

# STORY BOOK

## ICare bij FCR Media

### 1. Achtergrond en context van het project

#### 1.1. Voorstelling FCR Media

FCR Media is het grootste Belgische digitale marketingagentschap voor kmo's en zelfstandigen. Door bedrijven optimaal vindbaar te maken op het internet en sociale media stimuleren we hun verkoop. FCR Media<sup>1</sup> beschikt over jarenlange ervaring in de kmo-markt.

Een team van ervaren experts maakt en optimaliseert elke dag websites, videos, Google- en Facebookadvertenties en nog veel meer. We hebben een partnership met Microsoft en naast Google Premier partner zijn we de enige Bing Ads partner in België.

Klanten kunnen rekenen op de expertise van gecertificeerde specialisten en een team van digitale experts dat de online aanwezigheid van bedrijven optimaliseert op verschillende platformen, waaronder goudengids.be. Dankzij een klant- en resultaatgerichte aanpak van 250 medewerkers, hebben we in totaal zo'n 30.000 tevreden klanten.

#### 1.2. ICare

In 2017 werd een werkgroep opgericht met vertegenwoordigers van werkgever, werknemers, de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, en Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (Securex), de vertrouwenspersoon en de business partners van de afdeling Human Resources.

Deze werkgroep werd in het leven geroepen om voorstellen te formuleren en actieplannen uit te werken naar aanleiding van de resultaten van de risicoanalyse die door middel van een wetenschappelijk onderbouwde enquête (de Welzijnswijzer – commercieel product van Securex) werd gedaan.

Er werden een aantal sessies georganiseerd voor de leidinggevendenden (ism Cevora) in kader vroegtijdige identificatie van burn-out en werd een traject uitgewerkt in kader re-integratie van werknemers die langdurig afwezig zijn omwille van burn-out en psychische klachten.

Tevens werd met de arbeidsgeneesheer een samenwerking opgezet in het kader van tertiaire preventie (hervelpreventie). Anonieme gegevens werden verzameld rond het aantal werknemers die zijn uitgevallen door burn-out, duur van afwezigheid en re-integratie.

---

<sup>1</sup> Meer informatie over FCR Media? Klik [hier](#)

In 2018 werd vooral aandacht besteed aan de gezondheid en psychosociale belasting van de medewerkers. Het volledige beleid werd toegelicht per departement door middel van een 'iCare-promotoer'. Ook werden er workshops ingericht die vrijwillig door werknemers konden gevolgd worden rond het identificeren van symptomen burn-out bij zichzelf of collega's. Er werd een preventieprogramma aangeboden met verschillende mogelijkheden tot ontspanning (start to walk, yoga@work, bedrijfsfiets, fruit van de maand).

In een nieuwe fase in 2019 werd opnieuw een meting uitgevoerd met behulp van de welzijnswijzer die de start van het pilootproject aankondigde.

### **1.3. Beschrijving van het project iCare-buddies**

Zoals gezegd is FCR Media gespecialiseerd in digitale marketingoplossingen voor zelfstandigen en KMO's. Het bedrijf heeft de laatste jaren door digitale disruptie<sup>2</sup> een grote transformatie ondergaan. Onder andere heeft deze change geleid tot een hogere psychosociale belasting en te optimaliseren ziekteverzuim.

Het pilootproject ter preventie van burn-out met subsidies van de FOD Sociale Zekerheid, werd binnen FCR Media uitgewerkt als een nieuw interventieprogramma waarbij een tiental medewerkers gedurende 4 dagen intensief werden opgeleid met als doel de competenties te verwerven om hun collega's effectief en efficiënt te ondersteunen via Peer support.

FCR Media heeft enkel bedienden in dienst en geen werknemers met arbeidersstatuut, doch is dit programma ook van toepassing op arbeiders.

## **2. Doelstellingen van het project (met vermelding van de preventieniveaus, de doelgroep en de beoogde beroepscategorieën)**

Het doel van dit pilootproject is te evalueren of een interventie gericht op enerzijds individuele bewustmaking van werknemers en anderzijds hulpverlening door rechtstreekse collega's resultaten boekt op vlak van daling ziekteverzuim en vlottere re-integratie. Ondersteuning (hulpverlening) via collega's zou kunnen leiden tot het versterken van de self-efficacy van de individuele werknemers waardoor zij meer weerbaar zijn tegen uitval door burn-out.

---

<sup>2</sup> D.i. de "radicale verandering in de bestaande economische activiteit of een economisch proces, die gepaard gaat met innovaties en als doel heeft een nieuwe markt aan te boren", 2020, Van Dale.

### 3. Concrete resultaten

#### 3.1. Startpunt: Welzijnswijzer

Aangezien het belangrijk is om de nodige meetbare resultaten voor te leggen, werd beslist om aan het begin en het einde van het project een analyse uit te voeren van de psychosociale risico's op het werk, namelijk de 'Welzijnswijzer'.

Deze online-screening meet via een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst de perceptie van de medewerkers rond welzijn.

De screening meet de perceptie op de 5 wettelijk bepaalde specifieke risicogebieden:

- arbeidsorganisatie (werkprocedures, beheerinstrumenten, managementstijl, algemeen beleid);
- arbeidsinhoud (intrinsieke aspecten van de job);
- arbeidsomstandigheden (fysieke omgeving);
- arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsverhoudingen (onderlinge interpersoonlijke relaties, zowel positieve als negatieve).

Op basis van deze objectieve vaststellingen werd beslist welke afdelingen het hoogste risico hadden op burn-out om op basis daarvan de iCare *buddies* te kiezen.

De resultaten van deze enquête werden gecommuniceerd in alle teammeetings waarna de 'vacature' werd uitgelegd.

Alle medewerkers konden dus hun aanvraag tot het volgen van de opleiding indienen, en de kandidaten werden gekozen door HR op basis van hun motivatie om deze cursus te volgen.

Van de 10 vacatures voor deze opleiding, werden reeds een viertal plaatsen ingenomen door de interne preventie adviseur, de vertrouwenspersoon, een HR-business partner en een vakbondsafgevaardigde, omdat in eerste instantie dit ook de stakeholders zijn in het geheel van het beleid rond psychosociale risico's op het werk.

#### 3.2. Opleiding tot iCare-buddy

Een deel van de opleiding is gericht op primaire preventie met nadruk op eerste symptomen en vroege diagnose. Behandeling door ondersteuning collega's is een nieuwe innovatieve factor in het project.

Doorverwijzing via preventieadviseur psychosociaal of via arbeidsgeneesheer blijven eveneens beschikbaar. Re-integratie bij langdurige ziekte blijft eveneens een aandachtspunt.

Het niveau van preventie is in eerste plaats eerste symptomen, diagnose, behandeling en re-integratie door introductie peer support.

Op 4 dagen tijd worden tot max 10 medewerkers volledig ondergedompeld in het thema stress & burn-out: van wettelijke aspecten tot de nieuwste wetenschappelijke inzichten, van collectieve maatregelen tot individuele ondersteuning.

Er wordt een stevige theoretische basis voorzien maar vooral praktische tools om aan de slag te gaan binnen de organisatie. Bedoeling is dat deze werknemers na deze opleiding als stress- en burn-out expert advies geven op organisationeel, team- en individueel niveau (medewerkers met stressklachten).

Tijdens de opleiding krijgen de medewerkers reeds enkele eenvoudige opdrachten. Dat maakt deze opleiding onmiddellijk toepasbaar in de praktijk. De ervaringsuitwisseling met deelnemers van andere organisaties is een meerwaarde. De opleiding wordt gegeven door experts in deze materie, met elk meerdere jaren ervaring op vlak van stress en burn-out preventie.

### ***Inhoud van de opleiding***

Dag 1 werd aangevat met een korte kennismakingsronde waarna volgende topics op een interactieve wijze werden besproken

- Sensibilisatie, inzicht in concepten en processen

De laatste wetenschappelijke ontwikkelingen hieromtrent werden meegegeven en er werd stilgestaan bij de verschillen en overeenkomsten van diverse terminologieën zoals stress, overspannenheid, burn-out, bore-out, depressie, bevlogenheid en veerkracht. Ook werd er dieper ingegaan op oorzaken, persoonlijkheidskenmerken van de risicogroepen, etc.

Aan de hand van oefeningen en reflectiemomenten werden de eerste technieken toegelicht om een gesprek aan te knopen met collega's rond dit onderwerp.

- Opmaak beleid

Er werd zeer veel tijd besteed aan het wettelijke kader dat reeds bestaat rond dit onderwerp (rollen en taken van preventie adviseur, vertrouwenspersoon, Preventie adviseur psychosociaal, CPBW, IDPBW, EDPBW) en het bepalen van de stakeholders van dit project (HR, leidinggevenden, vakbond, etc.)

Aan de hand van deze inleiding, werd het *buddysysteem* gekaderd, en werden de verantwoordelijkheden afgebakend en aanspreekpunten bepaald.

Aan de hand van een aantal cases en stellingen werd gediscussieerd over het beleid en de rol van de *buddy* hierin (preventie, sensibilisatie, interventie) en werd een voorstel tot communicatieplan opgemaakt dat werd voorgesteld aan de directie.

Het was voor elke medewerker in de groep duidelijk dat dit project enkel kon slagen met de volledige ondersteuning van het directieteam.

Dag 2 van de opleiding stond in het teken van de secundaire preventie, met name de sensibilisatie.

Signalen van stress & burn-out werden besproken en er werden enkele eenvoudige oefeningen getest en besproken rond hartcoherentie en adembegeleiding.

Aan de hand van een aantal cases werd dieper ingegaan op het inwerken op gedachten. Deze dag stond dus vooral in het teken van een aantal oefeningen zelf te ondervinden zodat elke *buddy* zich kon vinden in de oefeningen die hij/zij kon aanreiken aan de collega's.

Dag 3 stond in het teken van communicatie.

Na het theoretische gedeelte (metacommunicatie, soorten vraagstellingen, herkaderen, confronteren, feedback geven, niveaus van communicatie, emoties), werden de communicatie- en gesprekstechnieken geoefend aan de hand van rollenspellen en luisteroefeningen.

Ook werd stilgestaan bij de mogelijke instanties indien doorverwijzing naar gespecialiseerde instanties nodig blijkt.

Ook werd de missie van de *buddies* vastgelegd en het werd al snel duidelijk dat deze missie uiterst belangrijk was voor alle *buddies*.

Deze missie wordt beschouwd als de basis van het ganse project, en werd ook door de directie goedgekeurd.

Deze goedkeuring vonden de medewerkers van cruciaal belang om het project te laten slagen.

*Missie*

*FCR Media is een organisatie die investeert in het psychosociaal welzijn van zijn medewerkers.*

*Dit door een toegankelijk klimaat te creëren waar wederzijds vertrouwen centraal staat en waar stress, burn-out, bore-out... bespreekbaar worden gemaakt zodat men de inspiratie kan vinden om terug goesting te krijgen.*

*Daarvoor hebben we opgeleide buddies die in dialoog kunnen gaan met elke medewerker rekening houdend met de specifieke behoeftes van elk individu.*

Tijdens de 4<sup>de</sup> opleidingsdag werd vooral de tertiaire preventie, namelijk re-integratie na een burn-out bekeken.

Hoe kan de organisatie, team en leidinggevende zich voorbereiden met een onderscheid tussen de wettelijke verplichtingen en de rol van de *buddies* binnen de re-integratie.

Hier werd al snel duidelijk dat de rol van de *buddies* in dit stadium zeer beperkt is aangezien de taken en verantwoordelijkheden hier door HR en de bedrijfsdokter worden uitgezet in een interne procedure (zie ook bijlage presentatie 'absenteïsme').

De rol van de *buddy* is hier vooral het verderzetten van zijn communicatie en daarom was het wel belangrijk om ook de procedures en wetgeving hierrond te kennen.

Ook werd samen met alle collega's een communicatieplan uitgewerkt: er werden getuigenissen (video) op het interne communicatieplatform (Yammer) geplaatst van de *buddies* om enige bekendheid te geven aan het project. Ook tijdens teammeetings en op het intranet (employee desk) werd bekendgemaakt dat collega's een beroep konden doen op hun collega's voor een gesprek.

### ***Franstalige collega's***

Aangezien FCR Media ook een kantoor heeft in Anderlecht, en één derde van de werknemers Franstalig is, werd ook eenzelfde opleiding voorzien voor Franstalige collega's.

Deze opleiding werd gegeven na de opleiding aan de Nederlandstalige collega's, en werd daarom ingekort met 1 dag omdat de workshop rond de missie en de taken en verantwoordelijkheden van de *buddies* reeds door de Nederlandstalige groep werd afgerond. De Franstalige collega's hebben deze missie volledig overgenomen en deze werd dan ook geïntegreerd in hun opleiding.

## **3.3. Resultaten**

Begin december 2019 werd een evaluatievergadering georganiseerd met de *buddies* en de interne preventie adviseur om een stand van zaken op te nemen en om eventuele bezorgdheden, afspraken bij te sturen indien nodig.

Hieruit bleek dat tijdens de 5 maanden tussen de opleiding en deze meeting, er reeds 10 gesprekken met collega's hadden plaatsgevonden bij de Nederlandstalige groep (7 personen) en 2 gesprekken bij de Franstalige groep (3 personen).

80 % van deze gesprekken was op initiatief van de betrokkene. De overige gesprekken werden gehouden op initiatief van de *buddy*.

Er werd aangegeven dat het aanknopen van dergelijk gesprek nog moeilijk is maar dat de gesprekstechnieken die werden aangeleerd tijdens de opleiding toch zeer nuttig waren.

Op de vraag of we de opleiding dienden uit te breiden naar meerdere collega's (het actiepunt zoals opgenomen in het Jaarlijks Actie Plan), werd geantwoord dat dit nog mogelijk was omdat het duidelijk was dat om het initiatief tot een gesprek met een collega te nemen, de *buddy* echt wel dicht bij de betrokkene diende te staan om voldoende vertrouwen te wekken voor dergelijk gesprek.

Op basis van de reflecties van de *buddies*, werd ook aangegeven dat in een volgend stadium het interessant zou zijn om ook leidinggevers (teamleaders, teammanagers) een beperkte opleiding te geven rond het detecteren en tijdig opsporen van symptomen die kunnen leiden tot burn-out.

Het absentisme van het derde kwartaal bleek op bedrijfsniveau gedaald met 13 %, maar om dit volledig toe te wijzen aan dit project, is het nog te vroeg.

De resultaten van de Welzijnswijzer die opnieuw werd uitgevoerd eind november, zijn nog niet gekend. Deze resultaten zullen een duidelijker beeld geven van de analyse van de psychosociale risico's.

#### **4. Geleerde lessen (wat goed werkte, wat niet goed werkte gedurende het hele project)**

Het pilootproject burn-out was voor FCR Media de ideale gelegenheid om een volledig nieuw traject rond beheersing van psychosociale risico's uit te testen.

Het is duidelijk voor directie en medewerkers dat dit project het begin is van een beleid dat pas gestart is en zal voortgezet worden de komende jaren.

#### **5. Aanbevelingen en aandachtspunten voor iedereen die een dergelijk project wenst uit te voeren**