

ADVIES Nr. 2.218

Zitting van woensdag 2 juni 2021

Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk – Evaluatie van de eerste cyclus van projecten

x x x

ADVIES Nr. 2.218

Onderwerp: Projecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk – Evaluatie van de eerste cyclus van projecten

Hoofdstuk 2 van het koninklijk besluit van 26 november 2013 in uitvoering van artikel 191, § 3 van de wet van 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I) voorziet in een reglementair kader voor het opzetten van pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out door de Nationale Arbeidsraad.

Artikel 25 van dit koninklijk besluit vraagt dat de Nationale Arbeidsraad advies uitbrengt over de doeltreffendheid en de effecten van het koninklijk besluit in de praktijk met het oog op het eventueel aanpassen van het systeem. Het dient dit te doen op basis van het syntheseverslag van de onafhankelijke experten die hem in dit kader bijstaan.

Het onderzoek van deze kwestie werd toevertrouwd aan de werkgroep burn-out in de Raad.

Op verslag van deze werkgroep, heeft de Raad op 2 juni 2021 het navolgend unaniem advies uitgebracht.

x x x

ADVIES VAN DE NATIONALE ARBEIDSRAAD

I. ONDERWERP EN DRAAGWIJDTE VAN HET ADVIES

- A. De Nationale Arbeidsraad wenst eraan te herinneren dat het initiatief tot het opzetten van pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out, en hun selectie, opvolging en evaluatie door de Nationale Arbeidsraad, reeds zijn oorsprong vindt in het interprofessioneel akkoord van 2 februari 2017.

De sociale partners wensen in de periode 2017-2018 een aantal maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Naast een werkplan voor de aanpak van de problematiek van burn-out, vragen ze dat in de Raad eveneens zou nagedacht worden over maatregelen voor een toekomstgerichte/innovatieve arbeidsorganisatie (zie verder).

De werkzaamheden in de Raad inzake burn-out geven op 27 februari 2018 aanleiding tot het uitbrengen van het advies nr. 2.080, dat aan de basis ligt van het reglementair kader voor het opzetten van pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out¹.

De voortrekkersrol van de sociale partners wat betreft het uittekenen van een aanpak voor de primaire preventie van burn-out, wordt nadien gevolgd door het initiatief van toenmalig minister van Sociale Zaken, Maggie De Block, om een “geïntegreerd beleid te ontwikkelen voor de preventie van arbeidsgerelateerde psychische aandoeningen”, waarbij “geïntegreerd” verwijst naar de drie preventieniveaus : primaire, secundaire en tertiaire preventie.

Waar de Raad dus een aanpak had uitwerkt – en wilde uittesten - voor de primaire preventie van burn-out (burn-out fase 0), werd door de minister aan Fedris gevraagd om een zorgpad te ontwikkelen en te testen voor personen die risico lopen op een burn-out of aan het begin staan van een burn-out (burn-out fase 1 en 2). Aan het RIZIV werd gevraagd om een zorgpad te testen wanneer een burn-out wordt vastgesteld (fase 2 of 3).

¹ Hoofdstuk 2 van het koninklijk besluit van 26 november 2013 in uitvoering van artikel 191, § 3 van de wet van 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I) (hierna kb burn-out).

Ondertussen lopen er pilootprojecten bij deze onderscheiden instellingen, met een eigen preventiedynamiek en onderworpen aan een andere timing wat betreft de evaluatie van hun resultaten.

Wat betreft de “toekomstgerichte arbeidsorganisatie” brengt de Raad op 30 juni 2020 het advies nr. 2.170 uit met een globale aanpak en een kader voor het opzetten van pilootprojecten terzake. In zijn recent advies nr. 2.207 van 23 maart 2021 vraagt hij dat uitvoering zou gegeven worden aan dit advies door het nemen van een koninklijk besluit dat de wijze, de termijn en de selectie van de ingediende projecten bepaalt, evenals de financiering voor deze projecten voorziet.

Er dient op gewezen te worden er een zeker verband is tussen deze problematiek en de problematiek van burn-out, aangezien de psychosociale risico's die verbonden zijn aan arbeidsorganisatie zeker dienen beoordeeld te worden in het kader van de (primaire) preventie van burn-out.

- B. De Raad herinnert eraan dat in 2018 voor de eerste maal gebruik gemaakt werd van het reglementair kader voor het opzetten van pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out. Er werden door de Raad 56 projecten geselecteerd voor subsidie². Deze “eerste cyclus” van projecten liep tussen eind 2018 en eind 2019.

Een tweede cyclus van projecten, geselecteerd in 2019 liep eind mei op zijn einde (een heel aantal projecten konden moeilijk georganiseerd worden door de covid-gezondheids crisis en dienden verlengd te worden). Door de gezondheids crisis werd ook beslist om geen derde cyclus op te starten in 2020 en 2021, hetgeen niet betekent dat de Raad niet verder werkt rond dit thema, waarvan het de urgentie onderkent.

- C. De Raad wijst erop dat het koninklijk besluit burn-out een aantal specifieke bepalingen bevat met betrekking tot de evaluatie van de pilootprojecten, die in essentie in 3 stappen verloopt.

² NAR-advies nr. 2.104 van 13 november 2018. De Raad werd voor deze selectie geadviseerd door onafhankelijke experts uit de academische wereld met praktijkervaring op het terrein (art. 10, § 2 en 18 kb burn-out).

- D. Ten eerste, dient de projectbegeleider binnen de maand na het einde van het project een gedetailleerd eindevaluatieverslag op te maken met, onder andere, een beschrijving van de problemen waarmee de werkgever(s) bij het begin van het project werden geconfronteerd, een chronologische samenvatting van de acties die werden genomen bij de uitvoering van het project en een evaluatie van het bereiken van de doelstellingen, evenals een beschrijving van de faciliterende factoren en obstakels bij de uitvoering van deze acties (art. 21, § 2, 1° van het kb burn-out).
- E. Ten tweede, wordt van de onafhankelijke experts die de Raad bijstaan, verwacht dat zij de individuele eindevaluatieverslagen over de projecten in een syntheseverslag samenvatten en een advies te geven over de resultaten van deze projecten (art. 23 van het kb burn-out). Het koninklijk besluit geeft hen de mogelijkheid het eindevaluatieverslag dat opgemaakt werd over het project te controleren bij de betrokken werkgevers.

De experts hebben van deze laatste mogelijkheid gebruik gemaakt. Het syntheseverslag dat zij opmaakten, is gebaseerd:

- enerzijds, op de eindevaluatieverslagen van de projecten; de neergeschreven "zelf-evaluatie" door de projectbegeleiders; en
- anderzijds, op een meer gedetailleerde studie van een relevante selectie van 15 pilootprojecten, door middel van bezoeken aan de organisaties. Voor deze organisaties konden zo de zelfrapportering en de reële impact met elkaar geconfronteerd worden.

Er dient in elk geval opgemerkt te worden dat het syntheseverslag van de experts een (louter) kwalitatieve evaluatie geeft, gebaseerd op de kwalitatieve beoordelingen van de betrokkenen bij de pilootprojecten.

Het syntheseverslag van de experts werd integraal aan de minister van Werk bezorgd, zoals het koninklijk besluit dat vereist (art. 23, derde lid van het kb burn-out). In bijlage bij onderhavig advies wordt een executive summary van dit syntheseverslag opgenomen.

- F. Ten derde, dient de Raad op basis van dit syntheseverslag een advies te geven over de doeltreffendheid en de effecten van het koninklijk besluit in de praktijk met het oog op het eventueel aanpassen van het systeem (art. 25 van het kb burn-out).

Onderhavig advies heeft tot doel uitvoering te geven aan deze bepaling, die in concreto de eind 2019 afgelopen eerste cyclus van pilootprojecten betreft.

De Raad wenst er eveneens de aandacht op te vestigen dat de tweede cyclus van pilootprojecten die pas eind mei 2021 afliepen, volgend jaar zullen geëvalueerd worden naar hun doeltreffendheid en effecten door de Raad. Na de eindrapportering over elk project, zullen de experts die de Raad bijstaan een syntheseverslag over deze cyclus afleveren tegen 30 juni 2022, waarna de Raad zijn advies zal uitbrengen.

Dit zal de Raad de mogelijkheid geven om na te kijken of de lessen die uit de projecten van de eerste cyclus kunnen geleerd worden ook bevestigd worden voor deze projecten die in de bijzondere periode van de covid-crisis, met heel wat impact op het psychosociaal welzijn op het werk, liepen.

Nu er in 2020 en 2021, precies omwille van de covid-crisis, geen nieuwe pilootprojecten werden opgestart, kan de evaluatie van de eerste twee cycli zo afgerond worden en het systeem van de pilootprojecten verder op punt gesteld worden alvorens een nieuwe cyclus van projecten op te starten en/of andere initiatieven terzake te nemen.

- G. Vooraleer in te gaan op de bemerkingen van de Raad in dit kader, verdient het aanbeveling de meer gedetailleerde studie door de experts van een relevante selectie van 15 pilootprojecten, wat meer te verduidelijken.

De “gedetailleerde studie” bestond uit bezoeken aan de 15 organisaties, waarbij men door een combinatie van getuigenissen (zowel vanuit de organisatie als vanwege de procesbegeleiding³) en gerapporteerde gegevens over het interventieproces en de resultaten (verslagen van overleg, metingen, HR-gegevens, ...) een beeld probeerde te vormen over de reële impact van de interventie, zowel procesmatig als naar resultaten.

De “relevante selectie” van de 15 pilootprojecten die opgenomen werden in de meer gedetailleerde studie van de experts gebeurde, enerzijds, op basis van de karakteristieken van de organisaties en hun projecten, en, anderzijds, op basis van het potentieel van de projecten om als “goede praktijk” te kunnen dienen voor andere organisaties.

³ Er werd met minimum 2 actoren gesproken, één vertegenwoordiger van de werkgever (of de werkgever) en één werknemer(of werknemersvertegenwoordiger) en, indien nodig geacht, met de projectbegeleider.

Er werden aldus zowel projecten uit de private als non-profitsector geselecteerd, evenals projecten in uiteenlopende sectoren en met een variëteit van aanpak en verschillende begeleiders. Er werd ook rekening gehouden met een spreiding over de verschillende landsdelen. Het gaat om 14 projecten bij individuele werkgevers en 1 sector-project.

Verder werd voor de beoordeling van het potentieel van een project om als goede praktijk te kunnen dienen door de experten rekening gehouden met de initiële objectieven en randvoorwaarden voor de pilootprojecten, zoals opgenomen in het advies nr. 2.080 van de Raad, dat aan de basis lag van het kb burn-out : het engagement van de directie en de werknemers (afvaardiging), de realisatie van het project met betrokkenheid van eenieder ("co-creative bottom-up approach"), de nadruk op primaire preventie en het innovatieve van de benadering.

II. STANDPUNT VAN DE RAAD

- A. De Nationale Arbeidsraad heeft met bijzondere aandacht kennis genomen van het syntheseverslag van de onafhankelijke experten met betrekking tot de eerste cyclus van pilootprojecten voor de primaire preventie van burn-out op het werk. Hij bedankt de experten voor de vruchtbare samenwerking.
- B. De Raad merkt op dat zijn opdracht op basis van het koninklijk besluit burn-out tweeledig is.

In eerste instantie, dient de Raad op basis van het syntheseverslag van de experten een advies te geven over de doeltreffendheid en de effecten van het koninklijk besluit in de praktijk (dus, in casu, de pilootprojecten van de eerste cyclus).

In tweede instantie, dient de Raad zich te buigen over het eventueel aanpassen van het systeem (van de pilootprojecten voor de primaire preventie van burn-out).

- C. De evaluatie van de eerste cyclus van pilootprojecten naar doeltreffendheid en de effecten in de praktijk
- a. In eerste instantie, dient de Raad op basis van het syntheseverslag van de experten een advies te geven over de doeltreffendheid en de effecten van het koninklijk besluit in de praktijk (dus, in casu, de pilootprojecten van de eerste cyclus).

Ter herinnering, het doel van het opzetten van de pilootprojecten voor de Raad was *“om op basis van deskundige begeleiding een aanpak uit te testen en op punt te stellen om tegen de achtergrond van stijgende werkdruk en psychosociale belasting te proberen om zinvol en kwaliteitsvol werk tot stand te brengen op grotere schaal. Dit om te voorkomen dat werknemers uitvallen met psychosociale klachten in het algemeen en burn-out in het bijzonder”* (advies nr. 2.080, p. 5).

Deze aanpak voor de primaire preventie van burn-out werd uitvoering beschreven in de bijlage bij advies nr. 2.080.

De pilootprojecten hadden vervolgens als doel om deze preventie-aanpak op het terrein uit te testen, om een beter zicht te krijgen op hetgeen werkt (als goede praktijk), zodat aanbevelingen kunnen gegeven worden voor de primaire preventiepraktijk in de hoop dat goede praktijken op grotere schaal zullen worden toegepast.

De pilootprojecten werden dus geselecteerd voor subsidie in functie van het beantwoorden van het voorgestelde project aan de door de Raad voorgestane aanpak van primaire preventie. Voor hun kwalitatieve evaluatie van de projecten hebben de experts vervolgens 15 projecten geselecteerd met het doel om een gevarieerd staal van projecten verder te onderzoeken tussen de meest veelbelovende in termen van goede praktijk. In hun syntheseverslag (zie de executive summary in bijlage) geven de experts aan wat de impact was op de betrokken organisaties, zowel naar resultaten als naar proces.

- b. De Raad merkt op dat de experts een aantal kwalitatieve voorwaarden konden formuleren voor een goede praktijk inzake primaire preventie van burn-out (zie bijlage).

Hij constateert verder met tevredenheid dat deze voorwaarden in belangrijke mate overeenkomen met de door hem uitgewerkte randvoorwaarden voor de uit te testen aanpak voor de primaire preventie van burn-out in voornoemd advies nr. 2.080.

Hij is dus van oordeel dat de door hem voorgestelde aanpak voor primaire preventie van burn-out door de pilootprojecten van de eerste cyclus gevalideerd werd in termen van doeltreffendheid en impact.

Daar waar de door de Raad voorgestelde aanpak inzake primaire preventie effectief in de praktijk werd gebracht, leverden de pilootprojecten de beste resultaten op.

Eveneens werd door de experts aangeduid dat de projecten waar deze voorwaarden niet voldaan werden, negatieve reacties uitlokten bij de werknemers, waarbij verwachtingen werden gecreëerd die niet voldaan werden, de echte problemen niet werden aangepakt of de bewustwording van de problematiek niet leidde tot acties – op lange termijn-, hetgeen de organisatie slechter achterlaat dan vóór de interventie.

c. Dientengevolge herhaalt en bevestigt de Raad de volgende principes als goede praktijken in het kader van de primaire preventie van burn-out :

- *de noodzaak van een holistische, geïntegreerde, of nog, pluridisciplinaire aanpak.* De aanpak dient gericht te zijn op het individu én de organisatie (collectief; de 5 A's) om een echte primaire preventie op te leveren, met prioriteit voor de organisatie. Het is gebleken dat er, in het bijzonder bij KMO's, nood is aan externe expertise en begeleiding om zo'n holistische aanpak te realiseren.
- *de noodzaak van een participatieve aanpak.* Het is immers van belang dat er een draagvlak is voor de aanpak, zowel bij de werkgever/het management als de werknemers. Het nadenken over mogelijke oplossingen en hun implementatie dient te gebeuren met de betrokkenheid van de verschillende geledingen van de organisatie in een open discussie. Er is maatwerk nodig en "prefab"-acties uitgevoerd door externen zijn onnuttig.
- *cruciaal hierbij is dat de aanpak mee gedragen wordt door de overlegorganen (ondernemingsraad, comité voor preventie en bescherming op het werk en/of de vakbondsafvaardiging in de onderneming) conform hun respectieve bevoegdheden.* Het comité voor preventie en bescherming op het werk heeft een adviseerende rol in dit kader (art. 1.3-48 Codex) en, bij ontstentenis, de vakbondsafvaardiging (art. 52 welzijnswet).
- *de aanpak dient structureel ingebed te zijn in het strategisch beleid van de organisatie op langere termijn.* Organisationele wijzigingen vragen immers tijd en de nodige middelen, waarvoor een aangehouden engagement vereist is.

- *de bijdrage van het sector-niveau.* Het sector-niveau, dat dichter staat bij de ondernemingen in een bepaalde bedrijfstak, kan een dynamiek ontwikkelen die er voor zorgt dat de ondernemingen niet stoppen na de analyse-fase, maar effectief een actieplan ontwikkelen.

- d. Tenslotte wenst de Raad nog op te merken dat het aanbeveling verdient dat het beleid blijft inzetten op de drie voornoemde preventieniveaus (primaire, secundaire en tertiaire preventie) en dat de beleidsinitiatieven voor deze niveaus onderling op elkaar afgestemd worden. De ondernemingen werken waar nodig op deze drie niveaus, maar primaire preventie dient altijd deel uit te maken van de preventiepraktijk inzake burn-out. De welzijnsregelgeving bepaalt dat prioritair op primaire preventie dient ingezet te worden (preventiehiërarchie).

De resultaten van de pilootprojecten die lopen bij RIZIV en Fedris zullen verdere aanwijzingen opleveren voor een goede praktijk inzake de secundaire en tertiaire preventie van burn-out.

D. De evaluatie van het systeem van de pilootprojecten

- a. De Raad dient zich in tweede instantie te buigen over “het eventueel aanpassen van het systeem” van de pilootprojecten.

In voornoemd advies nr. 2.080 wordt het evaluatiedoel nog ruimer omschreven (p. 18) : *“De bedoeling is dat de Raad de pilootprojecten opvolgt om zich een beeld te kunnen vormen van eventuele obstakels in de reglementering bij de realisatie van projecten inzake primaire preventie... Verder is de analyse van de resultaten van de pilootprojecten heel belangrijk, omdat de Raad daaruit lessen kan trekken en eventueel concrete maatregelen met algemene draagwijdte en aanpassingen aan de reglementering kan voorstellen”.*

In elk geval is het belangrijk om de evaluatie van het systeem van de pilootprojecten mee te nemen bij een eventuele beslissing om een derde cyclus van pilootprojecten te lanceren en eventueel het systeem enigszins aan te passen op basis van de bevindingen van deze evaluatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er nog een tweede evaluatie komt in de tweede helft van 2022.

- b. De Raad merkt op dat de experts in hun syntheseverslag twee specifieke opmerkingen hebben gemaakt voor de verbetering van het systeem van de pilootprojecten. Ook hebben de experts de limieten aangeduid die het huidige reglementaire kader stelt aan hun evaluatieopdracht.
- c. Ten eerste, wijzen de experts er op dat in een aantal pilootprojecten interventies werden ontplooid die vooral gericht waren op het individu (“coping”), terwijl een gecombineerde aanpak met acties gericht op de organisatie meer specifiek een primaire preventie zou opleveren. De experts zagen in sommige projecten dat deze organisationele oorzaken (de 5 A’s) als een “black box” (of als een onbeïnvloedbare variabele) terzijde werden gelaten, of in elk geval niet in hun geheel of complexiteit in aanmerking werden genomen voor mogelijke interventies.

Zij wijzen in dit kader op het belang van de keuze van de procesbegeleider. Ze vragen meer aandacht voor de selectie van de projectbegeleiders, in het bijzonder wat betreft hun capaciteit om de brede holistische diepte-benadering en dus een echte primaire preventie waar te maken. Dit zal er ook voor zorgen dat de competenties en interventies van de verschillende projectbegeleiders ook onderling meer gealigneerd zijn.

De Raad herinnert er aan dat de gevraagde expertise en ervaring inzake de 5 A’s aanwezig kan zijn in hoofd van de projectbegeleider of binnen de begeleidende organisatie waarvoor de begeleider zijn opdrachten uitvoert. Hij wijst er op dat in de meeste gevallen eerder een multidisciplinair team dan een individu zal dienen betrokken te worden bij de begeleiding van een onderneming in het kader van een pilootproject.

De Raad merkt verder op dat bij de selectie van de pilootprojecten nauwer dient toegekeken te worden op de aanwending van de juiste methodiek door de projectbegeleiders bij de beoordeling van het aanvraagformulier van de aanvrager, waarin het concrete project wordt beschreven.

De experts hebben in dit kader immers eveneens gewezen op het feit dat het in een aantal projecten van de eerste cyclus ontbrak aan een grondige risico-analyse (in de brede betekenis) psychosociale risico’s (in het bijzonder met aandacht voor het risico op burn-out). Het risico op burn-out heeft een veelheid aan mogelijke oorzaken, waarvan de 5 A’s van de werkcontext de belangrijkste uitmaken en ook diegene zijn die door de werkgever prioritair dienen opgenomen te worden.

- d. Ten tweede, wijzen de experts erop dat het aangewezen zou zijn dat in het aanvraagformulier van de aanvrager reeds zou opgenomen worden hoe het project na de beëindiging van de projectfinanciering (o.a. financieel) zou verder gezet worden.

Zij geven immers aan dat de primaire preventie van burn-out structureel dient ingebed te worden in het strategisch beleid van een organisatie en dat vooral organisatorische veranderingsprocessen, die toch als prioritair naar voren komen, vaak veel tijd vragen en een aangehouden inspanning vereisen.

- e. Ten derde, hebben de experts aangegeven dat hun evaluatieopdracht kwalitatief van aard is, want gebaseerd op aan hen door de betrokkenen bij het project gerapporteerde informatie. Zij vragen om naar de toekomst toe na te denken over een meer gecontroleerd onderzoeksdesign, waarbij er meer aandacht is voor de objectivering van de beginsituatie en metingen/evaluaties aan de hand van de key performance indicators.
- f. De Raad zal verder onderzoeken of en hoe het systeem van de pilootprojecten dient aangepast te worden om tegemoet te komen aan deze verzuchtingen. Hij zal hierbij ook rekening houden met het verloop van de tweede cyclus van pilootprojecten.

E. Verder te nemen initiatieven

- a. Zoals hiervoor gesteld, zal de Raad in de tweede helft van 2022 de impact van de tweede cyclus van pilootprojecten evalueren.

Eventueel komen hierbij nog een paar elementen naar voren die enige bijsturing van het systeem van de pilootprojecten vereisen.

In elk geval vroeg de Raad in zijn advies nr. 2.207 van 23 maart 2021 reeds om het mechanisme van de automatische heropstart van een nieuwe cyclus van projecten in het kb burn-out te vervangen door het meer flexibelere systeem van een jaarlijkse beslissing van de sociale partners over de opstart van een nieuwe cyclus van pilootprojecten of niet.

De Raad wenst in de toekomst immers de mogelijkheid te hebben om te beslissen of de beschikbare middelen voor de preventie van burn-out dienen besteed te worden aan nieuwe pilootprojecten (eventueel onder enigszins aangepaste voorwaarden) of een andere bestemming dienen te krijgen, in functie van de op dat moment bestaande meest dringende noden.

- b. De Raad wenst in dit kader ook te herinneren aan het initiële doel van de pilootprojecten, namelijk om, na een test-fase, de aangeduide goede praktijken op grotere schaal ingang te laten vinden.

Onderhavige evaluatie van de eerste cyclus van pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out wijst, zoals hiervoor aangegeven, ten volle in de richting van de validering en de pertinentie van de door de sociale partners in begin 2018 uitgewerkte aanpak voor de primaire preventie van burn-out.

Er dienen op termijn dus zeker ook initiatieven genomen te worden om de verzamelde informatie omtrent de goede praktijken inzake de primaire preventie van burn-out op duidelijke en wervende wijze te communiceren, deze ruimer bekend te maken bij alle ondernemingen en de toepassing van primaire preventie in deze zin verder aan te moedigen.

- c. De Raad heeft in dit kader kennisgenomen van de beslissing van de federale regering op 25 maart 2021 om een federaal actieplan “Mentale veerkracht op het werk” uit te werken tegen eind 2021/begin 2022 en de intentie van de minister van Werk om dit plan op te stellen in overleg met de sociale partners.

De Raad treedt de regering bij in haar constatering dat de impact van de covid-gezondheids crisis op de werkvloer heeft geleid tot de verhoging van de psychosociale risico's en dat er ook vóór de huidige Covid-crisis al knipperlichten in de maatschappij aanwezig waren die duiden op de noodzaak om van werkgerelateerde stress- en burn-outpreventie een speerpunt te maken.

Gezien de toenemende cijfers inzake werkverzuim door burn-out en de belasting voor de sociale zekerheid die dit betekent, wijst de Raad op de urgentie van deze problematiek en in het bijzonder op de prioriteit die dient gegeven te worden aan de primaire preventie en het aanmoedigen van de juiste primaire preventieaanpak, het terrein waarop hij de afgelopen jaren een voortrekkersrol heeft vervuld.

De Raad vraagt dus betrokken te worden bij de uitwerking van het federaal actieplan op dit terrein, om de nodige input te kunnen geven over de nodige acties en de middelen die hiervoor vrijgemaakt dienen te worden, waarbij zeker ook dient gewezen te worden op de belangrijke terugverdieneffecten van zo'n maatregelen.

Hij wijst er op dat het essentieel is voor het succes van zo'n federaal actieplan dat het gezamenlijk met de sociale partners wordt voorbereid en tenuitvoergelegd.

- d. De Raad herinnert opnieuw aan zijn vraag tot uitvoering van zijn advies nr. 2.170 inzake de pilootprojecten innovatieve arbeidsorganisatie. Hij wijst op het nauw verband met de problematiek van burn-out en wenst in 2022 van start te kunnen gaan met een eerste cyclus van projecten.

BIJLAGE

Executive summary

Mei 2021

Preventie van burn-out

Een evaluatie van pilootprojecten voor de primaire preventie van burn-out. Samenvatting



Prof. dr. Christophe Vanroelen (Vrije Universiteit Brussel)
Prof. dr. Esteban Martinez (Université Libre de Bruxelles)
Miet Lamberts (HIVA-Katholieke Universiteit Leuven)
Meike Brodersen (Université Libre de Bruxelles)
Elief Vandevenne (Vrije Universiteit Brussel)



ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING

Dit verslag werd opgesteld in opdracht van de Nationale Arbeidsraad en uitgevoerd in samenwerking met Centre Metices - ULB, HIVA – KUL en Interface Demography – VUB.

Inleiding

In België zijn werkgevers verplicht om de psychosociale risico's (PSR) in hun onderneming te evalueren en maatregelen te nemen om deze te voorkomen. Organisaties geven dit preventiebeleid vorm op hun eigen manier en binnen hun eigen context, vaak in samenwerking met psychologen of organisatiedeskundigen. De Interne of Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het werk - waarbij de bedrijven zich moeten aansluiten - spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van het PSR-preventiebeleid van de bedrijven, dat deel uitmaakt van hun algemene VGW-beleid. Bij de ontwikkeling van een PSR-preventiestrategie zijn een collectieve en participatieve aanpak verankerd in het Koninklijk Besluit van 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk. Deze collectieve aanpak is zelfs geïnstitutionaliseerd voor organisaties van grotere omvang (d.w.z. met meer dan 50 werknemers) met daarbij een actieve rol voor de paritair samengestelde "comités voor preventie en bescherming op het werk".

In een context van stijgende cijfers van PSR-gerelateerde arbeidsongeschiktheid, tekorten aan arbeidskrachten en stagnerende werkbaarheid van jobs, achtten de nationale sociale partners het noodzakelijk om een impuls te geven aan de ontwikkeling van innovatieve benaderingen voor de primaire preventie van burn-out in Belgische organisaties in de private sector en de social-profit-sector. Het is in deze context dat de Nationale Arbeidsraad (NAR) vanaf 2018 financiële steun toekent aan geselecteerde organisaties die een projectvoorstel indienden voor de primaire preventie van burn-out op het werk. Deze proefprojecten gingen van start in 2019, en het merendeel van de projecten van de eerste financieringscyclus eindigde in 2020. De Nationale Arbeidsraad heeft drie experts van verschillende universiteiten aangesteld (nl. ULB, KUL en VUB) om het selectie-, implementatie- en evaluatieproces van deze initiatieven te begeleiden en lessen te trekken voor de toekomst. Het hoofddoel was de impact en duurzaamheid van de gefinancierde acties te evalueren en goede praktijken op het spoor te komen als het gaat om de primaire preventie van burn-out en de verbetering van het welzijn op het werk.

Dit document bevat de belangrijkste conclusies van een uitgebreide analyse van het verloop en de impact van vijftien projecten ter preventie van burn-out, die werden geselecteerd uit een ruimere groep van ongeveer 50 projecten die financiering ontvingen en erin slaagden de interventie af te ronden. Deze vijftien "goede praktijken" leidden tot transversale conclusies over het interventieproces, die hieronder worden samengevat.

Methode

De evaluatie van de burn-outpreventieprojecten, die werden uitgevoerd met de steun van de Nationale Arbeidsraad (NAR), vond plaats in twee fasen. In de eerste fase werden de schriftelijke verslagen bestudeerd die elke organisatie had ingediend ter zelfevaluatie van haar project. Op basis van deze informatie werden vijftien organisaties geselecteerd met wie in een tweede fase interviews werden gehouden.

Elk van de projectevaluaties van de organisaties die financiering van de NAR hebben ontvangen, is door twee experts onafhankelijk van elkaar geanalyseerd en geëvalueerd. Deze evaluaties mondden uit in nota's (geanalyseerd door twee experts) voor elke organisatie. Deze nota's bevatten de belangrijke elementen van het project, de hinderpalen, de sleutelbegrippen en de mogelijke follow-upvragen. Het is van belang te benadrukken dat de opmerkingen in deze nota's uitsluitend gebaseerd waren op de zelfevaluatieverslagen die waren ingediend door de begunstigden.

Vervolgens vond op basis van deze nota's een discussie plaats onder de experts. Op basis van die discussie werd een eerste schriftelijk verslag opgesteld over de evaluatie van de projecten. Toch leek het belangrijk niet uitsluitend te vertrouwen op deze verslagen, maar diepte-interviews te houden met stakeholders uit een beperkt aantal casussen om een holistisch beeld te krijgen van de wijze waarop deze projecten een impact hadden op de betrokken organisaties.

In een tweede fase werden interviews gehouden met stakeholders van vijftien geselecteerde organisaties. Deze casussen werden geselecteerd door het comité van experts, op basis van de inzichten uit de nota's. Bij de selectie van de casussen werd rekening gehouden met "goede" of "inspirerende" voorbeelden, aangezien het de bedoeling was goede praktijken op te sporen om bruikbare inzichten naar boven te halen voor verdere projecten. Bovendien werd rekening gehouden met de organisatievorm. Zo bevat de lijst van organisaties zowel organisaties met winstoogmerk, social-profit-organisaties als middenveldorganisaties. Bovendien bestrijken de casussen verschillende sectoren (zorg, schoonmaak, logistiek, IT, enz.). Vijf van de vijftien casussen zijn Franstalige organisaties, de overige zijn Nederlandstalige organisaties. Van de analyse van de interviews werd verslag gedaan in de taal van de betrokken organisatie. Een van de gevallen was een zogenaamd "sectoraal project", waarbij de primaire preventieactie werd uitgevoerd door een hele sector in plaats van door één enkel bedrijf.

Voor elke casus werden ten minste twee interviews afgenomen: één met een manager en één met een werknemer (of werknemersvertegenwoordiger). Dit om inzicht te krijgen in de impact van de interventie op verschillende lagen van de organisatie. Zo nodig werden aanvullende interviews gehouden met relevante actoren (bv. de projectbegeleider) teneinde voldoende informatie te verkrijgen. De interviews waren semi-gestructureerd, d.w.z. er werd gebruik gemaakt van een lijst onderwerpen, waarvan zo nodig kon worden afgeweken. De lijst onderwerpen werd opgesteld op grond van de bestaande literatuur over burn-outpreventie en van de follow-upvragen die de experts hadden geformuleerd in de nota's (fase 1). Het belangrijkste doel van de lijst met onderwerpen was eenheid brengen tussen de interviews, die werden afgenomen door verschillende experts.

De analyse van de interviews was een template-analyse. Met andere woorden: de interviews werden gedeeltelijk getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van brede, vooraf bepaalde thema's. Ook deze methode maakte eenheid mogelijk tussen de analyses van verschillende auteurs. De analyse was gefocust op de mate waarin de ondernomen acties daadwerkelijk duurzaam bleken.

Belangrijkste conclusies

Het hoofddoel van deze studie was het evalueren van de impact en de duurzaamheid van de gefinancierde acties en het vaststellen van goede praktijken met betrekking tot de primaire preventie van burn-out en de verbetering van het welzijn op het werk. Dit verslag brengt een uitgebreide analyse van het verloop en de impact van vijftien burn-outpreventieprojecten. We hebben een thematische analyse gedaan van de processen doorlopen door de verschillende organisaties die deelnamen aan de NAR-cyclus 2019-2020 voor primaire burn-outpreventie. Het gaat om de casussen die financiering hadden gekregen, hun projecten succesvol hadden afgerond en aan het eind van de cyclus een eindverslag hadden ingediend. Uit deze gevallen werden 14 organisaties en één sectoraal initiatief geselecteerd als "best learning practices".

In dit deel zullen we transversale conclusies trekken uit deze verschillende projecten die in-depth zijn bestudeerd. Hoewel dergelijke transversale conclusies zeer leerrijk kunnen zijn, bestaat er ook een risico van overinterpretatie van de resultaten van een "soft evaluation" (d.w.z. louter gebaseerd op kwalitatieve verslagen van de betrokken belanghebbenden) gebaseerd op een heterogeen geheel van projecten. Anders gezegd: de algemene conclusies die hieronder worden voorgesteld, moeten zeker worden geïnterpreteerd met die "waarschuwing" in het achterhoofd.

Niettemin kunnen op basis van de evaluatie van de in-depth onderzochte casussen, maar ook op basis van bestaande research en review papers (o.a. Pijpker e.a., 2019), en op basis van het geheel van het selectieproces (inclusief de analyse van de schriftelijke zelfevaluatie-rapporten), volgens de expertengroep enkele algemene conclusies worden getrokken over de kenmerken van een goede interventie. Deze elementen kunnen in aanmerking worden genomen als een soort quality framework voor goede interventies of voor toekomstige financieringsbesluiten omtrent voorgestelde interventies.

We vatten deze eigenschappen hieronder samen:

- **Van bewustwording naar actie, de belangrijke rol van expertise.** Zeker voor micro-organisaties en kmo's was de steun en deskundigheid van de procesbegeleider een belangrijke troef. In de meeste NAR-pilootprojecten was er al een zeker bewustzijn van of gevoeligheid voor het probleem van burn-out, soms bevestigd door bepaalde gevallen of door de resultaten van de (verplichte) psychosociale risicoanalyse. Uit eerder onderzoek weten we dat het vertalen van de resultaten van de risicoanalyse in acties en actieplannen, voor veel organisaties een moeilijke fase is. Het NAR-project bood de mogelijkheid, zeker voor kleinere organisaties, om bepaalde acties en interventies te ontwerpen en uit te voeren met de nodige steun van externe coaching.
- **De deskundigheid van de procesbegeleider.** Alvorens in te gaan op de elementen die een goede praktijk uitmaken, willen we een voorafgaande opmerking maken over het belang van de keuze van de procesbegeleider.
 - Op basis van de zelfevaluatie-verslagen zien we vaak dat de interventies beperkt blijven tot empowerment en versterking (veerkracht) van de werknemers, zodat ze beter kunnen omgaan met de uitdagingen op de werkplek (op individueel niveau). De vraag is of sommige van de begeleiders de mogelijkheid voldoende hebben verkend om de werkplek zelf meer diepgaand te analyseren en zo nodig aan te passen (voor wat betreft werkorganisatie, inhoud, omstandigheden en sociale verhoudingen). Waarschijnlijk waren de meeste begeleiders meer vertrouwd met benaderingswijzen die zich richten op individuele redmiddelen om met uitdagende beroepssituaties om te gaan, dan met benaderingswijzen die zich richten op het (simultaan) veranderen van de organisatorische omstandigheden.
 - Een tweede vaststelling is dat in sommige gevallen hoge werkeisen en verschillende andere vormen van werkdruk werden gesignaleerd als welzijnsrisico's voor de werknemers. Als in deze gevallen steun werd gezocht voor deze werkeisen bij de leidinggevendenden binnen de organisatie, was de interventie vaak gericht op het aanpakken van de leiderschapstijl en op het versterken van de competenties van de supervisors. In de bestudeerde casussen was een verscheidenheid van benaderingen aanwezig: opleiding van supervisors om

signalen van stress en burn-out te herkennen, communicatietraining, leadership skills, enz. We erkennen dat dit inderdaad een belangrijk element is in de primaire preventie van burn-out (zie verder). Vaak werd deze focus op "leadership" echter niet aangevuld met andere acties en interventies waarmee de oorzaken van de werkdruk en/of andere werkeisen doeltreffend konden worden onderzocht. Nogmaals, hieruit spreekt een bevooroordeelde keuze voor een meer geïndividualiseerde boven een collectieve aanpak.

- Daarom willen we wijzen op het belang van een grondige analyse van de aanwezige risicofactoren, met inbegrip van het in vraag stellen van problemen in verband met de arbeidsorganisatie, arbeidsprocessen, personeelsbezetting, enz. In het algemeen was de indruk dat het "organisatorische niveau" te vaak werd behandeld als een zwarte doos of als "gegeven variabele" die niet voor verandering in aanmerking kwam. De experts erkennen dat het niet altijd mogelijk is om contextuele en organisatorische factoren te veranderen. Er moet echter altijd voorrang worden gegeven aan de haalbaarheid (uitvoerbaarheid) en de werkbaarheid van de betrokken opdrachten, boven de innerlijke redmiddelen waaruit individuele werknemers putten om (veeleisende) opdrachten uit te voeren.
- Een stapsgewijze en a priori selectie, *aan de hand van een beter afgestemd in-depth en veelgelaagd* interventiekader, van procesbegeleiders die geschikt zijn om zo'n bredere (holistische, zie verder) interventie uit te voeren, zou wellicht meer geschikt zijn. Deze geselecteerde begeleiders zouden dan een dergelijke 'bredere en meer diepgaande aanpak' kunnen aanbieden aan de kandidaatorganisaties. Dit zou zowel procesbegeleiders als organisaties in staat stellen om meer gericht te werken aan primaire preventie, met de mogelijkheid tot aandacht voor interventies binnen de systemische en structurele arbeidsorganisatie zelf.
- **Rekening houden met de complexiteit en de veelgelaagde aard van welzijnsproblemen.** Burn-outpreventie is een complexe aangelegenheid en vraagt vaak om een meer op maat gesneden langetermijnaanpak, met een mix van interventies en oplossingen, gericht op de verschillende niveaus en aspecten van het probleem, rekening houdend met mogelijke belemmeringen en taboes in verband met psychosociaal welzijn,... Daarom is het belangrijk 'blinde vlekken' te vermijden en te beginnen met een brede analyse van de aanwezige risicofactoren. Binnen de beperkte middelen van de projectoproep werden organisaties en procesbegeleiders vaak gedwongen bepaalde keuzes te maken. In sommige gevallen blijken zeer veelbelovende resultaten te zijn verkregen met de investering van - al bij al - vrij beperkte middelen. Deze interventies stonden toe om verschillende lagen van de organisatie (b.v. management, teamleiders, werknemers, preventiediensten, vakbondsvertegenwoordigers) te betrekken bij een open proces van het identificeren, bediscussiëren en proberen oplossen van problemen die geacht worden verband te houden met burn-out.
- **Op maat gesneden, 'doing the right things'.** Er is geen eenduidig antwoord op de vraag welke NAR-pilootprojecten en -interventies "het meest succesvol" waren. Bij het uitvoeren van interventies is het van belang dat de gekozen interventies een oplossing bieden voor de relevante - en (zo mogelijk) de meest cruciale en prioritaire - risico's die werden geëvalueerd. Daarentegen leken projecten die als "prefabpakketten" werden gepresenteerd minder te worden gewaardeerd dan projecten die werkelijk rekening wilden houden met de uitgangssituatie en de wensen van de betrokken stakeholders. Een

kant-en-klare vragenlijst of andere screeningsmethodologie kan nuttig zijn voor een eerste evaluatie (en biedt ook de mogelijkheid om de resultaten te benchmarken), maar wanneer het aankomt op het ontwerpen en uitvoeren van de interventie, lokte het aanbieden van standaardopleidingen en -workshops vaak "allergische reacties" uit. Ook wijzigingen in het oorspronkelijke plan worden vaak meer op prijs gesteld, in plaats van dat coaches hun oorspronkelijke plannen min of meer halsstarrig doorvoeren. Een op maat gesneden aanpak is dus nodig, maar de in deze conclusie samengevatte elementen kunnen niettemin worden beschouwd als kwaliteitscriteria voor een goede interventie.

- **'Bottom-up', participatief en in dialoog.** Als we het verband leggen met de vorige punten, hebben we sterk het gevoel dat projecten waarvan de uitvoeringsfase "al doende" wordt opgebouwd (dit vaak bottom-up en in dialoog met verschillende stakeholders) als het meest succesvol werden beoordeeld. In dit verband moet de rol van het CPBW of van collectieve participatieve benaderingen in kmo's worden benadrukt, op voorwaarde dat het management van de ondernemingen de daaruit voortvloeiende bevindingen en aanbevelingen daadwerkelijk omzet in actieplannen. Bij dit soort interventies treedt de coach op als moderator en kan hij op een flexibele manier mogelijke 'oplossingen' vinden voor problemen die zich "al doende" openbaren. Deze aanpak is voor de coaches zeker meer veeleisend, maar wel één die vruchten lijkt af te werpen.
- **Inpassen in een langetermijninspanning, of er één opstarten.** Het tegenovergestelde moet zeker vermeden worden – d.w.z. een project dat "out of the blue" wordt opgestart, een aantal punten van het welzijnsbeleid raakt en dan weer van de radar verdwijnt, zal organisaties en hun personeel waarschijnlijk eerder achteruit dan vooruit helpen (en dat zeker wanneer er daadwerkelijk welzijnsproblemen bestaan). Het opstarten van een primaire preventieactie – en het vaststellen van problemen – opent ook de duidelijke verwachting dat aan oplossingen zal worden gewerkt. Daarom is het van belang de interventie te plaatsen in een breder perspectief of in een langetermijntraject, waarbij van meet af aan rekening wordt gehouden met de wijze waarop de organisatie te werk zal gaan in het bereiken van de gewenste (langetermijn)resultaten. Wat de pilootprojecten betreft, zou het goed zijn als bij toekomstige projecten expliciet wordt vermeld hoe men het project wilt voortzetten.
- **Structurele inbedding.** Een structurele inbedding, geïntegreerd in het strategisch beleid van de organisatie, met het toewijzen van de nodige middelen (mensen, financieel en tijdsbudget, procedures, systemen,...) is wenselijk. Zoals hierboven aangegeven, kan een voortzetting in sommige gevallen problematisch zijn door een gebrek aan middelen. Structurele inbedding in een geïntegreerd personeels- en preventiebeleid kan de nodige middelen, aandacht en multidisciplinariteit garanderen die worden vereist door de problematiek van burn-outpreventie.
- **Een positieve, verbindende boodschap overbrengen.** Dit verwijst naar wat allicht hét grondbeginsel is van primaire preventie – namelijk: handelen voordat de problemen zich duidelijk manifesteren. Veel van de geanalyseerde projecten waren in dat opzicht zeer succesvol: het bespreekbaar maken van welzijnsvraagstukken, open en respectvolle communicatie, bewustmaking, het teweegbrengen van een cultuurverandering: dit alles werd in verband gebracht met een 'positief' en 'verbindend' effect op de werkgemeenschap (en daarvoor ook geprezen door de stakeholders). Interventies gericht op de organisatiecultuur kunnen worden gezien als de meer collectieve variant

van bewustwordings- en sensitiviteitstraining. Workshops werden aangeboden om welzijnskwesties bespreekbaar te maken in de organisatie, om meer bewustzijn te creëren, of om een organisatiecultuur te ontwikkelen met nadruk op samenwerking, verbinding, positiviteit en respect, die zelfsturing vergemakkelijkt en persoonlijke en professionele groei ondersteunt. Naast de inspanningen om een meer positieve organisatiecultuur tot stand te brengen, zijn er ook acties om de kwaliteit van de sociale relaties te verbeteren. Ook benaderingen die zich richten op leiderschap zijn vaak nauw verbonden met inspanningen om een betere welzijnssfeer te creëren. Ten slotte heeft werkdruk in verschillende gevallen te maken met structurele organisatorische kwesties, maar heeft het ook een culturele component ("een cultuur van dringendheid, hard werken, overwerk, niet op de uren kijken,...") die kan worden veranderd. In dit verband moet worden gewezen op de mogelijke "perverse effecten" van het invoeren van "een cultuur waarin de autonomie van werknemers en teams wordt benadrukt": autonomie wordt weliswaar verondersteld een individueel redmiddel te zijn, maar kan leiden tot overwerk en moeilijke collectieve denkoefeningen over de afbakening van de arbeidstijd. Daarom moet de bevordering van autonomie en zelfsturing gepaard gaan met voldoende/aanvullende personele middelen.

- **Een sterke 'we care'-boodschap overbrengen.** Dit punt vloeit rechtstreeks voort uit het vorige. Primaire preventieve welzijnsacties die erin slagen een cultuur- en mentaliteitsverandering teweeg te brengen en een positief gevoel op te wekken waarin welzijnsproblemen kunnen worden uitgesproken en naar oplossingen kan worden gezocht, zijn misschien wel eerst en vooral het geven van die zeer belangrijke "we-care-boodschap" aan het personeel. Misschien zijn snelle en meetbare resultaten dan minder belangrijk dan een oprechte en volgehouden inspanning om voor het welzijn van de werknemers te zorgen.
- **De superioriteit van holistische benaderingen.** Ten slotte hebben we de indruk dat projecten die een muur opwerpen tussen "het individu dat moet leren beter met uitdagingen om te gaan" en "de organisatie die misschien moet veranderen" minder succesvol zijn. Wij zijn er vast van overtuigd dat elke welzijnsactie ruimte moet laten voor organisatorische verbeteringen (of het nu gaat om procedures, cultuur, personeelsbeleid of arbeidsomstandigheden). Anders bestaat het gevaar dat het probleem geïndividualiseerd wordt en mogelijk vijandige reacties van het personeel uitlokt. Zelfs voor zeer specifieke welzijnskwesties (bijvoorbeeld het omgaan met lastige klanten) kan een dubbele weg worden begaan. Maar ook projecten die worden opgestart vanuit een perspectief van organisatieverandering, kunnen baat hebben bij concrete acties die gericht zijn op het gedrag, de attitudes, de kennis,... van individuele werknemers en zeker van die werknemers met een leidinggevende of managementfunctie. Dergelijke "individuele toegangspunten" kunnen "quick wins" opleveren en kunnen ook de essentiële bouwstenen vormen voor organisatorische veranderingsprocessen, die vaak langzamer verlopen en minder tastbare resultaten opleveren.
- Een laatste conclusie betreft de **sectorale projecten**. Voor een sectoraal project is de blijvende impact op de arbeidsomstandigheden beperkt door het gebrek aan controle op de situatie op organisatorisch niveau. De uitvoering van transversale opleidingen op sectoraal niveau, met een gemengde deelname, heeft echter een zekere doeltreffendheid getoond bij het brengen van meer bewustwording en gedeelde kennis over een specifiek

thema, wat in een tweede fase de implementatie van steun binnen het bedrijf bevordert. De toegankelijkheid van de opleiding werd van cruciaal belang geacht voor het welslagen ervan. Dan gaat het om 1) de relatief lage prijs die mogelijk is gemaakt door de verkregen financiering en 2) de bewustwording van de managers van de structuren die hun werkdagen hebben vrijgemaakt. Anderzijds kan het sectorale niveau ook leiden tot specifieke acties en interventies, gericht op het vinden van meer contextgebonden (beleids)oplossingen voor de risicofactoren die een rol spelen op organisatieniveau.

Kortom, de ideale primaire preventie van burn-out is **holistisch, op maat gesneden, bottom-up en gericht op zowel snelle verbeteringen als op langdurige/blijvende inspanningen die gericht zijn op het verbeteren van de psychosociale werkomgeving in al haar aspecten**. De term "holistisch" verwijst naar acties die trachten om zowel op het individu als op de organisatie gerichte beoordelingen en interventies te integreren. "Op maat gesneden" en "bottom-up" verwijzen naar het feit dat het ontwikkelen van een goed welzijnsbeleid eerder een reis is die met alle betrokken stakeholders moet worden gemaakt, dan een receptenboek dat op een organisatie kan worden toegepast. Daarbij kan het nuttig zijn om "quick wins" te identificeren en deze onmiddellijk aan te pakken en zo de betrokkenheid van alle stakeholders te verbeteren. Primaire preventie maatregelen dienen echter gepaard te gaan met een duurzame bewustwording en een voortdurende openheid voor de verbetering van de welzijnssituatie van de werknemers. Een dergelijke houding vormt de essentie van de krachtige "we care"-boodschap die volgens ons onontbeerlijk is. De experten achten het raadzaam dat de hierboven beschreven kenmerken worden verankerd in toekomstige acties van het NAR met betrekking tot dit onderwerp – hetzij in de vorm van bewustmakingscampagnes, hetzij in de vorm van verdere financieringsinitiatieven voor primaire preventie-interventies.