



ÇA VA MET UW PSYCHOSOCIAAL WELZIJN?

Een kwalitatieve studie naar psychosociaal welzijn, agressie en werkstress binnen Kinopolis en dit in vergelijking met de **Vlaamse** en **Belgische** tendensen

Guillaume Morobé

Bachelor sociaal werk
Academiejaar: 2025-2026
Docent: Annemie Coone



Inhoud

Inleiding	3
Maatschappelijke context en probleemstelling	3
Opbouw en aanpak van het onderzoek	4
Psychosociaal welzijn: Wat?	4
Psychosociaal welzijn op de werkvloer: Wettelijk kader	5
Evolutie preventiewet	5
Preventieadviseur (psychosociale aspecten)	5
Psychosociale risicoanalyse	6
Case study: Psychosociaal welzijn binnen Kinapolis	7
Link met sociaal werk	7
Welzijn bevorderen	7
Brugfunctie	7
Signaalfunctie	8
Preventief werken	8
Generalistische kijk	8
Grote psychosociale risico's in Vlaanderen en België	8
Agressie	8
Werkstress en werkdruk	9
Resultaten interviews	10
Communicatie	10
Agressie	12
Werkdruk en werkstress	12
Conclusie	12
Dankwoord	13
Bronnenlijst	14
Interviews	20
Nota	21

Inleiding

Tijdens mijn twee stageperiodes op de HR-afdeling van Kinopolis Group BeLux kwam ik regelmatig in contact met het thema psychosociaal welzijn op de werkvloer. Ik heb daar ondervonden hoe sterk een comfortabele en veilige werkomgeving mijn motivatie en prestaties beïnvloedde. Mijn ervaring sloot aan bij het idee: *“Gelukkige medewerkers zijn productieve medewerkers en dragen bij aan de gezondheid van de organisatie.”* (Vlaanderen.be, z.d.).

Ook op maatschappelijk niveau leeft het thema psychosociaal welzijn steeds meer. Maar ondanks deze aandacht blijven psychosociale problemen in Vlaanderen en België toenemen. Zo werd één op drie werknemers in Vlaanderen ooit gepest op het werk en is er een stijging van het aantal langdurig zieken (Mooijman C Willocx, 2025). Sinds de COVID-19-pandemie staat welzijn hoger op de agenda, maar tegelijk blijven de cijfers over burn-outs, werkstress en depressies stijgen (Belga, 2023). *“Er schort iets aan het welzijnsbeleid,”* vindt professor Kathleen Vangronsvelt (De Morgen, 2025). Als toekomstig sociaal werker roept dit vragen op: Voelen werknemers zich in de praktijk ook écht ondersteund, of blijft aandacht voor welzijn te vaak een beleid op papier?

Maatschappelijke context en probleemstelling

Hoewel er de afgelopen jaren meer beleid en aandacht kwam voor psychosociaal welzijn, zien we weinig verbetering. In Vlaanderen is er een duidelijke toename van psychosociale problemen op het werk, zoals burn-outs, langdurige stress, pesterijen en een onveilig gevoel op de werkvloer (ACLVB, 2025). Onderzoek koppelt dit deels aan maatschappelijke veranderingen zoals de coronacrisis, waarna arbeidsongeschiktheid sterk toenam door depressies, stress, onzekerheid en sociale isolatie (Hulstaert, 2025). Daarnaast speelt ook toegenomen werkdruk mee: sinds de COVID-19-crisis ervaren zorg- en hulpverleners bijvoorbeeld een veel grotere werkdruk, die samengaat met een sterke stijging van psychische kwetsbaarheden, burn-outs en depressies (+44%) (Belga, 2023; VRT NWS, 2025).

Omdat psychosociaal welzijn op het werk vandaag een belangrijk thema is in Vlaanderen en België, en er duidelijk risico's mee gepaard gaan, wil ik in dit artikel een helder beeld schetsen over deze problematiek. Meer specifiek onderzoek ik psychosociaal welzijn binnen de bioscoopketen Kinopolis, omdat het bedrijf actief inzet op psychosociaal welzijn én mijn stage op de HR-dienst me de kans gaf om dit thema van dichtbij te bestuderen. Mijn onderzoeksvraag luidt: **“Hoe ervaren werknemers in Kinopolis hun psychosociaal welzijn, en welke psychosociale risico's vormen daarbij een uitdaging voor het sociaal werk?”**

Opbouw en aanpak van het onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit vijf grote delen. Ten eerste definieer ik psychosociaal welzijn en schets ik het wettelijk kader in België/Vlaanderen. Daarna bespreek ik hoe bedrijven vandaag omgaan met psychosociaal welzijn, onder andere via de psychosociale risicoanalyse en beleidsteksten van externe preventiediensten.

In het tweede deel licht ik toe waarom mijn artikel aansluit bij het sociaal werk.

In het derde deel richt ik me op twee psychosociale risico's die een grote uitdaging vormen voor werkplaatsen in Vlaanderen en België: agressie en werkstress/werkdruk.

In het vierde deel van mijn artikel focus ik op psychosociaal welzijn binnen Kinopolis. Hiervoor voerde ik vijf diepte-interviews met werknemers met verschillende functies:

- Arno, protectionist en Manager on Duty, Kinopolis Kortrijk (3 december 2025);
- Robbe, preventieadviseur Kinopolis BeLux (3 december 2025);
- Nick, Nationale HR-Manager van Kinopolis BeLux (5 december 2025, via Teams);
- Frédéric, Theatre Manager Kinopolis Brussel en Braine (5 december 2025, via Teams);
- Anke, Manager On Duty bij een ander Kinopoliscomplex (21 december 2025) - fictieve naam wegens anonimiteit

De twee Managers on Duty staan dagelijks op de werkvloer en komen vaak in aanraking met psychosociale risico's door hun contact met het cliënteel. Frédéric brengt als Theatre Manager inzicht over leidinggeven en het beantwoorden aan noden van een team. Robbe volgt als interne preventieadviseur het psychosociaal welzijn op vanuit een theoretisch en beleidsperspectief, terwijl Nick als HR-Manager weet hoe het psychosociaal welzijn is geëvolueerd binnen Kinopolis. Deze verschillende perspectieven laten toe om psychosociaal welzijn te analyseren op zowel werkvloer- als beleidsniveau.

In het vijfde deel verbind ik de inzichten over psychosociale risico's uit de voorgaande delen met het sociaal werk, en formuleer ik drie uitdagingen op meso- en macroniveau.

Psychosociaal welzijn: Wat?

Het begrip psychosociaal welzijn is moeilijk eenduidig te definiëren. De meeste organisaties focussen vooral op psychosociale risico's, zonder te definiëren wat welzijn zelf inhoudt. Volgens Eiora-Orosa (2020) is psychosociaal welzijn *“een overkoepelend begrip dat zowel emotioneel of psychologisch welzijn als sociaal en collectief welzijn omvat.”* Als het gaat om mentaal welzijn, schetst deze definitie van het WHO (World Health Organization) een duidelijker beeld: *‘Geestelijke gezondheid of mentaal welzijn is een toestand van welzijn waarin een individu zijn of haar eigen potentieel kan realiseren, kan omgaan met de normale stressfactoren van het leven, productief kan werken en een bijdrage kan leveren aan de gemeenschap.’* (World Health Organization, z.d.). De Codex over het welzijn op het werk beschrijft psychosociale risico's als omstandigheden binnen de arbeidsorganisatie (inhoud, voorwaarden, omstandigheden en relaties) die psychische en mogelijk ook lichamelijke schade kunnen veroorzaken (Codex over het welzijn op het werk art. 1.1-4). De meest bekende uitingen zijn stress, pesterijen, burn-out, geweld en ongewenst seksueel gedrag op de werkvloer (Vlaanderen.be, z.d.).

Psychosociaal welzijn op de werkvloer: Wettelijk kader

In België is psychosociaal welzijn op de werkvloer verankerd in de Welzijnswet van 1996, die verplichtingen neerschrijft rond welzijn op het werk. De psychosociale aspecten maken deel uit van het dynamisch risicobeheersingssysteem: het wettelijk kader waarmee werkgevers het welzijn van de werknemers op een systematische en continue manier moeten beheren. Het steunt op zes welzijnsdomeinen: arbeidsveiligheid, gezondheid van de werknemer, psychosociale aspecten van het werken, ergonomie, arbeidshygiëne en verfraaiing van de arbeidsplaatsen. Ook maatregelen van het bedrijf die de werkomgeving beïnvloeden, worden meegenomen, maar alleen als ze effect hebben op de veiligheid, gezondheid of het welzijn van de werknemers. (Codex over het welzijn op het werk, artikels 1.2-2 t.e.m. 1.2-5).

Volgens dit wettelijk kader moeten werkgevers een psychosociaal (en preventief) welzijnsbeleid voeren om een positief werkklimaat te bevorderen. Hierbij moeten ze psychosociale risico's voorkomen, de schade van risico's voorkomen en aangerichte schade beperken (Vlaanderen.be, z.d.). Naast het opmaken van een beleid, moeten werkgevers hun werknemers ook informeren en sensibiliseren. Ook werknemers hebben verplichtingen: ze moeten bijdragen aan welzijn op de werkvloer en zich houden aan het psychosociaal welzijnsbeleid. (Vlaanderen.be, z.d.).

Evolutie preventiewet

Sinds de preventiewet in 2014 werd aangepast, is er een evolutie van welzijn op het werk, met meer aandacht en bewustzijn voor psychosociaal welzijn in vergelijking met de periode voordien. Reyniers (2024) benadrukt dat men sindsdien breder kijkt dan enkel geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Bedrijven organiseren sindsdien ook meer preventieve maatregelen zoals opleidingen en risicoanalyses. Die maatregelen verhogen de tevredenheid, betrokkenheid en de productiviteit onder werknemers. Meer dan ooit wordt er ingezien dat de werknemers de grootste waarde hebben binnen een bedrijf (Vlaanderen.be, z.d.). Desondanks blijven psychosociale risico's aanwezig.

“10-15 jaar geleden focuste men vooral op het fysieke welzijn van de werknemers. De focus op zowel het fysieke als het mentale welzijn is er maar gekomen sinds een aantal jaren. Deze evoluties zijn onder andere te danken aan maatschappelijke veranderingen.”

Nick, HR-Manager Kinopolis

Preventieadviseur (psychosociale aspecten)

Elk bedrijf is verplicht om een interne of externe preventieadviseur aan te stellen (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg [FOD WASO], z.d.). Deze persoon heeft een adviserende rol en ziet toe op de naleving van de maatregelen in de Welzijnswet. De Preventieadviseur kan binnen het bedrijf gezien worden als de expert van welzijn op de werkvloer. De functie 'preventieadviseur' wordt als overkoepelende term gezien. Een preventieadviseur kan afhankelijk van welke welzijnsrisico's er heersen in het bedrijf en de grootte van het bedrijf instaan voor meerdere welzijnsdomeinen of zich specialiseren in één specifiek welzijnsdomein (zie wettelijk kader). In dit artikel gaan we dieper in op de preventieadviseur psychosociale aspecten (PPA).

De PPA probeert psychosociale risico's namelijk te voorkomen of aan te pakken door psychosociale risicoanalyses uit te voeren en preventieplannen op te maken. Naast het

beleidsachtige aspect, biedt de PPA ook een luisterend oor aan werknemers. Daarbij is hij/zij gebonden aan het beroepsgeheim, maar kan hij/zij wel doorverwijzen naar een externe dienst indien nodig (FOD WASO, z.d.).

In wat volgt benoem ik de taken die het meest relevant zijn voor dit onderzoek (FOD WASO, z.d.). Als eerste speelt de PPA een belangrijke rol bij het welzijnsbeleid van een organisatie, door het opmaken en evalueren van preventiemaatregelen, zowel op micro- als op meso-niveau. Daarnaast maakt de PPA conclusies over terugkerende psychosociale risico's en incidenten, zoals discriminatie of pesten, zodat er hierop beleidsmatig kan geanticipeerd worden. De PPA behandelt psychosociale interventieverzoeken van werknemers en bepaalt de volgende stappen. Als laatste helpt de PPA met rapportage: hij/zij bundelt gegevens, incidenten en verzoeken en koppelt inzichten terug aan de werkgever. Doorheen mijn stage heb ik gemerkt dat de PPA als een sociaal werker en bruggenbouwer tussen micro- en macroniveau fungeert:

“Het psychosociaal welzijn is een verhaal dat we samen schrijven waar we verschillende auteurs voor nodig hebben: mezelf, het management en zeker alle werknemers binnen Kinapolis”

Robbe, preventieadviseur Kinapolis

Psychosociale risicoanalyse

De psychosociale risicoanalyse helpt organisaties om hun preventiebeleid concreet te maken. Werkgevers zijn verplicht om zo'n risicoanalyse minimaal om de vijf jaar uit te voeren. Aan de hand van een vragenlijst die werknemers invullen, wordt bekeken welke situaties mogelijks leiden tot stress, burn-out, schade aan gezondheid, pesten, geweld of ongewenst seksueel gedrag (Codex over het welzijn op het werk, artikel 1.3-1). De vragen in zo'n risicoanalyse zijn doorgaans opgebouwd uit vijf A's: Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsrelaties (of interpersoonlijke relaties op het werk) en Arbeidsorganisaties. (Codex over het welzijn op het werk, artikel 1.3-1).

Wanneer de resultaten van de analyse bekend zijn, bekijkt de werkgever - eventueel samen met de preventieadviseur - welke risico's er heersen op het werk, waarna er maatregelen worden gesteld om deze risico's tegen te gaan (Codex over het welzijn op het werk, artikel 1.3-2). Deze komen te staan in het 5-jaarlijks globaal preventieplan en het jaaractieplan.

Case study: Psychosociaal welzijn binnen Kinapolis

Kinapolis is de grootste bioscoopketen in België, met in totaal elf cinemacomplexen en zo'n 400 werknemers (vaste werknemers, flexijobbers en jobstudenten). Binnen Kinapolis spelen het HR-team, de interne vertrouwenspersoon en de preventieadviseur een belangrijke rol in het ondersteunen en bewaken van psychosociaal welzijn van werknemers. Zij staan onder andere in voor de jaarlijkse PSI-enquête (People Satisfaction Index): een bevraging die peilt naar hoe werknemers zich voelen op de werkvloer. Op basis van die resultaten onderneemt elk complex - eventueel samen met HR - concrete acties om werkpunten aan te pakken.

Ook de psychosociale risicoanalyse wordt opgesteld en uitgevoerd door HR, samen met de interne preventieadviseur, die onder andere instaat voor psychosociale aspecten. Naast de interne preventieadviseur, werkt Kinapolis ook samen met de externe preventiedienst Cohezio. Medewerkers kunnen terecht bij Cohezio voor medische onderzoeken, maar ook voor psychosociale ondersteuning zoals gesprekken (indien werknemers liever met iemand extern praten in plaats van intern).

Link met sociaal werk

Wanneer we de internationale definitie van het sociaal werk bestuderen, zie ik een aantal linken met het psychosociaal welzijn van werknemers op de werkvloer: *'Sociaal werk is een op de praktijk gebaseerd beroep en een academische discipline die sociale verandering en ontwikkeling, sociale cohesie, empowerment en bevrijding van mensen bevordert. Principes van sociale rechtvaardigheid, mensenrechten, collectieve sociale verantwoordelijkheid en respect voor vormen van diversiteit staan centraal in het sociaal werk. Onderbouwd door sociaalwerktheorieën, sociale- en menswetenschappen en inheemse of lokale vormen van kennis, engageert sociaal werk mensen en structuren om problemen aan te pakken en welzijn te bevorderen.'* (IFSW C IASSW, 2014).

Welzijn bevorderen

Welzijn is niet enkel individueel, maar ook organisatorisch: in Kinapolis wordt psychosociaal welzijn ondersteund door verschillende mensen, zoals het HR-team, de interne vertrouwenspersoon en de preventieadviseur.

Brugfunctie

In het sociaal werk is het de bedoeling om verschillende structuren, indien ze niet bevorderend zijn voor het psychosociaal welzijn van de werknemers, aan te passen en te verbeteren. Psychosociaal welzijn wordt eerst ervaren op micro-niveau, bij individuele werknemers die zich goed of minder goed voelen. Maar het is op het meso- en macro-niveau dat maatregelen worden genomen om het welzijn te verbeteren via beleid en organisatie. In dit onderzoek probeerde ik een brug te vormen tussen de ervaringen van medewerkers en het beleid van Kinapolis.

Signaalfunctie

In dit artikel worden ervaringen van werknemers belicht. Wanneer mijn artikel klaar is, bezorg ik het aan de preventieadviseur van Kinapolis zodat mogelijke werkpunten kunnen worden aangepakt. Op deze manier gebruik ik mijn signaalfunctie als sociaal werker en kan het psychosociaal beleid van Kinapolis indien nodig bijgestuurd worden.

Preventief werken

Preventief werken is een belangrijke waarde binnen het sociaal werk (STERK SOCIAAL WERK, z.d.). Ook binnen organisaties is het essentieel om psychosociale risico's tijdig te herkennen en de schade zo goed mogelijk te beperken.

Generalistische kijk

We moeten als sociaal werkers onze generalistische kijk behouden (STERK SOCIAAL WERK, z.d.): Problemen op het werk staan niet los van andere levensdomeinen. Wanneer iemand zich slecht voelt op het werk, kan dit ook invloed hebben op zijn/haar thuissituatie. Een sociaal werker moet hier alert voor blijven.

Grote psychosociale risico's in Vlaanderen en België

In wat volgt focus ik specifiek op agressie en werkstress en -druk: twee psychosociale risico's die zowel in Vlaanderen en België als binnen Kinapolis duidelijk aanwezig zijn volgens de respondenten.

Agressie

De International Labour Organization omschrijft agressie op het werk als elk gedrag waarbij een persoon bedreigd, gekwetst of aangevallen wordt tijdens de uitvoering van het werk (Delvaux et al., 2024). Het is moeilijk om de hoeveelheid incidenten van agressie op de werkvloer in kaart te brengen, vooral omdat niet iedereen agressie op dezelfde manier ervaart of meet. Onderzoek toont aan dat onderrapportering vaak voorkomt, onder meer door schaamte, angst voor gevolgen of het gevoel dat melden weinig oplevert (ACLVB, 2025).

Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden tussen interne agressie (tussen collega's) en externe agressie (met derden, bijvoorbeeld klanten). Externe agressie komt algemeen meer voor dan interne agressie. Maar ook andere factoren zoals gender spelen een rol: mannelijke werknemers worden meer geconfronteerd met interne agressie en vrouwelijke werknemers vaker met externe (Delvaux et al., 2024). Daarnaast verschilt agressie ook per sector: In de zorg- en hulpverleningssector (incl. sociaal werk) kreeg één op drie werknemers het voorbije half jaar te maken met agressie, terwijl het gemiddelde in België rond één op vijf ligt (ACLVB, 2025). In de cinema-sector, kreeg 6% van de werknemers in 2023 te maken met interne agressie en 15.5% met externe agressie (Delvaux et al., 2024).

Sinds de COVID-19-pandemie is agressie toegenomen - de vijf l's tonen aan waarom (ACLVB, 2025):

- Intensivering: De druk neemt bij mensen overal toe in de samenleving
- Informering: Op social media durven mensen meer te zeggen dan face-to-face
- Informalisering: Er is minder respect voor functies en uniformen

- Intoxicatie: Er is een stijging van het aantal alcohol- en drugsincidenten
- Individualisering: De focus ligt meer op eigen behoeften dan die van de gemeenschap

De gevolgen van agressie op de werkvloer zijn aanzienlijk. Werknemers ervaren meer stress en onzekerheid, slaapproblemen en een verhoogd risico op burn-out en afwezigheden wegens ziekte (ACLVB, 2025). Daarom is een duidelijk preventiebeleid essentieel, om agressie te voorkomen en de negatieve gevolgen in te perken (Delvaux, 2024).

Werkstress en werkdruk

Elke drie à vier jaar wordt er in Vlaanderen een onderzoek gedaan naar ‘werkbaar werk’, aan de hand van vier arbeidsaspecten: *psychische vermoeidheid (werkstress)*, *welbevinden in het werk (motivatie)*, *leermogelijkheden en de balans tussen werk en privé* (Bourdeaud’hui, z.d.). Stichting Innovatie C Arbeid definieert werkstress als *”de mate waarin de door psychosociale arbeidsbelasting opgebouwde (mentale) vermoeidheid recuperabel is dan wel leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren”*. (Bourdeaud’hui et al., 2023). Voor enige nuancering, is niet alle werkstress problematisch: pas wanneer werknemers zich niet meer opgeladen voelen na een rustdag of nog een lange tijd spanning ervaren na een werkdag, wordt er gesproken over problematische werkstress. Chronische werkstress kan zich verder uiten tot symptomen die verband houden met burn-out, zoals een afname van concentratie, emotionele uitputting en slechter functioneren tijdens of na de werkuren (Bourdeaud’hui et al., 2023). Wanneer we kijken naar de evolutie van werkstress, zien we dat het risico in 2019 (start COVID-19) zijn hoogtepunt bereikte en nog steeds prominent aanwezig is als meest voorkomend psychosociaal risico. Sinds de laatste meting in 2023, rapporteert namelijk 36.1% van de Vlaamse werknemers problematische werkstress, waarvan 13.4% burn-outsymptomen ervaart (Figuur 3). De oorzaken van werkstress zijn: te hoge werkdruk, te weinig werktijd of pauze, conflict met een collega, grensoverschrijdend gedrag, geen passend takenpakket, onzekere werktoekomst en slechte werkomstandigheden (FNV, z.d.). Volgens het ABVV blijft het cijfer hoog omdat er meer aandacht moet besteed worden aan het preventiebeleid door de werkgever. Zo is een risicoanalyse verplicht, maar wordt deze te weinig uitgevoerd (Geenen, 2022).

Stichting voor Innovatie C Arbeid beschrijft de term ‘werkdruk’ als “*de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen, zoals werkvolume, werktempo, deadlines.*” (Bourdeaud’hui et al., 2023) Dit is één van de indicatoren die er voor kan zorgen dat de werkstress toeneemt. De ‘hoge werkdruk’ is in vergelijking met COVID-19 terug gedaald naar 33.2%, waarvan er 14,8% uit ‘acuut hoge werkdruk’ bestaat (Figuur 4). (Bourdeaud’hui et al., 2023). Inhoud van het werk, omstandigheden op het werk en persoonlijke omstandigheden worden als de oorzaken gezien van een te hoge werkdruk. (FNV, z.d.). Het ACLVB pleit voor een structurele aanpak, vergelijkbaar met een structureel ergonomiebeleid (ACLVB, 2026). Ook hier zie ik de link met sociaal werk: aanhoudende werkstress leidt tot meer burn-outs, verhoogde uitval en grotere druk op hulpverleningsdiensten. Daarom is het belangrijk dat sociaal werk mee inzet op preventief en beleidsmatig werk rond werkdruk en stress.

Resultaten interviews

In wat volgt haal ik drie relevante topics aan die besproken werden met de respondenten (zie p. 3 voor een overzicht). De laatste twee topics komen overeen met de psychosociale risico’s in Vlaanderen en België die eerder werden besproken.

Communicatie

Uit de interviews blijkt dat communicatie binnen Kinapolis over het algemeen als toegankelijk wordt ervaren. Zowel Arno als Anke (Managers on Duty) geven aan dat ze gemakkelijk problemen kunnen melden aan hun overste. Anke verwijst daarbij naar een uitspraak van haar Theatre Manager (TM): “*Mijn deur staat altijd open.*” In het complex waar Anke werkt, wordt bovendien maandelijks een exploitatiemeeting georganiseerd, waarin er duidelijk gecommuniceerd wordt wat er wordt verwacht van wie in de komende maand. Ook Arno vertelde me dat hij zich veilig voelt om naar zijn TM te stappen wanneer hij met een probleem zit. Alleen is deze TM sinds een aantal

jaren ook TM geworden van een ander complex, waardoor hij minder aanwezig is in Kortrijk. Dit vindt Arno jammer: *“Ik moet wel zeggen dat ik hem de laatste jaren mis, vooral zijn aanwezigheid hier in het complex. Het is altijd gemakkelijk om informeel in de rondgangen snel eens te vertellen dat ik zit met iets of dat ik hulp nodig heb bij iets. Hierdoor kunnen sommige zaken zich wel beginnen opstapelen.”* Voor studenten, flexijobbers en bioscoopbedienden denkt Arno dat de drempel te hoog ligt om direct naar de bureaus te stappen indien zij iets willen melden. Daarom proberen Arno en Anke een laagdrempelig luisterend oor te zijn op de werkvloer.

“Mijn deur is altijd open. Ik luister graag naar mijn mensen,” zei Frédéric, de TM van Brussel en Braine, *“En wanneer ik niet akkoord ben met de persoon in kwestie zijn of haar standpunt, dan kan diegene ook nog altijd terecht bij HR of de interne vertrouwenspersoon.”* Wanneer klanten niet meegerekend worden op de werkplaats, dan zegt Frédéric dat zijn cinemacomplexen een negen op tien krijgen qua veiligheid. Die hoge score komt voornamelijk omdat onderlinge frustraties eerlijk naar elkaar geuit worden in plaats van dat er wordt geroddeld. En werknemers die minder mondig zijn of dit niet rechtstreeks zouden durven, kunnen altijd bij Frédéric terecht om voorvallen te bespreken. Daarnaast heeft hij ook local managers bij wie medewerkers terecht kunnen. Kinopolis Brussel is namelijk de op één na grootste Kinopolis van België, waardoor het niet altijd even makkelijk is om een manager te vinden als aanspreekpunt. Om die reden heeft Frédéric ‘De afgevaardigden van de studenten’ in het leven geroepen. Dit zijn twee à drie jobstudenten die een aantal keer in het jaar samenkomen met Frédéric om eventuele bezorgdheden te bespreken. Aangezien dit initiatief goed blijkt te werken, concludeer ik dat een systeem met afgevaardigden ook in andere grote cinemacomplexen waardevol kan zijn. Uit de resultaten van de psychosociale risicoanalyse van Kinopolis in 2025 bleek immers dat studenten in een ander groot complex aangaven dat de communicatie met de managers niet altijd vlot verliep. In kleinere complexen, zoals dat waar Anke werkt, is de afstand tussen managers en jobstudenten minder groot, waardoor de drempel om problemen te melden lager is.

Ondersteunende diensten en meldkanalen

Over de meldkanalen en ondersteunde diensten binnen Kinopolis zijn meningen verdeeld. Het HR-team wordt algemeen als toegankelijk ervaren, vooral door hun maandelijks bezoeken aan de cinemacomplexen. Robbe, de preventieadviseur, is bij Arno en Anke enkel gekend door de evacuatieoefeningen. De communicatie tussen Robbe en de medewerkers gebeurt momenteel via de local managers. Robbe erkent dat hij momenteel nog niet goed gekend is bij het personeel, waarschijnlijk omdat zijn voorganger geen bezoeken deed in de complexen en dat hijzelf nog maar een jaar werkt bij Kinopolis. Maar hij wil in de toekomst meer aanwezig zijn op de werkvloer zodat hij meer zicht heeft op het welzijn van de werknemers.

Affiches

Nick en Robbe vertelden me dat er twee nieuwe affiches bijkomen in de complexen. De eerste is een affiche met een QR-code op waar medewerkers anoniem een melding kunnen maken over een voorval dat is gebeurd op de werkvloer. De tweede is een pamflet waarop de verschillende afdelingen en personen staan waarbij werknemers terecht kunnen voor hulp. Volgens Arno volstaan posters echter niet om psychosociaal welzijn te verbeteren, dus suggereert hij een briefing over deze poster. Wel confirmeerden Arno en Anke dat de affiche met de QR-code op een goede toevoeging is voor mensen die een overste of collega als aanspreekpunt als een te hoge drempel ervaren. Deze meldingen komen dan rechtstreeks bij Robbe terecht, waardoor er veel efficiënter kan worden gehandeld. Door deze QR-code, moet de melding niet een hele reeks personen passeren in de hiërarchie waardoor het sneller bij Robbe terechtkomt.

Het grootste struikelblok blijft de beperkte bekendheid van de interne vertrouwenspersoon. Deze persoon is normaal gezien een laagdrempelig aanspreekpunt voor medewerkers voor vragen omtrent de psychosociale risico's (Vlaanderen, z.d.). Verschillende respondenten wisten niet goed waarvoor ze terecht kunnen bij haar, of ervoeren een grote drempel vanwege haar hogere functie. Voor Arno zou een ontmoeting die drempel lager maken om een probleem te melden bij haar. Nick denkt dat de medewerkers de interne vertrouwenspersoon te hoogdrempelig vinden. Hij was zelf drie jaar vertrouwenspersoon van Kinopolis en vertelde dat hij heel weinig meldingen binnenkreeg. Daarnaast werkt Kinopolis samen met de externe preventiedienst Cohezio. Hierbij wisten Arno en Anke dat Cohezio instaat voor de medische onderzoeken, maar niet dat zij terecht kunnen bij Cohezio met een melding over een psychosociaal probleem.

Agressie

Alle respondenten benoemen agressie door klanten als het grootste psychosociale risico binnen Kinopolis. Frédéric geeft zijn Kinopolis een score van zeven op tien qua veiligheid, maar mocht hij de klanten uit zijn berekening laten, komt hij uit op een negen op tien. *“Het aantal gevallen van agressie en de ernst van de agressie verschilt naargelang het complex en de film die wordt afgespeeld,”* zegt Robbe. In Brussel komt agressie vaker voor dan in kleinere complexen. Anke merkt een lichte stijging van verbale agressie, maar zonder ernstige feiten. Omwille van het verschil in frequentie, reageren de complexen ook anders op agressie. Bij agressie wordt meestal de politie ingeschakeld. Opvallend is dat agressiegevallen niet altijd gemeld worden aan het hoofdkantoor - Robbe ontvangt slechts een beperkt aantal meldingen. Nick wijst erop dat in Brussel de afgelopen jaren opleidingen werden georganiseerd rond omgaan met agressie. In andere complexen gebeurt dit minder structureel. Robbe benadrukt het belang van kennisdeling:

“Door die casussen te delen met elkaar, kunnen we ook weer andere mensen op de hoogte brengen van de gevaren die in agressie schuilen”

Robbe, preventieadviseur

Werkdruk en werkstress

Naast agressie vormen werkdruk en werkstress belangrijke psychosociale risico's in Kinopolis. Nick vertelde dat het bioscooppubliek de afgelopen jaren sterk verminderd is, waardoor er minder personeel wordt ingeschakeld per shift en de werkdruk hoger ligt. Daarnaast zijn er soms onvoorspelbare piekmomenten met veel publiek, wat extra stress veroorzaakt, aldus Robbe. Arno confirmeerde dat er meer wordt verwacht van het personeel in vergelijking met vroeger. Daarnaast wil hij graag dat er meer aandacht en tijd wordt besteed aan hoe de werknemers zich voelen op de werkvloer via, bijvoorbeeld, een vergadering met medewerkers. Maar hier wordt geen tijd voor gemaakt omdat er te veel werk is. Om enige nuancering te geven bij de risico's werkdruk en -stress, gaf Nick aan dat het belangrijk is dat het niet om aanhoudende stress gaat, wat volgens hem niet het geval is. Daarnaast hangt de werkdruk en werkstress af van het complex. Zo heeft Frédéric werkdruk niet als een risico opgenoemd en vertelde Anke dat zij geen extra druk of stress ervaart in vergelijking met vier jaar geleden, toen ze startte bij Kinopolis.

Conclusie

Uit dit onderzoek blijkt dat Kinopolis, net als veel bedrijven in Vlaanderen en België, actief inzet op psychosociaal welzijn van werknemers via beleid, de jaarlijkse PSI, de vijfjaarlijkse psychosociale risicoanalyse en nieuwe meldkanalen. Studies wijzen uit dat de meerderheid van de werknemers

in Vlaanderen hun psychosociaal welzijn op het werk als ‘goed’ ervaart, en ook de respondenten in Kinopolis ervaren dit zo. Tegelijk blijven er duidelijke verbeterpunten:

Een eerste uitdaging is het verbeteren van communicatie en de toegankelijkheid van de meldkanalen. Kinopolismedewerkers weten namelijk niet altijd waarvoor ze terecht kunnen bij de vertrouwenspersoon of Cohezio. En in de omgekeerde richting is de preventieadviseur niet altijd op de hoogte van incidenten zoals agressie. De vraag die ik me hierbij stel is **“Hoe kunnen sociaal werkers de communicatie tussen de werknemers en de verschillende welzijnsinstanties verbeteren, vooral binnen grote en complexe organisatiestructuren?”**.

Een tweede uitdaging is het omgaan met agressie en het doorbreken van de normalisering ervan. Dit is niet alleen een uitdaging bij Kinopolis, maar ook op vele andere werkplaatsen in Vlaanderen en België. Agressie wordt door sommige werknemers als dagelijkse kost gezien en genormaliseerd, waardoor meldingen minder voorkomen. Als sociaal werker vind ik echter dat het absoluut uit den boze is om agressie te normaliseren. Maar wat is natuurlijk de grens? Wanneer spreken we van agressie? Daarom vind ik de volgende vraag belangrijk: **“Hoe kunnen we als sociaal werkers een beleid uitstippelen waarin duidelijk wordt afgebakend wat we zien als agressie en wat niet, en hoe we ermee moeten omgaan?”**. Dit zie ik ook als een belangrijk aandachtspunt voor Kinopolis, omdat de complexen te verschillend omgaan met agressie. Ik vind het niet normaal dat sommige agressiegevallen niet verder worden opgevolgd en enkel afgehandeld worden door de politie. Alleen tonen de interviews dat er te weinig tijd wordt gemaakt om agressie structureel aan te pakken, onder andere door hoge werkdruk en -stress. Mijn derde uitdaging sluit hierop aan: naast het onvoldoende kunnen aanpakken van agressie, is verhoogde werkdruk volgens mij de bron van minder goede communicatie tussen verschillende instanties. Daarnaast ligt die druk eveneens op de sociaal werkinstanties. Hier zie ik mijn laatste uitdaging in, namelijk: **“Hoe kunnen we als sociaal werkers aan de overheid duidelijk maken dat werkstress en werkdruk een grote negatieve impact hebben op de manier hoe werknemers zijn/haar werk kunnen voltooien?”**.

Dankwoord

Graag wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van dit artikel van harte danken.

In de eerste plaats de fijne medewerkers van Kinopolis die niet alleen steeds opnieuw bereid waren om mij te helpen tijdens de praktische uitvoering van mijn stagetraject, maar eveneens met veel plezier hun ervaringen en inzichten deelden. Dankzij hun professionaliteit en openheid verkreeg ik nieuwe inzichten over het door mij gekozen thema ‘psychosociaal welzijn op de werkvloer’. Ik leerde niet alleen veel bij, maar mijn stagetraject stelde mij bovendien in staat om die nieuw opgedane kennis vlot te verwerken in mijn artikel.

Daarnaast wil ik eveneens mijn docente, mevrouw Annemie Coone, bedanken voor haar begeleiding, ondersteuning en feedback. Dit heeft mij duidelijk geholpen om mijn artikel tot een goed einde te brengen.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden danken voor de steun en motivatie die ze mij telkens opnieuw hebben gegeven tijdens het schrijven van dit artikel.

Bronnenlijst

ACLVB. (2025, 17 december). *Stop geweld op de werkvloer*. [https://](https://www.aclvb.be/nl/artikels/stop-geweld-op-de-werkvloer)

www.aclvb.be/nl/artikels/stop-geweld-op-de-werkvloer

ACLVB. (2026, 19 januari). *Blue Monday is een mythe: van marketingtruc naar structureel*

werkprobleem. <https://www.aclvb.be/nl/artikels/blue-monday-van-marketingtruc-naar-structureel-werkprobleem>

Algemene vergaderingen van de IFSW en de IASSW. (2014, juli). *Globale definitie van het*

sociaal werk. <https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2019/08/Global-Definitie-Social-Work-2014-Dutch-.pdf>

Analyse van werkgerelateerde psychosociale risico's – Vragenlijstmethode. (z.d). Federale

Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg. [https://](https://werk.belgie.be/nl/publicaties/analyse-van-werkgerelateerde-psychosociale-risicos-vragenlijstmethode)

[werk.belgie.be/nl/publicaties/analyse-van-werkgerelateerde-psychosociale-
risicos-vragenlijstmethode](https://werk.belgie.be/nl/publicaties/analyse-van-werkgerelateerde-psychosociale-risicos-vragenlijstmethode)

Belga. (2023, 11 oktober). Bijna 900.000 werknemers hebben te veel werkstress, vooral in

zorgsector en onderwijs, blijkt uit bevraging van de SERV. *VRT NWS*. [https://](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2023/10/11/bijna-900-000-werknemers-hebben-te-veel-werkstress-vooral-in-zo/)

[www.vrt.be/vrtnws/nl/2023/10/11/bijna-900-000-werknemers-hebben-te-veel-
werkstress-vooral-in-zo/](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2023/10/11/bijna-900-000-werknemers-hebben-te-veel-werkstress-vooral-in-zo/)

De Morgen. (2025, 8 januari). *Welzijn op het werk: waarom de huidige aanpak niet volstaat*.

De Morgen. [https://www.demorgen.be/brandedcontent/welzijn-op-het-werk-waarom-
de-huidige-aanpak-niet-volstaat~bfb0a04d/](https://www.demorgen.be/brandedcontent/welzijn-op-het-werk-waarom-de-huidige-aanpak-niet-volstaat~bfb0a04d/)

De preventieadviseur. (z.d.). Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal

Overleg. [https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/organisatorische-
structuren/de-preventieadviseur#toc_heading_1](https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/organisatorische-structuren/de-preventieadviseur#toc_heading_1)

De preventieadviseur psychosociale aspecten. (z.d.). Federale Overheidsdienst

Werkgelegenheid - Arbeid en Sociaal Overleg.

<https://werk.belgie.be/nl/themas/welzijn-op-het-werk/psychosociale-risicos-op-het-werk/rol-en-statuu-t-van-de-actoren-4>

De risicoanalyses psychosociaal welzijn. (z.d.). Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn-en-gezondheid/welzijnsbeleid-in-je-entiteit/de-risicoanalyses-psychosociaal-welzijn#de-algemene-psychosociale-risicoanalyse-rapsi>

Delvaux, E., Vandenbroeck, S., Schouteden, M., & Godderis, L. (2024). Agressie in de Belgische werkcontext. *TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 32 (2), 16-22.

Eiroa-Orosa, F. J. (2020, 15 augustus). *Understanding Psychosocial Wellbeing in the Context of Complex and Multidimensional Problems*. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(16), 5937.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. (1996/2026). *Codex over welzijn op het werk*. België.

Geenen, E. (2022, 31 augustus). *Blijven drijven: wat werkt er wel en niet tegen werkstress?* Vlaams ABVV. <https://www.vlaamsabvv.be/abvv-experten/opiniestuk/gezondheid/blijven-drijven-wat-werkt-er-wel-en-niet-tegen-werkstress>

Hulstaert, E. (2025, 4 juni). *Sterke stijging van burn-out en depressie bij twintigers: 'De effecten van de coronacrisis laten zich nu pas voelen'*. Knack. <https://www.knack.be/nieuws/gezondheid/sterke-stijging-van-burn-out-en-depressie-bij-twintigers-de-effecten-van-de-coronacrisis-laten-zich-nu-pas-voelen/>

Mooijman, R., & Willocx, C. (2025, 11 september). Een op drie werknemers werd ooit gepest op het werk: “Draagt vermoedelijk bij tot hoge aantal langdurig zieken”. *Nieuwsblad*.

<https://www.nieuwsblad.be/economie/een-op-drie-werknemers-werd-ooit-gepest-op-het-werk-draagt-vermoedelijk-bij-tot-hoge-aantal-langdurig-zieken/89610845.html>

OpenAI. (2026). *ChatGPT* (versie GPT-4.1). <https://chat.openai.com>

Psychosociale risico's op het werk. (z.d.). Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn-en-gezondheid/welzijnsbeleid-in-je-entiteit/psychosociale-risicos-op-het-werk>

Reyniers, K. (2024). 10 jaar juridisch kader rond psychosociale risico's op het werk. [*Veiligheidsnieuws*], (222), 28-30.

Ria Bourdeaud'hui, Miet Lamberts, Stefanie Notebaert, & Stephan Vanderhaeghe. (2023). Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid. In *Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid*.

Ria Bourdeaud'hui. (z.d.). *Onderzoek “4 sectorale werkbaarheidsmetingen”*. Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.serv.be/stichting/project/onderzoek-4-sectorale-werkbaarheidsmetingen>

STERK SOCIAAL WERK. (z.d.). *Samenwerking zorg- en welzijnssector binnen de eerste lijn: één plus één is drie*. https://departementwvg.be/sites/default/files/media/Sterk_Sociaal_Werk_Handvatten_Eerste_Lijn_10102022.pdf

VRT NWS. (2025, 3 juni). *Big rise in the number of people unable to work due to long-term depression or burnout, especially among the young*. <https://www.vrt.be/vrtnws/en/2025/06/03/big-rise-in-the-number-of-people-unable-to-work-due-to-long-term/>

Werkdruk: wat is het en hoe kun je het verlagen? (z.d.). FNV. <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkdruk>

Werking vertrouwenspersoon. (z.d.). Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/intern/welzijn-en-gezondheid/je-goed-voelen-op-het-werk/de-rol-als-vertrouwenspersoon/werking-vertrouwenspersonen>

Werkstress: hoe het ontstaat en wat je kunt doen. (z.d.). FNV. <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkstress>

Wettelijk kader psychosociaal welzijn. (z.d.). Vlaanderen.be. <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/dienstverlening-welzijn-en-gezondheid/welzijnsbeleid-in-je-entiteit/wettelijk-kader-psychosociaal-welzijn>

World Health Organization. (z.d.). *Key terms and definitions in mental health.* (z.d.). <https://www.who.int/southeastasia/health-topics/mental-health/key-terms-and-definitions-in-mental-health>

Interviews

- Deckmyn, A. (2025) *Interview psychosociaal welzijn* [Transcript]. OneDrive. [Interview Arno.pdf](#)
- Vanderplancke, N. (2025) *Interview psychosociaal welzijn* [Transcript]. OneDrive. [Interview Nick.pdf](#)
- Tant, R. (2025) *Interview psychosociaal welzijn* [Transcript]. OneDrive. [Interview Robbe.pdf](#)
- David, F. (2025) *Interview psychosociaal welzijn* [Transcript]. OneDrive. [Interview Frédéric.pdf](#)
- Interviewpartner Anke. (2025) *Interview psychosociaal welzijn* [Transcript]. OneDrive. [Interview Anke.pdf](#)

Nota

Tijdens de voorbereiding van mijn artikel, heb ik gebruik gemaakt van ChatGPT voor taalondersteuning en het herstructureren van mijn artikel. Na het gebruik van deze tool/service heb ik de inhoud grondig en kritisch bekeken en waar nodig bewerkt, waarbij ik de volledige verantwoordelijkheid opneem voor het eindresultaat.