

WELZIJN OP HET WERK

IN DE ZORG- EN WELZIJSSECTOR
ZORGPROFESSIONALS AAN HET WOORD





Inleiding	02
De context	04
01 BEGUNSTIGDEN EN AARD VAN DE PROJECTEN DIE ZIJN UITGEVOERD DANKZIJ DE STEUN VAN HET FONDS DR. DANIËL DE CONINCK EN HET FONDS VOOR SOLIDAIRE ZORG	06
02 DE EFFECTEN VAN DE PROJECTEN EN DE LESSONS LEARNT EEN ANALYSE	10
03 HOE DE INITIATIEVEN EN HUN IMPACT BESTENDIGEN VOOR DE TOEKOMST?	16
04 STRUCTURELE PROBLEMEN DIE DE BELEIDSMAKERS MOETEN AANPAKKEN	22
Conclusies	28



INLEIDING

- 2 **Sinds enkele jaren is de Koning Boudewijnstichting (KBS) op zoek naar manieren om zorgprofessionals in de eerste lijn te helpen en te ondersteunen, vooral met de bedoeling hun welzijn op het werk te verbeteren. Dat gaat hand in hand met hun levenskwaliteit en welbevinden in het algemeen.**

Het Fonds Dr. Daniel De Coninck, dat wordt beheerd door de KBS, investeert in toegankelijke, kwaliteitsvolle en menselijke eerstelijnszorg. Het heeft de ambitie om de gezondheid en de levenskwaliteit van mensen te verbeteren en de beroepskrachten die die zorg verstrekken, bij te staan. Daartoe wil het fonds de eerstelijnszorg helpen om zich op geïntegreerde en doeltreffende wijze te ontwikkelen, met initiatieven die in aanmerking komen voor een tussenkomst van het Fonds, proefprojecten, beurzen voor beroepskrachten, onderzoek, twee interdisciplinaire leerstoelen, opleiding, ...

Het Fonds voor Solidaire Zorg werd opgericht in 2020 om ondersteuning te bieden aan instellingen voor residentiële zorg (ziekenhuizen, rust- en verzorgingstehuizen, instellingen voor mensen met een beperking of die nood hebben aan psychiatrische zorg) en zo de continuïteit van de zorg en de levenskwaliteit te garanderen tijdens de periode van de pandemie. In de periode van de COVID-19-pandemie kwam het thema “welzijn op het werk” dus op de agenda van het Fonds Dr. Daniel De Coninck en het Fonds voor Solidaire Zorg in het kader van de gelijktijdige en complementaire projectoproepen in 2020 en 2021.

Verschillende projecten ontvingen steun.

Recent organiseerde de KBS bevragingen, zowel van de projectverantwoordelijken als van personeelsleden van de betrokken zorg- en welzijnsorganisaties om te peilen naar de effecten en learnings uit die projecten. Die bevragingen vormden de basis voor een grondige analyse van de concrete initiatieven.

Daarmee wil de KBS in eerste instantie een overzicht te krijgen van de “goede praktijken” voor het bevorderen van welzijn op het werk, om die bekend te maken in de hele zorg- en welzijnssector.

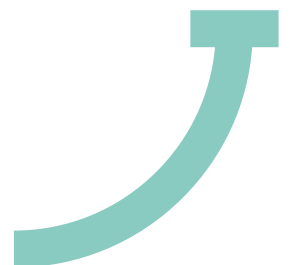
Daarnaast geeft dit ook inzicht in de toekomstige noden van de actoren.

Bij het bespreken van de verschillende initiatieven komen automatisch ook de zorgprofessional zelf en de context waarin die werkt in beeld.

Met context bedoelen we enerzijds structurele elementen, zoals werkprocessen, taakverdeling, hulpmiddelen en methodes en anderzijds organisatorische elementen zoals leiderschap, werkrelaties, manier van samenwerken.

Dit rapport bevat een omschrijving van de organisaties die financiële steun ontvangen van de KBS en van de initiatieven die zijn uitgevoerd op het terrein **[01]**, een overzicht van de effecten en de lessons learnt **[02]**, een deel over de manier waarop die initiatieven en hun impact voor de toekomst kunnen worden bestendigd **[03]** en ideeën over structurele problemen die de beleidsmakers moeten aanpakken **[04]**. Deze tekst is (samen met de Franstalige en Nederlandstalige rapporten over de uitgevoerde initiatieven) bedoeld om de zorg- en welzijnsorganisaties in België inspiratie te bieden en aan te moedigen tot het ontwikkelen van een duurzaam en doeltreffend beleid van welzijn op het werk, op maat van de betrokken organisatie. De tekst biedt ook een beeld van de pijnpunten in het Belgische zorg- en welzijnslandschap, zoals die uit de enquêtes naar voren komen, die organisatorische en meer structurele ingrepen vergen om de zorg- en welzijnssector op het terrein te ondersteunen.

Wij bedanken de organisaties die initiatieven hebben opgezet en hun ervaring hebben gedeeld en de auteurs die erin geslaagd zijn de essentie van die werking te vatten en mogelijkheden te formuleren om een stap vooruit te zetten.



DE CONTEXT

4 Sinds 2014 houdt de wetgevende context rekening met de zogenaamde psychosociale risico's¹: volgens de Codex over het welzijn op het werk zijn alle werkgevers verplicht om in hun bedrijf een beleid te voeren dat het welzijn van het personeel bevordert.

Dat beleid heeft betrekking op de volgende aspecten: de organisatie van het werk, de inhoud van het werk, de werkrelaties, de arbeidsvoorwaarden en de werkomstandigheden. De wet vereist meer bepaald dat werkgevers een algemene analyse van de psychosociale risico's uitvoeren. Op basis daarvan moeten ze preventiemaatregelen uitwerken en opnemen in een globaal preventieplan met een planning over vijf jaar, en in een jaarlijks actieplan met de actiedomeinen voor de komende twaalf maanden. De genomen maatregelen en de bijbehorende communicatie moeten ook jaarlijks worden geëvalueerd.

Daartoe laten de preventieactoren (de werkgever, de leidinggevenden, de werknemers) zich bijstaan door specialisten, de preventieadviseurs. Zij voeren mee de bepalingen met betrekking tot welzijn op het werk uit. Afhankelijk van de omvang van de organisaties maken die adviseurs deel uit van het personeel of doet men een beroep op een erkende externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

In juni 2021 verschenen de resultaten van de enquête "Power to Care" van Sciensano over het welzijn van zorgverleners, hulpverleners en mantelzorgers in zorg en welzijn in België². Daaruit bleek dat de hierboven beschreven maatregelen nog te weinig geoperationaliseerd zijn in de concrete arbeidsorganisatie, vooral dan in een context van herhaalde crisissen. 951 zorgprofessionals namen deel en uit de enquête blijkt dat op persoonlijk vlak 54% van de ondervraagden een sterk tot heel sterk gevoel van vermoeidheid kent. 45% van de respondenten vindt dat ze onder druk staan en 39% slaagt er niet in om zich voldoende te ontspannen. 31% kampt met concentratieproblemen, 28% met symptomen van hyperwaakzaamheid en 14% met gevoelens van angst. Slaapgebrek komt voor bij 36% van de respondenten. Bij de lichamelijke klachten noteren we spier- en gewrichtspijnen (32%), hoofdpijn (29%), maagproblemen (17%), huidproblemen (14,5%) en hartkloppingen (11,2%). We merken op dat de context van deze bevraging de COVID-19-crisis was, die ook na de bevraging aanhield, in combinatie met de grote overstromingen in Wallonië. Daarna volgden nog inflatie en de oorlog in Oekraïne.

¹ Voor meer informatie: voeljegoedophetwerk.be.

Er is ook een gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk: bit.ly/3KBgJr4.

² sciensano.be/fr/biblio/power-care-lenquete-sur-le-bien-etre-des-personnes-et-professionnels-daide-et-de-soin-principaux-0

De KBS besliste daarom via het Fonds Dr. Daniël De Coninck en het Fonds voor Solidaire Zorg steun te verlenen aan initiatieven ter verbetering van het welzijn van het personeel in zorg- en welzijnsorganisaties. Los van de crisisperiode gaat het daarbij om de arbeidsorganisatie, om het belang van waardering voor de werknemers, om hun welzijn in een professionele context en om de grenzen die moeten worden gesteld, rekening houdend met de huidige complexiteit.

ONDERZOEKSOPZET

Om zicht te krijgen op de effecten van de projecten en er ook uit te leren, werden **twee bevestigingen** georganiseerd. De ene was gericht op de projectverantwoordelijken, de andere op medewerkers. De bevestiging van de medewerkers werd verspreid via de projectverantwoordelijken, die gevraagd werden de enquête te laten invullen door een vijftal medewerkers die effectief deelnamen aan de projecten. Beide bevestigingen peilden enerzijds naar de effecten van de ondernomen acties en anderzijds naar aspecten van werkbaar werk.

ENKELE CIJFERS:

Nederlandstalige projecten

- 32 organisaties vulden de bevestiging in
- de vragenlijst voor projectverantwoordelijken werd 44 keer ingevuld
- de vragenlijst voor medewerkers werd 77 keer ingevuld

Franstalige projecten

- 37 organisaties vulden de bevestiging voor projectverantwoordelijken in, wat resulteerde in 71 ingevulde vragenlijsten
- 25 organisaties moedigden medewerkers aan om de bevestiging in te vullen, wat resulteerde in 78 antwoorden

Totaal

- 115 antwoorden van projectverantwoordelijken
- 155 antwoorden van medewerkers

Er werden ook interviews georganiseerd met heel wat projectverantwoordelijken. Al die input wordt meegenomen in wat hieronder beschreven wordt.



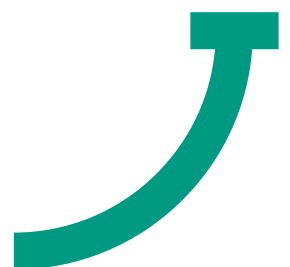
BEGUNSTIGDEN EN AARD VAN DE PROJECTEN DIE ZIJN UITGEVOERD

DANKZIJ DE STEUN VAN
HET FONDS DR. DANIËL DE CONINCK
EN HET FONDS VOOR SOLIDAIRE ZORG

01

In 2020 en 2021 werden twee projectoproepen uitgeschreven die tot doel hadden het welzijn van het personeel in de zog- en welzijnssector te verbeteren en chronische stress te bestrijden. De ene oproep, met de steun van het fonds Dr. Daniël De Coninck, was gericht op de eerste lijn met name 'Ruggensteun voor zorg- en welzijnswerkers in de eerste lijn. De andere oproep, vanuit het Fonds Solidaire Zorg, was gericht op het aanpakken van chronische stress van personeel in residentiële zorgvoorzieningen

Die projectoproepen kwamen er natuurlijk net in de context van de COVID-19-pandemie, maar ook van de overstromingen van 2021. Die laatste veroorzaakten een bijkomende werklast en ook de nood om iets te doen aan de posttraumatische stress bij de eerstelijnsmedewerkers die met de natuurramp werden geconfronteerd.



HET PROFIEL VAN DE DEELNEMENDE ORGANISATIES

We onderscheiden vier groepen organisaties die een dossier indienden en geselecteerd werden binnen de projectoproepen:

NETWERKORGANISATIES

Zoals wijkgezondheidscentra,
artsenvereniging,
Vlaamse Beroepsvereniging voor
Klinisch Psychologen,
residentiële voorzieningen, ...

ZORG- EN WELZIJNS- ORGANISATIES UIT DE EERSTE LIJN

Zoals medische centra,
diensten op het gebied van jeugdhulp,
seniorenzorg, thuiszorg, begeleid wonen,
daklozenopvang, diensten voor
geestelijke gezondheidszorg,
opvangcentra voor mensen
met een verslaving, ...

SOCIAAL HUIZEN

ZIEKENHUIZEN

DE SOORTEN PROJECTEN

De organisaties die reageerden op de projectoproepen, deden mee om activiteiten te kunnen aanbieden die het welzijn van het personeel verbeteren.

We kunnen die initiatieven indelen in drie groepen:

1

Trainingen, workshops, coachings (individueel of in team), intervisie, supervisie (individueel of in team), met als doel de dialoog en de communicatie te herstellen en te praten over de werkomstandigheden, de ervaren moeilijkheden, mogelijkheden tot verbetering van die werkomstandigheden, zowel wat betreft de inhoud als het sociaal klimaat.

Deze initiatieven wilden zorgprofessionals helpen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en de werkrelaties waarbinnen zij moeten werken verbeteren.

2

Mentale en fysieke activiteiten om om te gaan met stress, zoals wandelingen, sport, gezonde voeding, yoga, mindfulness, relaxatie, teambuilding, uitstapjes, het ter beschikking stellen van een rust- of relaxatieruimte, ...



Deze initiatieven wilden vooral het mentaal en lichamelijk welbevinden van de zorgprofessionals versterken, zodat ze zich beter in staat voelen te werken en minder stress ervaren.

3

Structurele aanpassingen, de professionalisering van werkmethodes, de invoering van structuren die een betere arbeidsorganisatie mogelijk maken, afgestemd op de noden van de zorgprofessionals.

Deze initiatieven wilden vooral werken aan de context waarin het individu zich bevindt, door de werkomgeving te verbeteren en de acties op het terrein te versterken.

Sommige projecten combineren verschillende soorten activiteiten en dus ook verschillende doelstellingen.



DE EFFECTEN VAN DE PROJECTEN EN DE LESSONS LEARNT

EEN ANALYSE

02



WERKEN IN DE ZORG- EN WELZIJNSSECTOR

De ingediende dossiers en de gesprekken met de projectverantwoordelijken geven een beeld van de malaise bij het personeel in de zorg- en welzijnssector. Uitputting en geestelijke en lichamelijke vermoeidheid worden vaak vermeld, evenals een te hoge werklast.

Ook stress, emotionele belasting en angst worden genoemd. Die situatie leidt tot professionele uitputting en een verhoogde afwezigheid binnen de teams.

De stijgende psychosociale belasting heeft volgens de ondervraagde personen onder meer te maken met de te omvangrijke en soms ondoeltreffende zorgverlening, omdat de noden van de zorgontvangers niet beantwoord worden, en het steeds nijpender tekort aan personeel. Zorgprofessionals zien zich geconfronteerd met moeilijke en steeds complexere zorgvragen waarvoor de tot nu toe ontwikkelde aanpak en werkmethodeken niet meer volstaan. Dat kan een gevoel van onmacht en wanhoop veroorzaken en er zelfs toe leiden dat zorgprofessionals de relevantie van maatschappelijk werk in de breedste zin van het woord niet meer zien.

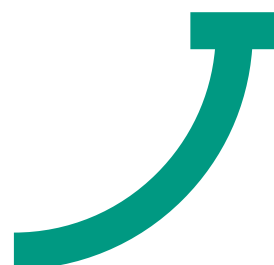
Bij de moeilijkheden op het werk worden ook problemen met communicatie en met de organisatie van de teams vermeld, die het werk nog zwaarder maken. Er is dus duidelijk nood aan actief inzetten rond welzijn op het werk in de zorg- en welzijnssector. De projectoproepen waren in die zin heel welkom.

DE EFFECTEN VAN DE PROJECTEN

Zowel de medewerkers als de projectverantwoordelijken ervaren **positieve effecten** na het uitvoeren van de projecten in hun organisatie.

De medewerkers vermelden in de eerste plaats emotionele steun en in de tweede plaats de verlichting van de werkdruk. Daarna volgen meer tijd hebben, momenten van rust tijdens de dag, hulpmiddelen om de werklast te verkleinen. De medewerkers waarderen ook dat de leidinggevenden erkennen dat het om zwaar werk gaat en beschouwen dat als een teken dat er rekening met hen wordt gehouden als persoon en niet alleen als medewerker.

Binnen de meeste organisaties zorgde het project bovendien voor een **bewustwordingsproces**. Pas door effectief een concrete actie te ondernemen rond welzijn op het werk ondervond men dat zo'n acties wel degelijk impact hebben. De initiatieven zorgden voor een golf van energie en leverden ideeën op om volgende stappen te zetten in het bevorderen van het welzijn van de medewerkers.



DE LESSONS LEARNT

Uit de enquête bij de projectverantwoordelijken en de deelnemende medewerkers kwam een aantal factoren naar voren waarmee rekening moet worden gehouden om ervoor te zorgen dat dit soort projecten hun doelstellingen bereiken.

Deze factoren werken onderling op elkaar in. Ze zijn verbonden en de opdeling is eigenlijk artificieel, maar laat toe om een en ander in beeld te brengen.



LEIDERSCHAP, DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE EN DE ROL VAN EEN ZELFSTUREND TEAM

Het leiderschap binnen organisaties is belangrijk, net als de rol van de leidinggevende. Medewerkers hebben er nood aan dat de leidinggevenden erkennen dat zorgprofessionals zwaar werk doen. Ze willen gezien worden als persoon en niet alleen als medewerker. Ze vinden ook dat de managers meer aanwezig zouden moeten zijn, meer moeten luisteren en inclusiever moeten zijn bij de aanpak van het werk, door meer participatief leiderschap te hanteren.

Projectverantwoordelijken formuleren een aantal noden en uitdagingen op het gebied van management: de voortdurend groeiende werklust aanpakken, een beter loopbaanbeheer en zorgen voor een beter bestuur. Dat vergt ook een betere communicatieaanpak en de erkenning van het recht op deconnectie, maar er moet eveneens worden gesensibiliseerd over psychosociale risico's zoals die aan bod komen in de Codex over het welzijn op het werk.

BESCHIKBARE MIDDELEN

Om initiatieven rond welzijn op het werk op te zetten, zijn middelen nodig.

Dit gaat niet enkel over de financiën, maar ook over de tijd en moeite die het kost om ermee van start te gaan en ze te coördineren.

Die middelen moeten bovendien structureel zijn: **continuïteit en herhaling** zijn nodig om te komen tot **impact op lange termijn**. One shot acties zijn onvoldoende om blijvend effect te hebben, al kunnen ze wel, zoals hierboven beschreven, een bewustwordingsproces op gang zetten en daardoor een domino-effect ressorteren.

Deze projecten hangen vaak af van **externe budgetten die moeten gezocht worden** om dergelijke initiatieven te kunnen uitvoeren.

01

02

GEDRAGENHEID BINNEN DE ORGANISATIE

De **context** van activiteiten die willen bijdragen aan welzijn op het werk moet voldoende duidelijk zijn. Dit kan door die context, het ruimere kader goed te omschrijven,

door te communiceren over de activiteiten en hun doelstellingen.

Zo begrijpen de medewerkers de meerwaarde van hun deelname.

Tegelijk is het ook nodig zichtbaar te maken dat de leidinggevendenden ook achter de initiatieven staan.

Ook **participatief werken** kan hieraan bijdragen, door de medewerkers te raadplegen over hun noden wat betreft activiteiten in verband met welzijn op het werk.

Het **personeel/de doelgroep** moet worden gesensibiliseerd.

Ook het **management/de leidinggevendenden** moeten **achter de initiatieven staan**.

03

DE KWALITEIT VAN HET AANBOD

Het effect staat en valt met de **kwaliteit** van de activiteiten die je ontwikkelt.

Uit de projecten bleek dat voor veel activiteiten een beroep gedaan wordt op externen, omdat de expertise of de tijd in het eigen team ontbreekt. Die externen moeten deskundig zijn en zich kunnen aanpassen aan de organisaties en structuren waarin ze optreden en aan de noden van de medewerkers.

De activiteiten moeten **nuttig zijn**. Ze mogen geen extra zaken toevoegen die moeten gebeuren. Ze moeten aandacht hebben voor het kader waarin de activiteiten worden georganiseerd.

De projectverantwoordelijken vermelden de nood aan **geschikt materiaal** voor dit soort aanbod.

04

INZETTEN OP HET TEAM

Voornamelijk tijdens de gesprekken met de projectverantwoordelijken kwam aan bod hoe belangrijk **collectieve processen** zijn. Veel initiatieven waren al succesvol omdat ze een team samenbrachten. Het loont de moeite verbindende activiteiten te organiseren.

Zo krijgen de personeelsleden de kans zich te uiten en vrij te spreken. Deze activiteiten versterken ook de cohesie van de teams. De projectverantwoordelijken benoemen het belang van het gevoel deel uit te maken van een team waarin een betere sfeer heerst.

Een aandachtspunt is dat de activiteiten **geen nadruk mogen leggen op concurrentie en rivaliteit tussen de personeelsleden**. Een niet zo goed doordachte teambuilding kan een voorbeeld zijn van een ongepaste activiteit.

05

WERKLAST EN ARBEIDSORGANISATIE

De projectverantwoordelijken benoemen als factoren die bekeken moeten worden de arbeidsomstandigheden, de organisatie van het werk en de werkomgeving, maar ook een eerlijke verdeling van de werklust.

Ook de medewerkers wijzen op de noodzaak om de werklust te verlichten, maar ook op de sociale agressiviteit waarmee ze dagelijks te maken krijgen. Zij zouden liever meer tijd kunnen besteden aan moeilijke gevallen.

De initiatieven die de zorg- en welzijnsorganisaties hebben genomen, zijn vooral gericht op de werkrelaties. Ze brengen de personeelsleden samen en verenigen hen in een constructieve en doordachte dialoog en verhogen het welzijn van de individuele personen, bijvoorbeeld door middel van sessies die een beter inzicht bieden in de werking van stress in het lichaam, yoga-oefeningen, sessies mindfulness, enz. Het gedrag van mensen en de manier waarop zij omgaan met stress op het werk, hangt echter niet alleen af van hun persoonlijkheid en hun weerstandsvermogen, maar ook van de **context waarin ze moeten werken**. Als een personeelslid niet genoeg duidelijkheid krijgt over wat er precies wordt verwacht, onvoldoende toegang heeft tot informatie en/of te maken krijgt met tegenstrijdige doelstellingen, maakt dat het werk zwaarder en zal dat een negatieve impact hebben op het stressniveau. Er moet **rekening worden gehouden met de werklust van het personeel** bij het uitvoeren van de activiteiten. Die activiteiten moeten compatibel zijn met de werktijden en tijdens collectieve en/of teaminitiatieven **moet de dienst worden gegarandeerd**. Met andere woorden: een duurzaam welzijnsbeleid zou zich zowel moeten toespitsen op **het versterken van de persoon** als op **het verminderen van de belasting die wordt veroorzaakt door de context**. Door de aandacht voor **werkbaar werk** wordt het werk niet alleen aangenamer en minder stresserend voor het personeel, maar worden banen in de zorg- en welzijnssector ook aantrekkelijker en geven ze meer voldoening, wat kan helpen om nieuwe personeelsleden aan te trekken. Dat vergt echter een **integrale aanpak**, binnen de **hele organisatie zoals ook bepaald in de Codex over het welzijn op het werk**.

06

EIGENAARSCHAP VAN DE ZORGPROFESSIONAL

De medewerkers wijzen met betrekking tot hun eigen deel van de verantwoordelijkheid op de noodzaak om een open geest te behouden, gemotiveerd te blijven, zich aan te passen, maar ook stop te zeggen, de leidinggevenden te waarschuwen als het niet meer gaat en niet alles zonder morren te aanvaarden.

07

HOE DE INITIATIEVEN EN HUN IMPACT BESTENDIGEN VOOR DE TOEKOMST?

03



DE NOOD AAN EEN UITGEWERKT EN GEOPERATIONALISEERD BELEID ROND WELZIJN OP HET WERK

Uit de analyse van de projecten en de bevraging van de projectverantwoordelijken en de medewerkers blijken positieve effecten op het welzijn van de medewerkers. Om het effect van die initiatieven te verduurzamen, komt het erop aan de activiteiten in de loop van de tijd vol te houden om de voordelen ervan te kunnen bestendigen. Tegelijk worden een aantal factoren benoemd die belangrijk zijn wil je positieve effecten ressorteren met een initiatief. Heel wat van die factoren bevinden zich op niveau van het systeem of van de arbeidsorganisatie. Er is dus nood aan een degelijk beleid rond welzijn op het werk, dat geen dode letter blijft, maar echt geoperationaliseerd wordt. We formuleren enkele aanbevelingen en mogelijkheden voor verbetering hierrond.

17

HET THEMA WELZIJN OP HET WERK IS, ZOALS VOORGESCHREVEN DOOR DE CODEX, EXPLICIET OPGENOMEN IN HET BELEID VAN DE MEESTE ZORG- EN WELZIJSORGANISATIES, MAAR KAN WELLICHT MEER UITGEWERKT WORDEN, ZODAT HET EEN ONDERDEEL WORDT VAN DE ORGANISATIECULTUUR.

Alles begint met het duidelijk bepalen van de koers die de organisatie wil varen, op het vlak van missie, waarden en betekenisvolle doelen.

Krijgt het welzijn van het personeel een expliciete en gelijkwaardige plaats in het beleid van de organisatie, naast het leveren van kwaliteitsvolle diensten aan de gebruikers?

En als welzijn expliciet is voorzien in het beleid, wordt het dan ook ernstig genomen?

Met andere woorden: is het doel duidelijk omschreven met indicatoren

van welzijn en bestaat er een mechanisme om dat op regelmatige tijdstippen effectief te meten en op basis daarvan gerichte maatregelen te nemen?

Voorbeelden

- Verduidelijk de missie, visie, waarden en doelstellingen van de organisatie met betrekking tot welzijn op het werk en maak die op een coherente, constante, blijvende en verbonden manier bekend in de hele organisatie. Dat zorgt niet alleen voor gedragenheid, het helpt onder meer om de personeelsleden de weg te wijzen bij het bepalen van hun werk en het afbakenen van hun verantwoordelijkheid.
- Maak van welzijn een essentiële prestatie-indicator in het strategisch actieplan. Wees er waakzaam voor dat die prestatie-indicator geen vreemde, perverse effecten heeft.

NEEM, VANUIT DAT BELEID, DE AANDACHT VOOR WELZIJN OP IN DE BESTAANDE WERKMETHODES EN -ROUTINES

Voorbeelden

- Werk aan een vergadercultuur:
 - Voor wat hebben we overleg nodig en hoe organiseren we ons?
 - Wie moet/moet niet deelnemen?
- Voer methodes in om de doeltreffendheid en actieve betrokkenheid van alle deelnemers te vergroten (bijvoorbeeld: Deep Democracy, Sociocratie 3.0, ...)
- Neem het welzijn van het personeelslid op als vast element in de structuur van het functioneringsgesprek en/of het gesprek over de loopbaanontwikkeling.

INTEGREER DE NIEUWE WERKMETHODES IN HET WERK EN NEEM ZE OP IN DE PLANNING, ZODAT DE MEDEWERKERS ER EFFECTIEF TIJD AAN KUNNEN BESTEDEN

Voorbeelden

- Zorg ervoor dat de leidinggevenden continu alert zijn en vinger aan de pols houden wat betreft het welbevinden van de medewerkers. Dit in aanvulling op de structurele aandacht voor welzijn in het functioneringsgesprek.
- Voorzie een 360°-feedbacksysteem voor de personeelsleden.

STEL EEN CYCLUS IN VOOR UITVOERING VAN EEN DUURZAAM BELEID VOOR WELZIJN OP HET WERK.

De Codex introduceerde jaaractieplannen ingebed in een vijfjarenplan.

Het is ook nodig die te monitoren en te evalueren, om echt effect te hebben.

Als veranderingen doorgevoerd worden die betrekking hebben op structurele of organisatorische wijzigingen, moet het proces worden geëvalueerd om de gevolgen te beoordelen en moet de dynamiek worden voortgezet door nieuwe maatregelen te nemen.

Voorbeelden

- Verzamel informatie en meningen van het personeel, houd de vinger aan de pols.
- Neem gerichte maatregelen, stel vragen bij bestaande manieren van werken, voer innovatieve methodes in, optimaliseer de bereikte effecten.
- Monitor en meet de vorderingen door te focussen op de vooropgestelde indicatoren: stel vragen over de elementen die een positieve invloed hebben op het welzijn op het werk en die berusten op onderzoek naar de psychosociale risico's. De oorzaken van psychosociale risico's zijn te vinden in de organisatie van het werk (structuur en verdeling van de taken), de arbeidsvoorwaarden (type werktijden, soort contract, vergoeding, ...), de werkomstandigheden (inrichting van de werkplaats, het materiaal, gebruikte stoffen, ...), de werkinhoud (complexiteit van de taken, manueel of intellectueel werk, flexibiliteit, autonomie bij het werk, ...) en de arbeidsrelaties op het werk. Het is nodig maatregelen te nemen om niet altijd in dezelfde val te trappen op organisatorisch vlak.

EEN AANGEPAST LEIDERSCHAP

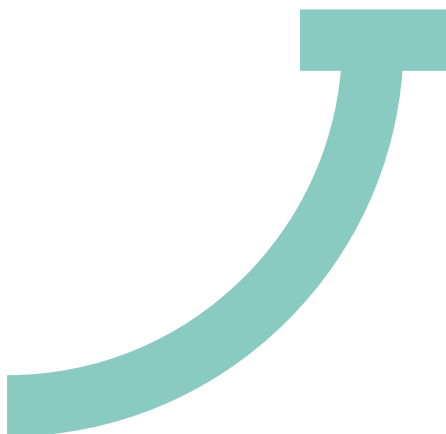
Dit alles vraagt ook dat het leiderschap nader wordt bekeken.

Wat is er nodig om het beleid te verankeren in de dagelijkse werking en het op een permanente, coherente, constante en verbonden manier bekend te maken en uit te voeren? Wat vergt dat van de managers, wat vergt dat van de personeelsleden?

In die context moeten we verwijzen naar de in de enquête vastgestelde **behoeften aan leiderschap**:

- **Informatie uitwisselen.**
- **Duidelijk communiceren.**
- **De personeelsleden meer betrekken** en samen naar oplossingen zoeken (gedeeld leiderschap en zelfsturende teams).
- Meer **aanwezigheid van het management** op het terrein organiseren.
- Meer contact met de **personeelsleden**, hen versterken door rekening te houden met hun talenten, voorkeuren, ambities en moeilijkheden (coaching).
- **Constructieve feedback** geven zodat de werknemers daaruit kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen.

Dat vergt echter **een context waarin het management die rol kan opnemen**. De bestuurders moeten de nodige vorming en ondersteuning krijgen en over voldoende tijd beschikken. Wanneer de hele werktijd van de manager wordt opgeslorpt door operationele en administratieve taken, is er geen plaats om in te spelen op de hierboven vermelde noden.



EEN AANGEPASTE ARBEIDSORGANISATIE

20

HET WERK OP ZICH EN DE MANIER WAAROP HET WORDT VERDEELD EN OPGEDEELD MOET VAN NADERBIJ WORDEN BEKEKEN.

Uit de enquête blijkt dat **tijdgebrek een belangrijk pijnpunt is**, of zelfs het allerbelangrijkste pijnpunt, dat zowel een negatieve invloed heeft op het werkvermogen als op het stressniveau. Het gaat hier om de tijd waarover managers beschikken om toenadering te zoeken tot het personeel, om de tijd waarover zorgprofessionals beschikken om hun werk te verrichten en aandacht te hebben voor de zorgontvangers en om de tijd waarover zij beschikken om te overleggen, contact te nemen en van elkaar te leren.

De enquête vermeldt ook ondoeltreffend teamoverleg, onvoldoende opvolging van gemaakte afspraken en een te groot aantal taken die niet essentieel zijn voor het werk als belangrijke "tijdverspillers" die het werk minder aangenaam maken. Uiteraard is de tijd niet rekbaar, maar het is wel mogelijk om te zoeken **naar manieren om tijd te besparen, door het werk anders te organiseren en doeltreffender samen te werken en daarbij de begunstigde centraal te laten staan in onze bekommernissen en onze aandacht.**

De vragen die in dat verband moeten worden gesteld, zijn de volgende:

- Wat is de kern van het werk dat wordt uitgevoerd voor de zorgontvangers?
- Welke activiteiten omvat dat werk?
 - Belangrijkste activiteiten (rechtstreeks voor en met zorgontvangers)
 - Organisatorische activiteiten (planning van het werk, overleg,...)
 - Ondersteunende activiteiten (logistiek, financiën, HR, ICT,...)
 - Governance-activiteiten (strategie, beleid,...)
- Hoe kunnen we die activiteiten groeperen in rollen?
- Welke rollen hebben elkaar nodig om het werk uit te voeren en moeten die bijgevolg worden samengevoegd binnen hetzelfde team?
- Welke overlegstructuren zijn er nodig binnen het team en tussen de teams, en hoe kunnen die doeltreffend worden opgezet?
- Welke zijn de vaardigheden die nodig zijn om de rollen op te nemen en hoe kunnen we die als team in kaart brengen, beoordelen en ontwikkelen?

TOT SLOT MOETEN WE KIJKEN NAAR DE SYSTEMEN DIE NODIG ZIJN OM AL HET VOORGAANDE TE ONDERSTEUNEN.

Dat heeft bijvoorbeeld betrekking op de IT-systemen, de infrastructuur, de Human Resources-systemen, de systemen voor het delen van relevante informatie over de gebruikers, enz. Het belangrijkste is dat de cultuur en de structuur van de organisatie ondersteunen wat we als organisatie willen verwezenlijken.

HET IS NIET WAT JE DOET, MAAR HOE JE HET DOET

De projecten die middelen kregen, gingen op heel verschillende manieren aan de slag. Uit de analyse van de projecten blijkt dat wat je doet op zich niet zo belangrijk is. De aard van de initiatieven werd vooral mee bepaald door elementen als de context van de organisatie, de concrete noden van medewerkers, ... Toch konden een aantal succesfactoren benoemd worden, die het verschil kunnen maken, ervoor kunnen zorgen dat een initiatief echt effect heeft. De projecten waarbij op deze factoren ingezet werden, ressorteerden grotere effecten. Bij uitbreiding zijn dit tegelijk ook randvoorwaarden en leidende principes om een stevig beleid succesvol op poten te zetten:

21

SUCCEFACTOREN

Kies voor collectieve processen

Organiseer verbindende activiteiten, met positieve effecten op de organisatie, de communicatie en de teamgeest. Bied de medewerkers de kans om zich te uiten, laat hen vrij spreken en versterk de cohesie van de teams.

Informeel en sensibiliseer

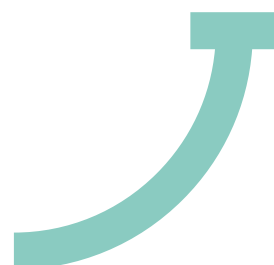
Omschrijf goed het kader, de context van de activiteiten (en het beleid gekoppeld aan een duurzaam personeelsbeleid). Communiceer over de activiteiten en ook over de doelstellingen ervan, zodat de medewerkers begrijpen waarom hun deelname belangrijk is.

Werk participatief

Raadpleeg en organiseer ook inspraak van de personeelsleden over hun noden wat betreft activiteiten in verband met welzijn op het werk. Maak duidelijk zichtbaar dat de leiding daar ook rekening mee houdt.

Werk samen met gekwalificeerde partners

Externe sprekers of begeleiders moeten deskundig zijn en zich kunnen aanpassen aan de structuren waarin ze optreden en aan de noden van het personeel.



STRUCTURELE PROBLEMEN

22

DIE DE BELEIDSMAKERS MOETEN AANPAKKEN

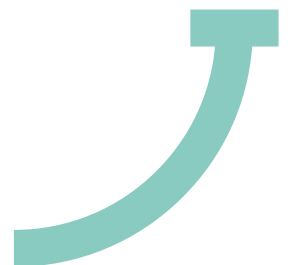
04



Uit de enquêtes en dossiers blijkt dat werknemers in de zorg- en welzijnssector aan veel psychosociale risico's blootgesteld worden.

De laatste jaren is de situatie er nog op achteruitgegaan. Volgens de achtste bijeenkomst van het Europees Vakbondsinstituut (ETUI - European Trade Union Institute) over psychosociale risico's op het werk in december 2022 heeft de pandemie heel wat ongelijkheden aan het licht gebracht en de bestaande risico's vergroot, waardoor het fenomeen nog problematischer is geworden. De cijfers zijn nauwelijks verbeterd. In alle landen van de OESO ging de geestelijke gezondheid van de werknemers er sinds 2020 op achteruit. Fysieke en psychologische problemen werden vastgesteld zoals *burn-out*, angst, depressie, slapeloosheid, vermoeidheid en posttraumatische stresssymptomen¹. ETUI wijst er ook op dat werknemers in onzekere werkomstandigheden bijzonder kwetsbaar zijn geworden, en dat vooral vrouwen getroffen worden door economisch geweld. Ook het onderwijzend personeel heeft zwaar geleden, net als het personeel uit de sector van het maatschappelijk werk en de gezondheidszorg. Zij behoren tot de beroepsgroepen die het meest zijn blootgesteld aan psychosociale risico's. Als factoren die psychosociale risico's veroorzaken, kwamen de volgende zaken naar voren: *job strain* (werkdruk), de wanverhouding tussen een zware inspanning en een lage vergoeding, werkonzekerheid, lange werktijden en intimidatie en/of pesten op het werk. Tegelijk blijkt dat er nog een weg te gaan is in het operationaliseren van het beleid rond welzijn dat verplicht is op basis van de Codex van welzijn op het werk. Het is nodig en er is ook energie en motivatie om op de ingeslagen weg door te gaan en rekening te houden met psychosociale risico's. De zorg- en welzijnsorganisaties hebben heel wat middelen in handen, maar botsen ook op een aantal structurele belemmeringen, zoals een gebrek aan middelen en de versnippering van alle mogelijke financiële ondersteuning, de stijgende werklast in combinatie met steeds zwaardere administratieve vereisten. Het gevolg hiervan is een gebrek aan personeel. Om dit op te lossen zijn de beleidsmakers aan zet. We formuleren daarom ook aanbevelingen aan hen.

¹ Paula Franklin en Anne Gkiouleka, *A scoping review of psychological risks to health workers during the Covid-19 pandemic*, Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18(5), 2453, te downloaden op de website: mdpi.com/1660-4601/18/5/2453; etui.org/fr/news/necessite-dune-reponse-forte-de-lue-pour-lutter-contre-les-risques-psychosociaux.



VOORZIE STRUCTUREEL MIDDELEN VOOR DE PREVENTIE VAN PSYCHOSOCIALE RISICO'S

De bijkomende financiering vanuit de door de KBS beheerde fondsen werd sterk gewaardeerd, maar nu moet worden gekeken welke accenten mogelijk zijn om de organisaties in de "juiste" richting vooruit te laten gaan. Zelfs organisaties die al verder staan en waar welzijn al is ingebed in het beleid van de instelling, zijn nog altijd **afhankelijk van externe budgetten om hun projecten voor het welzijn van het personeel uit te voeren**. De financiële haalbaarheid blijft voor alle deelnemende organisaties een punt van bezorgdheid.

Ook de versnippering van het zorglandschap en de versnippering van alle mogelijke financiële ondersteuning **veroorzaken een zekere onduidelijkheid, nood aan coördinatie en aan sturing en een [administratieve] werklast** die evenmin bevorderlijk zijn voor het algemeen welzijn in de hulp- en zorgsector.

Het is zeker mogelijk om initiatieven uit te voeren die maar weinig of geen (directe) financiële middelen vergen. Maar tegelijk stellen alle organisaties dat ze afhankelijk zijn van een extern budget. Vooral netwerkorganisaties hebben beperkte werkingsmiddelen, beschikken maar over beperkt personeel (soms slechts 0,5 FTE) en zijn ook afhankelijk van vrijwilligers. Zij kunnen de acties die ze hebben aangevat niet voortzetten zonder externe financiering. Sommige, kleinere, organisaties melden dat het (bij wijze van spreken) een voltijdse baan van de directie vergt om allerlei middelen, steun, subsidies en projectoproepen te zoeken.

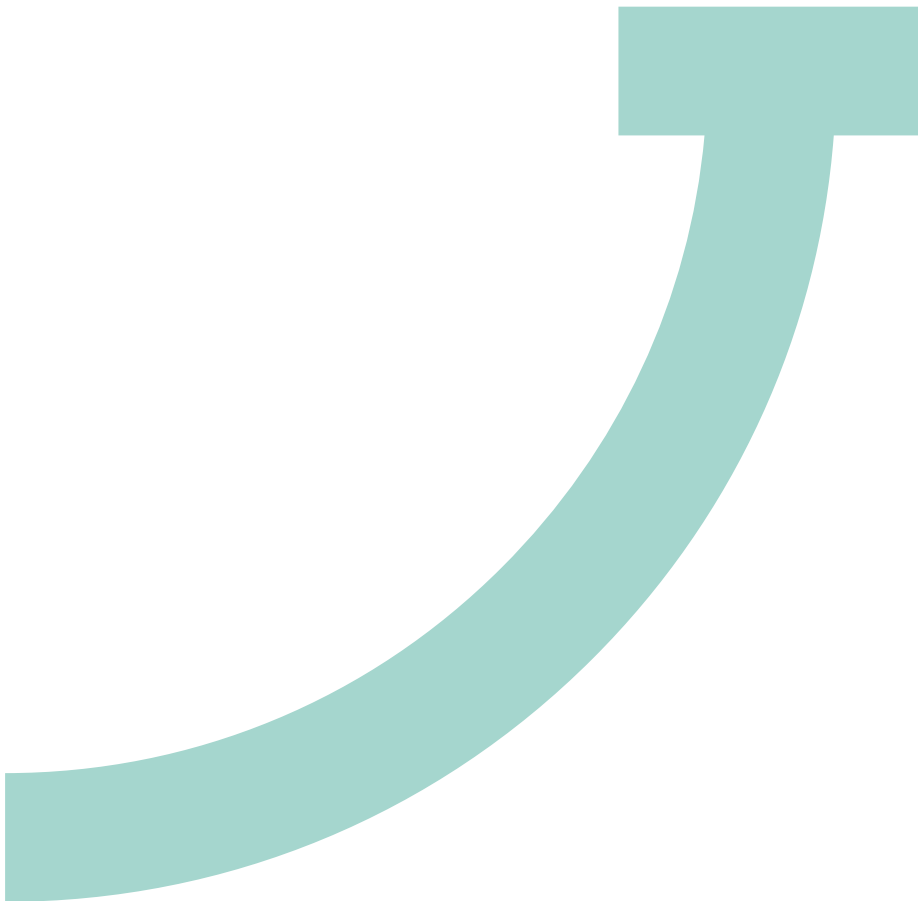
Er moet dan ook rekening worden gehouden met het thema van de psychosociale risico's in de budgetten, in de financiering van structuren en in de toegekende subsidies, om te vermijden dat dit doel een last wordt en een bron van spanningen die ertoe kan leiden dat organisaties minder rekening houden met het welzijn van hun personeel.

PAK DE TE HOGE WERKDRUK AAN EN ZORG MEE VOOR VOLDOENDE PERSONEEL

Een ander, meer systeemgebonden, aspect dat dringend moet worden aangepakt, is **het gebrek aan personeel en de steeds zwaardere werklast**. De te hoge werklast is een steeds nijpender fenomeen bij het zorgpersoneel, dat tijdens de COVID-19-crisis duidelijk is geworden, maar dat zeker ook verband houdt met de normen op het gebied van rendabiliteit die in de zorgstructuren worden gehanteerd en die leiden tot een hectisch werktempo voor het zorgpersoneel.

Tegelijk wordt de vraag naar personeel in zorg- en welzijnssector steeds groter. Bovendien is er een evolutie in de vraag naar hulp en zorg, nieuwe vaardigheden zijn vereist, de rol van de beroepskrachten en de cliënten verandert, nieuwe vormen van samenwerking komen tot stand, ...

Dit is een project van grote omvang, dat verder gaat dan het thema van welzijn op het werk.



CONCLUSIES

26

Met de projectoproepen vanuit het Fonds Dr. Daniël De Coninck en het Fonds voor Solidaire Zorg wilde de KBS zorg- en welzijnsinstellingen een duw in de rug geven bij het werken rond het welzijn van de medewerkers, door hen middelen te geven voor concrete initiatieven. Samen met andere actoren wil het Fonds Dr. Daniël De Coninck graag een meerwaarde bieden in het belangrijke dossier van welzijn op het werk, door de kennis over de eerste lijn te versterken, de beroepskrachten die zich daarvoor inzetten te ondersteunen en de levenskwaliteit van de gebruikers te verbeteren.

In dit rapport wordt in beeld gebracht wat geleerd kan worden uit die initiatieven, aangevuld met de bedenkingen van de projectverantwoordelijken en de medewerkers die deelnamen aan de initiatieven.

De eerste focus was de preventie van psychosociale risico's, zoals die aan bod komt in de wetgeving inzake welzijn op het werk. Daarbij zijn een aantal factoren benoemd die invloed hebben op het effect van initiatieven rond preventie.

Inzicht krijgen in die factoren laat toe naar de toekomst te kijken, om zo de eerstelijns hulp en -zorg te versterken maar ook over de lijnen heen. De benoemde factoren geven de zorg- en welzijnsinstellingen inzicht in de manier waarop een effectief beleid rond welzijn op het werk opgezet kan worden.

Tegelijk ligt er ook een grote verantwoordelijkheid bij de overheid, bij de beleidsmakers.

Om tegemoet te komen aan de noden van de toekomst, zal creativiteit nodig zijn in verband met thema's als de aantrekkelijkheid van de beroepen, innovatie in het personeelsbeheer, de erkenning van verworven vaardigheden, het organiseren van opleidingen die afgestemd zijn op de noden, de uitdagingen in verband met nieuwe technologieën, ... zoals omschreven in het rapport rond toekomst gericht werken in de zorg.

MEER LEZEN

Werken in de zorg. Welke toekomst?

Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting. 2023

Toekomstgericht werken in de thuiszorg – overkoepelende inzichten.

IDEA Consult. K. Goffin, M. Carpentier, E. Desmedt. 2023.

Évaluation de 5 projets pilotes centrés sur les enjeux du recrutement et de la fidélisation du personnel dans le secteur de l'aide et des soins à domicile & Recommandations institutionnelles.

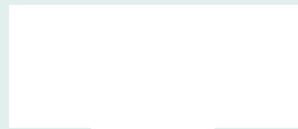
LENTIC, O. Lisein, L. Beuker, G. Jemine. 2023.

Le bien-être au travail dans le secteur de l'aide et des soins : la parole aux professionnels.

N. Cobbaut, 2023.

Welzijn in de zorgsector.

Wilde Zwanen. M. Van Camp en J. Van Driessche. 2023.



28 Cette publication est également disponible en français sous le titre:
*Le bien-être au travail dans le secteur de l'aide et des soins:
la parole aux professionnels*

Een uitgave van de Koning Boudewijnstichting

Brederodestraat 21
1000 Brussel

AUTEUR

Nathalie Cobbaut, Zelfstandig journalist
Martine Van Camp, Wilde Zwanen
Joost Vandendriessche, Wilde Zwanen

VERTALING

Lieve De Meyer
Tine Swaenepoel

COÖRDINATIE VOOR DE KONING BOUDEWIJNSTICHTING

Gerrit Rauws, Directeur
Saïda Sakali, Senior project coördinator
Bénédicte Gombault, Senior project coördinator
Ilse Deblende, Project & knowledge manager

VORMGEVING

signelazer.com

Deze uitgave kan gratis worden gedownload
van onze website kbs-frb.be

Wettelijk depot D/2893/202/3/24

Bestelnummer 3942

OKTOBER 2023



KONING BOUDEWIJNSTICHTING

Samen werken aan een betere samenleving

De Koning Boudewijnstichting heeft als opdracht bij te dragen tot een betere samenleving in België, in Europa en in de wereld.

De Stichting is in België en Europa een actor van verandering en innovatie in dienst van het algemeen belang en van de maatschappelijke cohesie.

Ze zet zich in om een maximale impact te realiseren door de competenties van organisaties en personen te versterken. Ze stimuleert doeltreffende filantropie bij personen en ondernemingen.

Integriteit en transparantie, bevorderen van solidariteit, respect voor diversiteit, pluralisme en onafhankelijkheid zijn haar belangrijkste waarden.

Onze visie voor de toekomst? In België onze activiteiten op alle niveaus verankeren: zowel op lokaal, regionaal als federaal niveau.

In Europa KBF verder op de kaart zetten en internationaal een belangrijke speler worden in grensoverschrijdende filantropie – mede dankzij onze KBF Family: KBFUS en KBF Canada, en via ons partnerschap met Give2Asia.

We ontplooiën activiteiten rond deze programma's in dienst van het algemeen belang:

- sociale rechtvaardigheid & armoede
- gezondheid
- erfgoed en cultuur
- maatschappelijk engagement
- internationaal
- onderwijs en ontwikkeling van talenten
- Europa
- klimaat, milieu en biodiversiteit

De Koning Boudewijnstichting werd opgericht in 1976, toen Koning Boudewijn 25 jaar koning was.

Dank aan de Nationale Loterij en haar spelers, en aan onze vele schenkers voor hun engagement.

kbs-frb.be

Abonneer u op onze e-news goededoelen.be

Volg ons op     

Koning Boudewijnstichting, stichting van openbaar nut
Brederodestraat 21, 1000 Brussel
info@kbs-frb.be | 02 500 45 55

Giften vanaf 40 euro op onze rekening: IBAN: BE10 0000 0000 0404 – BIC: BPOTBEB1
geven aanleiding tot een belastingvermindering van 45 % op het werkelijk gestorte bedrag.

