak essentieel. (FOD WASO, 2022c).

¹⁰ https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/1_nl_idewe_fod_waso_hoe_aan_psychosociaal_welzijn_werken.pdf

¹¹ https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/2_nl_idewe_fod_waso_hoe_stress_en_burn-out voorkomen.pdf

Bedrijven worden aangemoedigd om regelmatig risicoanalyses uit te voeren en aanpassingen op de werkplek te introduceren om stressniveaus te verlagen. Deze module biedt praktische hulpmiddelen om deelnemers te helpen hun eigen stressniveau te beoordelen, na te denken over hun ervaringen en interventiestrategieën te ontwikkelen. Door middel van praktische oefeningen werken werknemers en managers samen om stresstriggers te identificeren en oplossingen te formuleren. Een casus op de werkplek illustreert hoe deze strategieën in de praktijk kunnen worden gebracht. Cases over stress op de werkplek en burn-out laten bijvoorbeeld zien hoe een hoge werkdruk en een gebrek aan ondersteuning kunnen leiden tot uitputting van werknemers en een verminderde productiviteit. Door dergelijke casussen te analyseren, kunnen bedrijven risicofactoren identificeren, preventieve maatregelen implementeren en hun benadering van het welzijn van werknemers aanpassen. Deze oefeningen stellen organisaties in staat om hun strategieën aan te passen aan specifieke behoeften, waardoor een gezondere en meer ondersteunende werkomgeving wordt bevorderd.

Module 3: Respect op de werkplek bevorderen

Een respectvolle werkcultuur is essentieel voor een gezonde, productieve en inclusieve omgeving. Module 3¹² legt het belang uit van bewustmaking, opleiding en de implementatie van een duidelijk beleid om asociaal gedrag te voorkomen. De onderwerpen omvatten het ontwikkelen van een gedragscode, het opstellen van vertrouwelijke meldingsprocedures en het bevorderen van constructieve communicatie (FOD WASO, 2022d).

In deze module ligt de nadruk op het onderscheid tussen verschillende vormen van asociaal gedrag, waaronder pesten, geweld op de werkplek en seksuele intimidatie. De grens tussen plagen, escaleren van conflicten en pesten is vaak onduidelijk. Casestudies en interactieve discussies helpen deelnemers asociaal gedrag op de werkplek te herkennen en aan te pakken.

Om diepere reflectie aan te moedigen, denken de deelnemers na over vragen als:

- *Wat is asociaal gedrag en waarom?*
- *Wanneer gaat plagen over in pesten?*
- *Hoe kunnen conflicten worden gede-escaleerd voordat ze escaleren in pesten?*

Naast bewustmaking benadrukt deze module de noodzaak van gestructureerde interventies. Bedrijven worden begeleid bij risicoanalyses, het opzetten van anonieme meldkanalen en het uitrusten van managers met vaardigheden om conflicten op te lossen. Door middel van oefeningen, rollenspellen en extra hulpmiddelen kunnen bedrijven een veilige en inclusieve werkplek creëren (FOD WASO, 2022d).

Module 4: Management van absentieïsme en ondersteuning van re-integratie

Module 4¹³ gaat dieper in op absentieïsme, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen absentieïsme als gevolg van ziekte en absentieïsme dat te wijten is aan stress op het werk of gebrek aan betrokkenheid. Hoewel sommige afwezigheden onvermijdelijk zijn om medische redenen, dragen werkdruk, motivatie en werkcultuur vaak bij tot vermijdbaar absentieïsme (FOD WASO, 2022e).

Een degelijk re-integratiebeleid zorgt voor een vlotte en duurzame terugkeer naar het werk door de verantwoordelijkheden aan te passen aan de capaciteiten van de werknemer. Aanpassingen op de

¹² https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/3_nl_idewe_fod_waso_respectvol_met_elkaar_omgaan_op_het_werk.pdf

¹³ https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/4_nl_idewe_fod_waso_van_afwezig-zijn_tot_er_wel-zijn.pdf

werkplek, zowel fysiek als organisatorisch, vergemakkelijken een succesvolle re-integratie. Een goed gestructureerd verzuimbeleid moet duidelijke procedures, verantwoordelijkheden en communicatierichtlijnen vastleggen. Samenwerking tussen HR-professionals, managers en werknemers is essentieel om transparantie en consistentie te behouden.

Deze module bevat praktische oefeningen om bedrijven te helpen hun bestaande beleid te evalueren en gebieden te identificeren die voor verbetering vatbaar zijn. Door na te denken over de huidige praktijken en nieuwe strategieën te verkennen, kunnen bedrijven het absentisme terugdringen en het welzijn van de werknemers op lange termijn verbeteren (FOD WASO, 2022e).

Module 5: De toekomst van werk - aanpassen aan verandering

Naarmate de dynamiek van de werkomgeving blijft evolueren, worden bedrijven geconfronteerd met nieuwe uitdagingen, zoals werken op afstand, flexibele roosters en veranderende functieverwachtingen. Module 5¹⁴ verduidelijkt hoe deze veranderingen het welzijn van werknemers beïnvloeden en biedt strategieën voor het behoud van betrokkenheid en productiviteit in de moderne werkomgeving (FOD WASO, 2022f).

Dit hoofdstuk richt zich niet alleen op verzuimbeheer, maar legt ook de nadruk op proactieve benaderingen die werknemers ondersteunen bij het bereiken van een gezonde balans tussen werk en privéleven. Bedrijven worden aangemoedigd tot het implementeren van:

- *Flexibele werkregelingen (bv. werken op afstand, hybride werk)*
- *Ergonomische risicoanalyses om werkplekken te verbeteren*
- *Programma's ter ondersteuning van de mentale gezondheid om veerkracht en motivatie te vergroten*

Aan de hand van werkplekscenario's en interactieve discussies onderzoeken de deelnemers hoe bedrijven met succes nieuwe werkmodellen implementeren. Praktische oefeningen helpen bedrijven om trends op de werkvloer te identificeren, te anticiperen op uitdagingen en beleid te ontwikkelen dat zowel het welzijn als de operationele efficiëntie bevordert (FOD WASO, 2022f).

Module 6: Leiderschap en psychosociaal welzijn

Effectief leiderschap speelt een belangrijke rol bij het vormgeven van de werkcultuur en het waarborgen van het welzijn van werknemers. Deze module onderzoekt verschillende leiderschapskwaliteiten die een positieve invloed hebben op de mentale gezondheid en biedt leidinggevendende tools om hun leiderschapsvaardigheden te verbeteren (FOD WASO, 2022g).

Erkendend dat leiderschap niet one-size-fits-all is, moedigt module 6¹⁵ managers aan om hun leiderschapsstijl te beoordelen en deze aan te passen aan de structuur, cultuur en behoeften van hun bedrijf. Aanpassingsvermogen is essentieel voor het creëren of behouden van een ondersteunende werkomgeving.

Door middel van interactieve oefeningen reflecteren managers op hun leiderschapsstijl en de impact daarvan op de motivatie, betrokkenheid en het mentale welzijn van werknemers. Deze activiteiten stimuleren het zelfbewustzijn en bieden bruikbare strategieën om de aanpak van leiderschap af te stemmen op de doelstellingen van de organisatie. Bijkomende hulpmiddelen bieden richtlijnen voor

¹⁴ https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/5_nl_idewe_fod_waso_het_nieuwe_werken.pdf

¹⁵ https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/6_nl_idewe_fod_waso_leiding_geven.pdf

het implementeren van leiderschapstechnieken die een positieve, productieve en veerkrachtige werkplek bevorderen (FOD WASO, 2022g).

Door deze leiderschapsprincipes toe te passen, kunnen bedrijven het welzijn van werknemers verbeteren, wat op zijn beurt kan leiden tot een hogere werktevredenheid, een lager absentisme en betere organisatorische prestaties (FOD WASO, 2022g).

2. De online interactieve tool voor risicobeoordeling: OiRA

OiRA (*Online interactive Risk Assessment*)¹⁶ tool is een gratis en gebruiksvriendelijke online tool, ontwikkeld door het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA). Dit instrument helpt KMO's bij risicoanalyse, het opstellen van preventieve maatregelen en het genereren van actieplannen en rapporten. Op deze manier ondersteunt deze online tool bedrijven sinds 2010 bij het identificeren, beoordelen en managen van werkplek gerelateerde risico's.

OiRA is primair ontwikkeld door en voor specifieke sectoren. Het stelt sociale partners (zoals werkgevers- en werknemersorganisaties), nationale instanties (zoals ministeries) en arbeidsinspecties in staat om sectorspecifieke tools voor risicoanalyse te ontwikkelen. Deskundigen op het gebied van psychosociale risico's, waaronder vertegenwoordigers van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO), externe specialisten en arbeidsinspecteurs, droegen bij aan de ontwikkeling van deze technologie.

Deze online tool is intuïtief en gebruiksvriendelijk. Gebruikers doorlopen het risicoanalyse-proces eenvoudig via een stapsgewijze navigatie, van risicodetectie en evaluatie tot het formuleren van preventieve maatregelen. Bovendien genereert het systeem automatisch rapporten en actieplannen, waardoor het een toegankelijk hulpmiddel is om te voldoen aan gezondheids- en veiligheidsvoorschriften. Dit platform ondersteunt risicoanalyses in uiteenlopende sectoren, waaronder transport, automatisering en gezondheidszorg. Daarnaast is het beschikbaar in meerdere talen, waaronder Nederlands, Frans en Engels, waardoor het voor een breed publiek toegankelijk is.

Door het risicoanalyse-proces te vereenvoudigen, helpt deze digitale oplossing zelfs de kleinste organisaties om systematisch gevaren te identificeren en preventieve maatregelen te implementeren.

3. Een praktische gids voor welzijn op het werk (EU-OSHA)

Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk (EU-OSHA) biedt met zijn officiële leidraad¹⁷ een strategisch kader voor het beheersen van psychosociale risico's en musculoskeletale aandoeningen (MSA's). Dit document benadrukt de integrale samenhang tussen werkstress en fysieke gezondheid en stelt beleidsmaatregelen voor die zowel het welzijn van werknemers als de efficiëntie en duurzaamheid van organisaties bevorderen. Met een set van onderbouwde beleidsaanbevelingen en sectorale richtlijnen biedt de leidraad werkgevers en beleidsmakers een instrument om een doeltreffend werkplekbeleid te ontwikkelen. De focus ligt op preventieve strategieën, risicobeheer en naleving van wet- en regelgeving op zowel nationaal als Europees niveau (EU-OSHA, 2018).

De leidraad introduceert een gestructureerde aanpak voor het beheersen van psychosociale risico's, waarbij nadruk wordt gelegd op preventie, vroegtijdige interventie en continue monitoring. Kerncomponenten zijn werkplekbeleid, ergonomische optimalisatie, werknemersparticipatie en gestructureerde risicoanalyses om stress en musculoskeletale aandoeningen (MSA's) te beperken.

¹⁶ <https://oira.osha.europa.eu/en>

¹⁷ https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf

Daarnaast biedt de gids een overzicht van de wettelijke verplichtingen binnen de EU en de nationale contexten, waardoor werkgevers en beleidsmakers een duidelijk inzicht krijgen in hun verantwoordelijkheden binnen diverse regelgevende kaders.

Het document is opgebouwd uit vijf hoofdstukken die elk een kernaspect van gezondheid en veiligheid op de werkplek behandelen. Het eerste hoofdstuk schetst het belang van een preventief en duurzaam werkplekbeleid en de meerwaarde van gezondheid bevorderende strategieën op organisatieniveau. Vervolgens worden concrete richtlijnen aangereikt voor het optimaliseren van arbeidsomstandigheden binnen sectorale beleidskaders.

Het tweede hoofdstuk richt zich op psychosociale risico's en werkstress en analyseert hun impact op de werkomgeving. Deze risico's worden gedefinieerd, en er worden beleidsstrategieën uiteengezet om een ondersteunende werkcultuur te bevorderen, met als doel stressreductie en risicobeperking. Vervolgens wordt ingegaan op musculoskeletale aandoeningen (MSA's), waarbij richtlijnen worden aangereikt voor detectie, beheersing en preventie binnen de organisatie. De impact van MSA's op zowel werknemers als organisaties wordt besproken, en er wordt een systematische aanpak gepresenteerd om het aantal incidenten te minimaliseren.

Een technisch, maar beleidsmatig essentieel hoofdstuk behandelt de wettelijke verplichtingen. Hierin worden de fundamentele Europese richtlijnen en nationale wetgevingen in kaart gebracht, zodat werkgevers inzicht krijgen in hun verplichtingen binnen de geldende wet- en regelgeving. Tot slot bevat de leidraad een uitgebreide verzameling documenten en aanvullende bronnen voor beleidsmakers, werkgevers en andere stakeholders die zich verder willen verdiepen in psychosociale risico's en gerelateerde thema's.

4. Een praktische gids voor mentale gezondheid en welzijn op het werk (WGO)

De Wereldgezondheidsorganisatie (WGO) biedt een beleidsmatig kader¹⁸ voor het bevorderen van mentale gezondheid en welzijn op de werkplek. De 'WGO-richtlijnen voor mentale gezondheid op het werk'¹⁹ formuleren strategische doelstellingen en beleidsmaatregelen gericht op de preventie van mentale gezondheidsproblemen, het bevorderen van welzijn en het ondersteunen van werknemers met psychische uitdagingen (WHO, 2022). Deze richtlijnen presenteren geïntegreerde strategieën voor de aanpak van psychosociale risico's, het terugdringen van werkstress en het stimuleren van een systematische aanpak voor mentale gezondheid op de werkvloer. Het document bevat concrete aanbevelingen voor werkgevers, beleidsmakers en gezondheidsprofessionals, en stimuleert hen om proactieve maatregelen te implementeren.

Deze gids bestaat uit verschillende secties met beleidsmaatregelen en goede praktijken om mentale gezondheid op de werkplek te bevorderen. Eerst worden mentale gezondheid en welzijn op het werk gedefinieerd, en de impact van arbeidsomstandigheden, organisatiecultuur en leiderschap op het mentale welzijn van werknemers toegelicht. Factoren zoals hoge werkdruk, jobonzekerheid, gebrekkige communicatie en onvoldoende ondersteuning worden erkend als belangrijke risicofactoren voor stress, burn-out en andere mentale gezondheidsproblemen (WHO, 2022).

Preventie staat centraal in deze richtlijnen. De WGO (WHO, 2022) adviseert werkgevers en beleidsmakers om een werkplekbeleid te ontwikkelen dat een gezonde werk-privébalans waarborgt, heldere functieverwachtingen stelt en sociale ondersteuningsnetwerken integreert. Daarnaast

¹⁸ <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177/9789240053052-eng.pdf?sequence=1>

¹⁹ Beschikbaar in Engels: 'The WHO guidelines on mental health at work'

worden interventies zoals flexibele werkregelingen, bewustzijns campagnes over mentale gezondheid en stressmanagementprogramma's genoemd als effectieve preventieve strategieën.

Om werknemers met mentale gezondheidsproblemen adequaat te ondersteunen, biedt de gids praktische aanbevelingen zoals het implementeren van redelijke aanpassingen op de werkplek, het herstructureren van werklast en het ontwikkelen van gestructureerde re-integratieprogramma's. Deze praktische aanpassingen dragen bij aan een vlotte en duurzame terugkeer naar de werkplek voor werknemers die herstellen van mentale gezondheidsproblemen (WHO, 2022). De WGO benadrukt daarnaast het belang van destigmatisering en roept werkgevers op om een open en ondersteunende werkomgeving te creëren waarin werknemers zonder angst voor negatieve gevolgen hulp kunnen zoeken.

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het bevorderen van een mentaal gezonde werkcultuur. De richtlijnen benadrukken het belang van empathisch en ondersteunend leiderschap, en moedigt leidinggevenden aan om actief te luisteren, open communicatie te cultiveren en training te geven over mentale gezondheid.

Het document gaat ook in op juridische en beleidsmatige overwegingen. Daarnaast zorgt het ervoor dat werkgevers op de hoogte zijn van internationale arbeidsnormen en wetgeving omtrent de mensenrechten met betrekking tot mentale gezondheid en non-discriminatie. Overheden en beleidsmakers worden aangemoedigd om het beleid inzake mentale gezondheid op zowel nationaal als sectoraal niveau te versterken (WHO, 2022).

Om deze beleidsprincipes in de praktijk te brengen, bevat de gids praktijkvoorbeelden van succesvolle werkplekinterventies uit verschillende sectoren. Deze voorbeelden laten zien hoe bedrijven doeltreffende strategieën voor mentale gezondheid hebben geïmplementeerd, arbeidsomstandigheden hebben verbeterd en positieve resultaten hebben behaald op zowel individueel als organisatorisch niveau.

Door de aanbevelingen van de WGO systematisch te implementeren, kunnen organisaties een inclusieve, ondersteunende en mentaal gezonde werkplek creëren, het welzijn van hun personeel garanderen en tegelijkertijd een productieve en duurzame werkcultuur bevorderen.

Bibliografie

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Belgian Presidency of the Council of the European Union (2024). Programme. Available at: <https://wayback.archive-it.org/12710/20241018132616/https://belgian-presidency.consilium.europa.eu/en/>
- Bezzina, A., Austin, E., Nguyen, H., & James, C. (2023). Workplace psychosocial factors and their association with musculoskeletal disorders: A systematic review of longitudinal studies. *Workplace Health & Safety*, 71(12), 578–588. <https://doi.org/10.1177/21650799231193578>
- Dong, R. K., Li, X., & Roxas, H. B. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2018). *Healthy workers, thriving companies: A practical guide to wellbeing at work*. Retrieved from https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf
- European Agency for Safety and Health at Work, Virtanen, M., Honkalampi, K., Karkkola, P., & Korhonen, M. (2024). *Guidance for workplaces on how to support individuals experiencing mental health problems*, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/675164>
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2024). *Peer review on legislative and enforcement approaches to address psychosocial risks at work in the Member States - 26-27 June 2024, Brussels, Belgium - Summary report*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/9217127>
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022a). Hoe aan psychosociaal welzijn werken? Toolkit voor de opleider. https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/Toolkit%20Opleider_Volledige%20Map.pdf
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022b). Hoe aan psychosociaal welzijn werken? https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/1_nl_idewe_fod_waso_hoe_aan_psychosociaal_welzijn_werken.pdf
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022c). Hoe stress en burn-out voorkomen? https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/2_nl_idewe_fod_waso_hoe_stress_en_burn-out_voorkomen.pdf
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022d). Respectvol met elkaar omgaan op het werk. https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/3_nl_idewe_fod_waso_respectvol_met_elkaar_omgaan_op_het_werk.pdf

- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022e). Van afwezig-zijn tot er welzijn. https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/4_nl_idewe_fod_waso_van_afwezig-zijn_tot_er_wel-zijn.pdf
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022f). Het nieuwe werken. https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/5_nl_idewe_fod_waso_het_nieuwe_werken.pdf
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2022g). Leiding geven. https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/6_nl_idewe_fod_waso_leiding_geven.pdf
- Heylen, J., Szekér, L., Lenaerts, K., Ivask, M., Jarvis, M., Hrenov, G., & Reinhold, K. (2024). *Conceptual and empirical working paper. Deliverable 2.1. PSYR-IR – The opportunities for industrial relations to prevent and manage psychosocial risks in post-pandemic workplaces*. Published: HIVA-KU Leuven.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Leka S. and Jain A. (2024). Conceptualising work-related psychosocial risks: current state of the art and implications for research, policy and practice, Report 2024.09, ETUI.
- Meylemans, L., Szekér, L., & Dessers, E. (2021). *Motivating employees to participate in adult learning: Research report on the FutureFit Belgium project*. HIVA, KU Leuven.
- SERV. (2024). *Wat maakt werk werkbaar voor werknemers? Onderzoek op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2023*. https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20240422_Wat%20maakt%20werk%20werkbaar%20voor%20werknemers_StIA_RAP.pdf
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Steunpunt Werk. (2025, February 10). Sectors and joint committees. Retrieved March 11, 2025, from <https://www.steunpuntwerk.be/cijfers/sectoren>
- Timotius, E., & Octavius, G. S. (2022). Stress at the workplace and its impacts on productivity: A systematic review from industrial engineering, management, and medical perspective. *Industrial Engineering and Management Systems*, 21(2), 192–205. <https://doi.org/10.7232/iems.2022.21.2.192>
- Vandekerckhove, S., Lenaerts, K., Szekér, L., Desiere, S., Lamberts, M., Ramioul, M. (2021). *Musculoskeletal disorders and psychosocial risk factors in the workplace -statistical analysis of EU-wide survey data*. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, Publications office of the European Union. Doi: 10.2802/39948
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief* (No. WHO/UCN/NCD/22.1). World Health Organization. Retrieved March 11, 2025, from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363156/9789240057760-eng.pdf>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal Of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>