



BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

CHAMBRE DES REPRESENTANTS
DE BELGIQUE

INTEGRAAL VERSLAG
MET
VERTAALD BEKNOPT VERSLAG
VAN DE TOESPRAKEN

COMPTE RENDU INTEGRAL
AVEC
COMPTE RENDU ANALYTIQUE TRADUIT
DES INTERVENTIONS

COMMISSIE VOOR DE SOCIALE ZAKEN

COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES

Dinsdag
14-03-2017
Namiddag

Mardi
14-03-2017
Après-midi

N-VA	Nieuw-Vlaamse Alliantie
PS	Parti Socialiste
MR	Mouvement réformateur
CD&V	Christen-Democratisch en Vlaams
Open Vld	Open Vlaamse Liberalen en Democraten
sp.a	socialistische partij anders
Ecolo-Groen	Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales – Groen
cdH	centre démocrate Humaniste
VB	Vlaams Belang
DéFI	Démocrate Fédéraliste Indépendant
PTB-GO!	Parti du Travail de Belgique – Gauche d'Ouverture!
Vuye&Wouters	Vuye&Wouters
PP	Parti Populaire

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :		Abréviations dans la numérotation des publications :	
DOC 54 0000/000	Parlementair stuk van de 54 ^e zittingsperiode + basisnummer en volgnummer	DOC 54 0000/000	Document parlementaire de la 54 ^e législature, suivi du n° de base et du n° consécutif
QRVA	Schriftelijke Vragen en Antwoorden	QRVA	Questions et Réponses écrites
CRIV	Voorlopige versie van het Integraal Verslag (groene kaft)	CRIV	Version provisoire du Compte Rendu Intégral (couverture verte)
CRABV	Beknopt Verslag (witte kaft)	CRABV	Compte Rendu Analytique (couverture blanche)
CRIV	Integraal Verslag, met links het definitieve integraal verslag en rechts het vertaalde beknopt verslag van de toespraken (met de bijlagen) (witte kaft)	CRIV	Compte Rendu Intégral, avec, à gauche, le compte rendu intégral définitif et, à droite, le compte rendu analytique traduit des interventions (avec les annexes) (couverture blanche)
PLEN	Plenum	PLEN	Séance plénière
COM	Commissievergadering	COM	Réunion de commission
MOT	Moties tot besluit van interpellaties (op beigegekleurd papier)	MOT	Motions déposées en conclusion d'interpellations (papier beige)

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers	Publications officielles éditées par la Chambre des représentants
Bestellingen :	Commandes :
Natieplein 2	Place de la Nation 2
1008 Brussel	1008 Bruxelles
Tel. : 02/ 549 81 60	Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74	Fax : 02/549 82 74
www.dekamer.be	www.lachambre.be
e-mail : publicaties@dekamer.be	e-mail : publications@lachambre.be

INHOUD

Het fenomeen burn-out. Hoorzitting met:	1
- mevrouw Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)	1
- mevrouw Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica)	1
<i>Sprekers: Mieke Van Gramberen, Mieke Smet, Jan Spooren, Egbert Lachaert, Stefaan Vercamer, Meryame Kitir, voorzitter van de sp.a-fractie, Evita Willaert</i>	

Van deze vergadering werd geen beknopt verslag gemaakt.

SOMMAIRE

Le phénomène du burn out. Audition de:	1
- Mme Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)	1
- Mme Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica)	1
<i>Orateurs: Mieke Van Gramberen, Mieke Smet, Jan Spooren, Egbert Lachaert, Stefaan Vercamer, Meryame Kitir, présidente du groupe sp.a, Evita Willaert</i>	

Cette réunion n'a pas fait l'objet d'un compte rendu analytique.

COMMISSIE VOOR DE SOCIALE
ZAKEN

van

DINSDAG 14 MAART 2017

Namiddag

COMMISSION DES AFFAIRES
SOCIALES

du

MARDI 14 MARS 2017

Après-midi

La réunion publique de commission est ouverte à 14.20 heures et présidée par M. Eric Massin. De openbare commissievergadering wordt geopend om 14.20 uur en voorgezeten door de heer Eric Massin.

01 Het fenomeen burn-out. Hoorzitting met:

- mevrouw Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)
- mevrouw Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica)

01 Le phénomène du burn out. Audition de:

- Mme Mieke Van Gramberen (Flanders Synergy)
- Mme Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica)

Le **président**: Je vous propose que nous débutions nos auditions. Normalement, six personnes étaient envisagées aujourd'hui pour cette audition concernant le burn out.

Malheureusement, nous n'avons que deux interlocutrices parce que quatre personnes se sont décommandées. Madame Van Gramberen et madame Smet, je ne sais pas laquelle de vous deux souhaite débiter. Madame Van Gramberen? Je vous en prie, vous avez la parole, madame. Et encore merci de votre présence ici au Parlement.

01.01 Mieke Van Gramberen: Dank u wel mijnheer de voorzitter, ook voor de uitnodiging. Het is alleszins een plezier om daarop in te gaan. Ik zou willen vragen of de slides geprojecteerd kunnen worden, want daar is ook een filmpje aan verbonden.

Le **président**: C'est ce que nous essayons pour l'instant mais, manifestement, il y a un problème technique.

01.02 Mieke Van Gramberen: Kunnen de slides dan afgeprint worden, zodat de commissieleden gemakkelijker kunnen volgen?

Le **président**: Si vous les avez, on peut en faire des photocopies et les distribuer.

01.03 Mieke Van Gramberen: Ik heb ze alleen op stick. Er staan ook veel cijfers op die slides. Ik was niet van plan om al die cijfers toe te lichten.

Le **président**: Ou alors on suspend dix minutes, le temps qu'on puisse le faire. Ça vous convient?

01.04 Mieke Van Gramberen: Ja. Dat zal het toch wat aangenameer maken.

Le **président**: Est-ce que ça convient à tout le monde qu'on suspende dix minutes, ce qui permet de faire les copies des différents *slides* et que chacun des membres présents dispose des chiffres? Je suppose que le plus important, ce sont les commentaires des chiffres et donc les avoir sous les yeux me semble important.

01.05 Mieke Van Gramberen: Oui, c'est déjà beaucoup mieux. En effet.

Le **président**: Nous suspendons pendant dix minutes.

La réunion publique de commission est suspendue de 14.30 heures à 14.37 heures. De openbare commissievergadering wordt geschorst van 14.30 uur 14.37 uur.

Voilà, désolé pour ce petit contre-temps. Je vous en prie Mme Van Gramberen, vous avez la parole.

01.06 Mieke Van Gramberen: Dank u wel, mijnheer de voorzitter. Ik ben blij dat de technische kant van de zaak in orde is, want dat gaat de zaken vlotter laten verlopen.

Ik heb begrepen dat we voorlopig met twee op jullie uitnodiging zijn ingegaan. Ik ben zo vrij geweest om als intro enkele evoluties inzake burn-out en psychische belasting te laten zien.

Wie zijn wij? Wij zijn Flanders Synergy, een innovatieplatform. Wij vormen een brug tussen wetenschap en praktijk. Door op een creatieve, vernieuwende manier naar arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie te kijken, proberen we tot de verbeelding sprekende voorbeelden tot stand te brengen, voorbeelden van zinvol werk, in veerkrachtige, hoogperformante organisaties.

Verschillende leden van de commissie hebben - ik denk ondertussen anderhalf jaar geleden - kennisgemaakt met een aantal van de voorbeeldcases die we gecreëerd hebben. Ik denk dat er een duidelijke link is tussen het debat vandaag en het debat rond burn-out. Die link of die sleutel ligt in "zinvol werk".

Wij dromen ervan dat zinvol werk op een heel grote schaal, in heel verschillende sectoren en voor iedereen binnen handbereik ligt. Wat is zinvol werk? Voor ons is dat betekenisvol werk en actief werk.

Als we zeggen "actief werk", dan zitten we meteen bij een belangrijke bouwsteen: inzicht inzake de werkstress/burn-outproblematiek. Actief werk is niet iets dat wij, als 'synergeten', hebben uitgevonden. Het is geen nieuw inzicht. Het is professor Karasek, die in 1979 een belangrijk inzicht toegevoegd heeft aan de totstandkoming van stress en burn-out. Men noemt dat het Job Demand-Control Model. Je zou kunnen zeggen dat, als de wiskundigen de stelling van Pythagoras hebben ter inspiratiebron, wij dan professor Karasek en zijn Job Demand-Control Model als inspiratiebron hebben voor dat zinvolle, actieve werk.

Wat zegt het Job Demand-Control Model? Dat is eigenlijk relatief eenvoudig. De taakeisen moeten in evenwicht zijn met de regelmogelijkheden. Als die taakeisen en regelmogelijkheden in evenwicht zijn, dan ontstaan er jobs waarin geleerd wordt. Dan ontstaan er ook jobs waarin werkstressrisico's behapbaar zijn, hanteerbaar zijn.

Hoe moet u zich dat voorstellen? Taakeisen hebben te maken met de complexiteit en de onvoorspelbaarheid van jobs, en ook met de mate waarin ze emotioneel belastend zijn. Dat is de ene zijde. Aan de andere zijde heeft men dan regelmogelijkheden, die mensen in staat moeten stellen om met die taakeisen om te gaan. Die regelmogelijkheden kunnen verschillende zaken zijn: dat kan autonomie zijn, steun van collega's, maar ook steun van leidinggevenden. Dat lijkt

misschien heel eenvoudig. Ik ga aan de hand van twee voorbeelden ook wat van de complexiteit laten zien.

In het debat over burn-out zegt men al snel dat mensen meer autonomie moeten krijgen. Ja, autonomie is een zinvolle hulpbron, maar niet de enige. Zo zal bijvoorbeeld een zorgkundige die werkt op een palliatieve afdeling in contact komen met mensen die sterven. Dat is emotioneel zeer belastend werk. In dat geval vormt autonomie geen hulpbron. In dat geval heeft men wel de steun van collega's nodig. Met andere woorden: de hulpbronnen moeten gerelateerd zijn aan de taakeisen van een bepaald soort job. Daar moet men dus echt een goed evenwicht in vinden. Dat is een evenwichtsoefening. In de voorbeelden die ik nog zal aanhalen, zal dat allemaal wat concreter worden en zal u merken dat ook die hulpbronnen soms niet zullen volstaan. Zelfs wanneer al die hulpbronnen aanwezig zijn, dan nog kunnen we tot de conclusie komen dat de taakeisen te hoog zijn, met andere woorden dat we die wat minder complex moeten maken. Op die manier gaan we daar dus mee aan de slag.

Ik ga een belangrijk inzicht van Karasek proberen te duiden aan de hand van een vergelijking. In het maatschappelijk debat wordt vaak de volgende vraag gesteld: "Is burn-out gerelateerd aan een individu, dus een persoonlijk kenmerk, of terug te brengen tot het bedrijf en de arbeidsorganisatie van dat bedrijf?" Ik zou de analogie willen maken tussen dit model en verkeersveiligheid. Als het gaat over verkeersveiligheid, dan zijn we het erover eens dat wegen echt bestudeerd kunnen worden en dat wegen veilig of onveilig zijn. Dat is ook de reden waarom de Vlaamse overheid bijvoorbeeld zwaar geïnvesteerd heeft in de analyse van wegen. Zijn ze veilig of niet? Dat valt af te leiden uit verkeersongevallen en dergelijke. Dan wordt er geïnvesteerd in veilige wegen. Wil dat daarom zeggen dat er geen ongelukken meer zullen gebeuren, dat er geen verkeersslachtoffers meer zullen vallen op die veilige wegen? Neen, dat is niet zo, maar de risico's werden wel aanzienlijk gereduceerd.

Op dezelfde manier moet men eigenlijk naar dit model kijken. Als we daarmee aan de slag gaan, wil dat dus niet zeggen dat er in die bedrijfscontexten geen stress of burn-out meer zal voorkomen, maar we zullen het risico wel aanzienlijk hebben gereduceerd. We zijn ook in staat om, op basis van dat model en die inzichten, te voorspellen wanneer er een verhoogde kans bestaat op stress. Dat is het basisinzicht.

Ik neem jullie eerst nog eens mee in wat cijfers en definities, in dit geval over wat Karasek stress noemt en burn-out. Ik vond op dat vlak het werk van de stichting Innovatie en Arbeid wel interessant, die een analyse heeft gemaakt van mensen die nog aan het werk zijn, die voor alle duidelijkheid dus nog geen burn-out hebben, maar wel aangeven dat ze psychisch vermoeid zijn, ofwel acuut, ofwel gewoon psychisch vermoeid. Ik denk dat dit continuüm laat zien dat werkstress goed kan zijn, maar ook dat die goede, gezonde stress kan omslaan in iets ongezonds. Dat gebeurt als mensen niet meer herstellen, als ze daar niet meer van recupereren. Dat is een continuüm, dat is geen knopje dat men aan- en uitzet. Dat is een continuüm dat over een langere periode wordt opgebouwd.

Ik geef dit gewoon ter informatie, omdat ik dit zelf interessant vind. Ik zal er verder niet op ingaan, want wij zijn voor alle duidelijkheid geen experts in burn-out. Wij proberen vooral de spanningsklachten terug te dringen in bedrijfscontexten. Ik wou echter nog wel deze definitie meegeven, omdat die me nogal helder leek. De KU Leuven heeft een studie uitgevoerd om de visie op burn-out wat aan te passen aan de meest recente inzichten. Ze komt tot de conclusie dat een burn-out een overbelasting is op het werk, die echter vaak gepaard gaat met persoonlijke kwetsbaarheid. Een burn-out is in dat geval een vorm van uitputting, een stuk controleverlies, die vaak ook gepaard gaat met een vorm van depressieve stemming, zoals men dat noemt.

Ik geef deze definitie omdat u helemaal onderaan ziet wat de link is met wat wij doen. Stress wordt eigenlijk vaak gezien als een symptoom, als een predictor, ook van een burn-out. Stress is dus niet noodzakelijk ongezond, maar kan, als mensen er niet van recupereren, wel ongezond worden. Dat is dus de link. Daarom geef ik u die referenties graag mee.

Dan ga ik eens even kijken naar de evolutie van stress en van psychische vermoeidheid in werkcontexten. De Vlaamse sociale partners hebben geïnvesteerd in een zogenaamde definitie van werkbaar werk. Ik keer daar even naar terug, om jullie ook een stukje mee te nemen op dat pad. Uit cijfers van januari 2017, vers van de pers dus, blijkt dat de kwaliteit van het werk een beetje gedaald is in Vlaanderen. Momenteel zegt 51% van de mensen dat hun werk werkbaar is.

De sociale partners zeggen zelf dat er vier elementen zijn die maken dat werk werkbaar is. Als je niet psychisch vermoeid bent, als je je

betrokken voelt, als je een goede combinatie van arbeid en gezin hebt en als je leermogelijkheden hebt, dan heb je werkbaar werk. Een op twee Vlamingen heeft werkbaar werk. De kritische noot daarbij is dat we teruggevallen zijn tot het niveau van voor 2004. We waren langzaam bezig met het opbouwen van werkbaar werk, maar de laatste meting geeft een sterke daling te zien die eigenlijk significant is ten opzichte van 2004.

Ik geef deze cijfers omdat de reden waarom we deze daling zien, te maken heeft met het thema van vandaag. Dat heeft te maken met het feit dat werknemers in Vlaanderen bij de laatste meting significant meer zeggen psychisch vermoeid te zijn: 34,2 % is psychisch vermoeid. Dat is aanzienlijk meer dan in 2013 en significant meer dan in 2004. Ook de groep die psychisch acuut problematisch vermoeid is, groeit. Volgens de stichting zijn dat mensen die eigenlijk van zichzelf zeggen: "Ik werk nog wel, ik ben niet thuis, maar ik functioneer eigenlijk niet naar behoren. Ik kan me niet concentreren, noch op het werk, noch daarbuiten. Ik functioneer dus niet zoals ik het eigenlijk zelf zou willen." Die acute, problematische vermoeidheid neemt dus toe.

Een ding staat voor mij als een paal boven water. Ik denk dat het ook een van de redenen is waarom deze federale Parlementscommissie dit initiatief neemt. Het gaat hier voor alle duidelijkheid om Vlaamse cijfers, maar mocht men deze vertalen naar België, dan zou die 12,3 % gelijkstaan met bijna 550 000 mensen die acuut problematisch psychisch vermoeid zijn. Ze bevinden zich in een gevarezone. Hun aantal neemt toe. Dat is geen goede beweging. Het feit dat deze commissie hier aandacht aan besteedt, zal de buitenwereld volgens mij ook sterk waarderen.

Deze cijfers wilde ik laten zien, maar ik ga ze niet in detail overlopen. Ik heb ze er gewoon bijgevoegd zodat u ze eens rustig kan bekijken. We zien alvast dat er geen verschil is tussen psychische vermoeidheid bij mannen en vrouwen. Wel is er wat verschil naargelang de leeftijd en de beroepsgroep. Zo hebben directie- en kaderleden meer last van acute vermoeidheid dan andere beroepsgroepen. Een belangrijk nieuw gegeven in deze cijfers is wel dat ondertussen ook 14 % van de kortgeschoolde arbeiders aan acute problematische vermoeidheid lijdt.

U ziet dat ook bij drie andere beroepsgroepen, namelijk kortgeschoolde, geschoolde en uitvoerende bedienden, deze vermoeidheid toeneemt. Op het niveau van de directie- en

kaderleden is er geen toename. Een uitzondering vormen dus die kortgeschoolde arbeiders. Dat is toch wel een zorgwekkende evolutie.

U ziet ook dat er verschillen zijn tussen sectoren. Niet zozeer tussen de secundaire, tertiaire en quataire sector, tenminste niet significant. U ziet bijvoorbeeld wel dat de financiële sector en de zakelijke dienstverlening sectoren zijn waarin die werkstress echt wel piekt en waarin die psychische vermoeidheid ook piekt.

Als we gaan kijken naar de verklaring voor die acute psychische vermoeidheid, dan zien we bijvoorbeeld dat mensen die zeggen een hoge werkdruk te hebben, zes keer meer kans lopen op acute psychische vermoeidheid. Mensen die emotioneel belast zijn, lopen 2,68 keer meer kans om psychisch vermoeid te zijn. Ook zaken als weinig afwisseling, onvoldoende autonomie, gebrek aan ondersteuning door leidinggevend en minder goede arbeidsomstandigheden zijn factoren die te maken hebben met de arbeidsinhoud en de arbeidsorganisatie van het werk en die minstens deels verklaren waarom mensen meer acuut psychisch vermoeid zijn.

Dat is absoluut geen goede evolutie. Als u mij nu zou vragen wat daarvoor de verklaring is, zou ik antwoorden dat ik er twee zie. Dat is echter een nulhypothese. Een eerste element heeft te maken met de buitenwereld. Men zegt dat die buitenwereld "VOCA" is: volatiel, onzeker, complex en ambigu. Eerlijkheidshalve, of je nu in een onderwijsorganisatie zit of in een zorginstelling of in een industrieel bedrijf, die complexiteit is toegenomen, die omgeving is veel minder voorspelbaar geworden.

Ik ga straks een kort filmpje laten zien uit de industrie. Ik ben dus zo vrij om nu een voorbeeld uit de zorg te nemen, namelijk dat van een grote thuiszorgorganisatie, die een aantal van jullie ook bezocht hebben. Er zijn meer ouderen vandaag. Mensen leven langer, wat op zich goed is. Mensen blijven langer thuis. Ze krijgen een veel complexere zorg. De zorgproblematiek vergt ook een multidisciplinaire inzet. Het werk van de thuisverpleegkundige wordt dus complexer. Ook in de woonzorgcentra wordt de zorg complexer. Ouderen verblijven daar vaak minder lang, de gemiddelde verblijfsduur is twee tot drie jaar. Mensen die in woonzorgcentra worden opgenomen, zijn vaak ouderen die zware zorg behoeven. Met andere woorden: op enkele jaren tijd, niet van vandaag op morgen, is in die verschillende contexten de complexiteit toegenomen. We merken dat bij de factor

"kwaliteit" bij arbeidsmetingen. We stellen vast dat mensen gewoon vaker complex werk uitvoeren.

Laten we dat alsjeblieft ook niet problematiseren. Als je complex werk hebt, biedt dat leermogelijkheden. Er is echter een voorwaarde, en dat is dat de manier waarop je het werk georganiseerd hebt, ook aangepast moet zijn. Dat is dus de nulhypothese, zeg maar. De omgeving is complexer geworden, bedrijfsorganisaties hebben zich onvoldoende aangepast en dat resulteert in verhoogde stressklachten en een verhoogde psychische vermoeidheid met als resultaat ook een verhoogd aantal mensen met een burn-out.

Hoeft het zo te zijn? Kan het anders? Ik geef graag een voorbeeld uit Koppen. Ik denk dat het in het najaar van vorig jaar was, dat medewerkers van dit programma gaan filmen zijn in een van de bedrijven waar wij een try-out gedaan hebben. Ik zou graag dat filmpje even tonen.

(Een filmpje wordt getoond)

Het filmpje toont een herkenbaar voedingsbedrijf. Wat hopelijk blijft hangen, is dat het hier gaat om een complexe problematiek. In dit geval is het de ploegleider die onder enorme werkdruk staat. Hij staat op het punt de handdoek in de ring te gooien. Nochtans heeft de globale organisatie een nieuwe CEO, die zes jaar geleden het bedrijf heeft overgenomen en zeer ambitieus is. Ze wil internationaliseren en slaagt daar ook in. Ze slaagt erin bijkomende contracten binnen te halen. Daardoor nemen ook de tewerkstelling en de productie toe. Eigenlijk vormt dat dus een hele mooie uitdaging. Ze merkt echter al snel dat door het nieuwe businessmodel dat ze ontwikkeld heeft en de nieuwe markten die ze ontgint, heel haar organisatie uit haar voegen begint te barsten. Dat komt tot uiting bij de ploegleider, die onder hoogspanning staat. Wat er dan gebeurt, is dat niet enkel het werk van de ploegleider onder ogen wordt genomen maar dat het hele productieproces in kaart wordt gebracht. Er wordt bekeken wat de rol is van de ploegleider en in welke processen hij moet interveniëren. Blijkbaar moet de ploegleider maar liefst 67 taken opnemen in dat hele productieproces.

We zijn dan gaan nadenken, samen met dit chocoladebedrijf, samen met de ploegleider en samen met het team. We wilden nagaan hoe we het werk voor iedereen aantrekkelijker konden maken. We zijn gaan kijken naar het uitvoerend werk, de voorbereidende taken en de kwaliteitsborgingstaken. Die taken werden volledig verdeeld over het team. Het resultaat is dat de

ploegleider zijn werk opnieuw fijn en hanteerbaar vindt. Hij heeft een aantal taken, in goede, harmonieuze pakketten, gedelegeerd, onder andere naar de productiearbeiders. Die productiearbeiders hadden eerst kortcyclisch werk en waren gebonden aan bepaalde posten. Ze hebben nu veel gevarieerder werk. Ook zij winnen hierbij.

Een derde element is dat de voedingssector te maken heeft met pieken en dalen. U kunt zich wel inbeelden dat Orangettes het beter doen in de kerstperiode en rond Pasen. Soms moeten er dan tijdelijke krachten ingezet worden. Ik denk dat de zaakvoester kan getuigen dat het nu veel eenvoudiger is om in te spelen op nieuwe vragen en in te spelen op nieuwe taken, door het feit dat mensen nu veel breder inzetbaar zijn. In dit verhaal werd dus, als je naar die schil kijkt, zowel geïnvesteerd in werknemers als in teamwerking en in een vernieuwd businessmodel. Dit houdt ook in dat je, om een voorbeeld te geven, niet aan die ploegleider moet vragen om een cursus mindfulness te volgen, te gaan fietsen of een stuk fruit te eten, bij wijze van spreken. Dat zijn allemaal relevante en goede zaken, voor alle duidelijkheid, maar die zouden de wortels van het probleem van de ploegleider niet weggenomen hebben. In dat geval is het nadenken over de arbeidsorganisatie, de functie en het team op organisatieniveau een noodzakelijke stap. Misschien niet voldoende, maar wel noodzakelijk.

Als u de voorbeelden bekijkt die ontwikkeld worden en de voorbeelden van vandaag, dan zit de grootste leemte en de grootste uitdaging vandaag in het feit dat men nog steeds iets te veel naar het individu kijkt als het gaat om het wegnemen van psychische vermoeidheid en het vermijden van een burn-out. Het individu is belangrijk. Re-integratie is belangrijk. Het is een en-en-verhaal.

Er wordt echter net iets te weinig aandacht besteed aan heel de context, zowel aan het zogenaamde *job crafting*, de inzichten vanuit het Karasekmodel, als aan *team crafting*, het herbekijken van taken. Dat is gebeurd binnen het bedrijf Duva: het duidelijk stellen van doelen, het herbekijken van verantwoordelijkheden, het herdefiniëren van rollen. Dat zijn stappen die volgens mij nog te weinig gezet worden om die psychosociale belasting weg te halen. Wat het organisatiemodel betreft, was Duva, omdat het een zeer kleine organisatie is met slechts twintig werknemers, niet het beste voorbeeld dat ik kon nemen. Het heeft geen verschillende afdelingen.

De Parlementsleden die mee op werkbezoek gingen, zullen minstens een van deze dames van het Wit-Gele Kruis herkennen. Het Wit-Gele Kruis is een voorbeeld van een organisatie waarbij de verschillende afdelingen in vraag gesteld werden. We gaan de "aanvraag doen", de "intakes", het "verlenen van zorg", het "plannen van zorg", de "kwaliteit van zorg" enzovoort niet opsplitsen in verschillende afdelingen. Neen, we gaan die samen nemen en integreren. Met andere woorden: in deze organisatie is men zover gegaan om een volledig nieuw organisatiedesign te maken. Dankzij dit nieuwe organisatiedesign hebben de verpleegkundigen in kwestie wel een complexe job gevonden, maar met de juiste balans tussen complexiteit en regelmogelijkheden.

Nog een ander voorbeeld. Deze dame zal bij sommigen ook wel bekend zijn. Ze heeft ook een getuigenis gebracht tijdens het werkbezoek. Dit voorbeeld komt uit een callcenter. Ook hier werd op organisatieniveau gezegd dat de organisatie *an sich* in vraag gesteld moest worden om kwaliteitsvoller werk te leveren. Wat we daar hebben zien gebeuren, is dat voor de callcentermedewerkers een stuk complexiteit werd weggenomen. Ze beantwoorden nu niet allemaal alle vragen meer. Sommigen beantwoorden nu de zorgvragen, andere beantwoorden de technische vragen. Tegelijkertijd werd echter ook variatie en complexiteit toegevoegd: callcentermedewerkers behandelen nu niet meer enkel telefonische vragen maar hebben ook contact met klanten. Dat is een wezenlijk ingrijpen in de arbeidsinhoud en in de arbeidsorganisatie, opdat mensen een context krijgen waarin ze kunnen leren en waarin de werkdruk hanteerbaar is.

Als u mij nu vraagt, ook kijkend naar de verontrustende cijfers inzake psychische vermoeidheid en burn-out, naar de leemte in het grotere debat, dan is dat wat mij betreft de integrale werking. Er moet niet enkel aandacht besteed worden aan het individu maar ook aan het niveau van de bedrijfsorganisatie. Op het niveau van de bedrijfsorganisatie moet de organisatie en de arbeidsinhoud als scope meegenomen worden.

De vraag die nu natuurlijk rijst, is "wat nu?". Ik ben niet graag een onheilsprofeet, maar als we er nu niet in slagen om verandering te brengen in die buitenwereld, dan zullen we het aantal burn-outs nog meer zien stijgen. De meest recente cijfers over psychische en acute vermoeidheid tonen dat ook aan. Wat dat betreft zitten we volgens mij nog niet aan de piek, als we er niet in slagen om die bedrijfscontexten grondig te herbekijken. Dat vergt

dat we die individuele benadering, die voor alle duidelijkheid wel waardevol is, versterken met een preventieve aanpak inzake bedrijfsorganisatie.

Ik heb zelf eens nagedacht over de vraag wat u daar als Parlementsleden aan kan doen. Ik moet u teleurstellen. Ik zou met plezier willen zeggen: "Schrijf in de loop van de namiddag een wetsvoorstel en dan is de burn-outproblematiek opgelost." Ik wou dat het zo eenvoudig was, maar dat is niet zo. Er bestaat goede wetgeving. De psychosociale wetgeving is misschien wel vatbaar voor wat marginale bijsturing.

Daar ligt niet de grootste uitdaging. We hebben geen behoefte aan nieuwe wetgeving. Er is wel behoefte aan actie. Die actie mag wat mij betreft ambitieus en zeer positief zijn. We hoeven niet te vertrekken vanuit burn-out. We kunnen vertrekken vanuit de kwaliteit van de arbeid om te mobiliseren. Maar er moet wel actie komen.

Als ik kijk naar het buitenland, dan zie ik dat bijvoorbeeld de overheid en sociale partners in Duitsland een groot programma lanceren onder de naam "*Zukunft der Arbeit*". De Finse overheid lanceert een groot *workplace innovation program*.

De Deense overheid heeft een wetgevend initiatief aangegrepen om aan te tonen dat ze een goede wetgeving hebben inzake psychosociaal welzijn, maar dat ze willen dat de overheid en de sociale partners dit concretiseren. Zo hebben de Denen zich als doel gesteld om het kortcyclisch werk met vijftig procent terug te dringen. Ze zijn erin geslaagd om dit twee à tweeëneenhalf jaar later terug te dringen met 27 %.

Het kan dus wel degelijk. De wetgeving is een goede kapstok, maar er moet wel actie volgen. Voor mij moet dat een actie zijn die geïnspireerd is door bedrijfsnetwerken, met andere woorden door doeners, in samenwerking met sectorale partners. Deze netwerken moeten ook zeer actiegericht zijn, goed omkaderd door wetenschappelijke instellingen en door preventiediensten. Er moet immers ook nog kennis opgebouwd worden over hoe dat evenwicht bereikt wordt, met aandacht voor het individu en de bedrijfsorganisatie.

Laat de netwerken die er zijn een visie uitwerken, waardoor een maatschappelijke doorbraak mogelijk is. Dat mogen geen eilanden blijven.

We moeten de ambitie durven hebben om als samenleving die psychische vermoeidheid, en dan vooral de acute problematische vermoeidheid, te halveren. Laat ons de slopende jobs omzetten.

Het gaat over 20 % van de jobs in Vlaanderen. Laat ons die omzetten naar actieve jobs.

Ik denk dat dit in verschillende contexten mogelijk is. Het vraagt wel een mobilisatie van onderzoekers, bedrijven, politici en sociale partners die de lijnen mee uitzetten.

Wat ik jullie in het federale Parlement ook toewens, is dat ieder van ons op zijn of haar manier 'goestingsarchitect' zal zijn.

U hoeft niet bang te zijn. Het gaat niet om een nieuw beroep. Het is een pleidooi voor ieder van ons om de goesting te creëren, daar waar elk van ons de mogelijkheid daartoe heeft, in de organisaties waarin we actief zijn, en zo zelf het voorbeeld te geven.

Mijnheer de voorzitter. Dat was het, wat mij betreft.

Le **président**: Je vous remercie, madame Van Gramberen. Je propose que nous passions à l'exposé de Mme Smet avant d'aborder les éventuelles questions.

01.07 Mieke Smet: Goeie middag iedereen en hartelijk dank alvast voor de uitnodiging. Ik zal het niet zozeer hebben over burn-out. Ik zal het vooral hebben over een heel traject dat wij bij Janssens Pharmaceutica hebben afgelegd in een poging om een antwoord te bieden op heel wat vragen en uitdagingen waarvoor wij staan, want ik denk dat burn-out een van de zovele uitdagingen is.

Wat zijn de uitdagingen waarvoor wij staan en waarvan we een aantal jaar geleden al dachten dat we er een antwoord op moesten bieden? Janssens Pharmaceutica is een bedrijf met ongeveer 4 600 medewerkers in België en behoort tot de Johnson & Johnsongroep, een Amerikaans bedrijf. Wat heel specifiek is bij ons, is dat wij eigenlijk een heel brede waaier van medewerkers hebben. Wij hebben werknemers die in de topwetenschap zitten, maar we hebben ook werknemers die operatoren zijn, die de farmaceutische producten maken. We hebben verkopers, we hebben ondersteunende diensten. We hebben een enorme diversiteit van medewerkers op één plek.

We zagen eigenlijk op een bepaald moment dat er heel wat vraagtekens ontstonden in het bedrijf, ook bij ons management. Een van de fenomenen is de veroudering van onze populatie. Onze gemiddelde leeftijd is 42 jaar en die stijgt. Hoe moeten wij daarmee omgaan? Het gaat om een

populatie van verschillende generaties, die ook allemaal eigen vragen en eigen behoeften hebben rond de loopbaan, hoe zij hun loopbaan willen invullen. Wij hebben ook, zoals elke andere organisatie, een stijgend aantal langdurig zieken. Wij zien een stijging van burn-out. Wij zitten eigenlijk in dezelfde context als andere bedrijven, dus wij worstelen met dezelfde problemen.

We zochten naar een handvat, we zochten naar een inspirerend project, zodanig dat we zowel het individu als het bedrijf konden meenemen op een weg om een antwoord te bieden op die verschillende uitdagingen. We zijn dan op zoek gegaan in de buitenwereld, omdat we meenden dat niet zelf te moeten uitvinden. We zijn terechtgekomen bij het model “het huis van werkvermogen”, een model dat ontwikkeld is door een Finse prof, Ilmarinen. Het bestaat al ettelijke jaren en wordt ook in een aantal landen heel actief toegepast. In Nederland en in Duitsland zijn er mooie voorbeelden van. Dat model wordt als een huis voorgesteld. Ik denk dat iedereen wat heeft met een huis. Het is ook een heel gemakkelijk uit te leggen begrip.

In dat huis wordt de basis gevormd door de gezondheid. Niemand zal dat betwisten. De volgende verdieping is die van de competenties en talenten. Dan volgt de verdieping van de waarden. Vervolgens is er de verdieping van het werk: hoe het werk georganiseerd is, hoe het werk ingevuld wordt. Ik verwijs ook naar het verhaal dat Mieke daarnet bracht. De combinatie van die dingen wordt uitgedrukt door het dak, het werkvermogen van mensen, de goesting, de kracht en de energie om te werken. Er is ook nog een balkon aan, want dat balkon is de link naar de buitenwereld. Immers, het sociaal netwerk, de sociale omgeving, de “thuis” van mensen zal ook nog eens een impact hebben op hun werkvermogen.

Ik heb Ilmarinen in september nog in Brussel gehoord. Hij heeft zijn model ook aangepast. Hij heeft nu een 2.0-model. Hij heeft nog een aantal elementen toegevoegd zoals sociale media, waar wij allemaal mee te maken hebben en die ook een impact hebben op het werkvermogen, net zoals herstructurering en globalisering. Al die dingen zijn voor een bedrijf heel herkenbaar.

Wij dachten dat wij met dat model aan de slag moesten gaan. Wij hebben er een beetje onze eigen *look and feel* aan gegeven. Het is een beetje “ons huis”, het Janssenhuis van werkvermogen.

Al de eerder genoemde elementen zitten ook in

ons huis. De metafoor is enorm krachtig en heel eenvoudig te brengen in een bedrijf. Iedereen begrijpt ze.

Dat huis moet stevig staan. Men kan daar heel ver in gaan. Men kan ook echt zeggen dat dat huis op bepaalde momenten moet worden verbouwd. In een andere levensfase krijgen uw kamers een andere invulling. Als de kinderen het huis uit zijn, zal men misschien anders beginnen nadenken over dat huis. Men moet zelf een stukje eigenaar zijn van dat huis. Men kan architecten en aannemers onder de arm nemen om een huis te bouwen, maar men moet er ook wel zelf over nadenken.

Op die manier proberen wij een brug te slaan tussen individu en organisatie. Dat individu moet ook wat eigenaarschap op zich nemen en nadenken over de eigen loopbaan – wat wil men, waar wil men naartoe, wat zijn de knelpunten –, net zoals de organisatie, die ook moet nadenken hoe het werk georganiseerd is en mee verantwoordelijkheid draagt voor de werk-organisatie en voor ziekmakende of werkbare jobs.

Ilmarinen heeft zelf aangegeven dat uit analyses blijkt dat vooral de verdiepingen werk en waarden de meeste impact hebben op het werkvermogen. Het gaat vooral om het samenspel tussen werk en waarden. Hoe is het werk georganiseerd? Hoe zinvol is het? Hoe werkbaar is het werk? Is er een goede overeenkomst met de waarden van de mensen? Ik geloof daarnaast dat ook heel zeker talenten en gezondheid mee ten grondslag liggen. In dat model is vooral de holistische aanpak charmant en effectief.

Hoe hebben wij dat gelanceerd in ons bedrijf? Welnu, wij hebben dat gedaan op een innovatieve manier, van onderuit. Wij noemen dat een virale verandering. Ons bedrijf is vertrouwd met virussen en bacteriën en wij willen eigenlijk van onderuit een virale verandering tot stand brengen. Wij zijn aan de slag gegaan met ambassadeurs. Wij hebben nu zowat 150 ambassadeurs inzake het “huis van werkvermogen”. Zij hebben allerlei instrumenten ontwikkeld om dat huis te laten leven in de organisatie.

Zo is dat huis een leidraad voor een loopbaangesprek. Loopbaangesprekken in bedrijven zijn nodig en belangrijk. Voor de happy few, voor mensen die een hogere job invullen en die nadenken over hun loopbaan, is een loopbaangesprek heel eenvoudig. Wat betekent het echter voor bijvoorbeeld een operator om een

loopbaangesprek te voeren? Het huis geeft daartoe een stukje houvast. Daar bestaan allerlei tools rond, onder meer een kaartspel, dat overigens in Nederland ontwikkeld werd, met heel eenvoudige vragen. Een loopbaangesprek kan gewoon een wandeling doorheen dat huis zijn, met de volgende vragen. Hoe zit het met mijn veerkracht en mijn gezondheid? Kan ik mijn talenten inzetten? Hoe zit het met de organisatie van mijn werk? Ik vernoem daarbij ook de punten die Mieke van Gramberen heeft aangehaald. Is mijn werk zinvol? Kan ik mijn werk regelen? Hoe zit het met mijn waarden? Eigenlijk kunnen de mensen die vragen heel gemakkelijk vertalen, waardoor zij een loopbaangesprek kunnen voeren. Er zijn nog allerlei andere tools ontwikkeld, echt om dat huis zichtbaar te maken, om het tot leven te brengen en om ervoor te zorgen dat de mensen daarmee aan de slag gaan.

Wat ik belangrijk vind, is dat wij op die manier allemaal vanuit dezelfde filosofie zullen werken.

Janssen was net zoals Johnson & Johnson sowieso een bedrijf dat heel veel zorg droeg voor zijn medewerkers en er waren al tal van initiatieven aanwezig. Mensen hadden soms zelfs het gevoel niet precies te weten waaraan ze hun aandacht moesten geven in dat bedrijf, of ze moesten meewerken aan *corporate social responsibility*, diversiteit of zich moesten inzetten voor andere zaken.

De metafoor van het huis helpt om mensen te doen nadenken over wat voor hen belangrijk is, waarvoor zij zich willen inzetten. Het is in die zin ook een canvas om een koppeling te maken tussen allerlei initiatieven die door een bedrijf worden aangeboden als bouwstenen rond werkvermogen.

Ik heb er een aantal opgelijst. Ik begin bij gezondheid. Er is een *health center*, een fitnesscenter, waaraan veel mensen deelnemen. Wij hebben een opleiding rond energie, *energy for performance in life*. Het is een opleiding van ons moederbedrijf, maar er hebben daaraan al 2 400 mensen in België deelgenomen.

Wij hebben een Talent Fit Center, waarin we mensen ondersteunen om mobiel te zijn in hun loopbaan, om te durven nadenken over die loopbaan, om aan die *job crafting* te doen, waarover mevrouw Van Gramberen het daarnet had. Wij hebben een waardegedreven bedrijf en werken rond diversiteit en inclusie. Mensen kunnen daarin ondersteunend werken.

De verdieping rond werk is uiteraard heel belangrijk. We zetten in op flexibel werken, zowel wat plaats als tijd betreft en we hebben pilootprojecten lopen binnen ons bedrijf, waar wij inzetten op de innovatieve arbeidsorganisatie, waarover mevrouw Van Gramberen het ook had en waarvoor we nauw samenwerken met Flanders Synergy om dat ook in de praktijk te brengen.

Al die verdiepingen kan men op een bepaalde manier invullen. Dat is de kant van de organisatie, maar er is ook de kant van de medewerker.

Ik wil even inzoomen op een van die bouwstenen die wij binnen het bedrijf hebben ontwikkeld. Wij noemen dat het Talent Fit Center. Het Talent Fit Center is eigenlijk een soort interne loopbaancel. Misschien vraagt u zich nu af of wij nog bezig zijn met het thema burn-out. Ik denk het wel. Want wat wij doen, is eigenlijk binnen het bedrijf een stuk loopbaanondersteuning aanbieden aan mensen die misschien wat vastzitten, misschien iets anders willen doen, misschien eigenlijk stilaan wat moe worden en daarover willen nadenken, daaraan iets willen doen en in deze organisatie willen bewegen. En wij hebben natuurlijk de luxe om tal van verschillende soorten jobs te hebben, tal van mogelijkheden te hebben, waarin wij mensen kunnen doen bewegen en hen andere perspectieven kunnen geven.

Ik heb hier wat cijfers meegebracht. Het Talent Fit Center is drie jaar geleden gestart. Ondertussen zijn daar 184 mensen komen aankloppen op eigen initiatief, zeggende dat zij even willen stilstaan bij hun job en hun loopbaan. Wij hebben ook 74 mensen ondersteund vanuit een organisatorische wijziging, want uiteraard gaan wij die mensen ook vanuit dat kader ondersteunen.

Bij de groep mensen die zelf is komen aankloppen, ziet men dat een derde in een nieuwe job is gestapt. Zij hebben dus toch een andere uitdaging gevonden binnen het bedrijf. Een derde van de mensen is in dezelfde job blijven zitten, maar heeft daar misschien wat aan gesleuteld, heeft misschien wat nagedacht over de regelmogelijkheden of de zinvolheid waarover wij het daarnet hadden. Dus ook dat is mogelijk. Het is niet vanuit een ontevredenheid dat mensen per se naar het Talent Fit Center komen. En u ziet, een derde is momenteel nog bezig met dit traject.

De resultaten zijn voortdurend in beweging. Ik heb daarnet gezegd dat wij werken met heel veel ambassadeurs. Ik heb net aangegeven dat mensen die bijvoorbeeld nadenken over hun loopbaan op korte termijn ook in een andere job

terecht komen. Mensen zijn aan de slag gegaan met het “huis van werkvermogen” om hun eigen loopbaangesprek voor te bereiden. Dat zijn die 500+ medewerkers. Uiteraard moeten wij onze leidinggevendenden meekrijgen in dat verhaal. Wij werken rond talent, wij zetten in op talenten maar — en dat wou ik toch ook even onderstrepen — er zijn ook veel bedrijven die geïnteresseerd zijn in dit concept en daar ook iets mee willen doen en ermee aan de slag willen gaan.

Zo zijn wij gestart met een extern netwerk, een lerend netwerk. Ik geef een illustratie van hoe de zaken in de praktijk gebeuren. Wij komen gewoon samen met organisaties en bedrijven. Wij worden daarbij ondersteund door de Antwerp Management School. Het zijn allemaal bedrijven en organisaties die op een of andere manier op zoek gaan naar het antwoord op de vragen hoe wij werkbaar werk in de praktijk kunnen omzetten, hoe wij onze medewerkers kunnen ondersteunen en hoe wij de link kunnen maken tussen de organisatie en het individu. Dat zijn identieke vragen, die wij met elkaar delen. Wij wisselen instrumenten uit en wij vertellen gewoon wat werkt en wat niet.

Wat werkt er en wat werkt er niet? Waar lopen wij tegenaan? Wij zijn begonnen met een verandering van onderuit. Dat is heel mooi. Wij hebben ambassadeurs die enorm veel energie hebben, die blaken van energie, maar wij moeten er natuurlijk ook voor zorgen dat de leidinggevendenden mee zijn. De leidinggevendenden zijn in dit verhaal bijzonder cruciaal, want zij hebben vaak de sleutels tot werkbaar werk. Zij moeten meestappen in dat verhaal. Wij voelen dat wij aan die twee snelheden heel veel aandacht moeten besteden.

Ik heb verschillende keren de klemtoon gelegd op de holistische aanpak, op al die verdiepingen en op het geheel. Ik geloof daar ook heel sterk in, maar ik heb na twee jaar ook geleerd dat de sleutel op de verdiepingen werk en waarden ligt. Daaraan moeten wij zeker voldoende aandacht geven. Het is niet voldoende om in te zetten op de gezondheid van de medewerkers, het is ook belangrijk — en zeker een mooie uiting van zorg voor de medewerkers, want het zal hen zeker helpen om veerkrachtiger te zijn — dat de organisatie van het werk goed op haar poten staat.

Het huis bevordert de dialoog rond dat thema. Misschien kan ik hier de link leggen naar het fenomeen burn-out. Wij hebben een cultuur van

be strong: laten wij er maar voor zorgen dat wij zo sterk mogelijk blijven, tot het laatste moment en niet toegeven dat er een probleem is. Ik vond het mooi hoe die man in dat filmpje het verwoordde. In ons bedrijf hebben wij zo ook heel veel mensen die tot op het laatste moment volhouden en dan uitvallen. Met dat huis willen wij een kader aanbieden om een dialoog op gang te brengen, om de dingen op tafel te kunnen leggen en om signalen te kunnen geven aan leidinggevendenden. Het is heel belangrijk om die cultuur van dialoog te ontwikkelen, maar tegelijkertijd is het niet voldoende.

Immers, als medewerkers dit gaan bespreken en zij zien niets structureels veranderen, dan ontstaat er een enorme frustratie.

De sociale partners ondersteunen deze aanpak. Wij hebben hen dan ook van bij het begin betrokken. Zij zijn dus mee in dit verhaal gestapt. Zij waken er ook over dat dit niet alleen een verhaal van praten blijft, maar dat de cultuurverandering ook door structurele aanpassingen wordt ondersteund.

Dan iets waar wij heel sterk mee te maken hebben, namelijk werkbaar werk, werkvermogen, zelfs de thema's van duurzaam werk. Dat zijn termen die wij wel allemaal ondersteunen in België, in Vlaanderen en misschien ook in een groot deel van Europa, maar wij vinden het niet altijd evident om dit ook aan onze Amerikaanse collega's duidelijk te maken. Zij gebruiken ook die terminologie niet. Die terminologie is voor hen iets anders. Ik merk ook dat werkvermogen voor hen puur het fysieke is, de fysieke *ability to work*. Zij hebben dat holistisch kader niet.

Als multinational is het niet altijd evident om daarmee om te gaan. Daarom vraag ik van het beleid, als daarover worden nagedacht, om ervoor te zorgen dat dit ook een internationale weerklink krijgt.

Het laatste punt, meten is noodzakelijk. Wij zijn nu een heel grote weg aan het afleggen, maar het is niet evident om dit holistische verhaal en werkbaar werk ook in meetpunten te gieten.

Dit was mijn verhaal. Ik had nog een slide om aan te tonen dat dit een verhaal van vallen en opstaan is. Het is niet van: dit is de weg en wij gaan daar recht naartoe. Het is af en toe terugvallen en weer rechtstaan. Dat is ook het boeiende, denk ik.

Le **président**: Madame Smet, je vous remercie. Chers collègues, vous avez entendu ces deux

exposés intéressants des personnes que nous accueillons aujourd'hui sur le thème du burn out. Qui souhaite intervenir pour demander des explications ou poser des questions?

01.08 Jan Spooren (N-VA): Mijnheer de voorzitter, ik dank beide sprekers hartelijk voor de erg boeiende uiteenzettingen.

Mevrouw Van Gramberen, sommige leden hebben inderdaad al het genoegen gehad een rondleiding in een aantal bedrijven te krijgen, die door uw organisatie was georganiseerd. Ze was heel leerrijk en heeft ons erg veel bijgebracht in onze zoektocht naar werkbaar werk en oplossingen daarvoor.

Ik heb een vijftal korte vragen, twee voor elk en één voor beide samen. Ik begin bij mevrouw Mieke Van Gramberen.

Ten eerste, heel veel maatregelen die wij momenteel in het kader van re-integratie treffen, zowel progressieve werkhervatting als de nieuwe koninklijke besluiten met de re-integratieplannen, richten zich vooral op de terugkeer naar dezelfde job of in elk geval bij dezelfde werkgever. Het kan om een andere job gaan, maar bij dezelfde werkgever.

Wij zijn daarentegen van mening dat zeker bij een burn-out een en ander net te maken heeft met de werkomgeving, zoals ook is aangehaald. Voor die werknemers is het misschien belangrijk naar een andere jobomgeving en dus ook naar een ander werk en misschien zelfs een heel andere sector over te stappen.

Hebt u daarover gegevens, specifiek over burn-out en de relatie daarvan met dezelfde werkgever? Is het beter naar een andere werkgever over te stappen?

Indien dat het geval is, moeten wij, beleidsmakers, daaraan meer aandacht besteden, om die overstap mogelijk te maken of meer mogelijk te maken dan momenteel het geval is.

Ten tweede, ook in de definitie van de KU Leuven over wat burn-out is, werd duidelijk dat burn-out een samenspel van factoren is. De werkorganisatie, de taken en de werkomgeving zijn daarbij heel belangrijke factoren.

Ook werd duidelijk gemaakt dat de personaliteitskenmerken van iemand, inclusief de gezondheidstoestand, een element daarin zijn alsook de persoonlijke context en de situatie van

iemand, met name de gezinstoestand en dies meer.

Een derde poot is de bewustwording, maar ook het diagnosegedrag. Veel vroeger hadden de betrokkenen dezelfde kenmerken, maar ze werden anders gediagnosticeerd of werden niet erkend. Men was er zich alleszins niet van bewust dat het daarbij om een burn-out ging. Derhalve bleven mensen minder thuis dan nu het geval is.

Dat is een samenspel van factoren. Als men naar verschillende bedrijven of cases kijkt, hebt u een idee in hoeverre elk van die factoren meespeelt in het steeds maar toenemen van mensen met een burn-out?

Mijn derde vraag is een vrij concrete vraag aan mevrouw Smet. De afscheiding tussen werk en persoonlijk leven wordt alsmáar vager, ook door de smartphone en de e-mail die constant moet openstaan enzovoort. Hebt u daarvan voorbeelden binnen uw bedrijf Janssen Pharmaceutica? Dat zal daar ook wel spelen. Doet u daaraan iets?

Ten vierde, ik begrijp uit uw betoog dat het aanpassen van de werkomgeving vaak een oplossing is. Waarom lukt het dan niet bij meer werkgevers om dat te doen en op die manier de cijfers van burn-outs omlaag te krijgen? Is dat omwille van een gebrek aan kennis en bewustzijn of een gebrek aan geld en middelen?

Kost het soort maatregelen dat Janssen Pharmaceutica neemt geld? Ik kan mij moeilijk voorstellen dat het een kwestie van slechte wil is. Dat kan bijna niet, maar wat zijn dan de oorzaken? Als men oplossingen weet, waarom verbetert die situatie dan niet in veel bedrijven?

Ten slotte, een vraag voor u beiden. Ik hoorde u zeggen dat er geen wetgeving nodig is en dat oplossingen op een andere manier kunnen worden gecreëerd. Werkt wetgeving soms belemmerend? Ik denk dat het in heel veel situaties een kwestie is van afspraken maken tussen werkgever en werknemer.

Zijn er bepaalde wetgevingen of collectieve arbeidsovereenkomsten die het net moeilijker maken om een situatie op maat te creëren waarin de werknemers zich beter voelen?

01.09 Egbert Lachaert (Open Vld): Ook mijn dank aan onze gasten voor hun tussenkomsten. De reden waarom we in deze commissie dit initiatief genomen hebben, is om het debat over

burn-out en psychosociale risico's een wetenschappelijk karakter te kunnen geven. In het kader van de wetgeving waarover wij stemmen, komt vaak het debat naar boven van het stijgend aantal afwezigen op de werkvloer wegens ziekte. We zien inderdaad meer kort en lang verzuim.

Dit heeft natuurlijk met meer dan alleen maar werk te maken. Jullie focussen nu vooral op wat er in de werkcontext zou kunnen gebeuren. Maar het leven van ons allemaal is de afgelopen decennia veel complexer geworden. Dat maakt het niet altijd even makkelijk om alles werkbaar en leefbaar te houden. Maar toch wordt er steeds van de wetgever verwacht dat hij allerlei wetten uitvaardigt die het leven dan net weer wel leefbaar zouden moeten maken. Ik denk echter dat we hierdoor de dingen vaker nog ingewikkelder maken en dus een omgekeerd effect bereiken.

Daarop wil ik graag even doorgaan. Ik heb goed begrepen dat mevrouw Van Gramberen zegt dat we niet zozeer nieuwe wetten nodig hebben. Daar ben ik het volledig mee eens. We moeten ook eens evalueren wat er vandaag al bestaat. We hebben nu de externe diensten voor bescherming en preventie op het werk, met de welzijnswet voor werknemers, die heel wat bepaalt wat plannen, actieplannen en risicoanalyses betreft. Als ik met bedrijven spreek, maar ook met werknemers of HR-diensten, heb ik de indruk dat het hen wel wat werk bezorgt om dit allemaal te doen, maar bij een echte crisissituatie of als er een probleem gedetecteerd wordt, helpt het hen niet veel verder.

Concreet wordt het dan vaak een papier met een actieplan, een risicoanalyse. Maar als er zich een conflict voordoet binnen een groep of een afdeling in een onderneming, en men vraagt aan de preventieadviseur om preventief tussenbeide te komen, krijgt men vaak een theoretisch antwoord en ligt de bal uiteindelijk bij de werkgever. Die moet dan op zijn beurt vaak uitpakken met een maatregel die vrij streng moet zijn om de ene van de andere te scheiden. Maar op het moment dat er zich een conflict aan het vormen is, is er eigenlijk geen tussenkomst van preventiediensten. Ze staan hier ook niet echt voor open.

Er worden toch heel wat administratieve en financiële lasten bij ondernemingen gelegd om via die externe preventiediensten te werken. Mijn vraag is of hierdoor wel het gewenste resultaat bereikt wordt of zou het toch niet verstandig zijn om alles eens te evalueren. Men kan geen wet uitvaardigen om mensen op een degelijke manier met elkaar te laten omgaan. Vaak komt het er immers op neer om menselijke afspraken te

maken op de werkvloer. Ook in onze cultuur hebben leidinggevenden op dat vlak nog een hele weg af te leggen. Dit is niet altijd in wetten te vatten.

Hoe evalueert u dit in het kader van de initiatieven die u zelf onderneemt om een mentaliteitsverandering gedaan te krijgen en ervoor te zorgen dat er bottom-up beter kan samengewerkt worden zodat mensen zich een stuk vrijer voelen in hun werk en het zelf beter georganiseerd krijgen?

In hoeverre helpt het huidige kader hierbij? Of helpt het helemaal niet? Zouden we niet beter zoeken naar een andere manier om verder vooruit te raken?

Ik heb ook gehoord dat concrete actie op de werkvloer zelf noodzakelijk is. Daar denk ik ook zo over. Ik zie nog steeds te veel leidinggevenden die alles zeer hiërarchisch bekijken, terwijl het laten groeien van een bepaald draagvlak voor het nemen van beslissingen toch wel erg belangrijk is om een team mee te krijgen. Iedereen zou dus eigenlijk een beetje *change manager* moeten zijn, maar helaas is niet iedere manager dat.

Wat kunnen we dan eigenlijk doen? Ligt de verantwoordelijkheid hiervoor enkel bij de bedrijven zelf? Welke actie zou dan nog mogelijk zijn, afgezien van het niet herschrijven van wetten of het toevoegen van ingewikkelde regels? In hoeverre zouden we het Scandinavische voorbeeld kunnen volgen om ondernemingen te stimuleren?

Ik ben ervan overtuigd dat zij voldoende incentives zouden moeten hebben om het te doen. We zitten in een *war on talent*, waarbij iedereen zich maar beter afvraagt hoe men goede mensen in de onderneming houdt.

Er is ook een financieel aspect. Een hoog aantal zieken en afwezigen betekent ook een kost voor het bedrijf. Ik denk dus dat er voor ondernemingen wel wat incentives zijn om zelf aan de slag te gaan. Dus, wat kan er nog meer gebeuren om ervoor te zorgen dat men tot actie overgaat op de werkvloer?

01.10 Stefaan Vercamer (CD&V): Ik bedank de twee sprekers ook voor hun inleiding en hun toelichting. De heer Lachaert sprak daarnet over de kost voor bedrijven. Daarover bestaan cijfers. Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft al wat werk verricht rond stress en de risico's voor de gezondheid en

de veiligheid op het werk. Ook de IAO heeft hierover eind april van vorig jaar een rapport gepubliceerd.

De Europese Unie raamt dat zo'n 41 miljoen Europeanen met die problematische stress te maken hebben. Men heeft becijferd dat dit een jaarlijkse kostprijs zou betekenen van ongeveer 617 miljard euro. Daarvan schrijft men 272 miljard euro toe aan absentisme en het niet-productief aanwezig zijn. Er is 242 miljard euro productiviteitsverlies, 63 miljard euro aan gezondheidszorgen en 34 miljard euro aan invaliditeit.

Mijn vraag is of er op Belgisch niveau ook cijfers over bestaan die ons toelaten dit op een of andere manier te kwantificeren.

Ik vraag dat omdat dit misschien wel het meest tot de verbeelding kan spreken van bedrijven om hen aan te moedigen en te sensibiliseren om daar iets rond te doen. Dus misschien is dat een gegeven om in die kenniscentra, of wat daar ook van mag komen in de toekomst, dergelijke zaken op te nemen en te kijken hoe ze dat eventueel in Europa becijferd hebben.

Ten tweede, dat sluit daar eigenlijk een beetje bij aan. Ik ben het volledig met u eens dat wij dat niet kunnen regelen via wetten. Een goede werkorganisatie, goede preventie, dat kan men niet regelen via wetten. Men kan alleen het kader creëren. Uiteindelijk is het op de werkvloer zelf dat men daar goede afspraken over moet maken.

Misschien moeten we echter toch eens creatief brainstormen om een aantal zaken te stimuleren via regelgeving die vandaag al bestaat. Ik zeg maar wat, er bestaan vandaag werkgelegenheidsplannen die de meeste bedrijven als een papiertje behandelen. Ze vullen dat in omdat ze dat als een verplichting zien en voegen het dan bij de zaken. Men zou er echter over kunnen nadenken om misschien in het kader van vormingsfondsen, fondsen voor bestaanszekerheid en weet ik veel wat nog allemaal, zekere incentives te geven. Men kan dan binnen een bedrijf of een sector extra trekkingsrechten krijgen als men dergelijke zaken opneemt.

We kunnen ook bekijken of we iets kunnen doen om dat te stimuleren via het nieuwe systeem rond vorming dat nu door minister Peeters is uitgewerkt, met de vormingsdagen. Misschien kunnen we daar werken met een soort bonussysteem of daarvoor enige creativiteit aan de dag leggen. Als men met die zaken bezig is,

zal men misschien toch wat bedrijven kunnen stimuleren. Mijn vraag is eigenlijk om ons de hand te reiken en mee na te denken vanuit uw ervaring en kennis van het terrein om ons zaken aan te reiken die voor bedrijven interessant zouden kunnen zijn om hen daartoe te stimuleren.

Le **président**: Merci, monsieur Vercamer.

La parole est à Mme Kitir.

01.11 Meryame Kitir (sp.a): Mijnheer de voorzitter, ik dank de sprekers voor de boeiende uiteenzetting. Vooraleer ik hen mijn vragen stel, zou ik mij eerst even tot u willen richten. Er zijn vier mensen ingeschreven die niet konden komen. Als ik de heer Lachaert hoor zeggen dat er analyses worden gemaakt en dat er verder niets gebeurt, op welke manier moeten we dat dan aanpakken? Verschillende professoren die wij eigenlijk hadden uitgenodigd, hebben daarop een duidelijke visie. Het lijkt mij dus heel interessant om die mensen ook uit te nodigen. Mijnheer de voorzitter, gaat er een ander moment komen om die mensen ook te horen? Hoe wordt dat geregeld?

Le **président**: Madame Kitir, je vous entends bien. J'ai parlé tout à l'heure, avant votre arrivée, de l'ordre des travaux. Il est clair que toute une série de choses avaient été précisées, en ce compris dernièrement par la Conférence des présidents. J'ai été interpellé par notre collègue, Jean-Marc Delizée qui souhaitait que des auditions soient effectuées sur sa proposition de loi sur le service citoyen. Malheureusement, nous n'étions pas en nombre pour aborder le problème. Comme je le lui ai dit, reparlons-en la semaine prochaine en début de commission.

J'ai déjà demandé au secrétaire de commission de faire figurer ce point à l'ordre du jour de mardi prochain afin qu'une discussion puisse avoir lieu concernant l'ordre des travaux, en espérant que le nombre de parlementaires présents sera suffisant. J'ai également suggéré à M. Delizée d'évoquer la question, demain, en Conférence des présidents dans la mesure où cette dernière peut apporter des modifications à l'ordre du jour.

Je ne vois pas d'inconvénient à ce qu'on réinvite les personnes qui n'ont pas pu venir aujourd'hui. Mais le problème réside dans le fait que nous ne sommes pas en nombre suffisant pour ce faire.

Nous allons essayer de limiter au maximum les interventions concernant l'ordre des travaux. Néanmoins, je donne la parole à M. Lachaert.

01.12 Egbert Lachaert (Open Vld): Ik sta daar voor open, mijnheer de voorzitter. Het is een belangrijk thema. Er kon maar een beperkt aantal van onze genodigden aanwezig zijn. Wij kunnen bij de volgende regeling der werkzaamheden nagaan of wij een tweede sessie kunnen organiseren. Ik heb daar geen probleem mee. Het is altijd interessant om verschillende stemmen te horen.

Le **président**: Je n'ai pas dit le contraire, mais il faut respecter le Règlement....

01.13 Meryame Kitir (sp.a): Mijnheer de voorzitter, de Conferentie van voorzitters buigt zich alleen over dergelijke zaken als er echt problemen zijn. Normaal regelen de commissies zelf hun werkzaamheden. Ik hoor dat ook de collega's weinig bezwaar daartegen hebben, ook al omdat er al een akkoord over bestond om die mensen te horen. Wij zullen het volgende week verder bespreken.

Ik wil de sprekers heel erg bedanken voor hun uiteenzetting. Burn-out is een zeer belangrijk thema. De cijfers liegen er niet om. Het is ook een zeer actueel thema. U hebt een voorbeeld van *good practice* gegeven van een bedrijf dat actief en proactief te werk gaat om burn-outs tegen te gaan. Uit de presentaties van u beiden blijkt dat werk een belangrijke rol speelt in het verhaal van de burn-outs. Wie beweert dat een burn-out niet zozeer met het werk te maken heeft, maar wel met al wat daarrond gebeurt, wil ik hierbij tegenspreken.

De factoren "werk" en "waarden" spelen een zeer belangrijke rol, zoals u zelf zei. Op het bedrijfsniveau en het niveau van de werkvloer kan op dat vlak veel veranderen. Vandaag de dag bestaat er volgens mij al heel veel om mee aan de slag te gaan. Het probleem of de bewustwording is volgens mij nog niet acuut genoeg, zowel bij de werkgevers als de werknemers, want beide partijen zijn volgens mij nodig om dit fenomeen uit de wereld te helpen. Het is mij niet zozeer te doen om de ene of de andere partij. Het is vooral zaak om dit samen aan te pakken en na te gaan hoe wij dit probleem kunnen wegwerken.

Op dat vlak blijf ik een beetje op mijn honger zitten. Veel bedrijven hebben een stappenplan. U hebt ook uitgelegd in welk kader u werkt. U hebt loopbaangesprekken gevoerd met uw werknemers om hen ook bewust te maken en mee te laten denken over hun loopbaan. Ik meen dat het een heel grote stap is om mensen te laten

nadenken over wat zij doen op hun werk, of zij dat nog willen doen dan wel of zij eventueel iets anders willen doen. Ik meen dat dit al een heel grote stap is en ik wil u daarmee proficiat wensen. Ik geloof echt dat dit de juiste aanpak is. Men moet samen in dialoog gaan en constructief zoeken naar oplossingen.

De vraag is waar bedrijven, die daarmee nog niet bezig zijn en zich nog niet echt bewust zijn van de meerwaarde ervan, vandaag terechtkunnen om echte ondersteuning te krijgen voor de aanpassingen in hun organisatie. Men moet een heel traject en een heel kader schetsen. Heel de bedrijfsfilosofie en de organisatie moeten onder handen worden genomen, want zonder kader kan men er niet aan beginnen.

Als men eraan begint, moet men goed bepalen welke richting men uit wilt gaan en welk perspectief er geboden zal worden. Dat betekent dat er ondersteuning moet komen. Waar kunnen bedrijven daarvoor tegenwoordig terecht? Als bedrijven daarmee willen starten, maar absoluut niet weten hoe zij eraan moeten beginnen, bij wie kunnen zij dan terecht?

Is het bij de werkgevers- en de werknemersorganisaties voldoende bekend dat zij daar terechtkunnen? Misschien heb ik het verkeerd, maar vaak heb ik het gevoel dat pas wanneer wordt vastgesteld dat bepaalde deadlines niet gehaald worden of dat veel mensen uitvallen, als er dus problemen zijn binnen een organisatie, men zich bewust begint te worden van een probleem. Ook in het filmpje dat ons getoond werd, zagen wij een projectverantwoordelijke die zei dat het hem allemaal een beetje te veel werd. Vaak zorgen die signalen er pas voor dat er actie wordt ondernomen. Ik zou het eigenlijk liever andersom zien gebeuren, dus actie ondernemen alvorens die signalen opduiken, alvorens mensen uitvallen of ergens anders tewerkgesteld moeten worden vanwege het feit dat zij in het bedrijf niet meer mee kunnen. Zo zouden wij ervoor moeten zorgen dat er vertrouwen bestaat en dat er een structuur wordt opgezet om de burn-outs voor een stuk tegen te gaan.

Mevrouw Smet, u hebt gesproken over het lerend netwerk in Janssen Pharmaceutica, over de ondersteuning. Ik zie dat daarin verschillende bedrijven zijn opgesomd en dat vind ik goed, want de kennis die wij hebben, moeten wij met elkaar delen. Wij kunnen het beste van elkaars situatie leren. Dat betekent dat bedrijven bewust gemaakt worden. Ik vraag mij wel af op welke manier de werknemers eveneens bewust gemaakt worden

over de processen die op gang komen.

Het is niet alleen voldoende om de leidinggevendenden ervan bewust te maken dat er iets anders moet gebeuren. Hoe worden de werknemers daarop voorbereid? Als het bijvoorbeeld gaat over roterend werken of het werken in teams, dan is dat niet altijd evident voor wie niet de juiste capaciteiten of talenten heeft. Sommige werknemers die vandaag hetzelfde werk doen, worden van vandaag op morgen in een team gegooid, waar zij verschillende taken op zich moeten nemen. Hoe wordt de werknemer daarop voorbereid? De cijfers van de Werkbaarheidsmonitor gaan over emotionele belasting, taakvariatie en autonomie. Vanaf het moment dat een werknemer taakvariatie en autonomie krijgt, kan de emotionele belasting plots veel te zwaar worden. Hoe kunnen wij de werknemer daarin voor een stuk mee ondersteunen, zodat hij klaar is om mee te draaien in het nieuw proces dat voor hem of haar ligt?

01.14 **Evita Willaert** (Ecolo-Groen): Mevrouw Smet en mevrouw Van Gramberen, ook ik wil u bedanken voor uw uiteenzettingen.

Een eerste punt wat ik wilde aansnijden, nog vooraleer de collega's Spooren en Lachaert ernaar verwezen, betreft de vaker gehoorde stelling dat burn-out niet alleen met werk te maken heeft, maar ook met vrije tijd. Mensen willen tegenwoordig alles doen in hun leven, de gsm staat nooit uit enzovoort. Het filmpje dat wij gezien hebben, toont aan dat die analyse niet noodzakelijk hoeft te kloppen. We zien een ploegleider die thuiskomt en niet meer wil gaan sporten, omdat hij er de energie niet meer voor vindt, nadat hij gewerkt heeft. Tien minuten nadien valt hij in zijn zetel ook nog eens in slaap. Dat filmpje toont aan dat burn-out in de eerste plaats toch met werk te maken heeft.

VOKA werpt op dat hoe complexer onze wereld wordt, hoe complexer onze arbeidsmarkt wordt, net zoals de taken die onze werknemers moeten uitvoeren in een voortdurend veranderende omgeving. Ik meen dat wij dat moeten erkennen en dat het argument dat mensen maar andere keuzes moeten maken, een doodoener is.

Mensen mogen toch nog kiezen voor kinderen en mogen toch nog een hobby uitoefenen? Economie moet ten dienste van het volk staan, en niet omgekeerd. Dat is toch hoe ik het altijd begrepen heb.

Ik vraag mij af hoe u beiden kijkt naar die analyse, die in mijn ogen vaak als excuus gebruikt wordt om niet al te veel te hoeven doen aan de problematiek. Voor mij is dat een gegeven, waar wij hoe dan ook mee aan de slag moeten. Ik meen dat het voor de overheid geen excuus mag zijn om niets te doen aan werkbaar werk en om dat argument steeds als doodoener te blijven herhalen.

Ik hoop dat wij hier over vijf jaar niet opnieuw hoorzittingen hoeven te houden over de vraag hoe wij het aantal gevallen van burn-out kunnen verminderen.

Ik kom nu automatisch bij mijn tweede opmerking, en vooral bij de vraag naar beleidsaanbevelingen. Uiteindelijk zitten wij daarvoor hier in commissie. Ik meen wel dat de centrale aanpak belangrijk is. Dat is de enige manier waarop een en ander kan werken. Dat sluit natuurlijk niet uit dat de overheid in samenspraak met de sociale partners bepaalde zaken kan doen. Het ene hoeft het andere helemaal niet tegen te spreken. Ik meen dat de voorbeelden uit het buitenland, bijvoorbeeld uit Finland, dat ik betrekkelijk goed ken, en ook uit Duitsland en Denemarken, net aantonen dat het samengaan van overheid, sociale partners en bedrijven wel degelijk kan.

Ik geloof niet in een tegenstelling tussen een decentrale en een centralistische aanpak. Een aantal dingen moet centralistisch aangepakt worden.

In het Parlement is niet zolang geleden de wet op werkbaar en wendbaar werk goedgekeurd. Tussen haakjes, collega's, ik vind het wel grappig dat gezegd wordt dat hier geen wetten voor nodig zijn, terwijl wij net een wet met die titel goedgekeurd hebben. Misschien moet toegegeven worden dat die titel niet echt de lading dekt, maar dat terzijde.

Eigenlijk vinden wij dat de wet weinig elementen bevat die aansluiten bij het verhaal dat mevrouw Van Gramberen van Flanders Synergy gebracht heeft.

De wet-Peeters maakt vooral de arbeidstijden flexibeler en heeft het niet zozeer over wat mensen moeten doen op het werk en hoe ze dat werk moeten doen, in zinvol en betekenisvol werk. Hoe zou men als beleidsmaker een kader kunnen creëren dat het verhaal van de zoektocht naar betekenisvol en zinvol werk ook ondersteunt?

Ik zei het reeds, er is het Finse voorbeeld, maar ik

ben ook benieuwd naar de voorbeelden uit Duitsland en Denemarken, die werden aangehaald. U verwees er zelf naar, mevrouw Van Gramberen. Wat zijn dingen die u daaruit zou halen, wat concreet interessant is op beleidsniveau?

Vindt u dat het beleid toch doelstellingen kan formuleren en een kader kan uitwerken om te evolueren naar die meer werkbare werkvloeren? Vaak wordt inderdaad gezegd dat de politiek daaraan eigenlijk niets kan doen, maar uit mijn betoog blijkt duidelijk dat ik ervan overtuigd ben dat we daaraan wel iets kunnen doen, reden waarom wij hierover een hoorzitting houden.

Ik hoor zeggen dat wij de doelstelling zouden kunnen formuleren om bijvoorbeeld de psychische vermoeidheid met de helft terug te dringen. Kunt u met andere woorden de doelstelling formuleren dat men het aantal slopende jobs tegen een bepaalde datum met een bepaald percentage zal verminderen? Hoe kan men er inderdaad voor zorgen dat de goede voorbeelden, die er zijn, meer doordringen en breder gedragen worden, zodat wij hier over vijf jaar niet opnieuw moeten zitten?

Hoe kan men de slopende jobs omzetten naar actieve jobs? En vooral, hoe kan de overheid daarin een rol spelen? Volgens ons moet dat niet per se via wetten. Het is evenwel niet verboden om een kader aan te bieden om bedrijven die de evolutie willen inzetten, bij de hand te nemen en samen met hen te bekijken, specifiek op de werkvloer, wat er beter kan, hoe men kan evolueren naar meer actieve in plaats van slopende jobs, zoals Flanders Synergy dat doet.

Wij zijn inderdaad op bezoek geweest bij Flanders Synergy. Ik vond dat een heel interessant bezoek. Dat is een Vlaams initiatief, ik kan mij voorstellen dat het interessant kan zijn om in heel België meer bedrijven te bereiken, via bijvoorbeeld een systeem van cofinanciering.

Flanders Synergy zou dan een andere naam kunnen hebben, maar dat maakt mij eigenlijk niet uit, het is vooral heel belangrijk dat het gebeurt.

Hoe staan jullie daartegenover, dat dit bijvoorbeeld meer uitgebreid wordt, zodat de overheid een facilitator kan zijn en bedrijven die de omslag willen maken echt kan ondersteunen? Ik meen dat die vraag echt wel leeft op heel wat werkvloeren om handvatten, kaders en tools aangeboden te krijgen om die omslag te maken. Ik ben dus vooral benieuwd naar meer dingen die

de overheid kan doen, in een decentralistische samenhang, maar wij zijn ervan overtuigd dat de overheid voor een aantal zaken daarin een heel grote verantwoordelijkheid kan nemen.

Le président: Je vous remercie, madame Willaert. Je ne sais pas qui souhaite répondre en premier. Madame Van Gramberen?

01.15 Mieke Van Gramberen: Misschien kunnen we elkaar aflossen. Ik zal proberen op de verschillende vragen in te spelen in de volgorde waarin ze gesteld zijn.

Mijnheer Spooren, u stelde een vraag over de maatschappelijke re-integratie na een burn-out. Ik meen dat dit cruciaal is. Voor alle duidelijkheid, als Flanders Synergy hebben wij daar geen ervaring in. Dat zijn trajecten waarvan ik vermoed dat ze door andere organisaties, zoals ook de preventiediensten, begeleid worden. U stelde de vraag of men ook moet denken aan loopbanen buiten de organisatie. Ik heb daar de volgende reflex bij: die problematiek van burn-out is zeer complex, er zal nooit één oplossing zijn. Ik meen dus dat er verschillende wegen moeten bewandeld worden. Een eerste weg is zeker bedrijfscontexten creëren waarin gezondere werksituaties ontstaan. Dat is de vergelijking met de veilige wegen. Die wegen moeten veiliger, die bedrijfsomgevingen moeten gezonder, gezonder in de betekenis van meer leermogelijkheden, minder risico van werkstress.

Maar ook dan denk ik dat men niet moet uitsluiten. Ik geef het voorbeeld van Duva. De persoon in kwestie, de ploegleider, is eigenlijk ook niet eens uitgevallen, maar mocht hij zijn uitgevallen, dan kan ik mij perfect inbeelden dat hij ook kan terugkeren naar een context die aangepast is. Maar evenmin moet men uitsluiten dat sommige contexten misschien ook moeilijk aanpasbaar zijn door de aard van het proces: gaan kijken naar loopbanen, nadenken over loopbanen en loopbanen niet alleen koppelen aan één bepaalde bedrijfscontext. Ik denk dat de meeste wetenschappers, en zeker loopbaanexperten zoals Ans De Vos, alleen maar zouden beamen dat dit een en-enverhaal is. Men moet investeren in bedrijfsorganisatie en nieuwe concepten, en men moet investeren in loopbanen. Dit heeft voor een stukje te maken met burn-out, maar het heeft ook te maken met langer werken met goesting. Ik denk dat investeringen in beide nodig zijn.

01.16 Mieke Smet: Ik heb daarnet gesproken over die interne loopbaancel die wij hebben, dat Talent Fit Center, en over het feit dat wij mensen

hebben die daar vrijwillig bij aankloppen. Daar zitten bijvoorbeeld mensen tussen die een burn-out hebben gehad en zij gaan dan bewust op zoek naar een andere context of een andere job. In die zin is zo'n interne loopbaancel in mijn ogen wel een vehikel.

Wij weten allemaal dat er ook externe loopbaanbegeleiding bestaat met loopbaancheques. Dat werkt heel goed. Het krachtige van een interne loopbaancel is dat wij werken met externe coaches, die mensen hetzelfde soort loopbaanbegeleiding geven als wat extern bestaat, maar dat wij intern mensen hebben die het bedrijf zo goed kennen dat zij ook die netwerken mee kunnen helpen ontwikkelen om te zoeken naar andere opportuniteiten.

Ik ben natuurlijk vertrokken vanuit het gegeven dat wij de luxe hebben om heel veel verschillende soorten jobs en omgevingen te hebben waarin mensen hun weg kunnen zoeken. Het is soms wel een antwoord voor mensen. Hoe cru het ook mag klinken, bepaalde leidinggevendenden zijn soms ziekmakend, waardoor mensen er gewoon bij weg moeten. Dat is gewoon een gegeven.

In die zin wordt er op die manier aan gewerkt.

01.17 Mieke Van Gramberen: Ik kom dan bij de vraag van Jan Spooren en Evita Willaert over het gewicht van de factor werk versus de persoon en de persoonlijke kwetsbaarheid.

Als ik terugkijk naar de definitie van de onderzoekers in Leuven, dan zie ik daar staan dat burn-out ontstaat vanwege een overbelasting op het werk die vaak gepaard gaat met een persoonlijke kwetsbaarheid. Vanuit die optiek gaat men ervan uit dat de oorzaak van de burn-out wel ligt in een overbelasting op het werk, maar ook samengaat met een persoonlijke kwestie.

Ik denk dat de definitie die de onderzoekers daaraan geven eigenlijk strookt ook met...

Er was een interessant longitudinaal onderzoek van professor Karasek ook al is hij al vele jaren op emeritaat, in Malmö. Dat ging niet over burn-out maar wel over *permanent disability*. Daarin stelde hij vast dat er een verschil is. Als mensen in *permanent disability* verzeild geraken, als zij gedurende lange tijd niet terugkeren naar de werkvloer, is er een verband met de gezondheid en de leeftijd van de persoon in kwestie. Ook als men die factoren neutraliseert, als men die verschillen wegneemt, blijft er nog altijd de werkorganisatie over als variabele om te verklaren

waarom men onafhankelijk van de leeftijd, onafhankelijk van de gezondheidssituatie die men heeft, toch nog een grotere uitstroom krijgt naar die *permanent disability*. Die ligt in de werkorganisatie.

Bij mijn weten is er geen enkel onderzoek – daarin is professor Hansez beter in onderlegd – dat gewichten toekent. Dat geeft ook de complexiteit aan. Het is een verhaal van bedrijfsorganisatie, van preventie, maar ook van een curatief en individueel veerkrachtig verhaal.

Als wij een duurzame oplossing willen geven voor de problematiek van psychische vermoeidheid en burn-out, zullen wij aandacht moeten hebben voor de manier waarop bedrijven zich organiseren en zullen wij ook aandacht moeten hebben voor individuele veerkracht. Dat is het verhaal dat Janssen Pharmaceutica met het “huis van werkvermogen” brengt. Het is een en-en-verhaal.

Mijn enige bemerking was dat in de huidige preventie en in de manier waarop de wetgeving inzake psychosociale belasting wordt vertaald naar de praktijk, te veel gewicht gaat naar het individu en te weinig naar de bedrijfsorganisatie. Dan missen we kansen om tot een duurzame oplossing te komen.

Dat is mijn aanvoelen.

U vroeg of er opmerkingen zijn over de administratieve kosten van de uitvoering van de psychosociale wetgeving, maar ik moet u eerlijk zeggen dat ik daarin geen inzicht heb. Ik meen dat daarvoor de ervaring van de bedrijven en de preventiediensten nodig zijn. Zij zijn beter geschikt om daar vanuit hun expertise een antwoord op te geven.

Men kan misschien nog aan de wetgeving sleutelen door ze te vereenvoudigen, maar ik meen dat de filosofie op basis waarvan de wetgeving is opgebouwd, met de aandacht voor de vijf A's, echt een verschil maakt voor de psychosociale belasting. In theorie is het wel een goede wet. Alleen is er een grote discrepantie tussen de wet en de ervaring in de praktijk.

Om op de vraag van de heer Vercamer te antwoorden, wij zijn zeker bereid mee na te denken over de te geven incentives om de problematiek van de psychosociale belasting, van burn-out op een meer structurele manier te benaderen.

Ik meen dat de sporen die u aanreikt, zoals cao

nr. 104, de vormingsfondsen, daarvoor uitstekend zijn. Dat bevestigt ook het verhaal dat er instrumenten zijn. Wij hebben instrumenten. Alleen moeten wij ze ook op de problematiek richten.

Er is wetgeving. Maar er moet een vervolg aan komen in de praktijk. Er zijn sectorfondsen. Die werken vandaag inzake opleiding en vorming.

Van de vijftien sectorfondsen zijn er twee, en dan denk ik meer bepaald aan de voeding, die werken aan werkbaar werk. Dat is eigenlijk nog een uitzondering. De sectorale vormingsfondsen lijken mij uitstekende instrumenten om een en ander op een grotere schaal bespreekbaar te maken. De vormingsfondsen hebben, en nu kom ik tot de vraag van mevrouw Kitir, ook het voordeel dat zij ingebed zijn in het sociaal overleg.

Inzake uw bekommernis over de mensen op de werkvloer – ik bedoel daarmee zowel mensen als groepen, dus de vertegenwoordigers van die mensen – kan ik meegeven dat zij onvoldoende voorbereid zijn op de problematiek van werkbaar werk. Zij zijn er onvoldoende op voorbereid. Zij hebben onvoldoende kennis van zaken, wat zij ook zelf aangeven. Voor wie geen kennis van zaken heeft, is het moeilijk om mee te praten. Men belandt dan al snel in een enigszins defensievere gespreks sfeer, die eigenlijk voor niks nodig is.

Een beter inzicht in de manier waarop werkbaar werk tot stand kan worden gebracht, gedeeld door sociale partners en ook heel breed gedeeld met zowel werkggevers- als werknemersafgevaardigden, zou zeker wind in de zeilen geven, wat vandaag een manco is.

Mevrouw Smet, neemt u even over? Ik heb daarna nog een paar vragen te beantwoorden.

01.18 Mieke Smet: Mijnheer de voorzitter, er was ook een vraag over de scheiding tussen werk en persoonlijk leven, die vager wordt.

Wij hebben bij ons een werkgroep rond werkbaar werk opgericht. Het is ongelooflijk mooi om te zien hoe iedereen dat op een andere manier definieert.

Er zijn mensen die gewoon heel extreem naar flexibiliteit verlangen. Zij willen werken waar en wanneer zij willen. Er zijn ook mensen die een en ander opnieuw meer afgebakend willen zien, omdat zulks hen meer comfort geeft.

Wat wij met het “huis van werkvermogen” proberen te doen, is in de metafoor blijven. Ieders

huis ziet er anders uit. Dat is ook het verhaal dat wij brengen. Wij reiken aan mensen een instrument aan om over de materie na te denken en ze vorm te geven. Werknemers in een productieafdeling hebben natuurlijk niet die vrijheid om te kiezen, maar werknemers in een andere rol kunnen bij ons gewoon zelf kiezen of zij voor thuiswerk gaan dan wel of zij toch kiezen voor de kantooromgeving of voor het aanwezig zijn op het bedrijf. Dat zijn eigen keuzes.

Dat is ook een deel van het verhaal. Mensen moeten er zelf over nadenken. Wij proberen hen duidelijk te maken dat zij voor de oorzaak niet naar de organisatie moeten wijzen. Wij bieden immers de flexibiliteit om dat zelf in te vullen.

Ik hoor u echter wel en ik ben er mij ook van bewust dat dat niet voor iedereen evident is en dat sommige werknemers met die flexibiliteit moeite hebben. Ik herhaal dat het huis een kader is om het gesprek te hebben tussen leidinggevenden en medewerkers over de vraag wat zij precies nodig hebben en over de manier waarop daaraan vorm kan worden gegeven.

Is dat door hier elke dag op kantoor te zijn, goed, maar is dat door thuis te werken, ook goed. Dat is nu net het verhaal dat wij proberen te brengen.

Er was de vraag waarom het niet lukt bij een aantal organisaties, waarom men daarmee nog niet allemaal bezig is. Heel eerlijk denk ik dat dit te maken heeft met korte en lange termijn. Dit is een langetermijnverhaal.

Wij zijn hiermee drie jaar bezig en men ziet kleine zaken gebeuren, maar het is geen verhaal dat een bedrijf helemaal verandert. Misschien is de vergelijking niet helemaal juist, maar ik ben vijftien jaar geleden zelf pionier geweest in het bedrijf rond genderdiversiteit. Ik kan u zeggen dat men daarvan na tien jaar de eerste vruchten draagt.

Ik geloof ook dat dit een verhaal is op lange termijn, waar men moet doorzetten, consistent moet zijn, het verhaal moet blijven brengen, en iedereen moet betrekken en dan zal men wel zaken zien veranderen, maar niet op korte termijn. De meeste bedrijven evenwel hebben vaak nog een kortetermijnlogica.

Wat de wetgeving betreft, ik heb daar dubbele gevoelens bij. Op het moment dat ik op een ondernemingsraad opnieuw het verhaal moet brengen wat de invulling is van cao nr. 104, denk ik: hier gaan we weer, en evaluatie en op papier zetten en goedkeuring. Ik heb er trouwens wat

moeite mee dat die cao gericht is op 45-plussers. Ik vind immers dat men dan in de fleur van zijn leven is.

Soms heb ik het gevoel dat dit niet helemaal meer strookt met de dynamiek waarin wij zitten. Dat is mijn probleem, maar men kan daarmee heel creatief omgaan. De cao nr. 104 is volledig ingevuld door het project “huis van werkvermogen”. Wij kiezen ervoor om niet te focussen op een bepaalde doelgroep, maar we kiezen voor een holistische aanpak die voor elke generatie en elke leeftijdsgroep relevant is.

Dat is dan de creativiteit. Men krijgt dan wel weer wat weerstand. Zoals mevrouw Van Gramberen daarnet zei, de sociale partners zijn niet altijd helemaal mee in dit verhaal. Wij hebben hen wel heel hard meegenomen in dat verhaal, dus sommige van onze sociale partners staan daar wel.

Maar men krijgt dan toch weer die weerstand om te gaan focussen op de specifieke niche van dat wetgevend kader. Dat kost soms eigenlijk wel veel energie, moet ik zeggen.

Een ander aspect van het wetgevend kader waar we toch ook tegen aanlopen, is dat wanneer wij spreken over flexibele jobs of over zuurstof geven aan mensen, het fantastisch zou zijn als mensen ook eens in een ander bedrijf zouden kunnen gaan werken, een tijdje gedetacheerd worden en terug kunnen komen met de ervaring van ergens anders. Dat is allemaal niet zo simpel. Wettelijk gezien zijn er daar een heleboel belemmeringen en dat is eigenlijk heel jammer. We spreken dan over die flexibele arbeidsmarkt. Voor ons is dat een positief begrip en voor sommige mensen is dat eigenlijk nog een negatief begrip. Dat is echt de cultuuromslag waar we doorheen moeten.

01.19 Mieke Van Gramberen: Ik zou misschien bij het laatste punt willen aansluiten, bij wat Mieke Smet zegt. Ik denk niet dat wij op dit ogenblik, ook niet vanuit Flanders Synergy, een goed of volledig zicht hebben op de mate – laat ons zeggen goed, volledig, compleet – waarin de bestaande wetgeving een hefboom dan wel een belemmering vormt. Wat we wel zien, is dat we in gesubsidieerde sectoren zoals zorg en onderwijs wel vaak tegen drempels aanlopen als we starten met herontwerpen. Die verhinderen niet dat deze organisaties die weg afleggen, maar ze gaan het alleszins ook niet bespoedigen. In die gesubsidieerde sectoren voelen we die drempels dus wel. Als je dan gaat kijken naar het normaal economisch circuit, dan hebben wij als

innovatieplatform de meeste vragen gekregen rond tijd- en plaatsafhankelijk werken. Ik vermoed echter dat als men daarop dieper zou ingaan, als men er echt een studie aan zou wijden – aan de relatie innovatief organiseren, vernieuwde loopbanen en het wetgevend kader – men er wel meer zou vinden.

Gisteren waren we op bedrijfsbezoek in een sector. Ik ga de sector niet specifiek vermelden, maar we waren in discussie met een van de bedrijven.

We kwamen op het volgende punt. Als men hier de kwaliteit van de arbeid wil vergroten, dan zou men eigenlijk de ketting waarin het bedrijf werkt, de meerwaardeketen waarin ze werkt, moeten kunnen vergroten. Dus men moet bepaalde activiteiten binnenhalen. Het is niet hetzelfde voorbeeld, maar zo iets gebeurt vandaag bijvoorbeeld bij automobielbedrijven. Die gaan activiteiten van tien toeleveranciers opnieuw insourcen. Dat klinkt heel technisch, maar in de praktijk betekent het eigenlijk dat men de ontwerp mogelijkheden vergroot. Daar wordt bijvoorbeeld opgemerkt door datzelfde bedrijf: als wij ons in die meerwaardeketen gaan bewegen, botsen wij op verschillende paritaire comités en verschillende verloningssystemen.

Ik apprecieer altijd mensen met een hoek af, die wat out of the box denken. Ik kan mij wel inbeelden dat ook het wetgevend werk toch nog meer een stimulans zou kunnen bieden dan vandaag. Maar daarvoor is echt nog een verdere analyse nodig.

Daarnet werd de vraag gesteld of de inzichten rond arbeid en arbeidsorganisatie voldoende zijn verspreid. Neen. Zijn die voldoende bekend? Ook niet. Zijn er spelers die in het Waalse landsgedeelte met dezelfde inzichten actief zijn? Neen. Dat is jammer genoeg drie keer neen. Wat wij vanuit Flanders Synergy proberen te doen... Dat is misschien ook een antwoord op de vraag die Evita Willaert daarnet stelde, en dat is toch ook een stuk gebaseerd op onze eigen ervaring en de ervaring van collega's uit het buitenland, uit Europese landen maar ook uit Amerika. Wij proberen eigenlijk, ten eerste, voorbeelden tot stand te brengen. En eigenlijk zouden wij erin moeten slagen om die in veel meer verschillende sectoren tot stand te brengen. Daar ligt eigenlijk een grote uitdaging, daar slagen wij vandaag niet in.

Daarnet hadden we het voorbeeld van Duva, een kleine chocolatier. Dat heeft ons toegelaten om

het gesprek aan te knopen met de voedingsindustrie. Vandaag ben ik heel fier om te zeggen dat we met acht voedingsbedrijven in twee bedrijfsnetwerken aan de slag gaan om het kortcyclisch werk te verminderen en tegelijkertijd de bedrijfsperformantie op peil te houden of te verhogen. Maar dan zijn we, eerlijkheidshalve, nog maar aan acht voedingsbedrijven. Van die acht voedingsbedrijven naar de voedingssector gaan is nog een volgende stap. Dus ik denk dat het een noodzaak is om dat soort voorbeelden in veel meer verschillende sectoren tot stand te brengen.

Die voorbeelden zijn nodig, want als ik terugkijk naar andere contacten met bedrijven, in de procesindustrie in de chemie of de maakindustrie of binnen het onderwijs, het basisonderwijs of het hoger onderwijs, dan beschouwt iedereen zijn bedrijfscontext als uniek. Om organisaties te kunnen overtuigen, moet men het primaire proces zeer goed kennen en zich de VOCA-omgeving zeer goed kunnen inbeelden.

Ja, men heeft dergelijke voorbeelden nodig in oneindig veel diverse sectoren. Die hebben we vandaag niet.

Een tweede element, dat proberen wij ook te doen, naar best vermogen: die voorbeelden zouden zeer praktijkgericht moeten zijn, met de voeten in de praktijk. Men ziet dat nu ook bij Duva. Wij gaan aan de slag bij de chocolatier met een twintigtal mensen. Dat is gebaseerd op wetenschappelijke bouwstenen en inzichten. Wij doen dat door middel van heel diverse werkvormen.

Dat is ook een les die wij hebben geleerd uit andere *workplace innovation programs*. Dat is gewoon *tacit knowledge*. Wij kunnen niets van de plank halen en gewoon inpluggen in een bedrijf. We hebben geen machine die men inpluigt. Dat gaat over mensen. Dat gaat over een cultuur. Dat gaat over bedrijfsorganisatie. Iedereen zet daarin een beetje zijn eigen signatuur. Dat maakt dat de werkvormen ook heel divers moeten zijn.

Naast het creëren van die goede voorbeelden moet men tegelijkertijd zeer actief instrumenten en werkvormen ontwikkelen waardoor men een groot bereik realiseert.

Dan vind ik een derde en laatste stap ook heel belangrijk. Als men echt een maatschappelijke doorbraak wil creëren met een innovatieprogramma zoals het onze, dan moeten wij ook georganiseerd zijn om die fakkel door te geven. Wij investeren vandaag dus zeer veel in

het opbouwen van een ecosysteem. Ik hoop dat wij dat in de nabije toekomst ook zullen kunnen doen.

Ik ga twee kleine voorbeelden geven. Als Agoria vandaag nadenkt over de *factory of the future*, dan bevat die voor hen zes tot zeven dimensies waaronder "human centered". Wij werken samen met de werkgeversorganisatie gedurende twee jaar. Zij investeren ook in die thema's. Zij hebben voorbeelden gezien. Zij zijn ondertussen ook overtuigd. Wij zitten dus in een fase waarin men al een aantal voorbeelden begint te krijgen en waarin de werkgeverorganisatie geënthousiasmeerd is en binnen een jaar of twee jaar, wie weet, de regie overneemt om het op grotere schaal te brengen.

Voor ons is dat een fantastisch verhaal, want dan zijn wij in die sector niet meer nodig. Ik geef een ander voorbeeld uit het onderwijs. Voor een aantal netwerken, een vijftigtal scholen uit het leerplichtonderwijs, zoeken wij naar partners die klaarstaan om de fakkel van ons over te nemen. In dit geval zijn dat de koepels die, met de pedagogische begeleiders, hun bed opmaken bij de lerende netwerken. Dat zijn duurzame partners in het onderwijs, die hun taken herbekijken. Het voorbeeld dat daarnet gegeven werd, de vormingsfondsen, zouden ook zo'n partner kunnen zijn. De vormingsfondsen bestaan al sinds de jaren '80. Dat zijn duurzame partners waarin de sociale partners vertrouwen hebben. Naarmate die op dat soort thema's duurzaam kunnen beginnen te werken, kunnen wij beginnen na te denken over een maatschappelijke doorbraak.

Wat men nodig heeft, zijn voorbeelden. Men heeft ook een methodologie en netwerken nodig en tegelijkertijd ook een ecosysteem, met partners die zeggen dat zij daarbij hun bed zullen opmaken en de fakkel overnemen. Dan komt een maatschappelijke doorbraak in het vizier, maar alleen dan. Op dat vlak hebben wij nog veel werk voor de boeg.

01.20 Mieke Smet: Wat het wetgevend kader betreft, dat kan zeker helpen om te stimuleren, maar dan moet het ook een kader blijven. Het moet gaan om een stimulerend kader waarin wij niet te veel opdrachten krijgen, want dan wordt het soms wel zwaar. Ik wil daaraan nog een andere dimensie toevoegen: er is het bedrijf, er is de lokale wetgeving, maar er is ook nog de globale structuur. We moeten voortdurend creatief zijn om al die zaken aan elkaar te koppelen en dat zorgt soms wel voor frustratie en voor werk. Ik geloof echter dat een wetgevend kader heel stimulerend kan zijn en dat de overheid hierin haar

verantwoordelijk moet opnemen. Laat ons dit wel breed genoeg interpreteren, laat ons ruimte geven aan bedrijven om dit op hun eigen manier in te vullen, laat ons daarin vooruitstrevend zijn en de zaken binnen een internationale context bekijken. Ik denk dat dit ook wel belangrijk is.

Le **président**: Je vous remercie si vous avez terminé. Je suppose que mes collègues ont obtenu réponse totale aux questions qu'ils ont posées. Tout en vous remerciant à nouveau de votre présence, de vos exposés mais aussi de vos réponses, je clôture donc notre séance. Je vous remercie.

La réunion publique de commission est levée à 16.24 heures.

De openbare commissievergadering wordt gesloten om 16.24 uur.