



## Risicoanalyse psychosociaal welzijn op het werk met aandacht voor diversiteit en inclusie



*This project has received funding from the European Union's Rights, Equality and Citizenship Programme under agreement No 848519. This publication reflects the views only of the author, and neither the European Union institutions and bodies nor any person acting on their behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.*

## INHOUDSTAFEL

<b>INLEIDING RISICOANALYSE</b> .....	4
<b>A. Wat is een risicoanalyse psychosociaal welzijn?</b> .....	4
<b>B. Waarom een risicoanalyse psychosociaal welzijn uitvoeren?</b> .....	5
<b>C. Wie wordt best betrokken bij een risicoanalyse psychosociaal welzijn?</b> .....	5
<b>D. Welke soorten risicoanalyses psychosociaal welzijn zijn er?</b> .....	6
1. Soorten risicoanalyses .....	6
2. Methodes algemene risicoanalyse.....	6
<b>E. Na de inventarisatie ... Actie</b> .....	9
<b>KWANTITATIEVE RISICOANALYSE</b> .....	10
1. Een organisator aanstellen .....	12
2. Praktische voorbereiding .....	13
3. Bekendmaking en uitnodiging .....	14
4. Bevraging .....	15
5. Analyse en verslaggeving .....	15
6. Terugkoppeling .....	15
7. Opstel actieplan.....	16
8. Evaluatie.....	17
<b>KWALITATIEVE RISICOANALYSE</b> .....	18
<b>A. Groepsgesprekken</b> .....	18
1. Een organisator aanstellen .....	19
2. Praktische voorbereiding .....	20
3. Bekendmaking en uitnodiging .....	21
4. Groepsgesprekken .....	22
5. Verslaggeving .....	25
6. Terugkoppeling .....	25
7. Opstel actieplan.....	25
8. Evaluatie.....	26
<b>B. Individuele gesprekken</b> .....	27
1. Een organisator aanstellen .....	28
2. Praktische voorbereiding .....	28
3. Bekendmaking en uitnodiging .....	29
4. Individuele gesprekken.....	29
5. Verslaggeving .....	29

6. Terugkoppeling .....	29
7. Opstel actieplan.....	30
8. Evaluatie.....	30
<b>BIJLAGE I: VRAGEN KWANTITATIEVE RISICOANALYSE.....</b>	<b>31</b>
A. Welzijnsindicatoren (positieve uitkomsten).....	31
B. Onwelzijnsindicatoren (negatieve uitkomsten) .....	32
C. Hulpbronnen.....	35
D. Hinderpalen .....	41
E. Specifieke vragen diversiteit en inclusie .....	44
<b>BIJLAGE II: CHECKLIST KWALITATIEVE RISICOANALYSE .....</b>	<b>50</b>
F. Psychosociale risico's op het werk.....	50
G. Psychosociaal onwelzijn op het werk.....	56
H. Psychosociaal welzijn op het werk .....	57
<b>BIJLAGE III: SJABLOON VOOR RAPPORTERING .....</b>	<b>59</b>

# INLEIDING RISICOANALYSE

## A. Wat is een risicoanalyse psychosociaal welzijn?

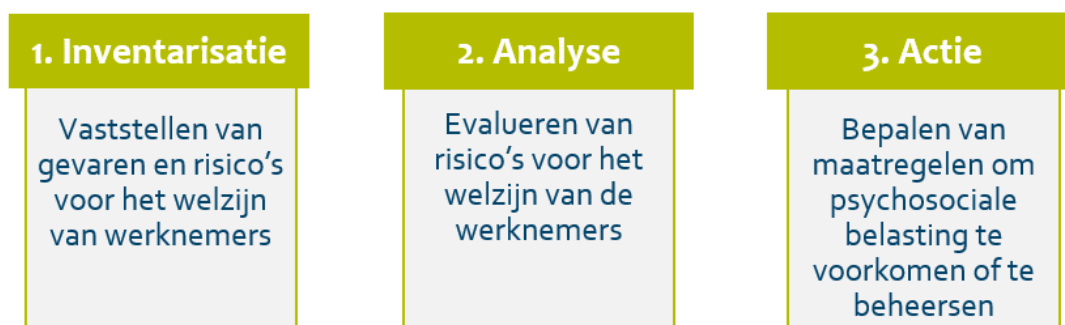
Een risicoanalyse psychosociaal welzijn brengt de **aanwezige psychosociale risico's** van een organisatie **in kaart**. Psychosociale risico's op het werk omvatten professionele risico's die de werknemers **psychische en eventueel ook lichamelijke schade** kunnen berokkenen. Ze kunnen ook een **impact** hebben op de **veiligheid op de werkvloer** en het **goed functioneren** van werknemers en de organisaties waartoe ze behoren.

Aan de basis van deze risico's liggen meestal de **arbeidsorganisatie** (bv. communicatie, inspraak), de **arbeidsinhoud** (bv. werkdruk, autonomie), de **arbeidsvoorwaarden** (bv. verloning, opleidingsmogelijkheden), de **arbeidsomstandigheden** (bv. fysieke eisen, lawaai) en de **arbeidsverhoudingen** of **interpersoonlijke relaties** (bv. conflicten, sociale steun) op het werk. Deze worden ook wel de 5 A's genoemd.

Stress, burn-out, pesterijen, geweld, ongewenst seksueel gedrag zijn enkele **uitingen van psychosociale risico's** die een **belangrijke kost** kunnen betekenen voor de werknemers, het bedrijf en de maatschappij in het algemeen<sup>1</sup>.

Ook **diversiteit en inclusie** zien we als **belangrijke thema's** binnen een risicoanalyse psychosociaal welzijn. Hierbij denken we o.a. aan de impact van **pesterijen** omwille van **discriminatie** op basis van één of meerdere discriminatiegronden, zoals bv. leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur. Dit heeft op zijn beurt dan weer impact op het psychosociaal welzijn van deze werknemers.

Een risicoanalyse psychosociaal welzijn bestaat uit **3 stappen** en kan eventueel worden uitgevoerd met een externe specialist psychosociaal welzijn:



<sup>1</sup> <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-ricos-op-het-werk>

## B. Waarom een risicoanalyse psychosociaal welzijn uitvoeren?

Het is belangrijk om de **aanwezige psychosociale risico's te onderzoeken**, zodat een organisatie **preventief kan ingrijpen** en **nefaste dynamieken** kan **verminderen** of zelfs **stopzetten**. Een risicoanalyse psychosociaal welzijn geeft op deze manier **voeding aan het welzijnsbeleid** van een organisatie. Organisaties die investeren in welzijn hebben een streepje voor. Wanneer **werknemers** zich **goed voelen** op het werk, heeft dit ook **positieve gevolgen** voor de **organisatie**. Dit kan zich bv. uiten in een lager verloop, minder ziekte-afwezigheid, een hogere productiviteit en meer creativiteit en innovatie. Daarnaast hebben ze ook een extra troef in handen om de juiste en diverse profielen aan te trekken en te behouden in het licht van de 'war for talent' op de arbeidsmarkt.

Daarnaast heeft een organisatie ook een wettelijke verplichting om de nodige **maatregelen** treffen om de **psychosociale risico's op het werk te voorkomen, om de schade ten gevolge van deze risico's te voorkomen of om deze schade te beperken**<sup>2</sup>.

Deze wettelijke verplichting vindt zijn oorsprong in de Europese Kaderrichtlijn 89/391/EEC<sup>3</sup> over het invoeren van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en gezondheid op het werk. Deze Europese richtlijn werd vervolgens door de verschillende lidstaten in nationale wetten gegoten. In de Belgische context vloeiden hier de Welzijnswet en de uitbreidingen hierop (zie ook Codex 1.3) uit voort.

## C. Wie wordt best betrokken bij een risicoanalyse psychosociaal welzijn?

Een risicoanalyse is een proces dat niet stopt bij het in kaart brengen van de psychosociale risico's en gevolgen ervan. Daarom is het belangrijk dat dit vanuit de organisatie **goed opgevolgd** wordt, ook wanneer de hulp ingeschakeld wordt van een externe partner bij het uitvoeren van de analyse. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een **werkgroep** rond psychosociaal welzijn. Deze werkgroep kan de risicoanalyse psychosociaal welzijn begeleiden.

Wie maakt best deel uit van zo'n werkgroep?

- **Werknemers(vertegenwoordiging):** "Nothing about us without us". Wanneer het om het psychosociaal welzijn van werknemers gaat, is het belangrijk dat zij ook betrokken worden als centrale partner.
- **Vertegenwoordiging van de organisatie (management, directie, ...):** Ook zij hebben een belangrijke stem in dit verhaal. Niet alleen omdat zij verantwoordelijk

---

<sup>2</sup> <https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk>

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1615985898418&uri=CELEX%3A31989L0391>

zijn om een gezonde en veilige werkomgeving te creëren voor hun werknemers. Ze zullen ook de sponsor zijn van dit project.

- **Actoren die direct of indirect betrokken zijn bij psychosociaal welzijn op het werk, bijvoorbeeld:**
  - HR / personeelsdienst
  - Vertrouwenspersoon
  - Leden van de hiërarchische lijn
  - Preventieadviseur arbeidsveiligheid
  - Preventieadviseur psychosociale aspecten
  - Arbeidsarts

In kleinere organisaties is het misschien niet haalbaar om een ganse werkgroep samen te stellen. Toch is het belangrijk om dit aan meer dan één persoon toe te vertrouwen. Immers, hoe meer zielen, hoe meer kennis. En als die ene persoon zou wegvallen, kan de continuïteit in het gedrang komen.

## D. Welke soorten risicoanalyses psychosociaal welzijn zijn er?

### 1. Soorten risicoanalyses

- **Algemene risicoanalyse:**

Deze risicoanalyse wordt vaak uitgevoerd vooraleer er psychosociale risico's ontstaan. Het doel is om **preventief situaties te identificeren** die aanleiding kunnen geven tot psychische belasting en tot het voorkomen van psychosociale risico's. Zo kan een organisatie via een risicoanalyse screenen op de mate waarin een organisatie inzet op diversiteit en inclusie (hoe beter, hoe minder risico op bv. discriminatie), en of werknemers benadeling of discriminatie ervaren.

- **Risicoanalyse van de specifieke arbeidssituatie:**

Deze risicoanalyse wordt uitgevoerd als er zich **herhaalde incidenten van psychosociale aard** voordoen in een team, afdeling of dienst, bijv. wanneer er signalen zijn van conflict / ongewenst gedrag al dan gelinkt aan discriminatie.

We beperken ons in de verdere bespreking tot de algemene risicoanalyse.

### 2. Methodes algemene risicoanalyse

Er zijn twee methodes om een algemene risicoanalyse te (laten) uitvoeren: de **kwantitatieve** en de **kwalitatieve** methoden.

**Inhoudelijk** behandelen beide methodes **gelijkaardige thema's**. Bijvoorbeeld, naast de 5A's en de gevolgen van psychosociale risico's, wordt ook gepeild naar de mate waarin

werknemers discriminatie ervaren en naar de mate waarin een organisatie inzet op diversiteit en inclusie. Zo wordt de algemene risicoanalyse uitgebreid met het thema diversiteit en inclusie om diepgaander op dit thema te kunnen ingaan.

De **manier** waarop het gebeurt is **anders**. Elke methode heeft voor- en nadelen; er bestaat geen beste methode. Kies de methode die het beste past bij de context van uw organisatie.

- **Kwantitatieve methode:**

In de kwantitatieve methode wordt via **vragenlijstonderzoek** nagegaan hoe werknemers scoren op verschillende bevroagde thema's, en wordt nagegaan hoe verschillende psychosociale risico's kunnen aanleiding geven tot een verlaagd psychosociaal welzijn bij werknemers.

Deze methode wordt aangeraden in grotere organisaties (vanaf 50 werknemers mogelijk, vanaf 500 werknemers aangeraden), in organisaties met een gesloten communicatiecultuur, in organisaties waar men thema's wil 'objectiveren'.



Enkele voordelen van deze methode kan u hieronder vinden:

- Gestandaardiseerde vragenlijst: werknemers krijgen zelfde vragen en antwoordmogelijkheden
- Groot bereik: alle werknemers kunnen de vragenlijst invullen
- Anonimiteit: wanneer de afname door een externe partner gebeurt, kan de anonimiteit van antwoorden gegarandeerd worden
- 'Objectieve' resultaten: resultaten kunnen gekwantificeerd worden in tabellen en grafieken
- Mogelijkheid tot interne benchmarking: bv. vergelijking tussen afdelingen of diensten, of op basis van leeftijd of geslacht

- **Kwalitatieve methode:**

Een kwalitatieve benadering vertrekt van **individuele interviews** of van **groepsgesprekken**. Het is een bottom-up benadering. Naast het **opsporen van risico's**, wordt meteen gezocht naar **maatregelen** om het welzijn te verbeteren. Werknemers denken mee na over mogelijke acties/oplossingen.

Deze methode wordt aangeraden in kleinere organisaties (met minder dan 50 werknemers), in organisaties met een open communicatiecultuur, in organisaties waarbij men snel tot een draagvlak voor maatregelen wil komen.



Binnen de kwalitatieve methode zijn er nog een aantal keuzemogelijkheden:

- a. ***Gestructureerde gesprekken of open gesprekken***

***Gestructureerde gesprekken:*** Deze methode heeft als voordeel dat er geen thema's worden vergeten of uit de weg gegaan: die liggen immers op voorhand vast omdat er bijvoorbeeld met een checklist wordt gewerkt. Een ander voordeel is dat het gesprek niet snel stilvalt. In bijlage II vindt u een checklist die u kan gebruiken bij gestructureerde gesprekken.

***Open gesprekken:*** Deze methode komt sneller tot de essentie van de zaak, op voorwaarde dat de werknemers weten waar alle knelpunten liggen en mondig genoeg zijn om ze te benoemen.

- b. ***Groepsgesprekken of individuele interviews***

***Groepsgesprekken:*** Een groepsgesprek moedigt de deelnemers aan om samen tot een gedeelde visie over de eigen situatie en mogelijke oplossingen te komen. Hierbij is het belangrijk om een veilige omgeving te creëren om vrijuit te kunnen spreken.



**Individuele interviews:** Soms zullen werknemers tijdens individuele interviews gemakkelijker vrijuit spreken. Wel moet het verzamelde materiaal/ de collectieve bevindingen uit de interviews door de interviewer terug naar de groep gecommuniceerd worden, zodat een gedeeld beeld kan worden bekrachtigd en er tot een gezamenlijk actieplan wordt gekomen.

Enkele voordelen van deze methode kan u hieronder vinden:

- Grote betrokkenheid van deelnemers leidt tot meer eigenaarschap en engagement
- De problemen worden benoemd in de taal van de werknemers
- Eigen en unieke topics en aandachtspunten kunnen naar boven komen
- Inspraak en dialoog is op zich al positieve interventie die psychosociaal welzijn kan verhogen
- Er worden onmiddellijk ook ideeën voor maatregelen gegenereerd

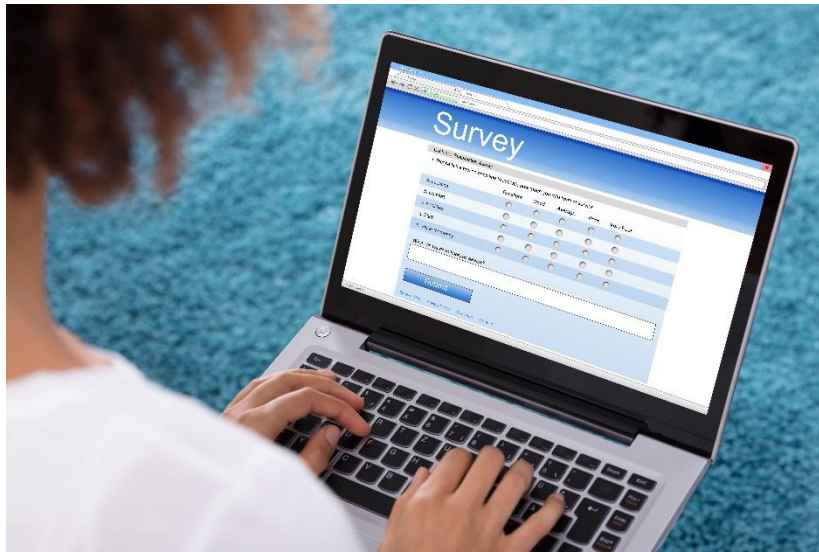
## E. Na de inventarisatie ... Actie

We willen ter afronding nog benadrukken dat het in kaart brengen van de risico's op zich niet het doel is, en slechts een stap in het proces.

Zo is de fase vooraf essentieel voor het creëren van gedragenheid voor de inventarisatie, met aandacht voor communicatie over het doel en de werkwijze naar werknemers.

Na de afname ligt het accent op het bepalen van acties, die daarna ook vastgehouden worden en indien nodig bijgestuurd worden. Dit vraagt een grote alertheid van organisaties om de opvolging van de acties goed in te bedden in bestaande structuren, en daarbij evenzeer zo breed als mogelijk werknemers te betrekken.

## KWANTITATIEVE RISICOANALYSE

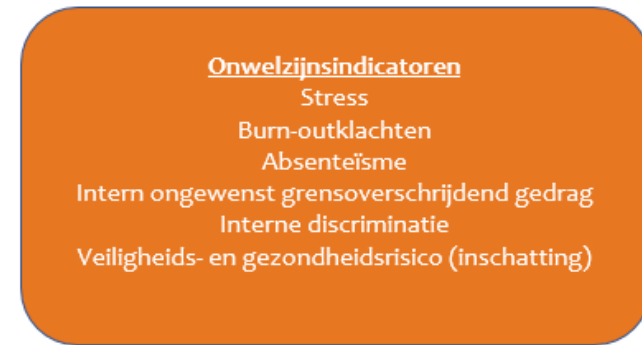
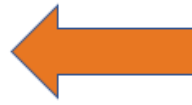
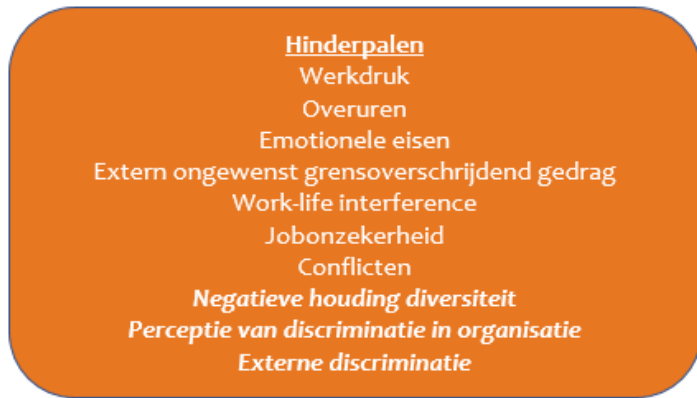
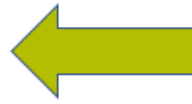


In wat volgt vindt u **stap voor stap** uitgelegd hoe u een **kwantitatieve risicoanalyse** psychosociale aspecten, met **aandacht voor diversiteit en inclusie**, kan uitvoeren. In Bijlage I kan u een vragenlijst terugvinden die u hierbij kan gebruiken om de risicoanalyse op zelfstandige wijze uit te voeren. Deze bijlage bevat ook meer informatie over de bevroegde thema's en hoe het resultaat te analyseren.

In deze vragenlijst werden enkele **belangrijke thema's** opgenomen die betrekking hebben op de **psychosociale risico's** binnen uw organisatie en op de gevolgen hiervan. Bijkomend werden vragen toegevoegd die peilen naar het **diversiteits- en inclusiebeleid** van uw organisatie, alsook naar de mate waarin werknemers het **gevoel hebben gediscrimineerd te worden** op het werk.

Het theoretisch raamwerk dat we gebruikt hebben voor deze vragenlijst is het **Job Demands – Resources model** (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Dit model stelt dat het **psychosociaal welzijn of onwelzijn** van werknemers bepaald wordt door jobkenmerken die we kunnen onderverdelen in **hinderpalen en hulpbronnen**. Hinderpalen zijn factoren die werknemers demotiveren en die energie vragen van hen. Hulpbronnen zijn factoren die werknemers motiveren en die energie geven aan hen. Hinderpalen en hulpbronnen zijn van invloed op het psychosociaal (on)welzijn van werknemers. Hierbij kan ook een feedback loop ontstaan, waarbij het psychosociaal (on)welzijn de hinderpalen en hulpbronnen kan voeden.

Hieronder kan u een **schematisch overzicht** terugvinden van dit theoretisch raamwerk, met daarbinnen de verschillende concepten uit de vragenlijst die hieronder vallen. Hierbij zijn de concepten die in het vet en schuin gedrukt zijn concepten die rechtstreeks verwijzen naar diversiteit en inclusie. Deze concepten hebben vooral betrekking op discriminatie in de organisatie, het diversiteitsklimaat binnen de organisatie en de rol van de leidinggevende.



Bij vragenlijstonderzoek wordt nagegaan hoe werknemers scoren op verschillende bevroegde thema's. Bovendien kan ook nagegaan worden hoe verschillende psychosociale risico's kunnen aanleiding geven tot een verlaagd psychosociaal welzijn bij werknemers.

De vragenlijst vanuit Bijlage I kan worden afgenomen bij werknemers op eigen initiatief of in samenwerking met een externe partner. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een eigen intern platform, het platform van de externe partner of bijvoorbeeld Google Forms. Google Forms is een gratis platform dat de mogelijkheid biedt om de vragenlijst af te nemen, eenvoudige grafieken op te maken en de data te downloaden in Excel-formaat. Hoe de data concreet te analyseren wordt toegelicht in Bijlage I.

Maar vooraleer concreet aan de slag te gaan met de afname van de vragenlijst, is het belangrijk om de verschillende stappen goed voor ogen te hebben.

Hieronder kan u deze stappen terugvinden:

1. Een organisator aanstellen
2. Praktische voorbereiding
3. Bekendmaking en uitnodiging
4. Bevraging
5. Analyse en verslaggeving
6. Terugkoppeling
7. Opstel actieplan
8. Evaluatie

## 1. Een organisator aanstellen

- Het is aan te raden om een **werkgroep** samen te stellen die **advies en ondersteuning** biedt bij de praktische uitwerking, alsook bij de acties nadien. Mogelijke **leden** van zo'n werkgroep zijn:
  - Werknemers(vertegenwoordiging)
  - Vertegenwoordiging van de organisatie (management, directie, ...)
  - HR / personeelsdienst
  - Vertrouwenspersoon
  - Leden van de hiërarchische lijn
  - Preventieadviseur arbeidsveiligheid

- Preventieadviseur psychosociale aspecten
- Arbeidsarts
- Ook een **bestaande werkgroep** zoals een werkgroep veiligheid of een werkgroep welzijn kan deze rol op zich nemen.
- Hierbij is het ook belangrijk om een trekker aan te duiden, die het mandaat van de directie krijgt om hieraan te werken, en die alles in goede banen leidt.
- Beslis in de werkgroep of de afname intern kan georganiseerd worden. Bekijk samen wie en wat ervoor nodig is om het ganse traject te doorlopen. Als de afname niet intern georganiseerd kan worden, selecteer een betrouwbare externe partner om de afname samen te verwezenlijken.

## 2. Praktische voorbereiding

- **Algemeen:**
  - Ga na of de vragenlijst **toepasselijk** is voor uw **organisatie**. Ga bijvoorbeeld na of de vragenlijst voldoende duidelijk is voor alle werknemers. Zijn er aanpassingen nodig in de bewoordingen om dingen nog extra te verduidelijken of in de context van uw organisatie te plaatsen? Zijn er nog thema's die missen?
  - Bekijk of jullie de resultaten ook graag geanalyseerd zien naar **subgroepen**. Bv. verschillende diensten, verschillende functies, geslacht, .... Zorg ervoor dat werknemers zich in één van deze groepen categoriseren in de vragenlijst. Het kan ook interessant zijn om een vergelijking te maken tussen werknemers die zich wel of niet gediscrimineerd voelen. Dit kan door subgroepen te maken op basis van het antwoord op de discriminatievragen.
  - Beslis **hoe** en **in welke vorm** (bv. via welk platform) de vragenlijst aan de werknemers zal bezorgd worden.
  - **Betrek alle werknemers** binnen de organisatie om zo de betrokkenheid en actiebereidheid van iedereen te vergroten. Een belangrijk voordeel van een kwantitatieve risicoanalyse is het grote bereik: alle werknemers kunnen de vragenlijst invullen.
  - Bepaal wie de **contactpersoon** zal zijn voor werknemers bij vragen. Zorg altijd voor een interne contactpersoon, ook wanneer samengewerkt wordt met een externe partner. Zorg dat je bij de externe partner een single-point-of-contact hebt voor vragen.
  - Denk **op voorhand** ook al na over de **verdere stappen** na de afname van de vragenlijst. Aan wie en op welke manier zullen resultaten teruggekoppeld worden? Wat zal er verder met de resultaten gedaan worden?

- **Bij interne afname:**
  - Neem voldoende tijd om de vragenlijst uitgebreid te **testen**, en probeer op voorhand al een aantal visualisaties uit.
  - Bij interne afname is **anonimiteit** erg belangrijk. Zorg ervoor dat werknemers niet geïdentificeerd kunnen worden op basis van hun antwoorden. Maak dus een **bewuste selectie** in de subgroepen (bv. enkel dienst).
- **Bij afname door externe partner:**
  - Zoek een **betrouwbare partner** die ervaring heeft met het afnemen van vragenlijsten.
  - Maak **duidelijke afspraken** over de inhoud van de vragenlijst en de manier waarop de data gevisualiseerd zullen worden.

### 3. Bekendmaking en uitnodiging

- Het is aangewezen om **herhaaldelijk te communiceren en sensibiliseren** over deze risicoanalyse psychosociale aspecten.
- Bepaal **hoe en wanneer** werknemers zullen uitgenodigd worden voor de bevraging:
  - Welke zijn de **gebruikelijke communicatiekanalen** binnen de organisatie? Via mailing, via intranet, via een toelichting op een personeelsvergadering? Het kan geen kwaad om via verschillende kanalen te communiceren en te sensibiliseren.
  - Bepaal de **inhoud** van de uitnodiging. **Richtvragen** hierbij zijn:
    - Waarom wordt deze vragenlijst afgenomen?
    - Waar gaat de vragenlijst over?
    - Hoeveel tijd neemt het invullen van de vragenlijst in beslag?
    - Hoe kunnen werknemers de vragenlijst invullen?
    - Tot wanneer hebben werknemers de tijd om de vragenlijst in te vullen?
    - Is het wel anoniem?
    - Wie is de contactpersoon bij vragen?



#### **Veel gestelde vragen van werknemers**

- Waar zal de vragenlijst over gaan?
- Is het wel anoniem? Wat gebeurt er met mijn gegevens?
- Wat wordt achteraf met de verzamelde informatie gedaan?
- Hoe word ik op de hoogte gehouden?

Zorg voor voldoende duidelijkheid en probeer deze vragen al te beantwoorden voor ze gesteld worden.

## 4. Bevraging

Ook tijdens de periode waarbinnen de werknemers de vragenlijst invullen, kan worden ingezet op **communicatie en verdere sensibilisering**. Moedig werknemers aan om deel te nemen aan de bevraging. Hoe meer werknemers deelnemen aan de bevraging (hoe hoger het responspercentage), hoe betrouwbaarder het uiteindelijke eindresultaat.

## 5. Analyse en verslaggeving

- **Bij interne afname:**

- **Analyseer** de data van de risicoanalyse a.d.h.v. de richtlijnen die meegegeven werden bij de schalen in Bijlage I. Binnen Google Forms of met Excel kunnen berekeningen en visualisaties gemaakt worden. Ook kan gebruikt gemaakt worden van een statistisch softwareprogramma zoals bv. SPSS.
- Voor de **scores** op de schalen kan je de schaalgemiddeldes of percentages werknemers met een hoge of lage score op deze schaal berekenen.
- Daarnaast kan je ook het **verband** nagaan tussen hinderpalen en hulpbronnen enerzijds en indicatoren van welzijn of onwelzijn anderzijds. Dit kan aan de hand van correlaties. Een positieve correlatie wijst hierbij op een parallel verband (bv. hoe hoger de score op de ene variabele, hoe hoger de score op de andere variabele) en een negatieve correlatie wijst op een omgekeerd verband (bv. hoe hoger de score op de ene variabele, hoe lager de score op de andere variabele).
- Je kan op basis van de schaalscores en de correlaties **prioriteiten** gaan bepalen. Bv. een combinatie van een slechte schaalscore en een correlatie met verschillende factoren kan als een prioritair aandachtspunt benoemd worden. Daarnaast wordt ook best blijvend ingezet op troeven (bv. combinatie van een goede schaalscore en een correlatie met verschillende factoren).
- Zorg dat de resultaten op een heldere manier klaargemaakt worden om terug te koppelen naar de rest van de organisatie.

- **Bij externe afname:**

- Zorg dat je de rapportering van de externe partner goed begrijpt.
- Probeer onmiddellijk de vertaling te maken naar de eigen context.

## 6. Terugkoppeling

- Eens de resultaten bekend zijn, dienen ze uiteraard ook **teruggekoppeld** te worden. Beslis op welke manier dit het best loopt binnen uw organisatie:

- Hoe wordt de directie / het management op de hoogte gebracht van de resultaten?
  - Hoe worden werknemers op de hoogte gebracht van de resultaten?
  - Wat gebeurt er met de resultaten eens ze kenbaar zijn?
  - Hoe blijven werknemers op de hoogte van de stand van zaken?
- Het is het beste om hier **op voorhand** over na te denken en om dit op te nemen in een **communicatieplan**. Op deze manier kan er bij de communicatie ook telkens de tijdslijn meegegeven worden.
  - **Koppel** de resultaten **terug** naar **alle werknemers**. Toets de **herkenbaarheid** van de resultaten af bij de werknemers.
  - Combineer de terugkoppeling van de resultaten naar de werknemers eventueel met een **workshop** om samen **actiepunten** te bepalen. Op deze manier krijgt het actieplan mee vorm vanuit alle werknemers en zal de gedragenheid voor het actieplan ook groter zijn.

## 7. Opstel actieplan

De **resultaten en verbetervoorstellen** (die vanuit verschillende partners binnen de organisatie naar boven kwamen) dienen als **startpunt** voor het opstellen van een **actieplan**.

De verschillende acties kunnen ingedeeld worden in **vier categorieën**:

Quick wins (acties op heel korte termijn)	Acties op korte termijn
Acties op lange termijn	Niet-realiseerbare acties

Probeer de acties **zo concreet mogelijk** de omschrijven. De **SMART-methodiek** kan hierbij helpen.



### SMART-principe

**Specifiek:** Is de oplossing concreet?

**Meetbaar:** Is de oplossing meetbaar / observeerbaar?

**Acceptabel:** Is de oplossing aanvaardbaar voor de groep en/of het management?

**Realistisch:** Is de oplossing haalbaar?

**Tijdsgebonden:** Wanneer moet de oplossing bereikt zijn?



- Het is aangewezen dat een **(gedeeltelijk) actieplan** wordt **toegelicht** bij de **terugkoppeling** aan werknemers. Minimaal is het aangewezen dat er bij de terugkoppeling van de resultaten wordt gemeld op welke manier de resultaten hun vertaling zullen vinden in acties, bv. samenstellen werkgroep risicoanalyse, via bespreking resultaten in teams, ... Betrek werknemers actief bij het opmaken van het actieplan. Bv. door een workshop te organiseren om samen actiepunten te bepalen (zie ook stap 6).
- **Communiceer regelmatig** omtrent de uitvoering / opvolging van, acties, zodat de werknemers voeling blijven houden bij het proces en ze voelen dat hun input effectief tot beweging leidt.

## 8. Evaluatie

Eens de risicoanalyse achter de rug is, kan het **proces geëvalueerd** worden.

- Overloop de verschillende stappen. Zijn ze verlopen zoals gepland? Wat liep goed / minder goed? Wat nemen we mee naar een volgende keer?
- Vergeet ook niet de risicoanalyse en de maatregelen toe te lichten in een actieplan voor uw organisatie!
- Probeer uw acties verder te verankeren in werkprocessen, bv. tijdens functioneringsgesprekken. Aandachtspunten die voortkomen uit de risicoanalyse kunnen zo verder opgevolgd worden.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van (algemene) maatregelen. Deze dienen best verder geconcretiseerd te worden op maat van uw organisatie (zie ook het SMART-principe).



### Voorbeeld maatregelen

- Flexibele werktijden en werklocatie toelaten
- Aanpassen overlegmomenten qua inhoud, timing, ...
- Her-evalueren of verduidelijken van de missie en visie van de organisatie
- Takenpakket herzien
- Aanbieden van specifieke opleidingen
- Teamafspraken opstellen
- Uitbouw ondersteuningskanalen voor werknemers
- ...

## KWALITATIEVE RISICOANALYSE

In wat volgt vindt u **stap voor stap** uitgelegd hoe u een **kwantitatieve risicoanalyse** psychosociale aspecten, met **aandacht voor diversiteit en inclusie**, kan uitvoeren. In bijlage II kan u een checklist terugvinden die u hierbij kan gebruiken om de risicoanalyse op zelfstandige wijze uit te voeren.

In deze checklist zijn de **thema's** opgenomen die betrekking hebben op de **psychosociale risico's** binnen uw organisatie (arbeidsorganisatie, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen of interpersoonlijke relaties) en op de **gevolgen** hiervan (bv. stress, ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk).

Bijkomend werden vragen toegevoegd die peilen naar het **diversiteits- en inclusiebeleid** van uw organisatie, alsook naar de mate waarin werknemers het **gevoel** hebben **gediscrimineerd** te worden op het werk. We lichten dit afzonderlijk toe voor de methode van de **groepsgesprekken** en voor de methode van de **individuele gesprekken**.

### A. Groepsgesprekken

Bij de groepsgesprekken vullen werknemers (eventueel op voorhand) de **checklist** in en geven zo een eerste beeld over de **hulpbronnen en hinderpalen** in hun werksituatie. Daarna volgt een **groepsgesprek** om dit verder te verduidelijken en om te vragen naar mogelijke **verbetervoorstellen**.



De checklist is gebruiksklaar. Maar vooraleer er concreet mee aan de slag te gaan, is het belangrijk om de **verschillende stappen** goed voor ogen te hebben.

Hieronder kan u deze stappen terugvinden:

1. Een organisator aanstellen
2. Praktische voorbereiding
3. Bekendmaking en uitnodiging
4. Groepsgesprekken
5. Verslaggeving
6. Terugkoppeling
7. Opstel actieplan
8. Evaluatie

## 1. Een organisator aanstellen

- Beslis vooraf **wie** de organisatie van de groepsgesprekken aan de hand van de checklist op zich neemt. Dit is best een **onbesproken persoon** in de organisatie die vertrouwelijk omgaat met informatie.
- Het is ook mogelijk om een **werkgroep** samen te stellen die **advies en ondersteuning** biedt bij de praktische uitwerking, alsook bij de acties nadien. Mogelijke **leden** van zo'n werkgroep zijn:
  - Werknemers(vertegenwoordiging)
  - Vertegenwoordiging van de organisatie (management, directie, ...)
  - HR / personeelsdienst
  - Vertrouwenspersoon
  - Leden van de hiërarchische lijn
  - Preventieadviseur arbeidsveiligheid
  - Preventieadviseur psychosociale aspecten
  - Arbeidsarts
- Ook een **bestaande werkgroep** zoals een werkgroep veiligheid of een werkgroep welzijn kan deze rol op zich nemen.

## 2. Praktische voorbereiding

- Ga na of de checklist **toepasselijk** is voor uw organisatie.
  - Is het mogelijk om groepsgesprekken te organiseren? Hebben we hier de tijd en ruimte voor? Zullen werknemers hiervoor open staan? Kunnen we deze op een veilige manier fysiek organiseren? Is een online alternatief mogelijk?
  - Bij ernstige relationele conflicten kan een groepsgesprek onvoldoende veilig zijn. In dat geval kan het een optie zijn om een externe moderator te betrekken. Een alternatief is om via de kwantitatieve methode te werk te gaan.
  - Ga na of de checklist voldoende duidelijk is voor alle werknemers? Zijn er aanpassingen nodig in de bewoordingen om dingen nog extra te verduidelijken of in de context van uw organisatie te plaatsen?
- **Betrek alle werknemers** binnen de organisatie om zo de betrokkenheid en actiebereidheid van iedereen te vergroten. Indien dit echter niet mogelijk is, kan u ervoor kiezen om groepsgesprekken te organiseren met een representatieve steekproef van werknemers.



### *Samenstellen van de groepen voor groepsgesprekken: Toevallig gekozen werknemers, sleutelfiguren of een gemengde groep?*

De groepen kunnen worden samengesteld uit **toevallig gekozen werknemers** (steekproef). Zorg hierbij wel dat de steekproef representatief is voor de werknemers binnen de organisatie door bijvoorbeeld at random werknemers uit verschillende diensten uit te nodigen.

Een alternatief is om een **aantal sleutelfiguren** te selecteren (bv. een bestaande representatieve werkgroep). Het is echter belangrijk dat alle stemmen binnen de organisatie hierbinnen vertegenwoordigd zijn.

In het beste scenario worden **alle werknemers** uitgenodigd om deel te nemen aan de groepsgesprekken, van basiswerknemers tot alle hiërarchische niveaus. Hoe meer werknemers betrokken worden, hoe meer gedragenheid en engagement er zal zijn om het actieplan samen vorm te geven. Dit is echter niet altijd praktisch haalbaar.

- Beslis **wie** de **moderator** zal zijn tijdens het groepsgesprek. Deze persoon dient het gesprek te leiden en kan ondertussen notities maken.

- Kan er iemand binnen de organisatie deze taak op zich nemen? Bv. een lid van de werkgroep welzijn? Een vertrouwenspersoon? Iemand van de personeelsdienst? Of wordt best een externe moderator betrokken?
- Indien een interne persoon deze taak op zich neemt: Is deze persoon onbesproken binnen de organisatie? Zullen werknemers aan hun verhaal willen doen aan deze persoon in het bijzijn van de collega's?
- Wie zal de uiteindelijke verslaggeving en rapportering op zicht nemen? Wordt een verslaggever aangesteld naast de rol van de moderator?
- Voor een ideale interactie tijdens een groepsgesprek, is een groep van **maximaal 15 personen** aan te raden. Probeer als moderator iedereen aan bod te laten komen tijdens zo'n gesprek.
- **Hoe lang** duurt een groepsgesprek?

Voorzie een minimum van 2u tot 3u bij groepen tot 8 personen, en een minimum van 3u tot 4u bij groepen vanaf 8 personen. Deze tijd is nodig om de checklist te overlopen, inclusief de vragen over diversiteit en inclusie. Zorg voor voldoende pauze.

### 3. Bekendmaking en uitnodiging

- Het is aangewezen om **herhaaldelijk te communiceren en sensibiliseren** over deze risicoanalyse psychosociale aspecten.
- Bepaal **hoe** werknemers zullen **uitgenodigd** worden voor de groepsgesprekken
  - Welke zijn de gebruikelijke **communicatiekanalen** binnen de organisatie? Via mailing, via intranet, via een toelichting op een personeelsvergadering? Het kan geen kwaad om via verschillende kanalen te communiceren en te sensibiliseren.
  - Bepaal de **inhoud** van de uitnodiging. Richtvragen hierbij zijn:
    - Wat kunnen werknemers verwachten?
    - Waar gaat het groepsgesprek door?
    - Wie zal het gesprek modereren?
    - Wie is de contactpersoon bij vragen?
    - Moeten werknemers de checklist voorbereiden?



### **Veel gestelde vragen van werknemers**

- Waar zal het gesprek over gaan?
- Is het wel anoniem? Wat gebeurt er met mijn gegevens?
- Wat wordt achteraf met de verzamelde informatie gedaan?
- Hoe word ik op de hoogte gehouden?

Zorg voor voldoende duidelijkheid en probeer deze vragen al te beantwoorden voor ze gesteld worden.

- Het is aangewezen om **alle werknemers** van de organisatie **op de hoogte** te brengen, ook indien er slechts een deel van hen effectief zal deelnemen aan de groepsgesprekken.
- Indien er gekozen wordt voor een steekproef (en dus toevallig gekozen werknemers): leg goed uit hoe deze steekproef is genomen. Dit gebeurt best op basis van objectieve factoren, zoals leeftijd, anciënniteit, functie, gender, ... in een goede mix en in verhouding (bv. verhouding 60/40 man-vrouw binnen de organisatie = ook 60/40 in de steekproef). Indien een externe specialist/ moderator werd ingeschakeld, dan kan deze persoon de steekproef nemen. Het is belangrijk dat werknemers niet de perceptie hebben dat er 'gericht' gekozen wordt, bv. de minst kritische werknemers t.a.v. het beleid of vooral nieuwe werknemers.

## **4. Groepsgesprekken**

### **Invullen checklist**

- Vooraleer het groepsgesprek van start gaat, dient de **checklist ingevuld** te worden door alle deelnemers.
  - Vraag om alle stellingen te overlopen en aan te duiden of men hiermee akkoord, deels akkoord, deels niet akkoord of niet akkoord is. Indien een stelling niet van toepassing is kan dit ook aangeduid worden.
  - Er kan voor gekozen worden om de checklist op voorhand te laten invullen door deelnemers. In dat geval raden we aan uitleg te bieden voor het invullen, alsook deze checklist max. 2 weken op voorhand te overhandigen.

## Bepalen gespreksitems

- De **volledige checklist** kan dienen als **uitgangspunt** voor de kwalitatieve bespreking.
- Men kan er ook voor kiezen om slechts die stellingen in de groep te bespreken die er voor de deelnemers zowel **positief als negatief uitspringen**. De deelnemers kunnen bijvoorbeeld aan de hand van de checklist hun top 3 'positief' en top 3 'negatief' aanduiden op een papier of op (gekleurde) post-its.
- Zorg ervoor dat er zeker ook een aantal **stellingen rond diversiteit en inclusie** besproken worden in de groep.

## Groepsbespreking

- De **gekozen gespreksitems** bepalen de **leidraad** van het gesprek.
  - Bij de top-3 methode kan de moderator de antwoorden clusteren door bijvoorbeeld gelijkaardige post-its te groeperen of door op een flipchart de meest voorkomende antwoorden te noteren. Daarna kan elke cluster besproken worden.
  - Bij de volledige checklist methode, kan het groepsgesprek gestructureerd worden aan de hand van de 5 A's (zoals gegroepeerd op de checklist).
- Het is ook mogelijk de groep in **kleinere groepen** in te delen. Elke groep bespreekt een specifiek arbeidsdomein. Enkel de belangrijkste stellingen worden per groep op de flipchart geschreven. Na een vooraf afgesproken tijd wordt er doorgeschoven zodoende dat elke groep alle arbeidsdomeinen besproken heeft. Nadien worden de resultaten in de grote groep overlopen.
- Zorg dat er ook een aantal **stellingen rond diversiteit en inclusie** aan bod komen tijdens het gesprek. Een alternatief is om dit als afzonderlijk thema te bespreken (buiten de 5 A's).
- Belangrijk is om van een specifieke individuele beleving naar een **globale groepsbeleving** te komen. De uiteindelijke rapportage dient een rode draad te zijn van ieders subjectieve perceptie.

### Bepaling prioritaire hulpbronnen / energiegevers en hinderpalen / energievreters

- Uit de groepsbespreking zullen **specifieke actiepunten of voorstellen** naar boven komen. Omdat men niet alles onmiddellijk zal kunnen aanpakken of veranderen, is het belangrijk om **prioriteiten** te stellen. Welke actiepunten of voorstellen stelt de groep voor?
- Bij het bepalen van de prioriteiten kan ook rekening gehouden worden met **hoe vaak de stellingen** van de checklist **gekozen** werden door werknemers.
- De prioriteit kan opgesplitst worden in **dringendheid en haalbaarheid**. Men kan voorrang geven aan zowel dringende als haalbare actiepunten.

Dringend & haalbaar	Dringend, maar niet-haalbaar
Niet dringend, maar haalbaar	Niet dringend en niet-haalbaar

### Bepaling preventiemaatregelen

- Als je tot een gezamenlijke prioriteitsbepaling bent gekomen, kunnen **mogelijke maatregelen** worden uitgedacht. Je kan hierover aanvankelijk brainstormen in groep of subgroepen. Ga na wat mogelijke oplossingen kunnen zijn voor de hinderpalen. Bovendien is het even belangrijk te bespreken hoe de hulpbronnen behouden kunnen blijven of versterkt worden.
- **Concreet** zijn is de boodschap. Maak de maatregelen concreet door gebruik te maken van het **SMART-principe**.



#### SMART-principe

**S**pecifiek: Is de oplossing concreet?

**M**etbaar: Is de oplossing meetbaar / observeerbaar?

**A**ccceptabel: Is de oplossing aanvaardbaar voor de groep en/of het management?

**R**ealistisch: Is de oplossing haalbaar?

**T**ijsgebonden: Wanneer moet de oplossing bereikt zijn?



## 5. Verslaggeving

- Er is geen vastgelegd stramien dat een rapportering van een risicoanalyse dient te volgen. Wel is het belangrijk dat de belangrijkste zaken aan bod komen: nl., de **oplijsting** van de **hulpbronnen / energiegevers** en **hinderpalen / energievreters**, de **verbetervoorstellen** en de **mogelijke maatregelen**. Het is belangrijk dat het om **collectieve** zaken gaat, dus zaken die door voldoende werknemers werden benoemd als hulpbron / energiegever of hinderpaal / energievreter. Op die manier wordt de anonimiteit toch gewaarborgd, en zijn individuele meningen niet traceerbaar.
- Maak hierbij gebruik van de **prioriteitenlijst** voor de oplijsting van de hulpbronnen/ energiegevers en hinderpalen / energievreters, en van de **SMART-principes** bij de beschrijving van de mogelijke maatregelen.

De rapportering kan gebeuren volgens het sjabloon dat terug te vinden is in bijlage III.

## 6. Terugkoppeling

- Eens het verslag er is, dient het uiteraard ook **teruggekoppeld** te worden. Beslis op welke manier dit het best loopt binnen uw organisatie:
  - Hoe wordt de directie / het management op de hoogte gebracht van de resultaten?
  - Hoe worden werknemers op de hoogte gebracht van de resultaten?
  - Wat gebeurt er met de resultaten eens ze kenbaar zijn?
  - Hoe blijven werknemers op de hoogte van de stand van zaken?
- Het is het beste om hier **op voorhand** over na te denken en om dit op te nemen in een **communicatieplan**. Op deze manier kan er bij de communicatie ook telkens de tijdslijn meegegeven worden.

## 7. Opstel actieplan

De **resultaten en verbetervoorstellen** dienen als **startpunt** voor het opstellen van een **actieplan**.

- Ga na wie er nodig is om een actieplan op te stellen. Kan dit binnen de werkgroep? Of dienen er nog mensen bij betrokken te worden?
- Zijn de risicofactoren voldoende duidelijk of moeten bepaalde zaken nog verder uitgeklaard worden?
- De verschillende acties kunnen ingedeeld worden in **vier categorieën**:

Quick wins (acties op heel korte termijn)	Acties op korte termijn
Acties op lange termijn	Niet-realiseerbare acties

- Het is aangewezen dat een **(gedeeltelijk) actieplan** wordt **toegelicht** bij de **terugkoppeling** aan werknemers. Minimaal is het aangewezen dat er bij de terugkoppeling van de resultaten wordt gemeld op welke manier de resultaten hun vertaling zullen vinden in acties, bv. samenstellen werkgroep risicoanalyse, via bespreking resultaten in teams, ...
- **Communiceer regelmatig** omtrent de uitvoering / opvolging van, acties, zodat de werknemers voeling blijven houden bij het proces en ze voelen dat hun input effectief tot beweging leidt.

## 8. Evaluatie

Eens de risicoanalyse achter de rug is, kan het **proces geëvalueerd** worden.

- Overloop de verschillende stappen. Zijn ze verlopen zoals gepland? Wat liep goed / minder goed? Wat nemen we mee naar een volgende keer?
- Vergeet ook niet de risicoanalyse en de maatregelen toe te lichten in een actieplan voor uw organisatie!
- Probeer uw acties verder te verankeren in werkprocessen, bv. tijdens functioneringsgesprekken. Aandachtspunten die voortkomen uit de risicoanalyse kunnen zo verder opgevolgd worden.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van (algemene) maatregelen. Deze dienen best verder geconcretiseerd te worden op maat van uw organisatie (zie ook het SMART-principe).

### Voorbeeld maatregelen

- Flexibele werktijden en werklocatie toelaten
- Aanpassen overlegmomenten qua inhoud, timing, ...
- Her-evalueren of verduidelijken van de missie en visie van de organisatie
- Takenpakket herzien
- Aanbieden van specifieke opleidingen
- Teamafspraken opstellen
- Uitbouw ondersteuningskanalen voor werknemers
- ...

## B. Individuele gesprekken



Een groepsgesprek moedigt de deelnemers aan om samen tot een gedeelde visie over de eigen situatie en mogelijke oplossingen te komen. Soms zullen werknemers tijdens **individuele gesprekken** echter **gemakkelijker vrijuit spreken**. Het ‘succes’ van groepsgesprekken hangt af van de veiligheid die er heerst om open te praten (open communicatie- en feedbackcultuur). Daarom is er ook de mogelijkheid om de checklist te hanteren bij individuele gesprekken.

De **stellingen uit de checklist** vormen dan de **leidraad** voor het gesprek. Belangrijk is dat de stellingen uit de 5 A's voldoende aan bod komen. In sommige van deze stellingen zal diversiteit en inclusie reeds onrechtstreeks aan bod komen. Het is echter ook belangrijk om de stellingen die expliciet verwijzen naar diversiteit en inclusie aan bod te laten komen om de inzichten hierrond te verbreden. De interviewer peilt daarnaast ook naar de uitkomsten (psychologische impact) en naar eventuele verbetervoorstellen.

Bij de individuele gesprekken wordt **globaal genomen hetzelfde stramien** gevolgd als bij de groepsgesprekken. In wat volgt overlopen we enkel de bijzonderheden bij individuele gesprekken.

1. Een organisator aanstellen
2. Praktische voorbereiding
3. Bekendmaking en uitnodiging
4. Groepsgesprekken
5. Verslaggeving
6. Terugkoppeling
7. Opstel actieplan
8. Evaluatie

## 1. Een organisator aanstellen

In het geval van individuele gesprekken moet bekeken worden **wie** de gesprekken zal afnemen. De keuze voor individuele gesprekken impliceert vaak dat er onvoldoende veiligheid is om open te praten, en/of dat er sprake is van een probleemsituatie. In dit geval is het aangewezen om een **externe specialist welzijn** in te schakelen.

## 2. Praktische voorbereiding

- Het is dan de 'organisator' die via een gekozen systeem de **gesprekken inplant**.
- Dit gaat vaak over een **steekproef** van werknemers, maar er kan gekozen worden om met alle werknemers te spreken. Dit is afhankelijk van de grootte van de groep.
- De hoeveelheid werknemers zou wel **voldoende** moeten zijn om te kunnen spreken van **representatieve resultaten**, en zo van een grotere gedragenheid.
- De **duur** van een gesprek is ca. 1u15, dit geeft genoeg ruimte om voldoende stil te staan bij de verschillende stellingen die horen bij de verschillende thema's, waaronder deze over diversiteit en inclusie.

### 3. Bekendmaking en uitnodiging

Dit is **grotendeels analoog** aan de methode **groepsgesprekken**. Uiteraard krijgen werknemers een aangepaste uitleg omtrent de gebruikte methode en krijgen ze elk een gespreksmoment toegewezen of wordt hen gezegd op welke manier ze zich kunnen inschrijven voor het gesprek.

### 4. Individuele gesprekken

- De gesprekken worden gepland. Bij een groot aantal interviews kan het een meerwaarde zijn om gesprekken te verdelen onder twee of meer interviewers. Dit geeft ook de mogelijkheid om samen op zoek te gaan naar collectieve elementen en om uit te wisselen omtrent de inhoud (analyse van de situatie, weerhouden adviezen).
- In geval er gekozen wordt voor een steekproef, is het aangewezen om niet openbaar te communiceren wie uitgenodigd zal worden en wie niet, en daaromtrent ook discretie te vragen van de werknemers zelf. Op deze manier is de kans kleiner van bijkomende dynamieken, zoals onderling afspreken wat wordt gezegd, hypothesen omtrent de keuze van de werknemers, ... Wel leg je best uit hoe de steekproef tot stand komt.

### 5. Verslaggeving

- De verslaggeving en het opmaken van een rapport met collectieve resultaten gebeurt door de interviewer(s).
- Zaken die herhaaldelijk – dus collectief – worden gemeld, worden weerhouden in het verslag. Hierbij wordt geclusterd per thema, ook rond het thema diversiteit en inclusie en de relatie met andere arbeidsdomeinen.
- Voorstellen tot oplossingen en acties die werden vermeld door werknemers worden evenzeer verwerkt in het rapport.

### 6. Terugkoppeling

Het verzamelde materiaal moet door de interviewer worden teruggekoppeld naar de gehele groep. Op die manier wordt de representativiteit getoetst en kan uiteindelijk toegewerkt worden naar een gezamenlijk actieplan. Tijdens de terugkoppeling is er dus ruimte voor interactie met alle werknemers en mogen alle werknemers ook nog hun input geven over mogelijke maatregelen en acties.

## **7. Opstel actieplan**

Deze stap is volledig analoog aan de methode van de groepsgesprekken.

## **8. Evaluatie**

Deze stap is volledig analoog aan de methode van de groepsgesprekken.

## BIJLAGE I: VRAGEN KWANTITATIEVE RISICOANALYSE

### A. Welzijnsindicatoren (positieve uitkomsten)

	SCHALEN EN VRAGEN	ANTWOORDMOGELIJKHEDEN	OMSCHRIJVING	VERWERKING	REFERENTIE
1	<p><b>TEVREDENHEID</b></p> <p>Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw werk?</p>	<p>1 = Heel tevreden</p> <p>2 = Tevreden</p> <p>3 = Eerder tevreden</p> <p>4 = Noch tevreden, noch ontevreden</p> <p>5 = Eerder ontevreden</p> <p>6 = Ontevreden</p> <p>7 = Heel ontevreden</p>	<p>Deze vraag peilt naar hoe tevreden werknemers zich globaal genomen voelen op het werk.</p>	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Tevreden' of 'Heel tevreden' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>Meting analoog aan: Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. <i>Review of Public Administration</i>, 24(4), 291-303.</p>
2	<p><b>BEVLOGENHEID</b></p> <p>De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelt bij uw job. Kunt u voor elke uitspraak aangeven hoe vaak u zich zo voelt?</p> <p>1. Op het werk zit ik vol energie.</p> <p>2. Ik ben enthousiast over mijn job.</p> <p>3. De tijd vliegt wanneer ik werk.</p>	<p>1 = Altijd</p> <p>2 = Meestal</p> <p>3 = Soms</p> <p>4 = Zelden</p> <p>5 = Nooit</p>	<p>Bevlogen werknemers voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd en betrokken, en gaan volledig op in hun werk.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

3	<b>AANBEVELINGSSCORE</b> Hoe waarschijnlijk is het dat u deze organisatie als werkgever zou aanbevelen aan een vriend of familie?	0 = Heel onwaarschijnlijk 5 = Neutraal 10 = Heel waarschijnlijk	Via deze meting wordt nagegaan of werknemers gezien kunnen worden als 'promotoren' van hun organisatie of niet. Dit kan gezien worden als een belangrijke indicatie van loyaliteit aan de organisatie.	Bereken het % werknemers met een score: 0-6: criticasters 7-8: passief tevreden 9-10: ambassadeurs	Gewijzigde versie van item uit: Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. <i>Harvard business review</i> , 81(12), 46-55.
---	--	---	--	---	--

\*Bereken gemiddelde score. Voorbeeld bij drie vragen of items die eenzelfde concept meten en dus een schaal vormen: (scores op vraag of item 1 + 2 + 3)/3.

## B. Onwelzijnsindicatoren (negatieve uitkomsten)

	SCHALEN EN VRAGEN	ANTWOORDMOGELIJKHEDEN	OMSCHRIJVING	VERWERKING	REFERENTIE
1	<b>STRESS</b> Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie. U ervaart stress in uw werk.	1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit	Werkstress peilt naar de mate waarin mensen zich gestresseerd, gespannen of prikkelbaar voelen op het werk.	Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.  Hoe hoger het % werknemers dat 'Zelden' of 'Nooit' heeft geantwoord, hoe beter.	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).
2	<b>BURN-OUT KLACHTEN</b> De volgende uitspraken gaan over hoe u zich voelt bij uw job. Kunt u	1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden	Burn-out klachten verwijst naar mogelijke indicaties van burn-out. Elke vraag peilt naar een dimensie van	De score voor item 3 moet hier gespiegeld (omgekeerd) worden:	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).



	<p>voor elke uitspraak aangeven hoe vaak u zich zo voelt?</p> <p>1. Aan het einde van de werkdag voel ik me uitgeput.</p> <p>2. ik heb twijfels bij het belang van mijn werk.</p> <p>3. In mijn ogen ben ik goed in mijn job.</p>	5 = Nooit	burn-out: (emotionele) uitputting, gevoelens van distantie en competentieverlies.	<p>1=Nooit, 2=Zelden, 3=Soms, 4=Meestal, 5=Altijd</p> <p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	
3	<p><b>ABSENTEÏSME</b></p> <p>1. Hoeveel dagen was u tijdens de voorbije 12 maanden in totaal afwezig van uw werk omwille van gezondheidsredenen of ziekteverlof?</p> <p>2. Hoeveel van de deze afwezigheidsdagen waren het gevolg van gezondheidsproblemen die veroorzaakt of erger werden door het werk (exclusief ongevallen)?</p> <p>3. Hoeveel van de deze afwezigheidsdagen waren het gevolg van een ongeval of ongevallen op het werk?</p>	Open vraag, aantal werkdagen.	Hier wordt bevraagd hoeveel dagen werknemers in het afgelopen jaar afwezig waren om redenen die op het werk lagen. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen afwezigheid door ziekte en afwezigheid o.w.v. een arbeidsongeval.	<p>Bij deze vragen is het interessant om naar zowel het gemiddelde en de mediaan over werknemers te kijken.</p> <p>Hoe meer afwezigheidsdagen ten gevolge van werkgerelateerde factoren, hoe slechter.</p>	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).
4	<p><b>INTERN ONGEWENST GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG</b></p> <p>Gedurende de voorbije 12 maanden, bent u tijdens uw werk onderworpen aan een van de volgende gedragingen door ANDERE PERSONEN IN UW</p>	<p>1 = Ja</p> <p>2 = Nee</p>	Intern ongewenst grensoverschrijdend gedrag verwijst naar ongewenste gedragingen door personen die intern zijn aan de organisatie. We denken hierbij aan	Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid of over alle antwoordmogelijkheden.	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).

	<p>ORGANISATIE (collega's, leidinggevende, management, ...)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vernederend gedrag.</li> <li>2. Intimidaties/Pesterijen.</li> <li>3. Verbaal misbruik.</li> <li>4. Bedreigingen.</li> <li>5. Fysiek geweld.</li> <li>6. Ongewenste seksuele aandacht.</li> <li>7. Seksuele intimidatie.</li> </ol>		<p>pestgedragingen, agressief gedrag, en ongewenste seksuele gedragingen.</p>	<p>Hoe lager het % werknemers dat 'Ja' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	
5	<p><b>VEILIGHEIDS- EN GEZONDHEIDSRISICO (INSCHATTING)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Denkt u dat uw gezondheid of uw veiligheid bedreigd wordt door uw werk?</li> <li>2. Heeft uw werk een invloed op uw gezondheid?</li> </ol>	<p>Vraag 1: 1 = Ja 2 = Nee</p> <p>Vraag 2: 1 = Ja, voornamelijk positief 2 = Ja, voornamelijk negatief 3 = Nee</p>	<p>Veiligheid- en gezondheidsrisico verwijst naar de mate waarin werknemers ervaren dat hun werk mogelijk een negatieve invloed heeft op hun gezondheid en veiligheid.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe lager het % werknemers dat 'Ja' of 'Ja, voornamelijk negatief' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

\*Bereken gemiddelde score. Voorbeeld bij drie vragen of items die eenzelfde concept meten en dus een schaal vormen: (scores op vraag of item 1 + 2 + 3)/3.

## C. Hulpbronnen

	SCHALEN EN VRAGEN	ANTWOORDMOGELIJKHEDEN	OMSCHRIJVING	VERWERKING	REFERENTIE
1	<p><b>BESLISSINGSRUIMTE</b></p> <p>Heeft u de mogelijkheid om de volgende aspecten te kiezen of te veranderen?</p> <p>1. Uw werkmethode. 2. Uw werkritme of tempo.</p>	<p>1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p>	<p>Beslissingsruimte verwijst naar de mate waarin werknemers zelf kunnen beslissen wanneer bepaalde taken uitgevoerd worden en op welke wijze dit gebeurt.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
2	<p><b>ROLUIDELIJKHEID</b></p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie: U weet wat er van u op het werk wordt verwacht.</p>	<p>1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p>	<p>Rolduidelijkheid verwijst naar of werknemers weten wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen.</p>	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Altijd' of 'Meestal' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
3	<p><b>VAARDIGHEIDSBENUTTING</b></p> <p>Welke van de volgende uitspraken beschrijft het best uw vaardigheden in uw eigen werk?</p>	<p>1 = Ik heb verdere training nodig om mijn taken goed te doen. 2 = Mijn huidige vaardigheden sluiten goed aan bij mijn taken. 3 = Ik heb de vaardigheden om een meer eisend takenpakket aan te kunnen.</p>	<p>Vaardigheidsbenutting verwijst naar de mate waarin werknemers variatie ervaren in hun job, een eigen inbreng hebben en hun vaardigheden kunnen gebruiken in het werk.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Mijn huidige vaardigheden sluiten goed aan bij mijn taken' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

4	<p><b>LEERMOGELIJKHEDEN</b></p> <p>Houdt uw belangrijkste betaalde job, algemeen genomen, het volgende in? Nieuwe dingen leren.</p>	<p>1 = Ja 2 = Nee</p>	<p>Leermogelijkheden verwijst naar de mate waarin werknemers nieuwe dingen leren en kunnen groeien in hun job.</p>	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Ja' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
5	<p><b>ARBEIDSVORWAARDEN</b></p> <p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken over uw werk?</p> <p>1. Ik vind dat ik een gepast loon krijg in verhouding tot mijn inspanningen en mijn prestaties op het werk. 2. Ik krijg voor mijn werk de erkenning die ik verdien.</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Arbeidsvoorwaarden gaan over het ervaren (on)evenwicht tussen wat werknemers geven aan hun organisatie en wat ze ervoor terugkrijgen.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
6	<p><b>LEERKLIMAAT</b></p> <p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken over de training die de voorbije 12 maanden door uw werkgever werd betaald of voorzien?</p> <p>1. De training heeft me geholpen om mijn manier van werken te verbeteren. 2. Ik heb het gevoel dat door de training mijn jobzekerheid is verbeterd.</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens 6 = Niet van toepassing</p>	<p>Leerklimaat verwijst naar of een organisatie via hun beleid en praktijken leren bij hun werknemers faciliteert.</p>	<p>Hercodeer '6=Niet van toepassing' als missende waarde. Deze antwoordmogelijkheid moet niet worden meegenomen binnen de berekening van de score.</p> <p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

	3. Ik heb het gevoel dat mijn vooruitzichten op toekomstige tewerkstelling beter zijn.				
7	<p><b>INNOVATIEKLIMAAT</b></p> <p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken over uw werkplek?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nieuwe ideeën worden hier goed onthaald.</li> <li>2. Deze organisatie reageert snel als er veranderingen moeten worden doorgevoerd.</li> <li>3. Het management hier ziet snel de noodzaak om dingen anders te doen.</li> <li>4. Deze organisatie is zeer flexibel en kan snel procedures veranderen om in te spelen op nieuwe omstandigheden en problemen op te lossen wanneer die zich voordoen.</li> <li>5. De mensen in deze organisatie zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om problemen te bekijken.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Sterk mee eens</li> <li>2 = Eerder mee eens</li> <li>3 = Niet mee eens of mee oneens</li> <li>4 = Eerder mee oneens</li> <li>5 = Sterk mee oneens</li> </ol>	Een innovatieklimaat verwijst naar een klimaat binnen een organisatie waarin creatieve mechanismen om resultaten te bereiken worden aangemoedigd en gestimuleerd, en waarin de werknemers van de organisatie verschillende eigenschappen bezitten die bevorderlijk zijn voor creatieve en innovatieve ideeën.	<p>Bereken de gemiddelde score* op de vijf items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit subschaal Innovation and flexibility van de Organizational Climate Measure.</p> <p>Patterson, M. G., West, M.A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthorn, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., &amp; Wallace, A. M. (2005). Validation the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. <i>Journal of Organizational Behavior</i>, 16, 379-408.</p>
8	<p><b>SOCIALE STEUN LEIDINGGEVENDE</b></p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie:</p> <p>Uw leidinggevende/baas helpt en ondersteunt u.</p>	<p>Vraag 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Altijd</li> <li>2 = Meestal</li> <li>3 = Soms</li> <li>4 = Zelden</li> <li>5 = Nooit</li> </ol>	Sociale steun is de mate waarin werknemers zich gesteund en gewaardeerd voelen door hun leidinggevende.	<p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).

	<p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken? Uw directe leidinggevende...</p> <p>1. Geeft u waardering en erkenning wanneer u goed werkt. 2. Is behulpzaam om het werk gedaan te krijgen.</p>	<p>Vraag 2:</p> <p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>			
9	<p><b>SOCIALE STEUN COLLEGA'S</b></p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie: Uw collega's helpen en ondersteunen u.</p>	<p>1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p>	<p>Sociale steun is de mate waarin werknemers zich gesteund en gewaardeerd voelen door hun collega's.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Altijd' of 'Meestal' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
10	<p><b>VERTROUWEN (TUSSEN MANAGEMENT EN WERKNEMERS)</b></p> <p>De volgende vragen gaan over uw werkplek. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?</p> <p>1. Het management heeft er vertrouwen in dat werknemers hun werk goed doen. 2. In het algemeen vertrouwen de werknemers het management.</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Vertrouwen verwijst naar de mate van vertrouwen tussen de organisatie/het management en de werknemers.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

11	<p><b>POSITIEVE RELATIES (COLLEGA'S)</b></p> <p>De volgende vragen gaan over uw werkplek. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?</p> <p>1. U en uw collega's werken goed samen.</p> <p>2. Ik schiet meestal goed op met mijn collega's op het werk.</p>	<p>1 = Sterk mee eens  2 = Eerder mee eens  3 = Niet mee eens of mee oneens  4 = Eerder mee oneens  5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Positieve relaties verwijst naar de mate waarin werknemers een positieve relatie ervaren met hun collega's.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
12	<p><b>COMMUNICATIE RISICO'S</b></p> <p>Als we de gezondheids- en veiligheidsrisico's met betrekking tot uw werk bekijken, hoe goed vindt u dan dat u daarover geïnformeerd bent?</p>	<p>1 = Heel goed geïnformeerd  2 = Goed geïnformeerd  3 = Niet heel goed geïnformeerd  4 = Helemaal niet goed geïnformeerd</p>	<p>Communicatie risico's verwijst zowel naar de kwaliteit als de kwantitatief van de verstrekte informatie i.v.m. mogelijke gezondheids- en veiligheidsrisico's in de organisatie.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Heel goed geïnformeerd' of 'Goed geïnformeerd' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
13	<p><b>INSPRAAK</b></p> <p>Kies voor elk van de volgende uitspraken het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie.</p> <p>1. U wordt geraadpleegd voordat de doelstellingen voor uw werk worden vastgesteld.</p> <p>2. U wordt betrokken bij het verbeteren van de werkorganisatie of werkprocessen van uw afdeling of organisatie.</p>	<p>1 = Altijd  2 = Meestal  3 = Soms  4 = Zelden  5 = Nooit</p>	<p>Inspraak verwijst naar de mate waarin werknemers inspraak krijgen in beslissingen die binnen de organisatie genomen worden.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

14	<p><b>EERLIJKE BEHANDELING</b></p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie. U wordt eerlijk behandeld op uw werkplek.</p> <p>De volgende vraag gaat over uw werkplek. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraak? Conflicten worden eerlijk opgelost.</p>	<p>Vraag 1: 1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p> <p>Vraag 2: 1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Eerlijke behandeling verwijst naar de mate waarin werknemers ervaren dat ze eerlijk behandeld worden op hun werkplek.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
15	<p><b>WAARDERING</b></p> <p>De volgende vraag gaat over uw werkplek. In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraak? Werknemers worden gewaardeerd wanneer ze hun werk goed hebben gedaan.</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Waardering verwijst naar de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden binnen de organisatie.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Sterk mee eens' of 'Eerder mee eens' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
16	<p><b>ARBEIDSMARKTZEKERHEID</b></p> <p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraak over uw werk? Indien ik mijn werk zou verliezen of ontslag zou nemen, zou het voor mij gemakkelijk zijn een job te vinden met</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Arbeidsmarktzekerheid verwijst naar de mate waarin werknemers het gevoel hebben breed inzetbaar te zijn op de arbeidsmarkt.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Sterk mee eens' of 'Eerder mee</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>



een vergelijkbaar loon of vergelijkbare inkomsten.			eens' heeft geantwoord, hoe beter.	
--	--	--	------------------------------------	--

\*Bereken gemiddelde score. Voorbeeld bij drie vragen of items die eenzelfde concept meten en dus een schaal vormen: (scores op vraag of item 1 + 2 + 3)/3.

## D. Hinderpalen

	SCHALEN EN VRAGEN	ANTWOORDMOGELIJKHEDEN	OMSCHRIJVING	VERWERKING	REFERENTIE
1	<p><b>WERKDRUK</b></p> <p>Houdt uw job het volgende in:</p> <p>1. dat u moet werken aan zéér hoog tempo of tegen zéér hoge snelheid?</p> <p>2. dat u moet werken met strikte deadlines?</p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie.</p> <p>U heeft genoeg tijd om uw werk af te maken.</p>	<p>1 = Altijd</p> <p>2 = Meestal</p> <p>3 = Soms</p> <p>4 = Zelden</p> <p>5 = Nooit</p>	<p>Werkdruk verwijst naar de hoeveelheid werk die werknemers in hun job moeten voltooien en het tempo waarmee deze dit moet afwerken.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op deze items.</p> <p>Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
2	<p><b>OVERUREN</b></p> <p>Gedurende de voorbije 12 maanden, hoe vaak is het voorgekomen dat u in uw vrije tijd hebt gewerkt om te voldoen aan de eisen van het werk?</p>	<p>1 = Dagelijks</p> <p>2 = Meerdere keren per week</p> <p>3 = Meerdere keren per maand</p> <p>4 = Minder vaak</p> <p>5 = Nooit</p>	<p>Overuren verwijst naar of van werknemers gevraagd of verwacht wordt om meer uren te presteren dan in hun arbeidscontract staan.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe lager het % werknemers dat 'Dagelijks', 'Meerdere keren per week' of 'Meerdere keren per</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>

				maand' heeft geantwoord, hoe beter.	
3	<p><b>EMOTIONELE EISEN</b></p> <p>In welke mate maakt de volgende activiteit deel uit van uw belangrijkste betaalde job? Situaties meemaken die emotioneel moeilijk zijn voor u.</p> <p>Kies voor volgende uitspraak het antwoord dat het best overeenkomt met uw werksituatie. Uw werk vraagt van u dat u uw gevoelens verbergt.</p>	<p>1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p>	Emotionele eisen meet de mate waarin de werknemer geconfronteerd wordt met emotioneel belastende werksituaties.	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).
4	<p><b>EXTERN ONGEWENST GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG</b></p> <p>Gedurende de voorbije 12 maanden, bent u tijdens uw werk onderworpen aan een van de volgende gedragingen door EXTERNE PERSONEN (klant, patiënt, leerling, omstaander, leverancier, onderaannemer, contractor, ...)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verbaal misbruik.</li> <li>2. Bedreigingen.</li> <li>3. Fysiek geweld.</li> <li>4. Ongewenste seksuele aandacht.</li> <li>5. Seksuele intimidatie.</li> </ol>	<p>1=Ja 2=Nee</p>	Extern ongewenst grensoverschrijdend gedrag verwijst naar ongewenste gedragingen door personen die extern zijn aan de organisatie. We denken hierbij aan verbaal of fysiek agressief gedrag, en ongewenste seksuele gedragingen.	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid of over alle antwoordmogelijkheden.</p> <p>Hoe lager het % werknemers dat 'Ja' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).

5	<p><b>WORK-LIFE INTERFERENCE</b></p> <p>Hoe vaak in de voorbije 12 maanden:</p> <p>1. Heeft u zich zorgen gemaakt over het werk op momenten dat u niet aan het werk was?</p> <p>2. Heeft u gemerkt dat uw job u verhindert om de gewenste tijd aan uw gezin te besteden?</p>	<p>1 = Altijd 2 = Meestal 3 = Soms 4 = Zelden 5 = Nooit</p>	<p>‘Work-life interference’ verwijst naar de mate waarin het werk voor hinder zorgt in het privéleven.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items. Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
6	<p><b>JOBONZEKERHEID</b></p> <p>In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraak over uw werk? Ik zou mijn werk kunnen verliezen in de volgende 6 maanden.</p>	<p>1 = Sterk mee eens 2 = Eerder mee eens 3 = Niet mee eens of mee oneens 4 = Eerder mee oneens 5 = Sterk mee oneens</p>	<p>Jobonzekerheid is de ervaren onzekerheid over het behoud van de job of de angst om ontslagen te worden.</p>	<p>Bereken per vraag het % werknemers per antwoordmogelijkheid.  Hoe lager het % werknemers dat ‘Sterk mee eens’ of ‘Eerder mee eens’ heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>European Working Conditions Survey, 6th edition (2015).</p>
7	<p><b>CONFLICTEN</b></p> <p>Hoe vaak komen onderstaande uitspraken voor op uw werk?</p> <p>1. Mensen in mijn team zijn het niet eens over hoe het werk gedaan moet worden. 2. Er zijn wrijvingen tussen de leden van mijn team.</p>	<p>1 = (Bijna) altijd 2 = Regelmatig 3 = Soms 4 = Eerder zelden 5 = (Bijna) nooit</p>	<p>Conflicten op het werk kunnen verwijzen naar werkinhoudelijke en persoonlijke conflicten tussen werknemers.</p>	<p>Op basis van de items wordt de gemiddelde score berekend. Bereken de gemiddelde score* op beide items.  Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit een schaal uit: Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 40(2), 256-282.</p>

\*Bereken gemiddelde score. Voorbeeld bij drie vragen of items die eenzelfde concept meten en dus een schaal vormen: (scores op vraag of item 1 + 2 + 3)/3.

## E. Specifieke vragen diversiteit en inclusie

	SCHALEN EN VRAGEN	ANTWOORDMOGELIJKHEDEN	OMSCHRIJVING	VERWERKING	REFERENTIE
1	<p><b>INTERNE DISCRIMINATIE</b></p> <p>Bent u de voorbije 12 maanden op uw werk geconfronteerd met één van de volgende zaken gesteld door ANDERE PERSONEN IN UW ORGANISATIE (collega's, leidinggevende, management, ...)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discriminatie op basis van leeftijd</li> <li>2. Discriminatie op basis van geslacht</li> <li>3. Discriminatie op basis van zogenaamd ras, huidskleur, nationaliteit, afkomst, nationale of etnische afstamming</li> <li>4. Discriminatie op basis van taal</li> <li>5. Discriminatie op basis van een beperking</li> <li>6. Discriminatie op basis van gezondheidstoestand</li> <li>7. Discriminatie op basis van een fysieke of genetische eigenschap</li> <li>8. Discriminatie op basis van seksuele oriëntatie</li> <li>9. Discriminatie op basis van burgerlijke staat</li> <li>10. Discriminatie op basis van geloof of levensbeschouwing</li> <li>11. Discriminatie op basis van politieke overtuiging</li> <li>12. Discriminatie op basis van syndicale overtuiging</li> <li>13. Discriminatie op basis van vermogen (of financiële middelen)</li> <li>14. Discriminatie op basis van sociale afkomst</li> </ol>	<p>Interne discriminatie peilt naar of werknemers discriminatie ervaren in hun organisatie door andere personen in hun organisatie.</p>	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Geen van bovenstaande' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	<p>Deze vraag is gebaseerd op een vraagstelling rond discriminatie uit de European Working Conditions Survey, maar met onderscheid tussen interne en externe discriminatie, en aanvulling van discriminatiegronden op basis van 19 criteria in de Belgische wetgeving.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>15. Discriminatie op basis van geboorte</li> <li>16. Discriminatie op basis van een andere grond</li> <li>17. Geen van bovenstaande</li> </ul>			
2	<p><b>EXTERNE DISCRIMINATIE</b></p> <p>Bent u de voorbije 12 maanden op uw werk geconfronteerd met één van de volgende zaken gesteld door ANDERE PERSONEN IN UW ORGANISATIE (collega's, leidinggevende, management, ...)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Discriminatie op basis van leeftijd</li> <li>2. Discriminatie op basis van geslacht</li> <li>3. Discriminatie op basis van zogenaamd ras, huidskleur, nationaliteit, afkomst, nationale of etnische afstamming</li> <li>4. Discriminatie op basis van taal</li> <li>5. Discriminatie op basis van een beperking</li> <li>6. Discriminatie op basis van gezondheidstoestand</li> <li>7. Discriminatie op basis van een fysieke of genetische eigenschap</li> <li>8. Discriminatie op basis van seksuele oriëntatie</li> <li>9. Discriminatie op basis van burgerlijke staat</li> <li>10. Discriminatie op basis van geloof of levensbeschouwing</li> <li>11. Discriminatie op basis van politieke overtuiging</li> <li>12. Discriminatie op basis van syndicale overtuiging</li> <li>13. Discriminatie op basis van vermogen (of financiële middelen)</li> <li>14. Discriminatie op basis van sociale afkomst</li> <li>15. Discriminatie op basis van geboorte</li> </ul>	Externe discriminatie peilt naar of werknemers discriminatie ervaren in hun organisatie door personen die extern zijn aan hun organisatie.	<p>Bereken het % werknemers per antwoordmogelijkheid.</p> <p>Hoe hoger het % werknemers dat 'Geen van bovenstaande' heeft geantwoord, hoe beter.</p>	Deze vraag is gebaseerd op een vraagstelling rond discriminatie uit de European Working Conditions Survey, maar met onderscheid tussen interne en externe discriminatie, en aanvulling van discriminatiegronden op basis van 19 criteria in de Belgische wetgeving.

		<p>16. Discriminatie op basis van een andere grond</p> <p>17. Geen van bovenstaande</p>			
3	<p><b>POSITIEVE HOUDING DIVERSITEIT</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. Diversiteit helpt ons om innovatiever te worden.</p> <p>2. Diversiteit helpt ons om nieuwe vaardigheden en benaderingen van werk te ontwikkelen.</p> <p>3. Kwalificatie doet ertoe in onze organisatie, niet iemands achtergrond.</p> <p>4. Iedereen is welkom zolang ze voldoen aan de nodige vereisten.</p> <p>5. Onze organisatie is divers omdat we gelijke arbeidsmogelijkheden serieus nemen.</p> <p>6. Voor ons is het belangrijk om werknemers van achtergestelde groepen gerichte steun te bieden voor hun verdere ontwikkeling.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord</p> <p>2 = Eerder akkoord</p> <p>3 = Deels akkoord, deels niet akkoord</p> <p>4 = Eerder niet akkoord</p> <p>5 = Helemaal niet akkoord</p>	<p>Met deze schaal kan worden bevraagd of werknemers een positieve houding aannemen t.a.v. diversiteit. Bijvoorbeeld, ziet men diversiteit als een meerwaarde, is er een cultuur die welkom is voor iedereen en die aandacht besteedt aan diegenen die het moeilijker hebben?</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op de zes items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit subschalen Integration &amp; Learning en Color Blindness.</p> <p>Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., &amp; van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. <i>International Journal of Intercultural Relations</i>, 37, 159-175.</p>
4	<p><b>INCLUSIE</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. Mijn team geeft me het gevoel dat ik erbij hoor.</p> <p>2. Mijn team apprecieert me.</p> <p>3. Mijn team laat me toe om mijn authentieke zelf te zijn.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord</p> <p>2 = Eerder akkoord</p> <p>3 = Deels akkoord, deels niet akkoord</p> <p>4 = Eerder niet akkoord</p> <p>5 = Helemaal niet akkoord</p>	<p>Inclusie peilt naar de mate van inclusie die werknemers ervaren: Hebben ze het gevoel erbij te horen in hun team en hebben ze het gevoel dat ze zichzelf kunnen zijn?</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op de vier items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit maat van inclusie.</p> <p>Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K., &amp; Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. <i>European</i></p>

	4. Mijn team moedigt me aan om mijn authentieke zelf te zijn.				<i>Journal of Social Psychology, 44, 370-385.</i>
5	<p><b>DIVERSITEITSKLIAMAAT</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. In mijn organisatie is er een open communicatie over diversiteit.</p> <p>2. Mijn organisatie biedt een werkomgeving die diversiteitsvriendelijk is.</p> <p>3. In mijn organisatie heerst een klimaat dat verschillende perspectieven waardeert.</p> <p>4. Leidinggevenden binnen mijn organisatie zetten zich zichtbaar in voor diversiteit.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord</p> <p>2 = Eerder akkoord</p> <p>3 = Deels akkoord, deels niet akkoord</p> <p>4 = Eerder niet akkoord</p> <p>5 = Helemaal niet akkoord</p>	Met deze schaal kan worden bevraagd of werknemers een warm en open klimaat ten aanzien van diversiteit ervaren.	<p>Bereken de gemiddelde score* op de vier items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit schaal die diversiteitsklimaat meet.</p> <p>McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., &amp; Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? <i>Personnel Psychology, 60, 35-62.</i></p>
6	<p><b>BETROKKENHEID LEIDINGGEVENDE</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. Mijn direct leidinggevende helpt me bij mijn persoonlijke ontwikkeling op het werk.</p> <p>2. Mijn direct leidinggevende geeft me feedback over mijn functioneren op het werk.</p> <p>3. Mijn direct leidinggevende geeft persoonlijke aandacht aan diegenen die afgewezen lijken.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord</p> <p>2 = Eerder akkoord</p> <p>3 = Deels akkoord, deels niet akkoord</p> <p>4 = Eerder niet akkoord</p> <p>5 = Helemaal niet akkoord</p>	Met deze schaal kan worden nagegaan of leidinggevenden individuele betrokkenheid vertonen t.a.v. hun werknemers, en in het bijzonder t.a.v. diegenen die het moeilijk hebben.	<p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Dimensie Individuele betrokkenheid van de Multifactor Leadership Questionnaire.</p> <p>Bass, B. M., &amp; Avolio, B. J. (2000). <i>MLQ Multifactor leadership questionnaire</i>. Redwood City: Mind Garden.</p>

7	<p><b>DIVERSITEITSCOMPETENTIE LEIDINGGEVENDE</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. Mijn directe leidinggevende neemt initiatief om werknemers met verschillende achtergronden en perspectieven te ondersteunen en te betrekken.</p> <p>2. Mijn directe leidinggevende bouwt aan een klimaat van vertrouwen, waardering en openheid voor verschillen in gedachtegoed, stijl en achtergrond.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord  2 = Eerder akkoord  3 = Deels akkoord, deels niet akkoord  4 = Eerder niet akkoord  5 = Helemaal niet akkoord</p>	<p>Deze schaal peilt naar de mate waarin leidinggevendenden bouwen aan een klimaat van inclusie en vertrouwen.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op beide items.</p> <p>Hoe lager deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Zenger, J. H., &amp; Fokman, J. (2017). Leaders aren't great at judging how inclusive they are, <i>Harvard Business Review</i>.</p>
8	<p><b>NEGATIEVE HOUDING DIVERSITEIT</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. In mijn organisatie zijn mensen terughoudend om betrokken te worden in een project waarin ze moeten rekening moeten houden met ideeën van mensen met een andere achtergrond.</p> <p>2. In mijn organisatie hebben mensen het moeilijk om met een open geest te luisteren naar de ideeën van mensen met een andere achtergrond.</p> <p>3. In mijn organisatie is er altijd enige mate van miscommunicatie wanneer mensen met een verschillende achtergrond samenwerken in een team.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord  2 = Eerder akkoord  3 = Deels akkoord, deels niet akkoord  4 = Eerder niet akkoord  5 = Helemaal niet akkoord</p>	<p>Met deze schaal kan worden bevraagd of er binnen de organisatie een negatieve houding is t.a.v. werknemers met verschillende achtergronden.</p>	<p>Bereken de gemiddelde score* op de vier items.</p> <p>Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van items uit de Workforce Diversity Questionnaire.</p> <p>Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the workforce diversity questionnaire: An instrument to assess interaction in diverse workgroups. <i>Management Communication Quarterly</i>, 9, 296-337.</p>



	4. In mijn organisatie kan je gewoon een verschil voelen in de manier waarop sommige mensen behandeld of aangesproken worden omdat ze anders zijn.				
9	<p><b>DISCRIMINATIE IN ORGANISATIE</b></p> <p>In welke mate bent u akkoord met elk van volgende stellingen?</p> <p>1. In mijn organisatie krijgen werknemers van een minderheidsgroep minder kansen.</p> <p>2. In mijn organisatie zijn mensen intolerant voor anderen met een andere achtergrond.</p> <p>3. In mijn organisatie vindt discriminatie plaats.</p>	<p>1 = Helemaal akkoord</p> <p>2 = Eerder akkoord</p> <p>3 = Deels akkoord, deels niet akkoord</p> <p>4 = Eerder niet akkoord</p> <p>5 = Helemaal niet akkoord</p>	Deze schaal peilt naar of werknemers discriminatie percipiëren in hun organisatie (ze hoeven zich hierbij niet zelf gediscrimineerd te voelen).	<p>Bereken de gemiddelde score* op de drie items.</p> <p>Hoe hoger deze gemiddelde score ligt, hoe beter.</p>	<p>Selectie van vragen uit schaal Workplace prejudice / discrimination inventory.</p> <p>James, K., Lovato, C., &amp; Cropanzano, R. (1994). Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice / discrimination inventory. <i>Journal of Applied Social Psychology</i>, 24, 1573-1592.</p>

\*Bereken gemiddelde score. Voorbeeld bij drie vragen of items die eenzelfde concept meten en dus een schaal vormen: (scores op vraag of item 1 + 2 + 3)/3.




## BIJLAGE II: CHECKLIST KWALITATIEVE RISICOANALYSE

### F. Psychosociale risico's op het werk




Noot: de vragen aangeduid in donker groen markeren vragen die specifiek betrekking hebben op diversiteit en inclusie.

RISICOFACTOREN					
I. ARBEIDSINHOUD					
	Lees onderstaande stellingen en duid aan of u hiermee akkoord bent of niet.	Akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Niet akkoord	Niet van toepassing
1	Mijn taken komen overeen met de inhoud van mijn functie.				
2	Ik ervaar voldoende afwisseling in mijn werk.				
3	Ik ervaar voldoende vrijheid (zelfstandig werken, beslissingen nemen, ...) in mijn werk.				
4	Mijn taken sluiten goed aan bij mijn kwaliteiten: ze zijn niet te moeilijk en niet te makkelijk.				
5	Ik heb voldoende tijd om mijn werk af te werken.				
6	Dankzij mijn werk leer ik nieuwe dingen.				
7	De emotionele belasting die ik ervaar op mijn werk is aanvaardbaar.				
8	Ik beschik over voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen uitvoeren.				
9	Ik kan de lichamelijke belasting die ik ervaar op mijn werk goed volhouden.				
10	De taken die ik moet doen zijn duidelijk omschreven.				




11	Ik moet niet te hard nadenken tijdens het uitvoeren van mijn taken, maar ook niet te weinig.				
12	Mijn opdrachten sluiten goed aan op mijn kwaliteiten.				
13	Ik word gewaardeerd door mijn direct leidinggevende omdat ik mijn job goed doe.				
14	Ik word door mijn direct leidinggevende gewaardeerd om wie ik ben.				
15	In mijn organisatie is er openheid voor persoonlijke verschillen en -omstandigheden, heerst er een open cultuur (interesse / respect tonen voor persoonlijke omstandigheden).				

RISICOFACTOREN					
II. ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN					
	Lees onderstaande stellingen en duid aan of u hiermee akkoord bent of niet.	Akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Niet akkoord	Niet van toepassing
1	Ik heb voldoende middelen ter beschikking om mijn job uit te voeren.				
2	De middelen die ik krijg om mijn job uit te voeren zijn van goede kwaliteit.				
3	Ik heb geen last van het lawaai op mijn werk.				
4	De temperatuur op de werkplek is goed.				
5	De verlichting op de werkplek is goed.				
6	De luchtkwaliteit op de werkplek is goed.				
7	De werkplek is gezellig ingericht.				

8	Er is voldoende aandacht voor veiligheid op het werk bij mijn organisatie.				
9	Ik kan het aantal repetitieve bewegingen die ik moet doen tijdens de uitvoering van mijn werk goed volhouden.				
10	Ik moet geen belastende houdingen op mijn werk uitvoeren.				
11	In mijn organisatie is er voldoende aandacht voor aanpassingen op basis van specifieke behoeften (vb. genderneutrale toiletten, lactatieruimte, gebedsruimtes, afgesloten ruimtes om geconcentreerd te kunnen werken, ...).				
12	De beschikbare werkmiddelen zijn aangepast aan specifieke kenmerken en beperkingen / uitdagingen van werknemers (vb. aangepaste computerschermen, rolstoelhellingen, in de hoogte verstelbare tafels, ergonomische bureaustoelen, ...)				
13	De werkplek is toegankelijk voor werknemers met een beperking / uitdaging.				




RISICOFACTOREN					
III. ARBEIDSVOORWAARDEN					
	Lees onderstaande stellingen en duid aan of u hiermee akkoord bent of niet.	Akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Niet akkoord	Niet van toepassing
1	Er is een goede balans tussen mijn werk en privéleven (flexibiliteit werkrooster, ploegenarbeid, plaats tewerkstelling, ...).				

2	Ik ben tevreden over mijn arbeidscontract (deeltijds of voltijds, bepaalde of onbepaalde duur).				
3	Ik ben tevreden over mijn loon.				
4	Ik ben tevreden over mijn extralegale voordelen.				
5	Ik ben tevreden over mijn uurrooster.				
6	Ik ben tevreden over de pauzes.				
7	Ik krijg voldoende opleidingskansen.				
8	Ik krijg voldoende ontwikkelingsmogelijkheden.				
9	Ik moet <u>geen</u> overuren maken om mijn werk gedaan te krijgen.				
10	Ik ben zeker dat ik mijn job zal kunnen behouden.				
11	Mijn organisatie zet sterk in op een gelijkemansbeleid, ongeacht geslacht, geloof, seksuele voorkeur, beperking, ...				
12	De personeelsprocedures zijn aangepast aan specifieke persoonlijke of levensomstandigheden van werknemers (vb. premies bij huwelijk én samenwonen, lactatieverlof, ouderschapsverlof voor koppels van hetzelfde geslacht, aangepaste arbeidsuren in functie van persoonlijke omstandigheden, naamswijziging na transitie, aanspreking werknemers, ...).				

RISICOFACTOREN					
IV. ARBEIDSVERHOUDINGEN					
	Lees onderstaande stellingen en duid aan of u hiermee akkoord bent of niet.	Akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Niet akkoord	Niet van toepassing



1	Er zijn geen conflicten (op werkvlak of persoonlijk vlak) tussen collega's.				
2	Ik kan terecht voor hulp bij mijn collega's indien nodig.				
3	Ik krijg waardering van mijn collega's.				
4	Ik vind de informele momenten (middagpauze, koffiepauze, babbels, ...) tussen collega's waardevol.				
5	Mijn directe leidinggevende stimuleert een collegiale sfeer in ons team.				
6	Ik krijg waardering van mijn directe leidinggevende.				
7	Ik kan terecht voor hulp bij mijn directe leidinggevende indien nodig.				
8	Mijn directe leidinggevende ondersteunt mij.				
9	Mijn directe leidinggevende legt uit waarom een bepaalde beslissing werd genomen.				
10	Conflicten worden op een constructieve manier opgelost.				
11	Mijn directe leidinggevende hanteert eerder een stijl van vertrouwen dan controleren.				
12	Er zijn geen spanningen tussen collega's omtrent onze persoonlijke verschillen (leeftijd, etnische oorsprong of huidskleur, nationaliteit, geslacht, geloofsovertuiging, beperking, seksuele voorkeur,...).				
13	Mijn direct leidinggevende geeft aan verschillen tussen werknemers verrijkend te vinden.				
14	Mijn direct leidinggevende neemt initiatieven om diversiteit en inclusie in het team bespreekbaar te maken en te houden.				

**RISICOFACTOREN**

<b>V. ARBEIDSORGANISATIE</b>					
	<b>Lees onderstaande stellingen en duid aan of u hiermee akkoord bent of niet.</b>	<b>Akkoord</b>	<b>Deels akkoord, deels niet akkoord</b>	<b>Niet akkoord</b>	<b>Niet van toepassing</b>
1	De toekomstplannen van mijn organisatie zijn duidelijk voor mij.				
2	Mijn organisatie is actief bezig met het welzijn van haar werknemers.				
3	Er is sprake van grote organisatorische veranderingen (fusies, reorganisatie, ...) in mijn organisatie.				
4	De afstemming tussen de verschillende afdelingen/diensten van mijn organisatie loopt goed.				
5	Mijn organisatie werft kwalitatief personeel aan.				
6	De doelen van mijn organisatie zijn duidelijk.				
7	Ik deel de visie/missie van mijn organisatie.				
8	Er zijn voldoende overlegmomenten over het werk.				
9	De kwaliteit van de beschikbare informatie binnen mijn organisatie is goed.				
10	Binnen mijn organisatie is het duidelijk waar je welke info kan vinden.				
11	De procedures die binnen mijn organisatie moeten gevolgd worden zijn duidelijk.				

12	Nieuwkomers krijgen een pater of een meter in het kader van hun inwerkingsperiode.				
13	Ik word betrokken bij het nemen van beslissingen.				
14	Er is een cultuur van "Uit fouten kan je leren".				
15	De taken zijn evenwichtig verdeeld onder de collega's.				
16	Ik zie mijn organisatie als een rechtvaardige organisatie.				
17	In mijn team / organisatie is een goede mix van personen met diverse kwaliteiten en profielen (bv. geslacht, leeftijd, seksuele voorkeur, beperking, ...).				
18	Het inwerkbeleid van nieuwe werknemers heeft oog voor persoonlijke en werkomstandigheden.				
19	Mijn organisatie heeft voldoende aandacht voor diversiteit (leeftijd, etnische oorsprong of huidskleur, nationaliteit, geslacht, geloofsovertuiging, beperking, seksuele oriëntatie,...) op de werkvloer.				

## G. Psychosociaal onwelzijn op het werk



				
	Lees onderstaande zinnen en duid aan of de zin overeenkomt met jouw aanvoelen.	Ja	Nee	Niet van toepassing
1	Ik ben slachtoffer van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk door iemand binnen mijn organisatie (collega, leidinggevende, directie,...).			



2	Ik ben slachtoffer van ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk door iemand buiten mijn organisatie (klant, patiënt, leverancier,...).			
3	Ik voel me mentaal uitgeput door het werk.			
4	Ik voel me minder betrokken bij mijn werk dan vroeger.			
5	Ik ervaar moeilijkheden om me te concentreren.			
6	Ik ervaar negatieve stress door mijn werk.			
7	Ik denk dat ik ziek zal vallen in de volgende 6 maanden, omwille van redenen die te maken hebben met mijn werk.			
8	Ik voel me (soms) gediscrimineerd (leeftijd, etnische oorsprong of huidskleur, nationaliteit, geslacht, geloofsovertuiging, beperking, seksuele oriëntatie, andere reden, ...) * door iemand binnen mijn organisatie (collega, leidinggevende, directie, ...).			
9	Ik voel me (soms) gediscrimineerd (leeftijd, etnische oorsprong of huidskleur, nationaliteit, geslacht, geloofsovertuiging, beperking, seksuele oriëntatie, andere reden, ...) * door iemand buiten mijn organisatie (klant, patiënt, leverancier, ...).			

\* In de Belgische wetgeving spreekt men van 19 discriminatiegronden: ras, huidskleur, nationaliteit, afkomst, nationale of etnische afstamming, beperking, geloof of levensbeschouwing, seksuele voorkeur, leeftijd, vermogen (of financiële middelen), burgerlijke staat, politieke overtuiging, syndicale overtuiging, gezondheidstoestand, fysieke of genetische eigenschap, geboorte, sociale afkomst, geslacht, taal

## H. Psychosociaal welzijn op het werk

			
Lees onderstaande zinnen en duid aan of de zin overeenkomt met jouw aanvoelen	Ja	Nee	Niet van toepassing

1	Ik ben fier om voor mijn organisatie te kunnen werken.			
2	Mijn organisatie is een goede werkgever.			
3	Mijn organisatie is een betere werkgever dan andere bedrijven in mijn sector.			
4	Mijn werk draagt bij tot mijn persoonlijke ontwikkeling.			
5	Over het algemeen ben ik tevreden over mijn werk.			
6	Ik krijg veel energie van mijn werk.			
7	Ik wens te kunnen blijven werken bij mijn organisatie.			
8	Ik zou mijn organisatie als werkgever aanraden bij mijn vrienden en familie.			
9	Ik voel me helemaal thuis in mijn organisatie.			

## BIJLAGE III: SJABLOON VOOR RAPPORTERING

THEMA: .....		
HULPBRONNEN (ENERGIEGEVERS)	PRIORITEIT	HOE BEHOUDEN / BESTENDIGEN?
HINDERPALEN EN UITDAGINGEN (ENERGIEVRETERS)	PRIORITEIT	HOE AANPAKKEN?