



SENSOR RAPPORT

Resultaten van de sensor binnen de sector podiumkunsten en muziek

p^odiumkunsten

Juni 2022

Sylvie De Meyer
Well-being Consultant Attentia

Inhoudstafel

1	Inleiding	1
1.1	<i>Wie is Attentia?</i>	1
1.2	<i>Wie is Sociaal Fonds voor Podiumkunsten?</i>	3
2	Het SENSOR-traject	4
2.1	<i>De SENSOR-vragenlijst</i>	4
2.2	<i>Theoretisch model</i>	5
2.3	<i>Ontwikkelen van een actieplan</i>	6
3	Verloop project	7
3.1	<i>Wetgeving</i>	7
3.2	<i>Aanpak</i>	7
3.3	<i>Actieplan</i>	7
4	Statistische analyses	8
5	Resultaten welzijnsbevraging SENSOR	9
5.1	<i>Participatiegraad</i>	9
5.2	<i>Scores werkaspecten en welzijnsindicatoren</i>	10
5.2.1	Welzijnsindicatoren	10
5.2.2	Werkaspecten	11
5.3	<i>Externe benchmark</i>	18
5.3.1	Belgische benchmark	18
5.3.2	Vaste medewerkers	19
5.3.3	Flex medewerkers	20
5.4	<i>Interne vergelijkingen</i>	21
5.4.1	Leeftijd	21
5.4.2	Geslacht	22
5.4.3	Anciënniteit binnen de sector	22
5.4.4	Leidinggevende functie	23
5.4.5	Contracttype (vast/flex)	23
5.4.6	Contract	23
5.4.7	Functiefamilie	24
5.4.8	Bedrijfsgrootte	25
5.4.9	Avond/weekendwerk	26
5.4.10	Financiële belasting COVID	26
5.4.11	Gezinssituatie	27
5.4.12	Tewerkstelling	27
5.4.13	Uurrooster	27
5.4.14	Conclusie interne vergelijkingen	28
5.5	<i>Regressieanalyse</i>	29
5.5.1	Van risicoanalyse naar risico-evaluatie: welke werkaspecten hangen samen met welke welzijnsmaten?	29
5.5.2	Aan welke knoppen kunnen we draaien?	30
5.6	<i>Prioriteiten</i>	31
5.6.1	Prioriteiten Engagement	32
5.6.2	Prioriteiten Plezier in het werk	32
5.6.3	Prioriteiten Herstelnood	32
5.7	<i>Hermeting: Vergelijking SENSOR-resultaten 2016 – 2022</i>	33
5.7.1	Participatiegraad	33
5.7.2	Welzijnsindicatoren	34
5.7.3	Werkaspecten	34
6	Conclusie	36
6.1	<i>SENSOR-bevraging: Een arbeidspsychologische invalshoek</i>	36
6.2	<i>De werkbeleving bij binnen de sector podiumkunsten en muziek</i>	36
6.3	<i>Kwaliteit van de arbeid binnen de sector podiumkunsten en muziek</i>	37
6.3.1	Tweesporenbeleid: aandachtspunten en acties	37
6.3.2	Spoor 1: Stresspreventie	37
6.3.3	Spoor 2: Amplitie of engagementsbevordering	38
6.4	<i>Evolutie doorheen de tijd (2016 – 2022)</i>	39
6.5	<i>Actieplan</i>	40
7	Bijlage: vragenlijst	41

1 Inleiding

1.1 Wie is Attentia?

Attentia in een notendop

Attentia is een Belgische HR-dienstengroep die grote en kleine bedrijven professioneel ondersteunt in hun ontwikkeling. Gedreven door onze jarenlange expertise bieden we een brede waaier aan van HR-producten en diensten, **met focus op Reward** (van personeelsbeheer tot strategisch loonbeleid) en **Care** (van preventie & bescherming tot Corporate Vitality). Attentia telt verspreid over heel het land 40 kantoren met ruim 750 medewerkers.

We staan dicht bij de klant, we spreken uw taal en we zijn meer dan een leverancier van wettelijk verplichte diensten. We luisteren aandachtig naar de specifieke behoeften van elke klant en we bieden flexibele oplossingen aan. De klanten waarderen onze **persoonlijke aanpak**: in 2014 lag de algemene klantentevredenheid op meer dan 90 procent.



We zijn een **financieel gezond bedrijf** met een groeiende omzet van 80 miljoen euro per jaar. Onze strategische focus werd zowel in 2013, 2014 als in 2015 bekroond met de prestigieuze HR Excellence Award.

Attentia heeft sinds jaren honderden grote klanten in allerlei sectoren: Electrabel, Carrefour, ING, AXA, Manpower, Coca-Cola, Volvo... in gans België. We hebben veel grote klanten, maar ook werken we voor duizenden kleinere klanten, die veelal door onze lokale kantoren geserved worden.

Attentia Totaal-aanpak

Wij geloven erin dat onze totaalaanpak van enerzijds Reward- en anderzijds Care-oplossingen zorgen voor duurzaam engagement van uw medewerkers. **En duurzaam employee engagement, leidt tot meer rentabiliteit.**



Op vlak van **Reward** hebben we verschillende succesvolle trajecten geïmplementeerd in verschillende sectoren zoals een uitgebreid cafetariaplan bij ING Belgium. Onze projecten zijn zeer divers: dat kan gaan van basic cafetariaplannen en loonberekeningen voor het ganse personeel, ondersteund door flexibele software-tools zoals bijvoorbeeld een futureproof Talent Managementtool, tot strategische verloningsprojecten voor kaderleden. Met succesvol bedoelen we dat de medewerkers van de klant zeer tevreden zijn met de oplossing, maar vooral dat de klant een serieuze kostenbesparing kan realiseren met onze oplossing.

Op vlak van **Care** hebben we natuurlijk ons wettelijk aanbod (Medische onderzoeken en Risicobeheersing), en zijn we een pertinente adviesverstrekker die voor u de actualiteit volgt en up to date opleidingen verzorgt. Daarnaast ligt de focus op Corporate Vitality: **een gestructureerde aanpak** met impact op drie menselijke pijlers die zorgen voor resultaat op lange termijn: engagement, welzijn en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De uitdagingen binnen de bedrijven van onze klanten vandaag zijn legio: veilig en verantwoord langer werken, langdurig absentisme bij cruciale populaties, minder efficiëntie en minder tijd voor voorbereiding, burn-out, lager aanpassingsvermogen van de medewerkers en teams, lagere verantwoordelijkheidzin bij medewerkers voor hun welzijn en motivatie, snelle veranderingen in de organisatiestructuur, mobiliteitsprobleem, ... Hoe houden we onze mensen en onze organisatie gemotiveerd en gezond in de brede betekenis van het woord?

Een onderdeel van een Corporate Vitality-beleid is deze SENSOR: een tool waarmee we de impact van werkgebonden stress- en motivatiebronnen op medewerkers meten en de opportuniteiten en sterke punten naar boven brengen. Vervolgens stimuleren we zaken als intrapreneurship, innovatie en creativiteit van de medewerkers. Behalve intakegesprekken, biedt dit programma ook statistische analyse, kwalitatief onderzoek en een concreet actieplan.



Een actief vitaliteitsbeleid in functie van duurzaam werk is positief voor de werknemer én voor de werkgever. Wij helpen u een beleid en een actieplan op te zetten met continuïteit en blijvende impact.

1.2 Wie is Sociaal Fonds voor Podiumkunsten?

Missie

Elke medewerker in de podiumkunsten- en muzieksector moet een kwaliteitsvolle loopbaan kunnen uitbouwen. Om dat te bereiken, versterken wij organisaties in hun rol als werkgever en bieden we ontwikkelingskansen aan wie wil werken, werkt of gewerkt heeft in deze sector. We hebben daarbij in het bijzonder oog voor groepen die minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt.

Algemene visie

Wij stimuleren de ontwikkeling van (toekomstige) medewerkers en organisaties uit de sector door middel van uitwisseling, competentieontwikkeling, coaching en financiële ondersteuning zodat medewerkers een duurzame loopbaan kunnen realiseren in een voortdurend veranderende omgeving.

Opdrachten

Het Sociaal Fonds Podiumkunsten is het fonds voor bestaanszekerheid van de professionele podiumkunsten- en muzieksector in de Vlaamse Gemeenschap, paritair comité 304. Het wordt beheerd door werkgevers- en werknemersorganisaties. Wij hebben volgende opdrachten:

- de positie van risicogroepen verbeteren in de vorm van o.m. tewerkstellingspremies
- organiseren van bijscholing
- de deelname aan bijscholing stimuleren d.m.v. het sectoraal opleidingskrediet
- inrichten van het aanvullend sectoraal pensioen en de aanvullende premie voor kunstenaars
- uitvoeren van het sectorconvenant
- uitvoeren van het Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA)

2 Het SENSOR-traject

Attentia kiest ervoor om een werkbelevingsonderzoek te kaderen binnen het **positieve interventieraam van engagementsbevordering**.

Het lijkt gemakkelijker om engagement te bevorderen dan om burn-out tegen te gaan, zo blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek. Leiter & Maslach stelden vast dat er duidelijke voordelen kleven aan het gebruik van het positieve interventieraam van engagement:

1. Verhoogde motivatie van de medewerkers. Mensen zijn veelal enthousiaster over het verbeteren van hun werkomstandigheden dan over het oplossen van werk-gerelateerde problemen.
2. Beter imago voor de organisatie. Een organisatie die zich richt op het bevlogen maken van zijn medewerkers zou weleens een beter imago kunnen verwerven dan een organisatie die worstelt met burn-out.
3. Omdat het draagvlak groter is, is het veranderingsproces binnen de organisatie minder riskant en heeft het dus meer slaagkans.

2.1 De SENSOR-vragenlijst

De SENSOR-vragenlijst bestaat uit twee delen:

1. De **SIMPH**¹ is een wetenschappelijk gevalideerde vragenlijst met referentiebestand. Een aantal stress- en motivatiebronnen worden gemeten en een inventarisatie van de belangrijkste risicofactoren wordt gemaakt.
2. **UWES**²: door het toevoegen van de module engagement, kent u behalve de stressbronnen (die negatieve stressreacties zoals vermoeidheid veroorzaken) ook de motivatiebronnen die het engagement van uw medewerkers bevorderen. De UWES meet vitaliteit, toewijding en absorptie:
 - Iemand die hoog scoort op vitaliteit, geeft aan in de regel over veel energie, kracht en werklust te beschikken.
 - Iemand die hoog scoort op toewijding, identificeert zich in de regel sterk met zijn of haar werk doordat dit als zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend wordt ervaren.
 - Iemand die hoog scoort op absorptie, verliest zich vaak op een prettige wijze in zijn of haar werk.

De SENSOR-vragenlijst voldoet aan de wettelijke vereisten van een risicoanalyse psychosociale belasting. Conform het KB van 10 april 2014 (in voege vanaf 1 september 2014) dient men op zoek te gaan naar psychosociale risico's binnen de onderneming die verband houden met volgende categorieën: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en contact met derden (indien van toepassing).

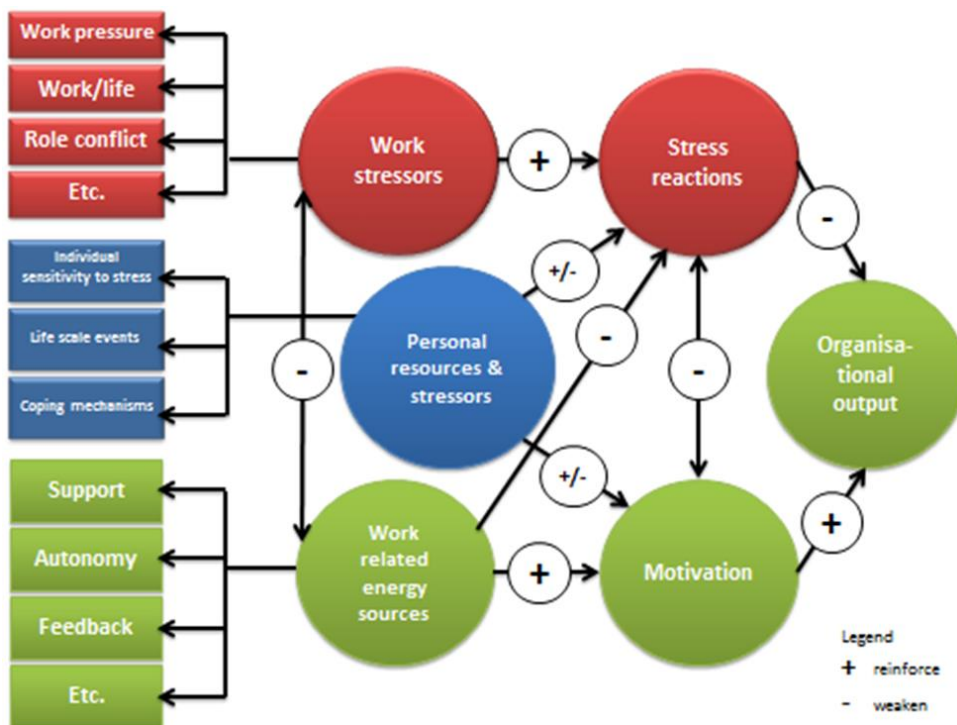
¹ Short Inventory for Monitoring Psychosocial Hazards, ontwikkeld door Monstarecon

² Utrechtse Work Engagement Scale, ontwikkeld door Schaufeli en Bakker

2.2 Theoretisch model

Het Job Demands – Resources Model³ is een model binnen de arbeidpsychologie dat ons vertelt hoe we welzijn op het werk kunnen begrijpen en bevorderen. Het basismodel stelt dat je de werkomgeving (de kwaliteit van de arbeid) kan beschrijven aan de hand van twee kenmerken, namelijk stressbronnen en motivatiebronnen, die twee verschillende processen in werking zetten en de werkbeleving beïnvloeden. Verder stelt het model eveneens dat de werkbeleving een belangrijke samenhang vertoont met ruimere uitkomsten (gezondheid, verzuim, verloop, performantie). In onze basis-SENSOR brengen we zowel de werkomgeving of de kwaliteit van de arbeid (stress- en motivatiebronnen) als de werkbeleving (engagement, plezier in het werk, herstelbehoefte) in kaart.

Figuur 1. Job Demands – Resources Model



Stressbronnen zijn de fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die energie vragen van werknemers. Je kan hierbij denken aan aspecten als werkdruk, rolonduidelijkheid (wanneer het niet duidelijk is wat men precies verwacht), rolconflict (wanneer men tegenstrijdige opdrachten krijgt) of belastende contacten met collega's of cliënten. Een teveel aan deze stressbronnen zet als het ware een "rood proces" in gang wat nefast is voor het welzijn. Werknemers krijgen te maken met stressreacties, geven aan behoefte te hebben om even op adem te komen en kunnen op termijn mogelijk een burn-out ontwikkelen.

³ Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Motivatiebronnen daarentegen zijn de fysieke, sociale of organisationele aspecten van het werk die motiverend werken of energie geven. Ze bieden je de nodige brandstof om iedere dag gemotiveerd en energiek aan de slag te gaan. Het zijn aspecten zoals je werk zelf kunnen plannen en organiseren (autonomie), inspraak krijgen van je leidinggevende, je vaardigheden kunnen ontwikkelen maar ook gebruiken op het werk of sociale steun van collega's en leidinggevenden. Aanwezige motivatiebronnen activeren voornamelijk het "groene proces" dat goed is voor het welzijn. Werknemers voelen zich goed, zijn gemotiveerd en komen met plezier naar het werk.

Motivatiebronnen worden beschouwd als de meest waardevolle aspecten van het werk omdat ze er bovendien ook voor zorgen dat je beter om kan met de eisen die het werk stelt (stressbronnen). Ze hebben met andere woorden een dubbele functie, welzijn en motivatie versterken enerzijds en stressreacties voorkomen anderzijds.

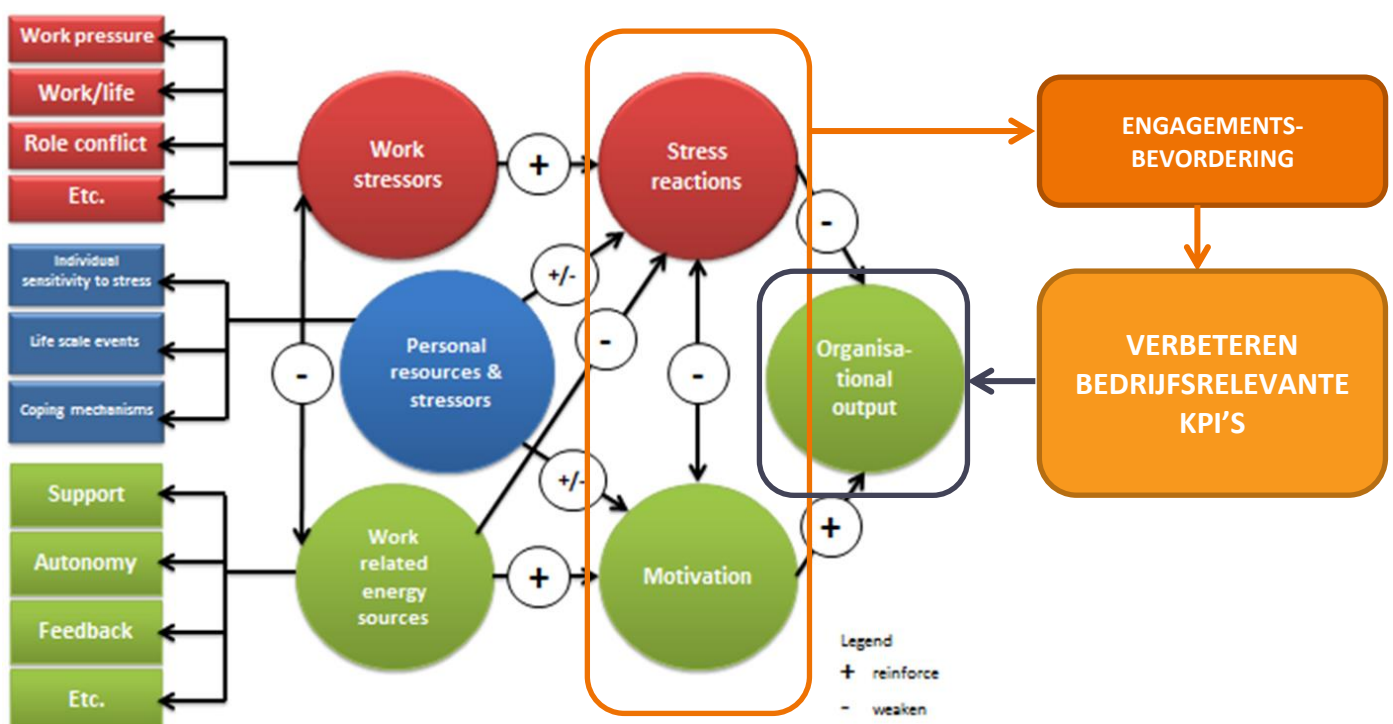
Wil je een positieve werkbeleving nastreven, is het dan ook belangrijk een goed evenwicht te hebben tussen stressbronnen en motivatiebronnen. Een onevenwicht waarbij de stressbronnen doorwegen en men onvoldoende motivatiebronnen voor handen heeft om de stressbronnen aan te kunnen, is nefast voor het welzijn en kan op termijn ook tot een burn-out leiden. Een evenwichtig actieplan zet dus zowel in op stresspreventie (rood proces) als op engagementsbevordering (groen proces).

2.3 Ontwikkelen van een actieplan

Meten is slechts een middel. Het doel is een actieplan. Dit actieplan is erop gericht het engagement van de medewerkers te bevorderen:

- Enerzijds door de stressbronnen en de daaruit voortkomende stressreacties aan te pakken,
- Anderzijds door de motivatiebronnen in de organisatie te bevorderen.

Deze gebalanceerde aanpak is de beste garantie om het engagement binnen organisaties optimaal te stimuleren. Het bevorderen van het engagement in uw bedrijf zal een duidelijke positieve impact hebben op de prestaties binnen organisaties.



3 Verloop project

3.1 Wetgeving

Sinds de wetgeving rond psychosociale risico's van 1 september 2014, zijn alle organisaties in de sector podiumkunsten en muziek verplicht een analyse op te maken van de risico's voor de gezondheid en het algemeen welzijn van hun werknemers.

Om organisaties hierbij te helpen, lanceerde het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten in november 2016 een eerste bevraging van de werkbeleving in en op maat van de sector, in regel met de wetgeving. Naast de risicofactoren worden ook de energiebronnen in kaart gebracht. In het voorjaar van 2022 werd deze bevraging herhaald.

3.2 Aanpak

Voor dit project werkt het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten samen met de externe partner, Attentia. Net als in 2016 werden alle gesubsidieerde organisaties uit de podiumkunsten- en muzieksector gevraagd om deel te nemen. Dit keer werden bovendien ook de niet-gesubsidieerde organisaties uitgenodigd. Zowel de vaste ploeg (vaste medewerkers/regelmatige flexwerkers) als occasionele flexwerkers werden bij de bevraging betrokken. De enquête gebeurde aan de hand van een online vragenlijst die naar elke deelnemer apart werd gemaild. Het volledige opzet en het rapport op sectorniveau worden kosteloos aangeboden vanuit het Sociaal Fonds, met steun van de Vlaamse Overheid. Organisaties waar minimum 8 deelnemers de vragenlijst invulden, konden bovendien ook een eigen rapport aanvragen.

Na het invullen van de vragenlijst konden deelnemers ook aangeven of ze bovendien een individueel rapport wilden ontvangen.

3.3 Actieplan

Het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten zal de globale resultaten gebruiken om de situatie in de sector beter in kaart te brengen, om van daaruit onze dienstverlening beter in te zetten en waar nodig uit te breiden.

De resultaten vormen voor organisaties de basis voor een eigen actieplan, om te werken aan wat minder goed loopt, én optimaal in te zetten op de sterk punten. Het is immers het verminderen van de risico's enerzijds, en het behouden van de veerkracht van mensen anderzijds die de gezondheid en het algemeen welzijn positief kunnen beïnvloeden. Deze tandem is cruciaal in de preventie van onder andere diverse stressgerelateerde problemen.

Kleine organisaties (< 8 deelnemers) kunnen vertrekken van het sectorverslag om hiermee verder aan de slag te gaan. Wie kiest voor een eigen rapport krijgt ook een zicht op de organisatiespecifieke risico's en de energiebronnen, en kan bovendien zijn resultaten vergelijken met die van de sector, en van de Belgische arbeidsmarkt.

4 Statistische analyses

In het geautomatiseerde Tableau®-rapport vindt u uitgebreide informatie over de resultaten van de sector podiumkunsten en muziek.

U kunt zelf aan de hand van de filters specifieke criteria/groepen selecteren. Onderstaande analyses kunt u gedetailleerd in het Tableau®-rapport terugvinden:

1. Participatiegraad
2. Scores werkaspecten en welzijnsindicatoren
3. Externe benchmark
 - a. Benchmark gegevens van de Belgische arbeidsmarkt
 - b. Benchmark met België en met vast/flex medewerkers
4. Interne vergelijkingen
5. Verklaring van welzijn (regressie)
6. Prioriteitengrafiek
7. Hermeting 1: Evolutie van de participatiegraad
8. Hermeting 2: Evolutie van de welzijnsindicatoren en werkaspecten
9. Hermeting 3: Interne vergelijking over de tijd heen

In voorliggend rapport worden de belangrijkste resultaten op een rijtje gezet. In bijlage vindt u de inhoud van de vragenlijst.

Om het Tableau®-rapport te kunnen openen, dient u de juiste software te installeren. Via onderstaande link kunt u de correcte (gratis) software downloaden (Tableau® reader):

<http://www.tableau.com/products/reader>

5 Resultaten welzijnsbevraging SENSOR

5.1 Participatiegraad⁴

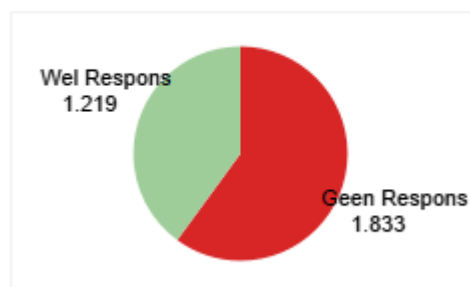
De SENSOR werd binnen de sector podiumkunsten en muziek afgenomen in mei 2022. 96 bedrijven schreven zich in om deel te nemen aan de SENSOR. Naast de medewerkers van de deelnemende bedrijven, kregen ook flexmedewerkers de mogelijkheid om deel te nemen. 3052 medewerkers kregen de gelegenheid om de vragenlijst in te vullen via mail. 1219 vragenlijsten werden effectief ingevuld (waarvan 1060 medewerkers vaste ploeg, 159 occasionele flexwerkers). De participatiegraad bedraagt 40%, dit is een goed resultaat voor een sectorbevraging. Statistisch wordt gestreefd naar een deelname van minstens 33%.

Figuur 2. Participatiegraad

Overzicht deelnemers 2022

Verstuurde Enquêtes	3.052
Papier (T)	0
Elektronisch (T)	3.052
Participatiegraad	39,94%

Participatiegraad 2022



Achtergrondkenmerken van de deelnemers

Er werden een aantal variabelen bevraagd die u een beter beeld geven van wie deelnam aan de bevraging. De verdeling inzake de belangrijkste achtergrondkenmerken informeren u bovendien ook over de vertegenwoordiging van de verschillende groepen en over de generaliseerbaarheid van de resultaten. U kan deze verdeling per bevraagde variabele opvragen in het Tableau® rapport in Dashboard 1a.

⁴ Zie dashboards 1a en 1b in Tableau® voor meer details.

5.2 Scores werkaspecten en welzijnsindicatoren⁵

U vindt de inhoud van de SENSOR-vragenlijst in de bijlage van dit rapport. Daar kan u precies terugvinden welke vragen gesteld werden bij de verschillende welzijnsindicatoren en werkaspecten.

5.2.1 Welzijnsindicatoren

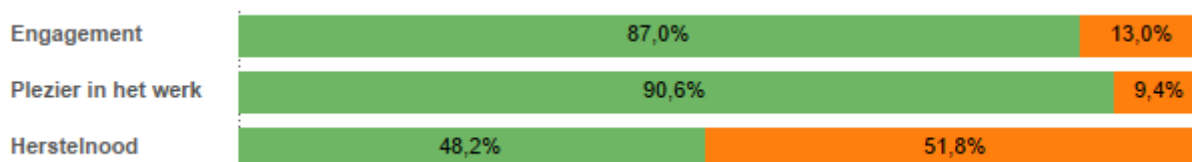
In de bevraging binnen de sector podiumkunsten en muziek werd welzijn op verschillenden wijzen bevestigd. Standaard wordt gepeild naar drie psychologische welzijnsindicatoren: engagement, plezier in het werk en herstelnoed.

5.2.1.1 Welzijn

De positieve welzijnsindicatoren binnen de sector scoren goed: 87% voelt zich geëngageerd in het werk. Deze werknemers bruisen van energie, voelen zich erg betrokken bij het werk en hebben het gevoel dat de tijd voorbijvliegt wanneer zij aan het werk zijn. Daarnaast ervaart 90,6% plezier in het werk, een maat voor de intrinsieke motivatie. Medewerkers die plezier ervaren in het werk vinden hun werk prettig en boeiend.

Daartegenover peilen we ook naar een negatieve welzijnsindicator, met name naar de mate waarin de medewerkers herstelnoed ervaren. Dit is een maat voor de mate van mentale vermoeidheid door het werk. Men geeft onder meer aan moeilijk te kunnen ontspannen op het einde van de werkdag, zich uitgeput te voelen en zich moeilijker te kunnen concentreren. Van de respondenten ervaart 51,8% nood aan herstel. Meer dan de helft van deze groep (32,1%) geeft aan altijd herstelnoed te ervaren. Dit is de zogenaamde acuut problematische groep. Blijft bij deze groep het herstel uit, dan bestaat een verhoogde kans (binnen een termijn van ongeveer 6 maanden) op uitval wegens ziekte.

Figuur 3. Psychologische welzijnsindicatoren



⁵ Voor meer details verwijzen we naar dashboard 2a en 2b in Tableau®.

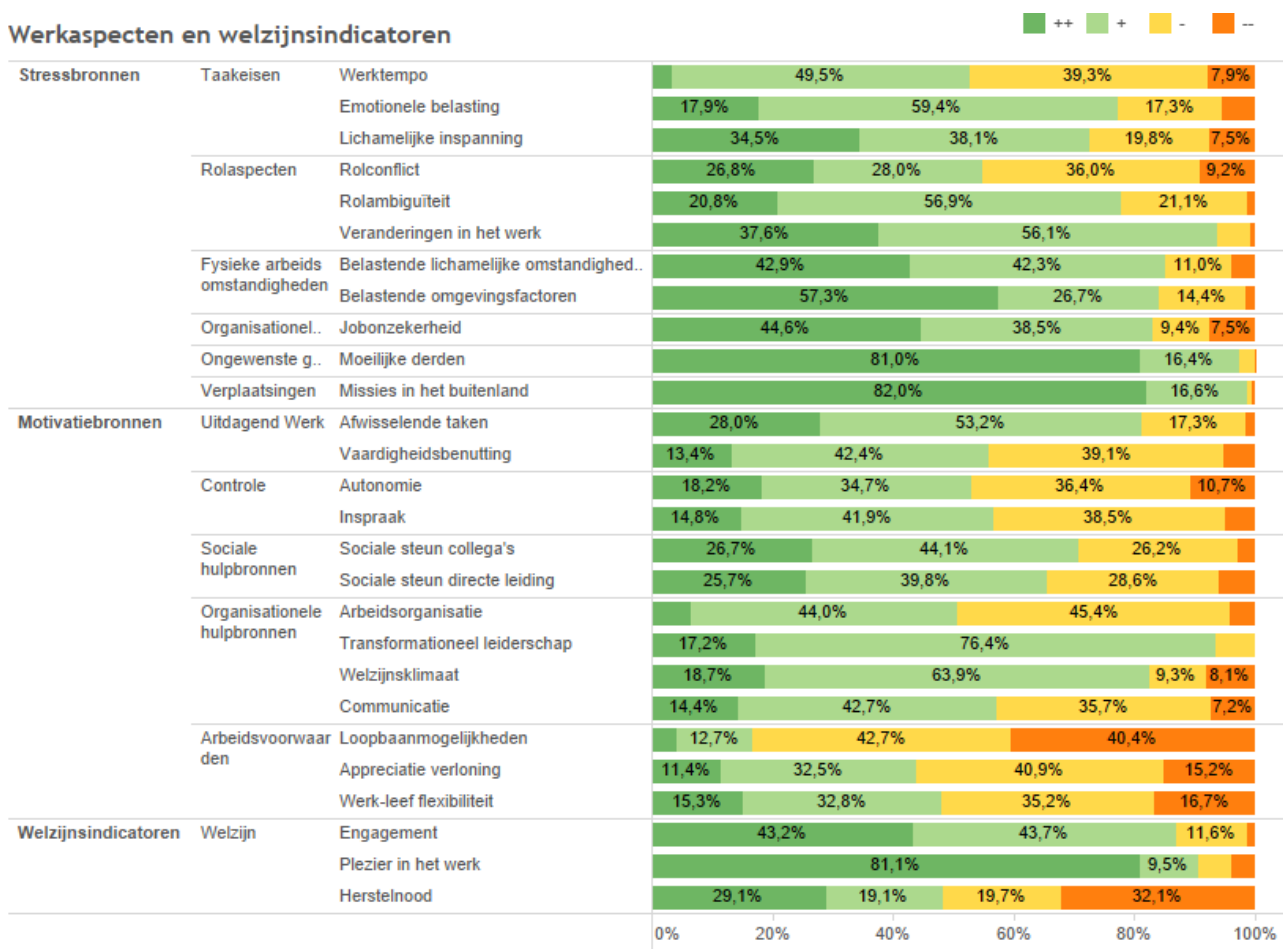
5.2.2 Werkaspecten

Naast de welzijnsindicatoren werden ook werkaspecten in kaart gebracht. We maken hierbij een onderscheid tussen stressbronnen en motivatiebronnen. We weten uit de arbeidspychologische discipline dat deze werkaspecten een belangrijke samenhang vertonen met het welzijn op het werk. Het geeft als het ware inzicht in “knoppen om aan te draaien” wil men aan stresspreventie doen enerzijds en in te zetten op “amplitie” door engagement en plezier op het werk te bevorderen anderzijds.

In wat volgt bespreken we de resultaten afzonderlijk voor stressbronnen, motivatiebronnen en ongewenst gedrag op het werk. Hoewel ongewenst gedrag op het werk eveneens een stressbron is, hanteren we hier andere criteria om de resultaten te beoordelen.

De figuur hieronder biedt alvast een overzicht van de resultaten (deze resultaten kunnen in detail bekeken worden in het Tableau® rapport in Dashboard 2a).

Figuur 4. Specifieke resultaten inzake stressbronnen en motivatiebronnen



5.2.2.1 Stressbronnen

We onderscheiden drie categorieën op basis van de scores :

1. Prioritaire aandachtspunten: ongunstige evaluatie door >50 % van de respondenten.
2. Bijkomende aandachtspunten: ongunstige evaluatie door 33% - 50% van de respondenten.
3. Positieve punten: gunstige evaluatie door ≥ 67 % van de respondenten.

1. **Prioritaire aandachtspunten** (ongunstige evaluatie door >50 % van de respondenten)

- Er zijn geen stressbronnen binnen deze zone.

2. **Bijkomende aandachtspunten** (ongunstige evaluatie door 33% - 50% van de respondenten)

Bijkomende stressbronnen waaraan de medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek zich blootgesteld voelen, zijn:

- Werktempo: 47,2% van de medewerkers geeft aan vaak of altijd tijdsdruk te ervaren of zich te moeten haasten bij de uitvoering van het werk.
- Rolconflict: 45,2% van de respondenten geeft aan tegenstrijdigheden te ervaren in de job, of discussies te hebben met anderen m.b.t. de wijze van uitvoering van bepaalde taken.

3. **Positieve punten** (gunstige evaluatie door ≥ 67 % van de respondenten)

Wanneer we kijken naar de stressbronnen die als positief ervaren worden binnen de sector podiumkunsten en muziek, stellen we de volgende zaken vast:

- Missies in het buitenland: 98,6% van de medewerkers ervaart geen belasting o.w.v. missies in het buitenland. Meer bepaald ervaart men geen ongemakken door de professionele verplaatsingen, wordt het privéleven niet verstoord, en heeft men voldoende mogelijkheden om zich voor te bereiden voor en uit te rusten na de reis.
- Contact met derden: 97,4% van de respondenten ervaart weinig of geen problemen in contact met derden (vb. conflicten met of verbale agressie van klanten).
- Veranderingen in het werk: 93,7% geeft aan weinig of geen problemen te ervaren met veranderingen in het werk, met name of men het moeilijk vindt zich aan te passen aan veranderingen in de taken, of veranderingen in de taken problemen opleveren, en in hoeverre veranderingen in de taken negatieve gevolgen hebben voor de medewerker.
- 85,2% geeft aan weinig of geen belastende lichamelijke omstandigheden te ervaren, d.w.z. lichamenlijk zware taken moeten uitvoeren, moeten werken in ongemakkelijke of inspannende houdingen of moeten werken in gevaarlijke situaties met risico op ernstige ongevallen.
- Belastende omgevingsfactoren: 84% geeft aan weinig of geen belastende omgevingsfactoren te ervaren, met name trillingen, lawaai en extreme temperaturen.
- Jobonzekerheid: 83,2% van de respondenten ervaart weinig of geen jobonzekerheid.
- 77,8% van de respondenten heeft weinig of geen problemen met rolambigüiteit. Rolambigüiteit wijst op onduidelijkheid over wat wordt verwacht bij de uitvoering van de taken, of onduidelijkheid m.b.t. de afbakening van de eigen verantwoordelijkheden.
- 77,3% ervaart weinig of geen emotionele belasting. Emotionele belasting ontstaat wanneer men terecht komt in situaties op het werk die persoonlijk, emotioneel aangrijpend zijn.
- Lichamelijke inspanning: 72,7% van de medewerkers ervaart weinig of geen lichamelijke inspanning (inspannend werk, vereiste van lichaamskracht, ongemakkelijke of inspannende houdingen).

5.2.2.2 Motivatiebronnen

We onderscheiden drie categorieën op basis van de scores :

1. Prioritaire aandachtspunten: ongunstige evaluatie door >50 % van de respondenten.
2. Bijkomende aandachtspunten: ongunstige evaluatie door 33% - 50% van de respondenten.
3. Positieve punten: gunstige evaluatie door ≥ 67 % van de respondenten.

1. **Prioritaire aandachtspunten** (ongunstige evaluatie door >50 % van de respondenten)

De belangrijkste motivatiebronnen waarvoor de medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek een gemis of een gebrek aangeven, zijn:

- Loopbaanmogelijkheden: 83,2% geeft aan dat zijn/haar baan weinig of geen financiële groeimogelijkheden of promotiekansen biedt.
- Appreciatie verloning: 56,1% van de respondenten geeft aan onvoldoende appreciatie te hebben van de verloning.
- Werk-leef flexibiliteit: 51,9% geeft aan onvoldoende werk-leef flexibiliteit te ervaren. Werk-leef flexibiliteit verwijst naar de mogelijkheid om gemakkelijk verlof te nemen of deeltijds te werken, en de mate waarin de werkuren goed combineerbaar zijn met het privéleven.

2. **Bijkomende aandachtspunten** (ongunstige evaluatie door 33% - 50% van de respondenten)

Bijkomende motivatiebronnen waarvoor de medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek een gemis of een gebrek aangeven, zijn:

- Arbeidsorganisatie: 49,4% van de respondenten geeft aan een gebrekkige organisatie van het werk te ervaren d.w.z. dat de manier waarop de taken worden verdeeld en de manier waarop er wordt samengewerkt tussen de schakels in het arbeidsproces vlotter en efficiënter zouden kunnen.
- 47,1% van de respondenten haalt aan onvoldoende autonomie te hebben. Dit betekent dat medewerkers onvoldoende zelfstandigheid ervaren bij de taakuitvoering (vb. de prioriteiten of de volgorde van de werkzaamheden voldoende zelf kunnen bepalen).
- Vaardigheidsbenutting: 44,2% van de medewerkers geeft aan een gebrek aan leermogelijkheden en ontplooiingskansen te ervaren in de job.
- Inspraak: 43,3% van de respondenten ervaart een gebrek aan inspraak d.w.z. kunnen meedenken of meebeslissen, en/of overleg kunnen plegen.
- Communicatie: 42,9% van de respondenten ervaart een gebrek aan communicatie. Dit betekent dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van de gang van zaken en de belangrijkste zaken binnen het bedrijf, en dat de besluitvorming in het bedrijf onvoldoende duidelijk is.
- Sociale steun van directe leiding: 34,5% van de deelnemers geeft aan onvoldoende hulp en ondersteuning te krijgen van de directe leidinggevende, alsook erkenning en waardering.

3. **Positieve punten** (gunstige evaluatie door ≥ 67 % van de respondenten)

Bij de motivatiebronnen zien we volgende elementen naar voor komen als meest positief. Deze aspecten dient men zeker te positief te houden aangezien deze bijdragen tot meer engagement en plezier in het werk:

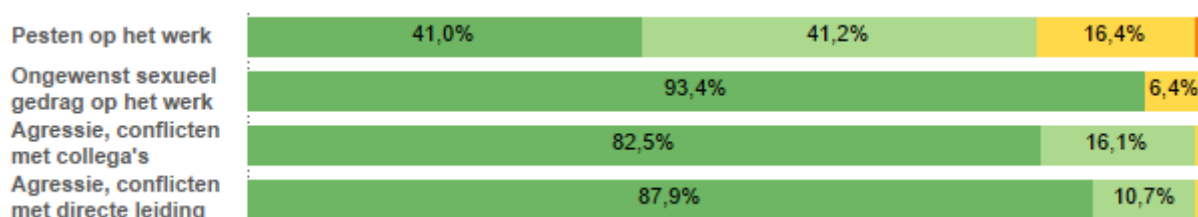
- Transformationeel leiderschap: 93,6% van de respondenten scoort de leidinggevende gunstig inzake transformationeel leiderschap. Deze leiderschapstijl wordt gekenmerkt door een leidinggevende die een duidelijke en positieve visie over de toekomst communiceert, de medewerkers stimuleert om zich verder te ontwikkelen, hen aanmoedigt en de nodige erkenning biedt. Het betreft een leidinggevende die de menselijke kant en motiverende kant van leiding geven uitstraalt.

- Welzijnsklimaat: 82,6% van de respondenten ervaart een gunstige preventie inzake gezondheid en psychosociaal welzijn binnen de organisatie. Men heeft onder meer het gevoel dat het management het psychosociaal welbevinden van haar medewerkers belangrijk vindt en ingrijpt bij problemen of bezorgdheden inzake de psychosociale gezondheid van medewerkers. Deze leidinggevende is inspirerend en draagt bij tot een gevoel van zinvolheid in het werk.
- Afwisselende taken: 81,2% van de deelnemers ervaren voldoende afwisseling in de job.
- Sociale steun van collega's: 70,9% van de deelnemers geeft aan voldoende hulp en ondersteuning te krijgen van hun collega's, alsook erkenning en waardering.

5.2.2.3 Ongewenst gedrag op het werk (OGGW)

Ongewenst gedrag op het werk werd niet opgenomen in bovenstaande beschrijving van stress- en motivatiebronnen. Ongewenst gedrag op het werk kan gezien worden als een stressbron, maar de interpretatie van de scores ligt anders bij dit thema. Voor ongewenst gedrag op het werk geldt immers een nultolerantie.

Figuur 5. Resultaten inzake ongewenst gedrag op het werk binnen de sector podiumkunsten en muziek



Toelichting bij de interpretatie van de cijfers rond OGGW

De vragenlijst vraagt of je geconfronteerd wordt met bepaald ongewenst gedrag. Het is belangrijk om een onderscheid te maken tussen geconfronteerd worden en je slachtoffer voelen.

- Je kan vb. één keer ervaren hebben dat iemand ongepast naar jou staarde. Je vond dat wel ongepast, maar dat heeft jouw persoonlijke grenzen niet overschreden. M.a.w. je persoonlijke integriteit is hierdoor niet aangetast. Je bent hier wel mee geconfronteerd (en duidt dit aan in de vragenlijst) maar je voelt je dus geen slachtoffer. Voor een andere persoon kan dit incident wel voldoende zijn om zich slachtoffer te voelen.

Aangezien we enkel vragen naar de confrontatie met bepaald gedrag, en niet of men zich slachtoffer voelt, moeten we hier in de statistische verwerking rekening mee houden. De achterliggende analyses berekenen dus hoe groot de kansen dat iemand zich slachtoffer voelt op basis van de gedragingen waar die persoon mee geconfronteerd werd.

- Hoe roder de score, hoe meer kans dat iemand zich slachtoffer voelt. Vandaar dat we dus kijken naar geel + oranje. In deze groepen veronderstellen we dat de kans heel groot is dat mensen zich ook echt slachtoffer voelen.

- Voor pesten kijken we enkel naar de oranje groep. De wetgeving geeft immers aan dat er verschillende gedragingen én een bepaalde frequentie moet zijn én over een langere periode heen. Pas dan spreken we van pesten. Maar ook hier gaat het om de kans om je slachtoffer te voelen bij de confrontatie van bepaald gedrag. Hoe groener de score hoe lager de kans, hoe roder de score hoe hoger de kans. Bij de oranje groep gaan we er van uit dat zij zich hoogstwaarschijnlijk slachtoffer

voelen (zeer grote kans).

- Dit is anders voor de lichtgroene groep: daar is de confrontatie met gedrag laag, en dus ook de kans dat men zich echt slachtoffer voelt, is laag.

- Als de lichtgroene groep groot is (vb. 50%) geeft dit wel een signaal naar de organisatie dat er soms bepaald gedrag gesteld wordt, en dat dit mogelijks (maar lage kans) kan leiden tot medewerkers die zich slachtoffer voelen hiervan. Het geeft dus aan dat er in het werkklimaat toch iets aanwezig is van gedrag dat eigenlijk niet ok is.

- Donkergroen wil in alle gevallen zeggen dat er geen confrontatie is met bepaald gedrag, en dat er dus ook een respectvol klimaat heerst.

Om de lichtgroene zone te verbeteren is het dus belangrijk om op collectief niveau te werken aan een respectvol welzijnsklimaat. Om de gele en oranje zone te verbeteren is het daarnaast ook belangrijk om extra in te zetten op het bekendmaken van hulpkanalen, leidinggevendens goed op te leiden in de materie en hun rol in dit verhaal, ...

Voor pesten op het werk kijken we enkel naar de oranje groep (de oranje groep is de slachtoffergroep, zij geven aan frequent over een tijdsspanne van 6 maanden geconfronteerd te zijn met pestgedrag). Voor pesten op het werk binnen de sector podiumkunsten en muziek zien we dat 1,4% in de oranje groep zit. Dit wil zeggen dat op 1219 respondenten 17 medewerkers zich slachtoffer voelt van pesten op het werk. Men voelt zich slachtoffer van negatieve handelingen die op basis van de NAQ⁶ gecategoriseerd kunnen worden als pestgedragingen. Het betreft enerzijds persoonsgebonden handelingen (roddels, sociale uitsluiting, beledigingen, kwetsende opmerkingen of grappen) en anderzijds werk-gebonden handelingen (werk bemoeilijken door informatie achter te houden, herhaalde opmerkingen geven over vergissingen, werk en inspanningen niet naar waarde inschatten).

Voor agressie en ongewenst seksueel gedrag op het werk kijken we naar de gele en oranje groep samen.

- 6,6% geeft aan ongewenst seksueel gedrag te ervaren, het betreft 80 personen op 1219 respondenten.
- Men rapporteert weinig of geen agressie en conflicten met hiërarchie. 1,3% rapporteert wel vaak agressie of conflicten met hiërarchie te ervaren, het betreft 16 personen op 1219 respondenten.
- Men rapporteert weinig of geen agressie en conflicten met collega's. 1,4% rapporteert wel vaak agressie of conflicten met hiërarchie te ervaren, het betreft 17 personen op 1219 respondenten.

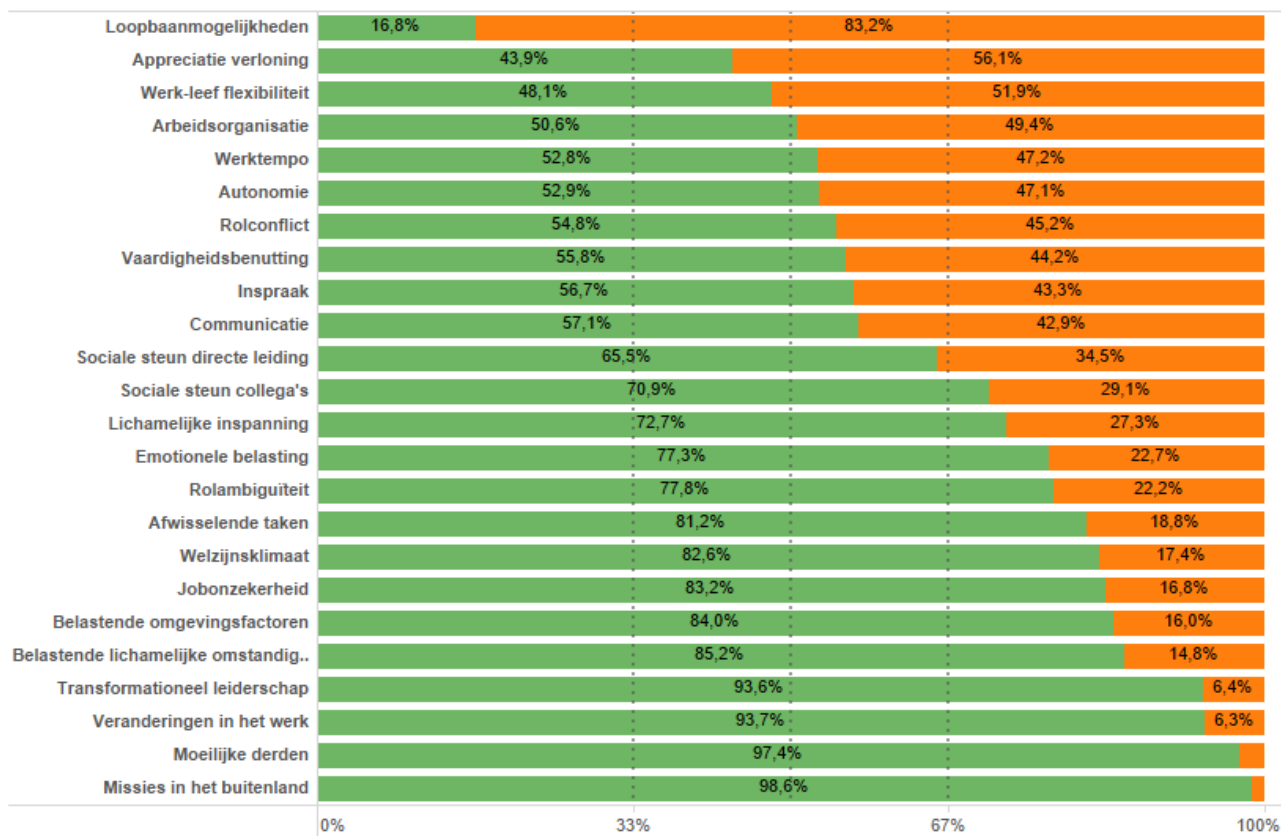
⁶ Negative Acts Questionnaire van Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesoy, 1994 ; Hoel, 1999).

5.2.2.4 Risicoanalyse

In onderstaande grafiek wordt de vierdeling herleid tot een tweedeling. De donker- en lichtgroene categorie wordt samengeteld tot de “positieve” (groene) groep, en de gele en oranje categorie wordt samengeteld tot de “negatieve” (oranje) groep. Op basis van de scores van de negatieve groep worden de thema’s gerangschikt, waarbij het thema met de grootste negatieve groep bovenaan verschijnt. Op deze manier komen de grootste risico’s bovenaan te staan. De meest positieve punten staan onderaan in de lijst.

Figuur 6. Resultaten inzake de werkaspecten gerangschikt van ongunstig naar gunstig.

Risicoanalyse



5.2.2.5 Werkaspecten - Conclusie

Onderstaande grafiek geeft een samenvatting van de prioritaire aandachtspunten, bijkomende aandachtspunten en de positieve punten die te behouden/te versterken zijn.

We onderscheiden drie categorieën op basis van de scores :

1. Prioritaire aandachtspunten: ongunstige evaluatie door >50 % van de respondenten.
2. Bijkomende aandachtspunten: ongunstige evaluatie door 33% - 50% van de respondenten.
3. Positieve punten: gunstige evaluatie door ≥ 67 % van de respondenten.

In de voorgaande paragrafen werd een onderscheid gemaakt tussen stressbronnen en motivatiebronnen, in onderstaande tabel voegen we alle analyses samen tot één overzicht.

Tabel 1. Samenvatting resultaten m.b.t. de werkaspecten (kwaliteit van de arbeid)

Prioritaire aandachtspunten	Bijkomende aandachtspunten	Positieve punten
1. Loopbaanmogelijkheden 2. Appreciatie verloning 3. Werk-leef flexibiliteit	1. Arbeidsorganisatie 2. Werktempo 3. Autonomie 4. Rolconflict 5. Vaardigheidsbenutting 6. Inspraak 7. Communicatie 8. Sociale steun leidinggevende	1. Missies in het buitenland 2. Contact met derden 3. Veranderingen in het werk 4. Transformationeel leiderschap 5. Belastende lichamelijke omstandigheden 6. Belastende omgevingsfactoren 7. Jobonzekerheid 8. Welzijnsklimaat 9. Afwisselende taken 10. Rolambigüiteit 11. Emotionele belasting 12. Lichamelijke inspanning 13. Sociale steun collega's

5.3 Externe benchmark⁷

5.3.1 Belgische benchmark

In dit onderdeel van het rapport vergelijken we de resultaten van de sector podiumkunsten en muziek met de resultaten van de referentiegroep “Belgische arbeidsmarkt”. Deze referentiegroep telt momenteel 174.089 ingevulde vragenlijsten, verspreid over 849 bedrijven.

Een grijs bolletje geeft aan dat de scores vergelijkbaar zijn met de externe referentiegroep. De sector podiumkunsten en muziek scoort op het merendeel van de werkaspecten vergelijkbaar met de referentiegroep. In lijn hiervan zien we eveneens een vergelijkbare score op engagement en plezier in het werk.

Op de welzijnsindicator herstel nood merken we een substantieel ongunstigere score in vergelijking met de referentiegroep, weergegeven door een rood bolletje.

Tot slot scoort de sector substantieel gunstiger in vergelijking met de referentiegroep (weergegeven door een groen bolletje) op missies in het buitenland en inspraak.

Figuur 6. Vergelijking resultaten met de referentiegroep “Belgische arbeidsmarkt”

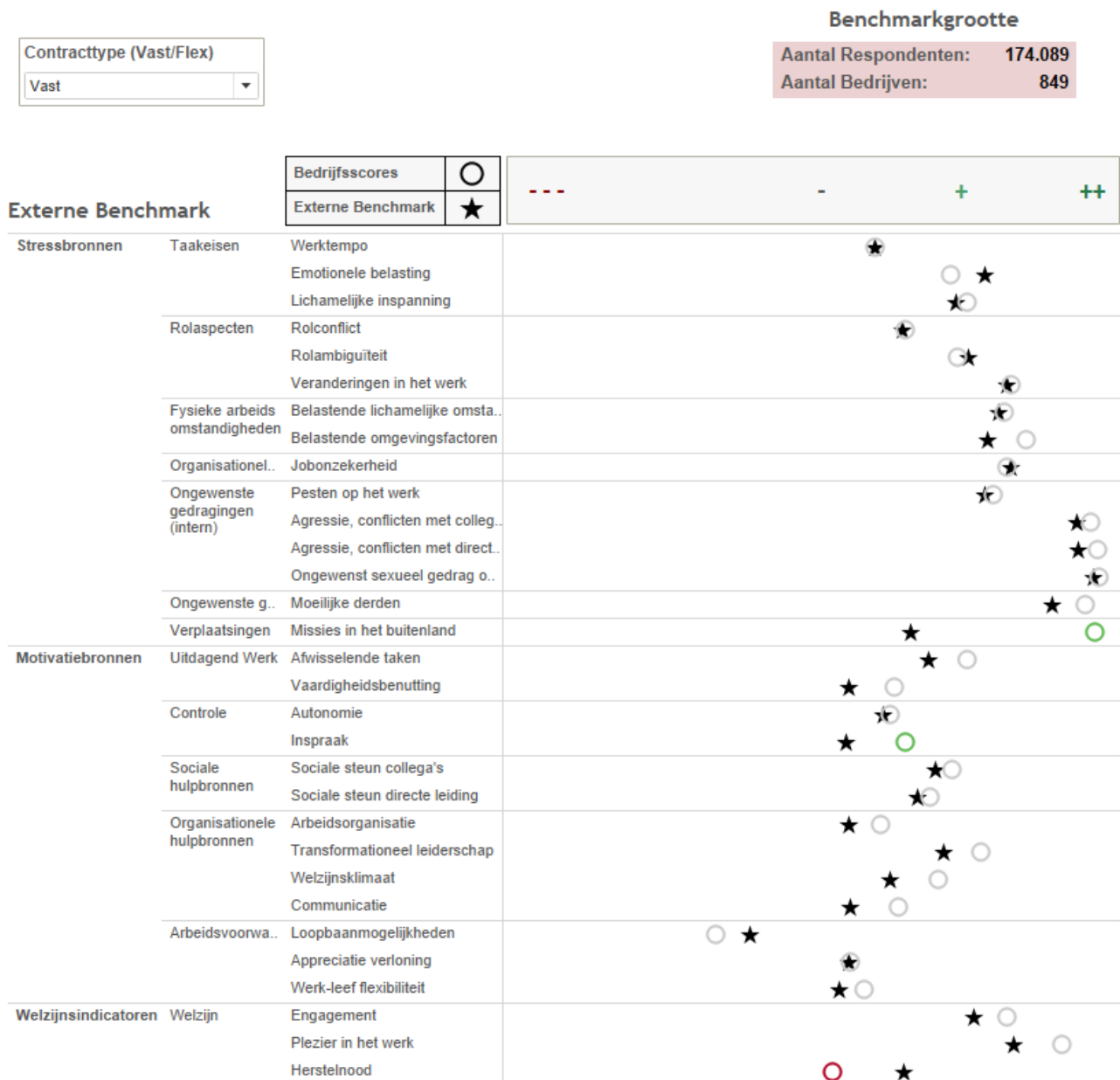


⁷ Zie dashboard 3a en 3b in Tableau®

5.3.2 Vaste medewerkers

De groep vaste medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek scoort vergelijkbaar met de Belgische benchmark voor het merendeel van de aspecten. Deze groep scoort substantieel ongunstiger dan de Belgische benchmark voor herstel nood, en substantieel gunstiger voor missies in het buitenland en inspraak.

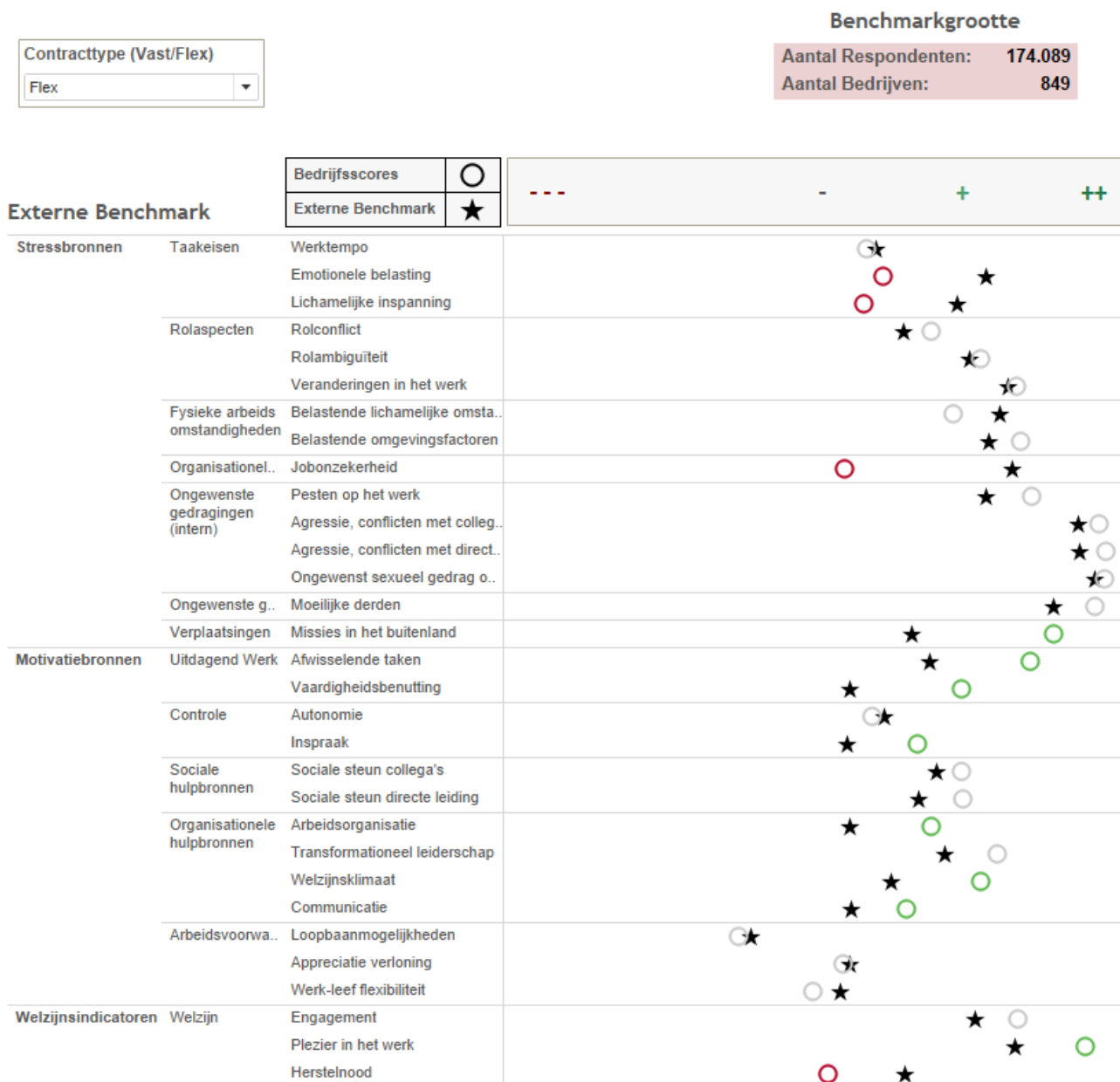
Figuur 7. Vergelijking resultaten vaste medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek met de referentiegroep “Belgische arbeidsmarkt”



5.3.3 Flex medewerkers

De groep flex medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek scoort gunstiger voor heel wat motivatiebronnen, maar ongunstiger voor enkele stressbronnen in vergelijking met de Belgische benchmark. Deze groep scoort substantieel ongunstiger dan de Belgische benchmark voor herstel nood, emotionele belasting, lichamelijke inspanning en jobonzekerheid. Deze groep scoort substantieel gunstiger voor missies in het buitenland, afwisselende taken, vaardigheidsbenutting, inspraak, arbeidsorganisatie, welzijnsklimaat, communicatie en plezier in het werk.

Figuur 8. Vergelijking resultaten flex medewerkers binnen de sector podiumkunsten en muziek met de referentiegroep “Belgische arbeidsmarkt”



5.4 Interne vergelijkingen⁸

Tot hiertoe werden de globale resultaten van de sector podiumkunsten en muziek besproken alsook vergeleken met de externe benchmark. In het volgende luik zoomen we in op de resultaten van specifieke groepen binnen de sector die we kunnen onderscheiden aan de hand van zogenaamde achtergrondkenmerken zoals leeftijd, geslacht, anciënniteit, enz. In het Tableau®-rapport kunt u voor elke groep de resultaten filteren.

Interne vergelijking betekent dat de scores van de groep worden vergeleken met de gemiddelde sectorscores. Hierna lichten we de meest opvallende resultaten toe voor de verschillende doelgroepen. We vestigen de aandacht op deze aspecten die typerend zijn voor een bepaalde groep omdat de score substantieel verschilt, in gunstige of ongunstige zin, van de gemiddelde sectorscore. Dit neemt uiteraard niet weg dat voor elk van deze groepen ook de globale resultaten gelden en relevant zijn. In Dashboard 2a en 2b in het Tableau®-rapport kunt u het overzicht van de welzijnsscores en scores inzake werkaspecten verkrijgen door te filteren op de specifieke groep.

5.4.1 Leeftijd

Tabel 2. Interne vergelijking in functie van leeftijd

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Jonger dan 25 jaar (n=29)	Lichamelijke inspanning Jobonzekerheid	Sociale steun collega's en directe leiding loopbaanmogelijkheden
Tussen 25 en 35 jaar (n=322)	/	/
Tussen 35 en 44 jaar (n=375)	/	/
Tussen 45 en 54 jaar (n=309)	/	/
55 jaar of ouder (n=184)	/	/

Binnen de variabele leeftijd stellen we vast dat enkel de groep jonger dan 25 jaar afwijkt van het sectorgemiddelde. Zij scoren substantieel ongunstiger op de stressbronnen lichamelijke inspanning en jobonzekerheid, en substantieel gunstiger op de motivatiebronnen sociale steun en loopbaanmogelijkheden.

⁸ Voor meer details verwijzen we naar dashboard 4 in Tableau®.

5.4.2 Geslacht

Tabel 3. Interne vergelijking in functie van geslacht

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Man (n=586)	/	/
Vrouw (n=621)	/	/
X (n=12)	Emotionele belasting	
	Lichamelijke inspanning	
	Rolconflict	
	Belastende lichamelijke omstandigheden	welzijnsklimaat
	Jobonzekerheid	
	Appreciatie verloning	
	Herstelnoed	

Binnen de variabele geslacht zien we geen verschillen voor de groepen man en vrouw. Wel zien we dat de groep X substantieel ongunstiger scoort in vergelijking met de sector op verschillende stressbronnen (Emotionele belasting, Lichamelijke inspanning, Rolconflict, Belastende lichamelijke omstandigheden, Jobonzekerheid) alsook op de motivator appreciatie verloning en de welzijnsindicator herstelnoed. Deze groep scoort substantieel gunstiger dan gemiddeld binnen de sector op de motivator welzijnsklimaat.

5.4.3 Anciënniteit binnen de sector

Tabel 4. Interne vergelijking in functie van sectoranciënniteit

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Minder dan 1 jaar (n=20)	/	Werktempo
		Emotionele belasting
		Lichamelijke inspanning
		Rolconflict
		Belastende lichamelijke omstandigheden
		Belastende omgevingsfactoren
		Loopbaanmogelijkheden
Tussen 1 en 4 jaar (n=220)	/	Herstelnoed
Tussen 5 en 9 jaar (n=232)	/	Loopbaanmogelijkheden
Tussen 10 en 14 jaar (n=176)	/	/
Tussen 15 en 19 jaar (n=149)	/	/
Tussen 20 en 24 jaar (n=169)	/	/
25 jaar of meer (n=253)	/	/

Binnen de variabele sectoranciënniteit stellen we vast dat vooral de groep met de minste anciënniteit (<1j) substantieel gunstiger afwijkt van de sector, en dit voor de meeste stressbronnen. Daarnaast scoren zij ook substantieel beter voor de motivator loopbaanmogelijkheden en de welzijnsindicator herstelneed.

5.4.4 Leidinggevende functie

Tabel 5. Interne vergelijking in functie van leidinggevende functie

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Leidinggevende (n=447)	/	/
Niet leidinggevende (n=772)	/	/

Voor de variabele leidinggevende functie stellen we geen afwijkingen vast, noch voor leidinggevendenden, noch voor niet leidinggevendenden.

5.4.5 Contracttype (vast/flex)

Tabel 6. Interne vergelijking in functie van contracttype

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Vast (n=1060)	/	/
Flex (n=158)	Emotionele belasting Lichamelijke inspanning Jobonzekerheid	Vaardigheidsbenutting

Voor de variabele contracttype stellen we vast dat enkel het type flex afwijkingen vertoont tegenover de sector. Deze groep scoort substantieel ongunstiger voor emotionele belasting, lichamelijke inspanning en jobonzekerheid. Deze groep heeft een substantieel gunstigere score voor vaardigheidsbenutting in vergelijking met de sector.

5.4.6 Contract

Tabel 7. Interne vergelijking in functie van contract

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Bepaalde duur (n=267)	Jobonzekerheid	/
Onbepaalde duur (n=952)	/	/

De groep met contract van bepaalde duur heeft een substantieel ongunstigere score in vergelijking met de sector voor één aspect, namelijk jobonzekerheid.

5.4.7 Functiefamilie

Tabel 8. Interne vergelijking in functie van functiefamilie

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Administratief-ondersteunend (n=246)	/	Lichamelijke inspanning Belastende lichamelijke omstandigheden Belastende omgevingsfactoren Autonomie Werk-leef flexibiliteit
Artistiek (n=404)	Emotionele belasting Lichamelijke inspanning Jobonzekerheid Autonomie	/
Onderhoud-logistiek (n=81)	Vaardigheidsbenutting	Werktempo Emotionele belasting
Publieks- en commerciële werking (n=218)	/	Lichamelijke inspanning
Technisch-artistiek (n=270)	Lichamelijke inspanning Belastende omgevingsfactoren Werk-leef flexibiliteit	/

Medewerkers binnen administratief-ondersteunende functies geven aan substantieel minder lichamelijke inspanningen, belastende lichamelijke omstandigheden en belastende omgevingsfactoren te ervaren. Daarnaast hebben zij substantieel meer autonomie en werk-leef flexibiliteit in vergelijking met de sector.

Medewerkers binnen artistieke functies geven aan substantieel meer emotionele belasting, lichamelijke inspanning en jobonzekerheid te ervaren. Daarnaast ervaren zij ook substantieel minder autonomie dan gemiddeld in de sector.

Medewerkers binnen onderhoud-logistieke functies ervaren substantieel minder vaardigheidsbenutting, maar wel een substantieel beter werktempo en minder emotionele belasting in vergelijking met de sector.

Medewerkers binnen publieks- en commerciële werking geven aan substantieel minder lichamelijke inspanning te ervaren.

Medewerkers binnen technisch-artistieke functies halen aan dat ze substantieel meer lichamelijke inspanning en belastende omgevingsfactoren ervaren, en minder werk-leef flexibiliteit in vergelijking met de sector.

5.4.8 Bedrijfsgrootte

Tabel 9. Interne vergelijking in functie van bedrijfsgrootte

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Minder dan 5 medewerkers (n=61)	/	Lichamelijke inspanning
		Rolconflict
		Belastende lichamelijke omstandigheden
		belastende omgevingsfactoren
		Autonomie
		Inspraak
		Sociale steun directe leiding
		Welzijnsklimaat
		Communicatie
		Appreciatie verloning
		Werk-leef flexibiliteit
Tussen 5 en 9 medewerkers (n=170)		Lichamelijke inspanning
		Rolconflict
		Autonomie
		Inspraak
		Communicatie
Tussen 10 en 14 medewerkers (n=52)		Lichamelijke inspanning
		Autonomie
		Werk-leef flexibiliteit
Tussen 15 en 24 medewerkers (n=120)		Jobonzekerheid
		Autonomie
Tussen 25 en 4 medewerkers 9 (n=129)		Jobonzekerheid
50 medewerkers en meer (n=528)	Autonomie	
Flex medewerkers (n=158)	Emotionele belasting	
	Lichamelijke inspanning	Vaardigheidsbenutting
	Jobonzekerheid	

Voor de variabele bedrijfsgrootte stellen we vast dat de meeste gunstigere scores zich voordoen in de kleinere organisaties. Hoe groter de organisatie, hoe minder afwijkingen tegenover het sectorgemiddelde.

5.4.9 Avond/weekendwerk

Tabel 10. Interne vergelijking in functie van avond of weekendwerk

“Hoeveel keer werkt u gemiddeld per maand ’s avonds en/of tijdens het weekend?”

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Minder dan 5 keer (n=376)	/	Autonomie Werk-leef flexibiliteit
Tussen 5 en 10 keer (n=445)	/	/
Meer dan 10 keer (n=12)	Lichamelijke inspanning Werk-leef flexibiliteit	/

Medewerkers die minder dan 5 keer per maand avond/weekendwerk hebben, geven aan meer autonomie en werk-leef flexibiliteit te hebben dan gemiddeld in de sector. Medewerkers die meer dan 10 keer per maand avond/weekendwerk hebben, geven aan dat ze substantieel meer lichamelijke inspanningen ervaren, en minder werk-leef flexibiliteit.

5.4.10 Financiële belasting COVID

Tabel 11. Interne vergelijking in functie van functiefamilie

“De afgelopen periodeervaarde ik financiële problemen omwille van de Corona situatie”

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Helemaal niet akkoord (n=296)	/	Lichamelijke inspanning Appreciatie verloning Herstelnoed
Eerder niet akkoord (n=368)	/	/
Eerder akkoord (n=367)	/	/
Helemaal akkoord (n=188)	Lichamelijke inspanning Belastende lichamelijke omstandigheden Jobonzekerheid Appreciatie verloning	/

Wanneer we kijken naar de financiële impact van COVID, stellen we vast dat de medewerkers die helemaal niet akkoord zijn met de stelling “De afgelopen periodeervaarde ik financiële problemen omwille van de Corona situatie” substantieel gunstiger scoren op lichamelijke inspanning, appreciatie verloning en herstelnoed. De groep die helemaal akkoord is met de stelling, ervaart substantieel ongunstigere scores dan gemiddeld in de sector, en dit voor lichamelijke inspanning, belastende lichamelijke omstandigheden, jobonzekerheid en appreciatie verloning.

5.4.11 Gezinssituatie

Tabel 12. Interne vergelijking in functie van gezinssituatie

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Alleenstaande zonder kinderen (n=267)	/	/
Alleenstaande met kinderen (n=110)	/	/
Partner met kinderen (n=521)	/	/
Partner zonder kinderen (n=321)	/	/

We stellen geen afwijkingen vast op vlak van de gezinssituatie.

5.4.12 Tewerkstelling

Tabel 13. Interne vergelijking in functie van tewerkstelling

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Deeltijds (n=426)	/	Werk-leef flexibiliteit
Voltijds (n=793)	/	/

Voor de variabele tewerkstelling zien we dat de groep deeltijds een substantieel gunstigere score heeft voor werk-leef flexibiliteit. Voor de rest zijn er geen afwijkingen vast te stellen in vergelijking met de sector.

5.4.13 Uurrooster

Tabel 14. Interne vergelijking in functie van uurrooster

	Substantieel ongunstiger	Substantieel gunstiger
Licht variërend (n=402)	/	/
Sterk variërend (n=568)	Lichamelijke belasting	/
	Werk-leef flexibiliteit	
Vast (n=249)	/	Lichamelijke belasting
		Werk-leef flexibiliteit

Voor de variabele uurrooster zien we dat de groep licht variërend niet afwijkt van het gemiddelde. De groep sterk variërend wijkt in ongunstige zin af voor de aspecten lichamelijke belasting en werk-leef flexibiliteit. De groep vast ervaart deze thema's als substantieel gunstiger.

5.4.14 Conclusie interne vergelijkingen

Prioritaire aandacht gaat uit naar de groepen die substantieel ongunstiger scoren op de welzijnsindicatoren. In deze groepen dringen zich maatregelen op om de schade te beperken of te herstellen. Groepen met een ongunstiger welzijn

De SENSOR meet drie welzijnsindicatoren: engagement, plezier en herstel nood. We passen de volgende regel toe om te prioriteren:

- De hoogste prioriteit wordt gegeven aan de groepen die substantieel ongunstiger scoren op alle drie de welzijnsindicatoren.
 - Er zijn geen groepen op dit hoogste niveau van prioriteit.
- De tweede prioriteit wordt gegeven aan de groepen die substantieel ongunstiger scoren op Herstel nood. Volgende groep situeert zich op dit niveau:
 - Geslacht groep X
- De derde prioriteit wordt gegeven aan de groepen die substantieel ongunstiger scoren op de positieve welzijnsindicatoren Engagement en/of Plezier.
 - Er zijn geen groepen op dit niveau.

Over het algemeen stellen we vast dat er weinig grote verschillen bestaan tussen de verschillende groepen. Sommige groepen scoren substantieel (on)gunstiger dan gemiddeld binnen de sector op bepaalde stress- en motivatiebronnen (zoals lichamelijke inspanning, jobonzekerheid en werk-leef flexibiliteit). Maar deze verschillen hebben weinig impact op afwijkingen binnen de werkbeleving (welzijnsindicatoren).

5.5 Regressieanalyse⁹

5.5.1 Van risicoanalyse naar risico-evaluatie: welke werkaspecten hangen samen met welke welzijnsmaten?

Tot hiertoe legden we nadruk op de beschrijvende resultaten inzake alle bevraagde welzijnsindicatoren en werkaspecten. Deze beschrijvende resultaten, de risicoanalyse, geven ons als het ware een eerste weergave van mogelijke “knoppen om aan te draaien” wilt men de psychosociale werkbeleving bevorderen. De volgende uitdaging betreft het stellen van prioritaire actiedomeinen die vervolgens kunnen vertaald worden naar concrete actiemaatregelen. Waar dienen we nu te beginnen? Hoe belangrijk zijn specifieke werkaspecten voor de welzijnsindicatoren? **Naast de risicoanalyse (beschrijvende resultaten) wensen we dieper in te gaan op een zogenaamde “risico-evaluatie” waarbij we de samenhang tussen werkaspecten en welzijnsmaten in kaart brengen.**

Klassiek zetten organisaties in op stresspreventie of het voorkomen van *onwelzijn*. Wij wensen echter te benadrukken dat een actieplan ter bevordering van het psychosociaal welzijn idealiter bestaat uit twee sporen. Enerzijds is er het spoor van de stresspreventie (verlagen van onwelzijn), maar anderzijds is er ook het spoor van de engagementsbevordering of amplitie (verhogen van welzijn).

Vanuit de arbeidspsychologische discipline weten we dat sommige werkaspecten een grotere impact hebben inzake stresspreventie dan wel engagementsbevordering. Een regressieanalyse helpt ons om na te gaan welke invloed specifieke werkaspecten nu hebben op de verschillende welzijnsmaten (engagement, plezier, herstelneed). We doen hiervoor beroep op de analyses van Prof. Notelaers, uitgevoerd op zijn volledige databank. Dat laat immers toe complexere analyses te draaien.

Let wel: enkel de werkaspecten waarvoor voldoende data zijn verzameld, werden opgenomen in de regressieanalyse. Dit om de zogenaamde “power” of sterkte van de verzamelde data voldoende betrouwbaar te houden. Dit maakt dat sommige werkaspecten waarvan we theoretisch verwachten dat ze een belangrijke samenhang vertonen met een specifieke welzijnsmaat mogelijks niet werden opgenomen in de analyse omwille van te weinig verzamelde data tot op heden.

⁹ Voor meer details verwijzen we naar dashboard 5 in Tableau ©.

5.5.2 Aan welke knoppen kunnen we draaien?

De regressieanalyse toont aan dat men op het spoor van engagementsbevordering best inzet op uitdagend werk, met name vaardigheidsbenutting en variatie of afwisseling in het werk. Het creëren van een sterk transformationeel leiderschap binnen de organisatie blijkt eveneens een belangrijke factor te zijn.

Op het spoor van de stresspreventie komt het erop aan de herstelnoed te verlagen. De regressieanalyse toont aan dat werkbelasting (zowel tempo als emotionele belasting) het prioritaire actiepunt is.

Figuur 7. Schematische weergave van de risico-evaluatie aan de hand van regressieanalyses op een algemene dataset.



5.6 Prioriteiten¹⁰

We voegen in dashboard 6 nieuwe informatie toe aan de grafiek uit dashboard 2b. Voor elk gemeten werkaspect ziet u nu hoe sterk het verband is tussen een werkaspect (vb. vaardigheidsbenutting) en een welzijnsindicator (vb. engagement). Eén pijltje betekent dat er een licht verband is. Een dubbel pijltje betekent dat er een sterk verband is.

Wilt u een bepaalde welzijnsindicator verbeteren? Onderstaande grafiek helpt u bij het bepalen van de prioriteiten.

1. De hoogste prioriteit gaat uit naar deze werkaspecten die (a) door minder dan 50% van uw respondenten gunstig worden gescoord én die (b) een belangrijke impact (aangeduid met een dubbel pijltje) hebben op de desbetreffende welzijnsindicator.
2. De 2^e hoogste prioriteit gaat uit naar deze werkaspecten die (a) door 50% tot 67% van uw respondenten gunstig worden gescoord én die (b) een belangrijke impact (aangeduid met een dubbel pijltje) hebben op de desbetreffende welzijnsindicator.
3. Vanuit preventief oogpunt, is het aangewezen om ook aandacht te besteden aan de ongunstige werkaspecten met 1 pijltje. Hun impact op de desbetreffende welzijnsindicator is op dit moment beperkt. Ze vormen echter een potentieel risico. Bij het uitblijven van preventieve inspanningen, bestaat de kans dat deze werkaspecten op termijn het welzijn van uw medewerkers zullen aantasten.

Figuur 8. Prioriteiten voor de verschillende welzijnsindicatoren



¹⁰ Voor meer details verwijzen we naar dashboard 6 in Tableau ©.

5.6.1 Prioriteiten Engagement

De positieve welzijnsindicator engagement scoort goed: 87% voelt zich geëngageerd in het werk. Wil men het engagement binnen de sector podiumkunsten en muziek verder aanwakkeren, dan zijn onderstaande punten meest prioritair:

1. Hoogste prioriteit (meer dan 50% negatief én hoge impact op engagement)
 - a. /
2. Bijkomende aandachtspunten (50% tot 67% positief én hoge impact op engagement)
 - a. Arbeidsorganisatie
 - b. Vaardigheidsbenutting
3. Preventieve actiepunten (meer dan 50% negatief, maar slechts lichte impact op engagement)
 - a. Loopbaanmogelijkheden

5.6.2 Prioriteiten Plezier in het werk

De positieve welzijnsindicator plezier in het werk scoort goed: 90,6% ervaart plezier in het werk. Wil men het plezier in het werk binnen de sector podiumkunsten en muziek verder aanwakkeren, dan zijn onderstaande punten meest prioritair:

1. Hoogste prioriteit (meer dan 50% negatief én hoge impact op plezier in het werk)
 - a. /
2. Bijkomende aandachtspunten (50% tot 67% positief én hoge impact op plezier in het werk)
 - a. Arbeidsorganisatie
 - b. Vaardigheidsbenutting
 - c. Werktempo
3. Preventieve actiepunten (meer dan 50% negatief, maar slechts lichte impact op plezier in het werk)
 - a. /

5.6.3 Prioriteiten Herstelnood

Binnen de sector podiumkunsten en muziek rapporteert 51,8% van de respondenten een nood aan herstel. Meer dan de helft van deze groep (32,1%) geeft aan altijd herstel nood te ervaren. Wil men de herstel nood in het werk binnen de sector podiumkunsten en muziek verlagen, dan zijn onderstaande punten meest prioritair:

1. Hoogste prioriteit (meer dan 50% negatief én hoge impact op herstel nood)
 - a. /
2. Bijkomende aandachtspunten (50% tot 67% positief én hoge impact op herstel nood)
 - a. Werktempo
3. Preventieve actiepunten (meer dan 50% negatief, maar slechts lichte impact op herstel nood)
 - a. Appreciatie verloning

5.7 Hermeting: Vergelijking SENSOR-resultaten 2016 – 2022

De SENSOR werd in 2016 een eerste keer afgenomen binnen de sector podiumkunsten en muziek. In wat volgt opteren we er voor enkel een vergelijking uit te werken tussen de SENSOR resultaten van 2016 en 2022 voor de zogenaamde *stabiele* schalen. Dit zijn de kernschalen waarvan we weten dat respondenten op een stabiele wijze worden ingedeeld in de vier blootstellingscategorieën. De toewijzing in 2016 en 2022 gebeurde als het ware met dezelfde sleutel. Enkel de resultaten op deze schalen kunnen betrouwbaar vergeleken worden. Dit heeft te maken met de gebruikte analysetechniek en bijbehorende statistische validatie. Latente clusteranalyse is een techniek die sterker wordt naarmate er meer data voor handen is in het totale databestand van Prof. Notelaers. Hoe meer data, hoe correcter de sleutel om respondenten aan een blootstellingscategorie toe te wijzen.

Dit impliceert dan ook dat de sleutel vooral voor recentere schalen geëvolueerd is de voorbije jaren en mogelijks niet dezelfde resultaten genereert dan in 2016. Een 1 op 1 vergelijking is dan ook niet mogelijk en kan tot verkeerde conclusies leiden. Vandaar dat we ons beperken tot een juiste vergelijking inzake stabiele schalen. Meer bepaald, is er geen vergelijking mogelijk voor de volgende recentere modules: arbeidsorganisatie, transformationeel leiderschap, psychosociaal welzijnsklimaat, pesten op het werk, engagement, missie in het buitenland, complexiteit, flow, interafhankelijkheid, bureaucratie, moeilijke derden, rechtvaardigheid, OCB, engaging leadership en absenteïsme.

5.7.1 Participatiegraad¹¹

De deelname is met 6% gedaald. In 2016 bedroeg de participatiegraad 46% binnen de sector podiumkunsten en muziek. In 2022 nam 40% deel aan de SENSOR-welzijnsenquête.

Figuur 9. Evolutie in participatiegraad



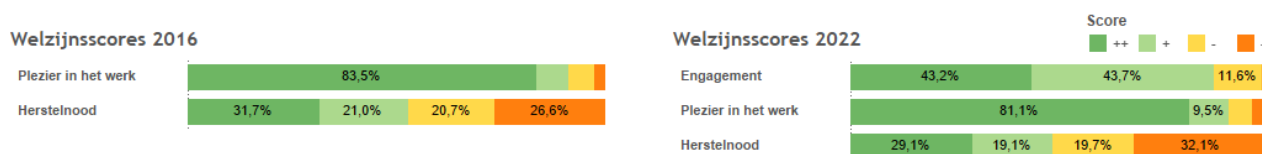
¹¹ Zie Hermeting Dashboard 1 in het Tableaurapport.

5.7.2 Welzijnsindicatoren¹²

De score op engagement mogen we niet zo maar één-op-één vergelijken omwille van de methodologische redenen die we hierboven beschreven. Daarom wordt die voor 2016 niet weergegeven. Uit onderzoek weten we dat deze meestal in dezelfde lijn ligt als plezier in het werk.

De score op plezier in het werk ongeveer stabiel gebleven: 91% in 2016 en 90,6% in 2022. We zien echter wel een stijging op de negatieve welzijnsindicator herstel nood: deze is gestegen van 47,3% in 2016 naar 51,8% in 2022.

Figuur 10. De scores op de welzijnsindicatoren in 2016 en 2022



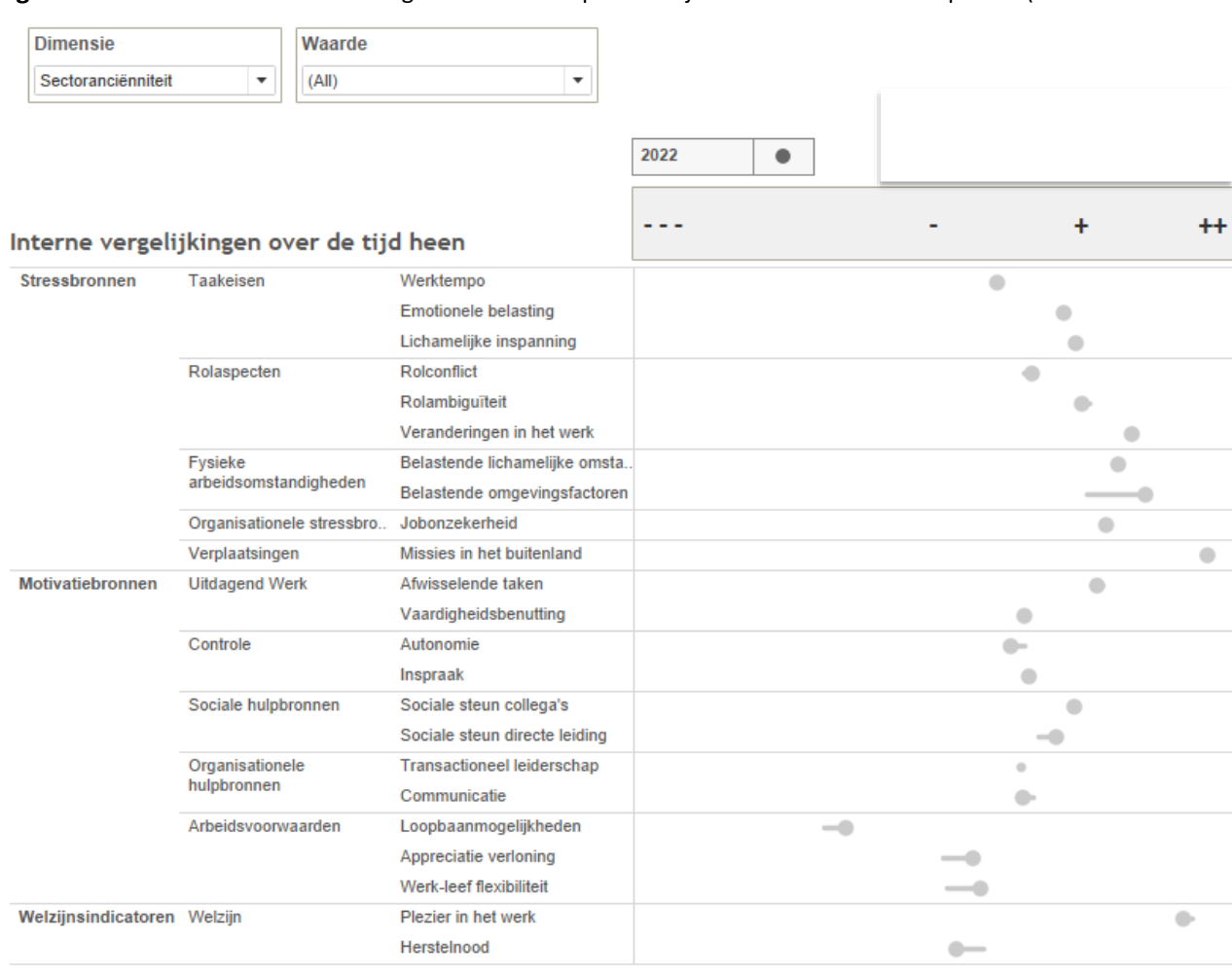
5.7.3 Werkaspecten

In onderstaande Figuur 11 worden de algemene sectorscores weergegeven, dit over de verschillende meetmomenten heen.

De vector geeft de gemiddelde scores weer. Het bolletje is de score van de huidige meting (T). Een beweging naar rechts (bolletje staat rechts) betekent dat de score verbeterd is tegenover de voorgaande meting (T-1, weergegeven door de lijn). Een beweging naar links (bolletje staat links) betekent dat de score verslechterd is tegenover de voorgaande meting. De evolutie in de score is substantieel wanneer het verschil tussen beide scores 0,35 of meer is. De scores worden zichtbaar wanneer u met de cursor op het bolletje of lijntje gaat staan.

¹² Zie Hermeting Dashboard 2 in het Tableaurapport.

Figuur 11. De evolutie van de organisatiescores op de welzijnsindicatoren en werkaspecten (van 2016 naar 2019)



Om met zekerheid te kunnen zeggen dat een aspect substantieel is geëvolueerd doorheen de tijd, moeten we een berekening maken. Dit kan enkel in Tableau. Hiervoor plaat je de cursor op de score 2016 en op de score 2022. Er opent zich telkens een tekstvak. In dit tekstvak staat de 'gefilterde score'.

Bijvoorbeeld **belastende omgevingsfactoren**. De lengte van de lijn laat vermoeden dat de gunstige evolutie substantieel is. Om dit zeker te weten, controleren we de 'gefilterde score' 2016 en 2022. Deze bedraagt respectievelijk 0,996 en 1,381. De berekening bestaat uit het verschil tussen beide waarde (=0,385). We spreken van een substantiële afwijking vanaf een verschil van 0,35.

We kunnen concluderen dat belastende omgevingsfactoren substantieel gunstig geëvolueerd zijn doorheen de tijd. Verder stellen we geen substantieel gunstige of ongunstige evoluties vast.

Tabel 9. Evolutie werkaspecten en welzijnsindicatoren 2016 – 2022

Substantieel ongunstige evolutie	Lichtjes ongunstige evolutie	Lichtjes gunstige evolutie	Substantieel gunstige evolutie
/	Autonomie	Sociale steun directe leiding	Belastende omgevingsfactoren
	Communicatie	Appreciatie verloning	
	Herstelnoed	Werk-leef flexibiliteit	

6 Conclusie

6.1 SENSOR-bevraging: Een arbeidspychologische invalshoek

De SENSOR-bevraging staat centraal in het weergeven van de resultaten in dit rapport. Een arbeidspychologische invalshoek wordt hier gehanteerd. Meer bepaald verkregen we inzichten inzake de werkbeleving en de kwaliteit van de arbeid bij medewerkers binnen de sector van podiumkunsten en muziek door 2 kernaspecten:

1. De **“risicoanalyse”**: Beschrijvende resultaten inzake welzijnsindicatoren en werkaspecten vertellen hoe gunstig of ongunstig de scores op sectorniveau zijn. Bijkomend werden deze scores vergeleken met de scores die we verzamelden in onze externe referentiegroep en werden ook interne vergelijkingen gemaakt met de bedoeling risicogroepen te detecteren.
2. De **“risico-evaluatie”**: Aan de hand van prioriteitengrafieken krijgen we inzicht in de samenhang tussen werkaspecten en welzijnsindicatoren. We hanteren hierbij een twee-sporen visie waarbij we zowel aanraden in te zetten op stresspreventie (herstelbehoefte reduceren alsook voorkomen) als op amplitie of engagementsbevordering (stimuleren van engagement en plezier op het werk). Actiedomeinen die als prioritair naar voorkomen scoren eerder laag in de sector en zijn tevens belangrijk voor specifieke welzijnsindicatoren.

6.2 De werkbeleving bij binnen de sector podiumkunsten en muziek

Aan de hand van de SENSOR brachten we de **werkbeleving** in kaart. Binnen de sector van podiumkunsten en muziek peilden we hierbij naar drie welzijnsindicatoren, met name engagement, plezier op het werk en herstel nood.

De scores voor **engagement en plezier in het werk** zijn goed. 87% is geëngageerd en 90,6% van de medewerkers ervaart plezier in het werk.

Daartegenover rapporteert ongeveer één medewerker op twee (51,8%) **herstel nood**. In absolute getallen uitgedrukt, ervaren 631 medewerkers een nood aan recuperatie. Voor ongeveer 391 medewerkers is deze herstel nood acuut. Blijft recuperatie uit, dan heeft deze groep een verhoogd risico om binnen de 6 maanden uit te vallen wegens ziekte.

6.3 Kwaliteit van de arbeid binnen de sector podiumkunsten en muziek

Naast de werkbeleving brachten we ook de **werkomgeving of de kwaliteit van de arbeid** in kaart door stressbronnen en motivatiebronnen te bevragen. Vertrekkende vanuit deze risicoanalyse krijgen we een zicht op aan te pakken knelpunten en positieve punten die men waar mogelijk nog kan pogen te versterken.

6.3.1 Tweesporenbeleid: aandachtspunten en acties

Vanuit het principe “meten is weten” biedt de SENSOR inzichten die in een vervolgstap vertaald kunnen worden naar acties ter bevordering van het welzijn en dit op twee sporen. We bieden immers graag handvaten voor een tweesporenbeleid dat enerzijds gericht is op stresspreventie (verlagen en voorkomen van herstelbehoefte) en anderzijds op amplitie of engagementsbevordering (bevorderen van work engagement en plezier op het werk). In wat volgt vatten we voor elk van deze sporen de belangrijkste actiedomeinen samen. We integreren daarvoor verzamelde informatie uit de risicoanalyse (scores) en risico-evaluatie (prioriteitengrafieken).

6.3.2 Spoor 1: Stresspreventie

Het spoor van stresspreventie betreft het meest bekende spoor waarbij men (psychosociale) risicofactoren binnen de organisatie tracht weg te werken. Meer bepaald beogen we hierbij voornamelijk de herstelbehoefte of negatieve welzijnsindicatoren aan te pakken en te voorkomen door stressbronnen te reduceren en motivatiebronnen te verhogen.

Uit de prioriteitengrafiek blijkt dat er één prioritair actiepoint is om de **herstelnoed** te verbeteren, namelijk werktempo.

- Werktempo: Een ongunstige score op werktempo in de bevraging verwijst voornamelijk naar een ervaren tijdsdruk. Respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben zich te moeten haasten en extra hard te moeten werken om het werk af te krijgen. Het is aan te raden om verder uit de diepen van waar de ervaring van verhoogd werktempo precies komt. Heeft men te veel taken en verantwoordelijkheden om het werk tijdig rond te krijgen? Beschikt men over de juiste kennis, tools en vaardigheden om efficiënte werkmethoden te hanteren?

Aangezien het vaak een uitdaging is om rechtstreeks op het werktempo zelf te werken, kijken we ook naar andere factoren die een invloed kunnen hebben op werktempo. Een gebrekkige arbeidsorganisatie kan een grote impact hebben op de efficiëntie van de processen binnen de organisatie. Hierdoor verliezen medewerkers tijd, en ontstaat er een verhoogde werkdruk. Daarnaast zorgt een gebrekkige arbeidsorganisatie mogelijks voor rolconflicten binnen de organisatie. Deze conflicten zijn tijdrovend, waar een extra gevoel van tijdsverlies kan creëren bij de medewerkers. Door in te zetten op een vlottere arbeidsorganisatie en het verminderen of voorkomen van rolconflicten, kan de organisatie onrechtstreeks werken aan het optimaliseren van werktempo.

- Rolconflict: Rolconflict verwijst voornamelijk (in onze bevraging) naar ervaren tegenstrijdigheden in de opdrachten of instructies die men van anderen krijgt. Daarnaast kan men rolconflict ook ervaren wanneer men bepaalde taken op een andere manier dient uit te voeren dan men zelf graag zou willen.

In eerste instantie is het aan te raden op te sporen van waar de ervaren rolconflicten komen. Worden er instructies gegeven die niet in dezelfde lijn liggen? Zijn er richtlijnen of procedures die niet stroken met de realiteit? Wordt men bevraagd door meerdere afdelingen of partijen die mogelijks niet op eenzelfde lijn staan? Moet men het werk op een bepaalde manier uitvoeren terwijl men het zelf misschien liever anders zou doen? De personen die medewerkers aansturen spelen hier een sleutelrol. Is het duidelijk wie wie aanstuurt in de organisatie? Worden sommige medewerkers door meerdere personen aangestuurd en wat krijgt dan prioriteit? Rolconflicten kunnen aangepakt worden door takenpakketten en verantwoordelijkheden helder te definiëren en te communiceren, door prioriteiten te stellen en af te spreken wie wie aanstuurt. Dit gebeurt idealiter op een participatieve manier bijvoorbeeld door gesprekken met de leidinggevende. Daarnaast kan men ook workshops organiseren die gericht zijn op teamontwikkeling en job crafting bijvoorbeeld.

- Arbeidsorganisatie: Een gebrekkige arbeidsorganisatie kan een grote impact hebben op de efficiëntie van heel wat processen binnen de organisatie waaronder samenwerking tussen afdelingen, samenwerking binnen teams alsook op de invulling en werkbaarheid van individuele jobs. Arbeidsorganisatie gaat meer bepaald over hoe taken en rollen verdeeld zijn en ingevuld worden in de organisatie, hoe de interne teamwerking vorm krijgt en hoe de samenwerking tussen medewerkers en diensten er uit ziet. Deze arbeidsorganisatie is idealiter visie-gedreven en gericht op het behalen van de kernopdracht of missie van de organisatie (Wat moet men realiseren? Waar staat de vlag? Wat vindt men hierbij belangrijk?). Een inefficiënte arbeidsorganisatie gaat daarentegen vaak gepaard met zowel energie- als tijdverlies wat zich onder meer kan vertalen naar een verhoogde werkdruk en rolproblemen.

Om een beter zicht te krijgen op de arbeidsorganisatie en het arbeidsproces vlotter te laten verlopen kan men onder andere werk maken van een duidelijk organigram (hoe ziet de organisatiestructuur er uit?), de interne procedures en processen verhelderen en optimaliseren, overleg voorzien om processen en procedures te hertekenen waar nodig, rollen en verantwoordelijkheden (her)definiëren en werk maken van transparante besluitvormingsprocessen waarbij medewerkers idealiter betrokken worden of minstens helder geïnformeerd worden.

6.3.3 Spoor 2: Amplitie of engagementsbevordering

Wil men het **engagement** en het **plezier in het werk** verder aanwakkeren, dan zijn vaardigheidsbenutting, arbeidsorganisatie en werktempo de meest prioritaire actiepunten.

- Vaardigheidsbenutting: Wanneer het gaat over vaardigheidsbenutting gaat het onder andere over de ervaren leermogelijkheden op het werk, het gevoel wat te kunnen bereiken en de mogelijkheden die het werk biedt voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Het betreft een belangrijke component van zogenaamd uitdagend werk.

Om de mate van vaardigheidsbenutting van medewerkers te stimuleren kan men het opleidings- en trainingsaanbod versterken en communiceren, inzetten op competentie management en focussen op talenten. Men kan bijkomend werk maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin men in samenspraak met de medewerker uitstippelt waar de medewerker stapsgewijs verder op kan inzetten. Ook initiatieven omtrent job rotatie waarbij medewerkers roteren rondom concrete taken of waarbij men als het ware deel uit maakt van een mobiel team dat multi-inzetbaar is. Het kan uiteraard goed zijn om even te horen waar men precies nood aan heeft? Wat maakt nu dat men een gebrek aan vaardigheidsbenutting ervaart? Hoe ziet het takenpakket er uit? Sluit dit aan bij de

vaardigheden en leerpistes van de medewerker? Deze oefening kan men uiteraard organiseren en doorvoeren voor medewerkers vanuit de hele organisatie.

- Arbeidsorganisatie: cf. beschrijving in bovenstaande paragraaf 4.3.2.
- Werktempo: cf. beschrijving in bovenstaande paragraaf 4.3.2.

Complementair aan bovenstaande prioritaire actiedomeinen kan men ook inzetten op andere motivatiebronnen die als aandachtspunt naar voren kwamen uit de analyse zoals loopbaanmogelijkheden, appreciatie verloning, en work-life balance. Daarnaast is het aangewezen blijvend in te zetten op motivatiebronnen die reeds door de meerderheid van de medewerkers gunstig gescoord worden zoals transformationeel leiderschap, welzijnsklimaat, afwisseling, en sociale steun van collega's. Het job demands-resources model leert ons dat motivatiebronnen niet alleen engagement en plezier op het werk bevorderen, maar ook beschermend zijn op vlak van herstelbehoefte.

6.4 Evolutie doorheen de tijd (2016 – 2022)

De score op plezier in het werk ongeveer stabiel gebleven: 91% in 2016 en 90,6% in 2022. We zien echter wel een stijging op de negatieve welzijnsindicator herstel nood: deze is gestegen van 47,3% in 2016 naar 51,8% in 2022.

We kunnen concluderen dat belastende omgevingsfactoren substantieel gunstig geëvolueerd zijn doorheen de tijd. Verder stellen we geen substantieel gunstige of ongunstige evoluties vast op vlak van werkkenmerken.

6.5 Actieplan

Naast het uitvoeren van de risicoanalyse psychosociale aspecten dient een werkgever ook preventieve maatregelen te treffen op basis van deze analyse. De risicoanalyse (meting) is immers maar de eerste stap, het uiteindelijke doel is het opstellen van een actieplan ter bevordering van het welzijn op het werk.

Op basis van de conclusies van deze studie kan het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten lopende acties optimaliseren en aanvullende acties uitwerken op sectorniveau, in samenspraak met de sociale partners en andere spelers binnen het veld. Om te garanderen dat de deelnemende organisaties volledig in orde zijn met de wetgeving (risicoanalyse + actieplan/maatregelen), dient men rekening te houden met onderstaande punten:

- Organisaties die naast de sectorresultaten ook een eigen rapport aangevraagd hebben, zijn in orde wat betreft het gedeelte analyse. Zij dienen wel intern verder aan de slag te gaan met de resultaten van hun bedrijf door preventieve maatregelen te treffen op basis van hun organisatieresultaten.
- Organisaties die enkel de sectorresultaten hebben (en geen eigen resultaten) dienen de sectoranalyse nog te vertalen naar de eigen realiteit van de organisatie. Dit kan gebeuren door intern af te toetsen/ te bespreken of de sectorresultaten ook van toepassing zijn voor hun organisatie: zijn de risico's in de sector dezelfde als degene waar zij mee geconfronteerd worden of zijn er nog andere risicofactoren specifiek voor de organisatie? Daarnaast dienen zij ook preventieve maatregelen te treffen op basis van de deze resultaten.

7 Bijlage: vragenlijst

De modules die deel uitmaken van de vragenlijst binnen de sector podiumkunsten en muziek worden aangeduid met een kruisje.

x	Stressbronnen	Taakeisen	Werktempo	Moet u extra hard werken om iets af te krijgen? Werkt u onder tijdsdruk? Moet u zich haasten ?
x	Stressbronnen	Taakeisen	Emotionele belasting	Is uw werk emotioneel zwaar? Wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken? Komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht ?
	Stressbronnen	Taakeisen	Geestelijke belasting	Vraagt uw werk veel concentratie? Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk? Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht moet bij houden ?
x	Stressbronnen	Taakeisen	Lichamelijke inspanning	Vindt u uw werk lichamelijk erg inspannend? Vereist uw werk lichaamskracht? Werkt u in ongemakkelijke of inspannende houdingen ?
	Stressbronnen	Taakeisen	Complexiteit	Vindt u uw werk ingewikkeld? Heeft u moeite met uw werk, omdat het steeds ingewikkelder is geworden? Moet u werk doen dat te moeilijk voor u is?
	Stressbronnen	Taakeisen	Flow	Wordt u in uw werk gehinderd door onverwachte situaties? Loopt uw werk anders dan u het zelf had gewild? Komen er storingen voor in uw werk?
	Stressbronnen	Organisationele stressbronnen	Interafhankelijkheid	Moet u wachten op anderen voor u met uw werk verder kunt? Wordt u gehinderd door gebreken in het werk van anderen? Wordt uw werk bemoeilijkt door de afwezigheid van anderen?
	Stressbronnen	Organisationele stressbronnen	Bureaucratie	Heeft u op uw werk te maken met overbodige regels, procedures en voorschriften? Kunt u door allerlei onnodige regels uw werk niet zo goed doen als u zou willen? Moet u om iets gedaan te krijgen een andere weg volgen dan welke is voorgeschreven?
x	Stressbronnen	Organisationele stressbronnen	Jobonzekerheid	De kans bestaat dat ik binnenkort mijn job verlies. Ik voel me onzeker over de toekomst van mijn job. Ik denk dat ik mijn job zal verliezen in de nabije toekomst.
x	Stressbronnen	Rolaspecten	Rolconflict	Krijgt u tegenstrijdige opdrachten? Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen? Heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken? Heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken ?
x	Stressbronnen	Rolaspecten	Rolambigüiteit	Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten? Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is? Weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten?

x	Stressbronnen	Rolaspecten	Veranderingen in het werk	Vindt u het moeilijk zich aan te passen aan verandering(en) in uw taken? Geeft het veranderen van uw taken problemen? Heeft het veranderen van uw taken negatieve gevolgen voor u ?
x	Stressbronnen	Arbeidsomstandigheden	Belastende lichamelijke omstandigheden	Hoe dikwijls heeft u tijdens de uitoefening van uw werk te maken: ...met lichamelijk zware taken? ...met ongemakkelijke of inspannende werkhoudingen? ...met repetitieve (steeds dezelfde) hand/armbewegingen?
x	Stressbronnen	Arbeidsomstandigheden	Belastende omgevingsfactoren	Hoe dikwijls heeft u tijdens de uitoefening van uw werk te maken: ...met trillingen van werktuigen en machines ...met lawaaihinder ...met extreme temperaturen
x	Stressbronnen	Ongewenste gedragingen (extern)	Pesten op het werk	Hoe vaak bent u tijdens de laatste 6 maanden voorwerp geweest van het volgend gedrag? Iemand houdt informatie achter die u nodig hebt en maakt daardoor uw werk moeilijker. Roddels over u. Uitgesloten worden uit groepsactiviteiten, uitgesloten worden door de collega's. Herhaalde opmerkingen over uw privéleven en over uzelf. Beledigingen. Herhaalde opmerkingen over uw vergissingen. Uw vragen of uw pogingen om een gesprek te beginnen, worden beantwoord met stilte of vijandigheid. Uw werk en uw inspanningen worden niet naar waarde ingeschat. Men haalt met u grappen uit en bezorgt u "onaangename" verrassingen.
x	Stressbronnen	Ongewenste gedragingen (intern)	Agressie, conflicten met collega's	Als u de laatste 6 maanden terugkijkt, in welke mate heeft u te maken gehad met onderstaande zaken: Heeft u te maken met agressie van uw collega's? Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk? Heeft u conflicten met uw collega's ?
x	Stressbronnen	Ongewenste gedragingen (intern)	Agressie, conflicten met directe leiding	Als u de laatste 6 maanden terugkijkt, in welke mate heeft u te maken gehad met onderstaande zaken: Heeft u te maken met agressie van uw directe leiding? Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk? Heeft u conflicten met uw directe leiding ?
x	Stressbronnen	Ongewenste gedragingen (intern)	OSGW	Wordt u tijdens uw werk geconfronteerd met grapjes of opmerkingen met een seksuele ondertoon, die u als ongewenst beschouwt? Wordt u tijdens uw werk aangeraakt of vastgepakt op een manier, die u als ongewenst beschouwt ?
x	Stressbronnen	Ongewenste gedragingen (extern)	Moeilijk derden	Kan u voor onderstaande vragen aangeven in welke mate u ermee geconfronteerd werd tijdens de laatste 6 maanden? Hoe vaak heeft u contact met klanten? Hoe vaak heeft u te maken met onvriendelijke klanten? Hoe vaak heeft u conflicten met klanten? Hoe vaak wordt u geconfronteerd met verbaal geweld vanwege klanten? Hoe vaak heeft u te maken met klanten die emotionele argumenten gebruiken?
	Stressbronnen	Verplaatsingen	Woon-werk verkeer	Hoeveel tijd neemt uw woon- werkverkeer gemiddeld in beslag?

				Hoe vaak heeft u te maken met vertragingen of verkeersproblemen tijdens uw woon-werkverkeer? Hoe vaak hebben vertragingen/verkeersproblemen negatieve gevolgen voor u? Hoe vaak ergert u zich in het woon-werkverkeer? Hoe vaak komt u te laat door vertragingen of verkeersproblemen?
x	Stressbronnen	Verplaatsingen	Professionele verplaatsingen buitenland	Verplaatst u zich naar het buitenland voor het werk? Voelt u zich erg ongemakkelijk omdat u regelmatig naar het buitenland dient te reizen? Bezorgen de professionele verplaatsingen naar het buitenland u persoonlijke problemen? Wordt uw privé-leven verstoord door de professionele verplaatsingen naar het buitenland? Beschikt u over de mogelijkheid uw professionele verplaatsingen naar het buitenland voor te bereiden zoals het hoort ? Beschikt u over de mogelijkheid te recupereren na elke professionele verplaatsing naar het buitenland?
x	Motivatiebronnen	Uitdagend Werk	Afwisselende taken	Is uw werk gevarieerd? Vraagt uw werk een eigen inbreng? Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden of capaciteiten ?
x	Motivatiebronnen	Uitdagend Werk	Vaardigheidsbenutting	Leert u nieuwe dingen op het werk? Geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken? Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling ?
x	Motivatiebronnen	Controle	Autonomie	Heeft u invloed op het werktempo? Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt? Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen ?
x	Motivatiebronnen	Controle	Inspraak	Heeft u veel te zeggen over wat gebeurt op uw werkplek? Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben? Kunt u met uw directe leiding voldoende overleggen over uw werk ?
x	Motivatiebronnen	Sociale hulpbronnen	Sociale steun collega's	Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt? Kunt u, als dat nodig is, uw collega's om hulp vragen? Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's ?
x	Motivatiebronnen	Sociale hulpbronnen	Sociale steun leidinggevende	Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt? Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen? Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding ?
x	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Arbeidsorganisatie	Is het werk in uw bedrijf doorgaans goed georganiseerd? Loopt de samenwerking met andere afdelingen of groepen binnen het bedrijf goed? Worden in uw bedrijf de werknemers betrokken bij de aanpassingen van de organisatie?
x	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Transformationeel leiderschap	Mijn leidinggevende communiceert een duidelijke en positieve visie over de toekomst. Mijn leidinggevende behandelt ons als mensen en stimuleert ons om ons verder te ontwikkelen. Mijn leidinggevende moedigt mij aan, en geeft mij erkenning. Mijn leidinggevende bevordert het vertrouwen, de betrokkenheid en de samenwerking tussen mij en mijn collega's. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om op een andere manier naar problemen te kijken.
x	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Welzijnsklimaat	Op mijn werk grijpt het seniormanagement snel in bij problemen die de werknemers hun psychologische gezondheid beïnvloeden.

				Het seniormanagement reageert doortastend als er bezorgdheid rijst om een werknemer zijn psychologische gezondheid. Naar mijn suggesties of bijdrage(n) in het kader van welzijn, veiligheid en gezondheid van onze organisatie wordt geluisterd. Voor het senior management is het psychosociaal welbevinden van haar werknemers duidelijk belangrijk.
x	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Communicatie	Hoort u voldoende over de gang van zaken in het bedrijf? Wordt u van de belangrijke dingen in het bedrijf goed op de hoogte gehouden? Is de manier waarop de besluitvorming loopt in uw bedrijf duidelijk ?
	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Veiligheidsregels	De regels in verband met veiligheid worden goed uitgelegd. De veiligheidsregels zijn erg praktisch. De veiligheidsregels kunnen toegepast worden zonder de gewone manier van werken te hinderen.
	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Persoonlijke beschermingsmiddelen	Het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen wordt goed uitgelegd. Het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen wordt gecontroleerd. Het niet gebruiken van persoonlijke beschermingsmiddelen wordt bestraft.
	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Werkmiddelen	Beschikt u over de juiste werkmiddelen/ het juiste gereedschap? Beschikt u over voldoende werkmiddelen/ gereedschap? Zijn de werkmiddelen/ het gereedschap gemakkelijk beschikbaar?
	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Rechtvaardigheid	Ik vind dat ik een eerlijke beloning (salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden) krijg van mijn werkgever Ik vind dat de regels en procedures op mijn werk op een correcte en rechtvaardige manier worden toegepast Ik vind dat ik eerlijk door mijn leidinggevende word behandeld
	Motivatiebronnen	Organisationele hulpbronnen	Engaging leadership	Mijn leidinggevende laat ruimte voor ieders inbreng. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om hun eigen mening te geven. Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen. Mijn leidinggevende is inspirerend. Mijn leidinggevende zorgt voor een teamgevoel bij ons. Mijn leidinggevende moedigt samenwerking tussen teamleden aan. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers te doen waar ze goed in zijn. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen. Mijn leidinggevende geeft medewerkers voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid. Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan iets belangrijks te werken. Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat het team hetzelfde doel nastreeft. Mijn leidinggevende laat ook taken en verantwoordelijkheden aan anderen over.
x	Motivatiebronnen	Arbidsvoorwaarden	Loopbaanmogelijkheden	Biedt uw baan u financiële groeimogelijkheden? Vergroot uw huidige baan uw kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt? Biedt uw baan u mogelijkheden tot promotie?

x	Motivatiebronnen	Arbeidsvoorwaarden	Appreciatie verloning	Vindt u dat in uw bedrijf goede lonen worden betaald? Vindt u dat u van uw loon behoorlijk rond kan komen? Vindt u dat u voldoende betaald wordt voor het werk dat u levert?
x	Motivatiebronnen	Arbeidsvoorwaarden	Werk-leef flexibiliteit	Kunt u verlof opnemen wanneer u dat wilt ? Wordt u teruggeroepen van een verlofdag ? Bestaan er mogelijkheden voor u om deeltijds te werken ? Bestaan er mogelijkheden voor u om te werken op uren die passen bij uw privéleven ? Wordt uw privéleven ongunstig beïnvloed door de werktijden ?
	Welzijnsindicatoren	Welzijn	Occupational Citizenship Behaviour (OCB)	De tijd genomen een collega te adviseren of te coachen. Een collega geholpen bij het leren van nieuwe vaardigheden of uw kennis gedeeld. Nieuwe medewerkers wegwijs gemaakt in hun job. Een luisterend oor geboden aan een collega die een probleem had op het werk. Suggesties gegeven om de manier waarop gewerkt wordt te verbeteren. Een collega geholpen die te veel werk had. Vrijwillig aangeboden extra werk te willen doen.
x	Welzijnsindicatoren	Welzijn	Engagement	Op mijn werk bruis ik van energie. Ik ben enthousiast over mijn baan. Mijn werk inspireert mij. Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan. Ik ga helemaal op in mijn werk.
x	Welzijnsindicatoren	Welzijn	Plezier in het werk	Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd. Meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen. Ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer. Ik heb plezier in het werk. Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.
x	Welzijnsindicatoren	Welzijn	Herstelnoed	Ik vind het moeilijk om me te ontspannen op het einde van de werkdag. Mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel. Het kost mij moeite om me na het werk in mijn vrije uren te concentreren. Het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk. Het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van de werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen.
	Welzijnsindicatoren	Gezondheid	Lichamelijke klachten	Had u de afgelopen twee weken last van ... spierpijnen in de ledematen? nek- of schouderpijnen? hoofdpijn? maag- of darmklachten? pijn in uw borst of hartstreek? rugpijn? tintelingen/verdoofd gevoel in de ledematen ?

	Welzijnsindicatoren	Gezondheid	Vermoeidheid	Had u de afgelopen twee weken last van ... moeilijk in slaap te kunnen komen? aanslepende vermoeidheid? een onrustige of gestoorde slaap?
	Welzijnsindicatoren	Gezondheid	Gezondheidsevaluatie	In welke mate gaat u akkoord met volgende uitspraken? Mijn werk heeft een negatieve invloed op mijn gezondheidstoestand. Mijn dagelijks leven wordt gehinderd door mijn gezondheidstoestand. Op mijn werk, word ik gehinderd door mijn gezondheidstoestand
	Welzijnsindicatoren	Gezondheid	Absenteïsme	Hoe beoordeelt u uw algemene gezondheidstoestand van de afgelopen twee weken ? Hoeveel keer bleef u in de afgelopen 12 maanden thuis wegens ziekte of ongeval ? Hoeveel dagen bleef u in de afgelopen 12 maanden thuis wegens ziekte of ongeval ? Hoe vaak bent u in de afgelopen 12 maanden toch gaan werken terwijl u eigenlijk om gezondheidsredenen thuis had moeten blijven ?