DEMOGRAFIEFONDSDÉMOGRAPHIE

# INSPIRATIEGIDS

**Werkbaar werk & duurzame loopbanen**
**in de sector van de chemie, kunststoffen en life sciences**

www.demografiefonds.be

# INSPIRATIEGIDS

DEMOGRAFIEFONDSDÉMOGRAPHIE

# VOORWOORD

Om in het kader van de demografische uitdagingen en de gevolgen van het verlengen van de loopbaan de werkbaarheid in de sector te behouden en te verbeteren, zijn de sociale partners uit de sector van de chemie, kunststoffen en life sciences overeengekomen om dit op een innovatieve manier aan te pakken.

Door het Demografiefonds op te richten, gaven ze instrumenten en middelen aan de actoren van het bedrijf om op loopbaanbasis nieuwe ondernemingsspecifieke en leeftijdsbewuste maatregelen te stimuleren met bijzondere aandacht voor oudere werknemers, werknemers in ploegenstelsels en werknemers met zwaar of belastend werk, rekening houdende met een efficiënte arbeidsorganisatie.

Er zijn vier actiegebieden gekozen om het werk werkbaarder te maken: werk, gezondheid, competenties en loopbaanbeleid.

Deze brochure, zal u hopelijk theoretische en praktische ondersteuning bieden om het werk werkbaarder te maken.

# INTRODUCTIE

## WAAROM HEBBEN DE SOCIALE PARTNERS UIT DE SECTOR CHEMIE, KUNSTSTOFFEN EN LIFE SCIENCES EEN DEMOGRAFIEFONDS OPGERICHT?

Het Demografiefonds is ontstaan tijdens de sectorale onderhandelingen 2015-2016. In plaats van de beschikbare marge volledig te spenderen aan klassieke maatregelen, besloten de sociale partners om het sociaal overleg uit te breiden naar actuele maatschappelijke thema's: de demografische uitdagingen en de gevolgen van de verlenging van de loopbanen.
In deze optiek werd een paritair Demografiefonds opgericht. Het Fonds wil niet enkel de actoren in de bedrijven bewust maken van deze thema's, maar ook concrete maatregelen in de bedrijven financieren om de werkbaarheid te verbeteren. Bijzondere aandacht gaat hierbij uit naar oudere werknemers, werknemers in ploegenstelsels en werknemers met zwaar en/of belastend werk, rekening houdend met een efficiënte arbeidsorganisatie.

Dankzij het Fonds heeft elke onderneming uit de sector – in overleg met de vertegenwoordigers van de werknemers – de kans gekregen om een financiering tot 0,30 % van de jaarlijkse brutoloonmassa te verkrijgen, om nieuwe maatregelen ten gunste van hun personeel te nemen.
Op basis van het model van de Finse professor Ilmarinen werden er vier actiegebieden gekozen: werk, gezondheid, competenties en loopbaanbeleid.
Twee jaar na de effectieve oprichting van het Fonds genieten meer dan 45.000 werknemers uit de sector van maatregelen uit het demografieplan. Uit een grondige academische analyse van de inhoud van de goedgekeurde plannen blijkt dat er heel wat kwaliteitsvolle acties voor werkbaarder werk werden opgezet.

## HOE IS DEZE BROCHURE ONTSTAAN?

Deze brochure is het resultaat van de gedeelde inspanningen van de sociale partners met de academische steun van professor P. De Prins van de Antwerp Management School.
Na de oprichting van het Fonds en de definiëring van zijn basisbeginselen bleek al snel dat de bedrijven en sociale gesprekspartners nood hadden aan een theoretische en praktische basis (zoals bepaald door alle actoren) om zelf maatregelen vast te leggen en toe te passen.
De eerste stap was de definiëring van een plan van aanpak. Dit plan geeft het bedrijf een kader en verschillende stappen voor de definiëring van de maatregelen.
Bijkomend werden er ook op inhoudelijk vlak voorbeelden uitgewerkt.
Diverse artikelen geven theoretische en praktische werkwijzen voor de vier actiegebieden, inclusief voorbeelden van goede praktijken.
U vindt dit alles in deze brochure.

## VOOR WIE IS DEZE BROCHURE BESTEMD?

Deze brochure is in de eerste plaats bedoeld voor bedrijfsleiders en vakbondsafgevaardigden uit de sector die 'werkbaar werk' ter harte nemen.
Verder is de brochure interessant voor iedereen die zich bezighoudt met de problematiek van de demografische uitdagingen en de gevolgen van de verlenging van de loopbanen.

We hopen dat deze brochure de sector verder inspireert.

DOMEIN N° 1

# WERK

ARBEIDSTIJD & VERLOFREGELING 12

PLOEGENSYSTEEM & WERKROOSTER 18

JOBINHOUD 24

ARBEIDSORGANISATIE 30

MOTIVEREND LEIDERSCHAP & TEAMKLIMAAT 34


DOMEIN N° 2

# GEZONDHEID

GEZONDHEIDSPROMOTIE EN LEEFSTIJLGEDRAG 40

ERGONOMIE 44

PREVENTIE 46

ZIEKTE 49


DOMEIN N° 3

# COMPETENTIES

OPLEIDING & ONTWIKKELING 54

LEREN OP DE WERKPLEK 58


DOMEIN N° 4

# LOOPBANEN

LOOPBAANONDERSTEUNING 66

MOBILITEIT 72

LEVENSFASE/LEEFTIJDSBEWUSTE MAATREGELEN 74

DEMOGRAFIEFONDSDÉMOGRAPHIE

DOMEIN N° 1

# WERK

“Duurzame loopbanen creëren we door (wanneer nodig) te sleutelen aan onze werksituatie. Het behoud en de verbetering van ons werkvermogen is de gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werknemer als werkgever. Vanuit de werkbaarheidsmonitor (2016) weten we dat 58% van de werknemers in de chemische sector het haalbaar acht om tot de pensioenleeftijd te werken. 35% van de werknemers geeft aan dit te kunnen, wanneer het werk daartoe (beter) aangepast wordt. 6% vindt het niet haalbaar. Hoe pakken we dit aan, ook rekening houdend met de eisen van een efficiënte arbeidsorganisatie?”


ARBEIDSTIJD & VERLOFREGELING 12

PLOEGENSYSTEEM & WERKROOSTER 18

JOBINHOUD 24

ARBEIDSORGANISATIE 30

MOTIVEREND LEIDERSCHAP & TEAMKLIMAAT 34

# ARBEIDSTIJD & VERLOFREGELING

Misschien is 'tijd' een issue ? Als een efficiënte arbeidsorganisatie kan worden gecombineerd met werknemersflexibiliteit op basis van consensus kunnen jobs werkbaarder worden.

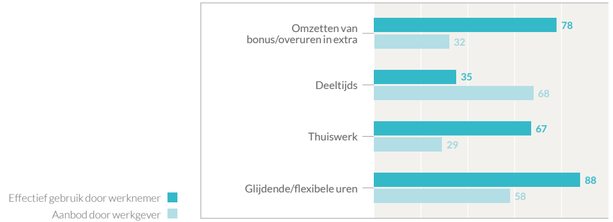


## WAAROM ?

Er zijn meerdere argumenten pro arbeids–tijdsflexibiliteit zowel van werkgevers- als van werknemerszijde te noemen. Werkgevers streven ernaar soepel marktschommelingen te kunnen opvangen, werknemers willen een betere afstemming tussen werk en privé realiseren. Werkgevers willen betere bedrijfsresultaten nastreven, werknemers hebben behoefte aan voldoende tijd om de batterijen op te laden. Werkgevers willen hun productietijd maximaal gebruiken in functie van de noden, werknemers willen minder in de file staan, enz.
Wat de drijfveer van de flexibiliteitswens en/of-realiteit ook is: belangrijk is om telkens het 'win win' karakter ervan na te streven en te respecteren. De **flexibiliteitseis van de werkgever** en het verlangen van werknemers om zoveel mogelijk zelf eigenaar te zijn van hun tijdsindeling hoeven elkaar immers niet in de weg te staan. Het kunnen ook bondgenoten zijn. Zo kan een sterkere variatie in en spreiding van de arbeids-en bedrijfstijden tegelijk meer mogelijkheden creëren voor werknemers om hun tijd meer naar eigen wens in te delen. Belangrijk in het 'win win' streven is om telkens voldoende overleg en inspraak te voorzien.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Sleutelen aan arbeidstijd & arbeidstijdsregeling
2. Sleutelen aan verlofregeling & regeling m.b.t overuren
3. Invoeren van/sleutelen aan tijds- en plaats–onafhankelijk werken




## 1. SLEUTELEN AAN ARBEIDSTIJD & ARBEIDSTIJDSREGELING

Om dit actiedomein duidelijk te maken hier een voorstel van enkele mogelijke acties:

Een gekende manier om te sleutelen aan arbeidstijd is het initiëren van **glijdende uren** of **flextime**. De systemen verschillen in die mate dat er soms volledig vrij kan worden begonnen tussen b.v. 6u en 9u 's morgens, soms enkel op vaste momenten. De uren zijn onderling af te spreken in functie van de dienst. De continuïteit van het werk moet verzekerd blijven. De glijtijden dienen voor **werknemers** om kinderen naar school te brengen, files te vermijden, te kunnen autodelen, … Glijdende werktijden maken het mogelijk om de arbeidstijd te individualiseren en aan te passen aan de persoonlijke behoeften in een collectief kader van duidelijke afspraken. Onderzoek (De Prins & Brouwers, 2014) toont aan dat glijdende werktijden, naast deeltijds werk, de meest verspreide maatregelen zijn door werkgevers om werk en privé met elkaar te combineren. Wanneer er effectief een aanbod is (zie tabel: in 58% van de gevallen) zijn glijdende uren bijzonder populair bij werknemers. Bijna 90% maakt er gebruik van.

Vanuit **werkgeversoogpunt** kan ook het verlengen van de bedrijfstijd een argument zijn. Door afspraken over glijdende uren en minimumbezetting te maken, kan bedrijfstijd worden gewonnen. De grenzen van de

flexibilisering van de werktijden worden vaak bepaald door de aard van de activiteiten van het bedrijf: in een productieomgeving zijn de mogelijkheden doorgaans beperkter dan in de dienstensector. Maar ook daar kunnen sociale partners -mits de nodige creativiteit- op zoek gaan naar haalbare oplossingen.

Een andere manier om te sleutelen aan arbeidstijden zijn **alternatieve werkweek–indelingen**. In het geval van een gecomprimeerde werkweek kan de wekelijkse werktijd worden samengedrukt in vier of 4,5 dagen. Werknemers werken vier dagen meer uren en kunnen donderdag of vrijdagmiddag stoppen. In een 38 uren week kan men vier dagen van 9u30 werken en is men bijvoorbeeld op vrijdag vrij. Bij werknemers die in ploegen werken worden werktijden samengedrukt om avond- en weekendwerk te verminderen. Een avondploeg kan dan op vrijdagavond om 20u in plaats van om 22u stoppen. Ook wisselende uren om de andere week behoort tot de mogelijkheden. Deze alternatieve werkweekindelingen hebben geen impact op de productiecapaciteit.

Een andere klassieker is tijdskrediet en deeltijdse arbeid. In 2013 werkte 15% van de werknemers in de sector deeltijds. Ter vergelijking: ongeacht de sector werkte in datzelfde jaar 26,8% van de Belgische werknemers in een deeltijds regime.

**Deeltijdse arbeid** kan op tijdelijke of definitieve basis, kan op dag, week of langere basis. In het laatste geval wordt het bijvoorbeeld mogelijk dat werknemers voltijds tewerk worden gesteld gedurende een bepaalde periode en dan een periode niet. Bedoeling van werkgeverszijde kan zijn om seizoenseffecten op te vangen, bijvoorbeeld bij onderhoud van installaties. Voordeel voor de werknemer kan zijn dat stress en belasting zich minder opstapelen doordat korte spurtjes afgewisseld worden met periodes van rust.

Deeltijdarbeid kan bijdragen tot een meer flexibele personeelsinzet: er zijn, in samenspraak met werkgever en werknemers, meer variaties in de planning mogelijk dan bij voltijdse arbeid. Andere **werkgeversmotieven** zijn bijvoorbeeld het behoud van kwalificaties van oudere werknemers die het via deeltijdarbeid wat kalmer aan willen doen. Deeltijds werk kan een antwoord zijn op een verhoogde herstelbehoefte bij oudere werknemers en een verminderde tolerantie voor ploegen- en/of nachtarbeid.

Meer algemeen bekeken vormt deeltijdse arbeid voor **werknemers** vaak een manier om werk en privé leven beter met elkaar te verzoenen. Veel deeltijdarbeid ontstaat dan ook ten gevolge van de specifieke vraag ernaar. Langs de andere kant gebeurt verre van alle deeltijdarbeid vrijwillig en zijn er onder andere naar sociale zekerheidsrechten toe belangrijke nadelen verbonden aan een tewerkstelling die niet voltijds is.

De uitdaging bij het uitwerken van duurzame systemen van deeltijdarbeid is het verzoenen van de individuele behoeften van werknemers met de behoeften van de productie- en arbeidsorganisatie. Zo laten de productie-en arbeidsorganisatie niet altijd toe dat alle mogelijke percentages deeltijdwerk opgenomen worden. Dezelfde opmerking geldt voor de opname van vrije dagen. Of rijzen er problemen op het vlak van communicatie, coördinatie, bereikbaarheid of problemen met de productie of dienstverlening zelf. Overleg en samenspraak op het vlak van deeltijdse arbeid vormen dan ook noodzakelijke randvoorwaarden voor het bereiken en bewaren van een evenwichtige 'win - win' tussen werkgever en werknemer.

**Jobsharing** is een variant op deeltijdarbeid. Bij jobsharing voeren twee of meer deeltijds werkenden samen een voltijdse functie uit. De deeltijdsen maken onderling afspraken zodat de continuïteit van de functie verzekerd is.

Het voordeel voor de **werknemers** is dat zij in tandem een volledige functie kunnen invullen. Minder (uren) werken betekent daardoor geen verlies in b.v. verantwoordelijkheid of impact van de functie. Het voordeel voor de **werkgever** is dat deeltijdarbeid mogelijk wordt zonder dat de functies moeten worden opgesplitst.

Wel moeten soms moeilijke beslissingen genomen worden over de manier waarop het werk verdeeld kan worden: gaan twee jobsharers elk om beurt een dag werken of elk om beurt een week, of de ene in de voormiddag en de andere in de namiddag, ...? Verder moet worden nagedacht over de overdracht van informatie en kennis, de beoordeling van de werknemers, gevolgen van het vertrek of de overstap naar een voltijdse betrekking, ...

Sleutelen aan arbeidstijden gebeurt veel al binnen collectieve kaders. Deze collectieve kaders zijn er om gerespecteerd te worden. Dat staat buiten kijf. Toch is het van alle tijden dat naast collectieve deals ook individuele deals worden gesloten. Denk maar aan het feit dat één van de medewerkers om de veertien dagen vrijdagnamiddag vroeger vertrekt om de kinderen op te halen in co-ouderschap. Of aan een bedrijf dat omstandigheidsverlof toestaat ook als het strikt wettelijk niet moet. In deze voorbeelden is sprake van **'ideosyncratische' deals (I-deal)**. I-deals zijn persoonlijke en vrijwillige afspraken over arbeidsvoorwaarden, werktijden of werkomstandigheden, waarover individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever, die voor beide partijen voordeel opleveren en die afwijken van wat standaard beschikbaar is voor werknemers in de betrokken organisatie. Het spreekt voor zich dat interne billijkheid en een ondersteunende collegiale context van groot belang zijn.

Vinden collega's de I-deal eerlijk of hebben zij het gevoel dat de 'I-dealmaker' wordt voorgetrokken? Als dat laatste het geval is, dan is de I-deal een 'shady deal' (schimmige deal). **De wijze** waarop I-deals tot stand komen is daarom haast net zo belangrijk als de inhoud ervan. Werknemers hechten namelijk niet alleen belang aan rechtvaardige uitkomsten, maar ook aan rechtvaardige procedures: zijn de afspraken op een eerlijke manier tot stand gekomen? Ook rechtvaardige interacties zijn van belang: hebben werknemer, werkgever en collega's openlijk kunnen praten, onderhandelen en beslissen over I-deals? Daarom is een transparante, collectieve omkadering van individuele deals, een meerwaarde voor alle betrokkenen.

> Bij chemiereus Lubrizol bijvoorbeeld bestaat de praktijk van duobanen (elk de helft) bij operatoren. Duobanen vormen onderdeel van een langdurig project rond langer werken met goesting: VITO. VITO staat voor Vitaliteit, Improvements, Training en Oriëntatie.

## 2. SLEUTELEN AAN VERLOFREGELING & REGELING M.B.T OVERUREN

Om dit actiedomein duidelijk te maken hier een voorstel van enkele mogelijke acties:

**Collectieve arbeidsduurvermindering of arbeidsduurvermindering door het toekennen van extra verlofdagen** of -uren aan bepaalde doelgroepen, is een mogelijke maatregeling in het kader van het sleutelen aan verlofregelingen. Vaak worden oudere werknemers beoogd. Er is sprake van rimpeldagen, anciënniteitsverlof, landingsbanen… Vaak zijn deze extra dagen een manier om tegemoet te komen aan de toegenomen herstelbehoeften van ouderen. Uit onderzoek (zie De Lange & Van Dartel, 2015) blijkt dat de belastbaarheid van mensen afneemt met het stijgen van de leeftijd. Vanaf ongeveer vijftig jaar hebben mensen een grotere herstelbehoefte. Zij moeten dan langer rusten na een dag hard werken. Het voorzien van extra dagen verlof kadert in een **ontziebeleid** (regelingen die werken minder zwaar moet maken). Een ander voorbeeld van een ontziebeleid is om oudere werknemers te ontlasten door hen geen overuren meer te laten maken. Te veel overuren kloppen kan gezondheidsrisico's met zich mee brengen. Overuren doen binnen fysiek en mentaal zware beroepen kan extra belastend zijn.

Als alternatief voor het ontziebeleid wordt vaak de **ontwikkelstrategie** genoemd: een personeelsstrategie die is gericht op het bevorderen van de inzetbaarheid van alle personeelsleden (b.v. door middel van vorming en opleiding, taakverrijking). Voorkomen dat werknemers opgebrand raken is een belangrijke voorwaarde om blijvende ontwikkeling toe te staan. Beide strategieën sluiten elkaar niet uit. Een duurzame loopbaanperspectief nodigt net uit tot een permanente dialoog tussen werkgever en werknemer over de juiste dosering van beide strategieën en de concrete invulling ervan.

Extra verlof kan niet enkel via arbeids–duurvermindering, maar ook door bijvoorbeeld systemen waarbij **bonussen of overwerk worden omgezet in extra verlof.**

Het **omzetten van bonussen in extra verlof** is een andere manier om op jaarbasis het aantal verlofdagen te vermeerderen. Vaak wordt in een keuze voorzien: ofwel neemt men de bonus geldelijk op, ofwel in extra dagen verlof. Bij **loopbaansparen** 'spaart' de werknemer zelf tijd voor extra verlof.

## 3. INVOEREN VAN/SLEUTELEN AAN TIJDS- EN PLAATSONAFHANKELIJK WERKEN

Bij **Tijds- en PlaatsOnafhankelijk Werken** (TPOW) gaat het erom dat werknemers niet of minder aan vaste uren en/of een vaste werkplek gebonden zijn. Vooral thuiswerken is vandaag de dag een druk besproken thema. Vanuit een 'win win win' redenering verwacht men winst zowel voor het individu (in termen van betere work-life balance, efficiëntie, minder stress, …), voor de organisatie (verbetering van het werkgeversimago, verhoogde flexibiliteit, verminderde huisvestingskosten, …) als voor de samenleving (minder vervuiling, minder verkeer, meer werkgelegenheid in niet-stedelijke gebieden, …).

Tijds- en/of plaatsonafhankelijk is niet voor iedereen weggelegd. Momenteel blijkt dat in België in 2014, 77,4% van de werknemers nooit thuiswerkte. Vooral hoger opgeleiden, mensen die kader- en leidinggevende functies hebben, kunnen vaker tijds- en plaatsonafhankelijk werken dan anderen. Nochtans is het, meer dan vaak gedacht wordt, ook voor andere jobs en functies mogelijk om tijds- en plaatsonafhankelijk te werken.

Dit vergt uiteraard wel enige creativiteit en moed om de taakverdeling, de manier van (samen) werken en het individuele takenpakket via een individueel en/of collectief kader te bekijken en te herschikken.

Bedrijven die de stap zetten naar tijds- en plaatsonafhankelijk denken zullen werk moeten maken van een **ondersteunend kader en klimaat**. TPOW veronderstelt mature arbeidsrelaties. De command- and-control stijl van leidinggeven dient plaats te ruimen voor een nieuwe kijk op leiderschap: bijvoorbeeld die van gedeeld leiderschap, waarbij iedereen 'leiderschap' opneemt in het belang van de organisatie. Onderzoek van de Stichting Innovatie en Arbeid (Delagrange, 2014) toont trouwens aan dat de overgang in leiderschapsstijl bij de invoering van Het Nieuwe Werken vaak meevalt. Veel ondernemingen en organisaties gebruiken immers al instrumenten die het nieuwe leiderschapsgegeven ondersteunen, zoals functiebeschrijvingen en evaluatiegesprekken die ervoor zorgen dat de nadruk van de beoordeling en de evaluatie op het resultaat van het werk ligt. Daardoor is de breuk in managementstijl met het verleden vaak minder groot dan verwacht.

> "Bij Janssen Pharmaceutica is er een telewerken policy ingevoerd die er op neer komt dat alle taken die niet fysiek op de campus moeten gebeuren, van op afstand mogen gedaan worden. Men mag tot 3 dagen per week telewerken. Meer dan de helft van het personeel komt in aanmerking om minstens gedeeltelijk te telewerken. Zelfs laboranten kunnen sommige taken thuis doen. De monitoring van sommige processen gebeurt via computer en dit kan dan in principe van gelijk waar gebeuren; zelfs ingrijpen is mogelijk. Het kan zelfs via apps voor mobiele toestellen. Telewerken gebeurt op initiatief van de werknemer, die aan zijn leidinggevende meldt dat hij een aantal omschreven taken thuis wil doen. Deze beslist dan. Op deze manier gaat men verder weg van de klassieke 'command & control', maar wel op basis van afspraken en opvolging ervan."

# PLOEGENSYSTEEM & WERKROOSTER

Misschien is het werkrooster of het ploegensysteem voor verbetering vatbaar? Werken in ploegen houdt gezondheids- en sociale risico's in. Het respecteren van een aantal beschermingsprincipes in het roosteren kan de werkbaarheid aanzienlijk verbeteren.



## WAAROM ?

Voor werknemers is een evenwichtig ploegen–systeem of dienstrooster, dat rekening houdt met een aantal beschermingsprincipes, cruciaal voor het behoud van gezondheid en vitaliteit. Het werk dient zodanig georganiseerd en gepland te worden dat het op een gezonde én productieve manier kan worden uitgevoerd. Bij een optimale balans tussen efficiëntie in de arbeidsorganisatie, performantie, kwaliteit van het werk, gezondheid van de medewerkers en sociale aspecten kunnen we spreken van een duurzaam ploegenstelsel of werkrooster.

Er is reeds heel wat geweten over rooster–kenmerken en de effecten ervan op het welzijn, de gezondheid en de performantie van werknemers. Nachtarbeid, weekendwerk, het aanvangsuur van een shift, arbeidsduur, lengte van de reeks en rust en pauzes, regelmaat, rotatierichting en -snelheid zijn kenmerken van werkroosters die allen een impact hebben op de duurzaamheid van het ploegensysteem.

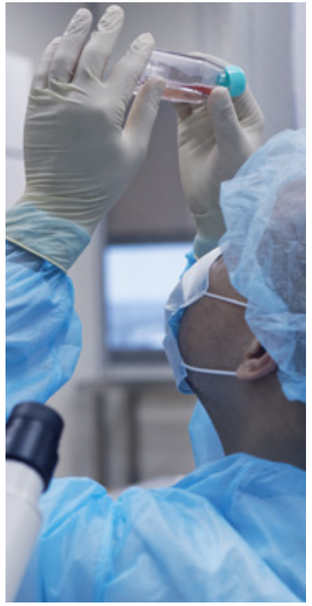
**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Aanpassingen aan het systeem van nachtarbeid en weekendwerk
2. Aanpassingen van het aanvangsuur van de shift en van de arbeidsduur
3. Overige duurzaamheidsaanpassingen

## 1. AANPASSINGEN AAN HET SYSTEEM VAN NACHTARBEID EN WEEKENDWERK

Gemiddeld genomen leidt onregelmatig werk tot een verhoging van risico's voor onze gezondheid, vooral wanneer **nachtdiensten** aan de orde zijn. De voortdurende verstoring van ons biologische slaap-waakritme is daarbij van invloed. Daarbij kunnen de toename van psychologische stress (bijvoorbeeld door de invloed van onregelmatig werk op het sociale leven) en eventueel verslechterde leefgewoontes (op onregelmatige tijdstippen eten) een rol spelen. Het aantal arbeidsuren tijdens nachtdiensten is daarom in principe zo gering mogelijk. Geraamd wordt dat een 16% van de werknemers in de chemische sector maandelijks tussen 3 en 10 keer nachtarbeid verricht. Om gezondheids- en sociale risico's te beperken wordt in de literatuur vaak aangeraden om het aantal aanéengesloten nachtdiensten te beperken (tot 3 of 4) en voldoende rustperiodes te voorzien na één of meerdere nachtdiensten.

**Weekendwerk** heeft eveneens effecten op het gezin en het ruimere sociale leven. Werknemers hebben vaak een voorkeur voor meer aanéengesloten blokken van hetzelfde type. Zo werken ze liever een geheel weekend dan slechts een half weekend, hoewel in dit verband uiteraard individuele verschillen bestaan.



> Bij Sumitomo Bakelite Europe, actief in de productie van harsen en polyesters voor industriële toepassingen, was de aanleiding om het ploegenstelsel aan te passen het hoge ziekteverzuim van de oudere werknemers die binnen het volcontinu systeem werkzaam waren. Voor de oudere werknemers was dit systeem niet meer houdbaar. De logistieke taken werden vervolgens afgesplitst van het takenpakket van de volcontinue ploegen. Deze taken werden uitgevoerd door bij voorkeur oudere werknemers in een systeem zonder nachtwerk. Het kader werd bepaald in overleg met de syndicale delegatie, ondernemingsraad en CPBW. De nieuwe classificaties en functiebeschrijvingen werden ingepast in het bestaande loonclassificatiesysteem. Resultaten van deze aanpassingen in de arbeidsorganisatie zijn een lager ziekteverzuim en een hogere tevredenheid bij de betrokken werknemers.”

Vanuit de literatuur wordt dan ook geadviseerd om zo veel als mogelijk besteedbare vrije tijd in weekend en op vaste weekavonden toe te kennen aan de werknemers zodat gezin en sociaal leven niet worden verstoord. Bijkomend dient aandacht geschonken te worden aan de rotatiesnelheid en -richting. In de literatuur wordt aangenomen dat voorwaartse rotatie beter is voor de gezondheid dan achterwaartse. De rotatiesnelheid is ook bij voorkeur hoog. Een snel roterend rooster (bv. wisseling om de 3 dagen) is beter voor de gezondheid vergeleken met wekelijks roterende roosters.

Vooral oudere werknemers blijken een lagere tolerantie te hebben voor onregelmatige arbeidstijden, vooral voor nachtarbeid. In het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, kunnen er voor oudere werknemers hieromtrent specifieke afspraken worden gemaakt.

Ook andere systemen waarbij dagsystemen gecombineerd worden met ploegensystemen, bijvoorbeeld in perioden van piekbelasting kunnen worden ingezet in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

## 2. AANPASSINGEN VAN HET AANVANGSUUR VAN DE SHIFT EN VAN DE ARBEIDSDUUR

Het **aanvangsuur van de shift** heeft een duidelijk effect op de slaap: een vroeg uur van ontwaken wordt in verband gebracht met een toename in slaperigheid gedurende de dag. Het tijdstip waarop de ‘wissel van de wacht’ plaatsvindt, heeft effect op het slaappatroon en eventuele tekorten die daarin optreden. Het advies in de literatuur luidt dan ook de ochtenddienst niet voor 7u te starten.

Een ander kenmerk van roosters is **het aantal werkuren per dag**. Voorgaand onderzoek toonde aan dat de duur van de werkdag effecten heeft op de gezondheid van werknemers. Om die reden is een werkdag van 12 uren te vermijden, behalve bij licht fysiek werk. Bij hoge fysieke, cognitieve en/of emotionele belasting dient een lange werkdag vermeden te worden o.a. voor de veiligheid op en de kwaliteit van het werk.

Wat het a**antal arbeidsuren per maand** betreft, kan er in het kader van humanisering van ploegenarbeid worden gepleit voor een arbeids–duurvermindering. Werken in een volcontinue systeem gebeurt meestal in een klassiek vierploegensysteem. In zo’ n vierploegensysteem werk je 21 kalenderdagen op vier weken.

Via arbeidsduurvermindering kan geopteerd worden voor humanere ploegensystemen zoals bijvoorbeeld een vijfploegensysteem van 33,6 uur waar er 21 werkdagen op vijf weken gewerkt wordt. De gemiddelde arbeidsduur kan eventueel iets verhoogd worden via het invoegen van terugkomdagen. Op die dagen wordt dan vorming en opleiding gegeven aan de betrokken werknemers. Mogelijke voordelen van deze ingreep zijn: het efficiënter organiseren van de vormingen, een betere spreiding van de werkdruk en de bezetting in ploegen, kortere werkcycli wat de gezondheid ten goede komt, een lager ziekteverzuim, positieve effecten voor 45-plussers. Er zijn in het verleden ook voorbeelden waarbij door de ingreep en de wettelijke voorziene lastenverlaging bij arbeidsduurvermindering die ermee gepaard gaat, jobs konden worden gespaard.



> Bij Conwed, de voornaamste kunststofnetten fabrikant ter wereld, werd de timing van de dienstwissels aangepast. Dienstwissels vinden plaats om 7u, 15u en om 23 uur in plaats van de klassieke 6-14-22. Deze aanpassing aan het werkrooster leverde positieve effecten op zowel voor de werknemers als voor de organisatie. De nieuwe ploegenwissels zorgen voor een verbetering van de nachtrust en sluiten ook beter aan bij een normaal eetritme. Vanuit het perspectief van de organisatie hebben de aangepaste dienstwissels eveneens positieve effecten. Zo is er een veel beter contact mogelijk tussen de verschillende ploegen en de productiewerknemers in het dagregime en is het voor ingenieurs makkelijker om met het geheel team te kunnen communiceren.”

## 3. OVERIGE DUURZAAMHEIDS-AANPASSINGEN

Een aanpassing van het ploegensysteem en werkrooster heeft een grote impact op het privéleven van werknemers. De overstap naar een ander ploegensystem vraagt daarom een goede coaching en begeleiding. Bovendien komt wat werknemers willen niet altijd overeen met wat de meest gezonde oplossing is. Om voldoende evenwicht te bekomen in de bezetting onder de verschillende ploegen kan er daarom geopteerd worden voor **globale ploegenpremies**. Dan wordt er elke maand een gemiddelde premie voor geleverde prestaties betaald, onafhankelijk wat ook het aantal gepresteerde dagen of uren is. Het weerhoudt de werknemer van steeds de financieel meest voordelige blokken te willen, wat op termijn een positieve invloed heeft op de rust en de gezondheid van de werknemers. Soms hebben werknemers koudwatervrees voor nieuwe werkroosters omdat hun arbeidsdagen op andere momenten worden gepland. Ervaringen wijzen echter uit dat nadat men is overstapt, men nooit nog terug wil naar het werksysteem van vroeger.

Een ander duurzaamheidskenmerk is de **voorspel–baarheid** van een ploegenstelsel. Een herkenbaar patroon draagt bij tot de voorspelbaarheid en regelmaat van een rooster. In de praktijk is het niet altijd mogelijk om een voorspelbaar stelsel en regelmatig rooster te voorzien. Wijzigingen in de bedrijfscontext kunnen bijvoorbeeld leiden tot onverwachte wijzigingen in de werkplanning en in de roosters. Voldoende overleg en afstemming tussen leidinggevenden en medewerkers zal daarom altijd noodzakelijk zijn. Momenteel wordt er ook geëxperimenteerd met zelfroosteren als een mogelijkheid om een betere aansluiting te vinden met de wensen en behoeften van de betrokken werknemers. Deze experimenten wijzen uit dat een matuur teamklimaat een noodzakelijke voorwaarde is voor het bereiken van succes.

Ook voor dagarbeid kunnen ingrepen in het dienstrooster de duurzaamheid van het werkrooster bevorderen. Denken we aan glijdende uren, alternatieve werkweekindelingen, tijds- en plaatsonafhankelijk werken. [*Arbeidstijd & verlofregeling*]

De veelheid van roosterkenmerken zorgt ervoor dat het bepalen van een gezond werkrooster voor organisaties een **complexe oefening** is. Organisaties kunnen gebruik maken van digitale tools om de complexe puzzel te maken. De TNO Shiftwork Evaluation tool is een voorbeeld van een stoplichtmodel dat de effecten van een bestaand rooster aangeeft. De roosterkenmerken worden hierbij afgebeeld als stoplichten. Het veranderen van 1 aspect van een werkrooster heeft een invloed op alle andere aspecten, waardoor het vinden van een 100% optimaal rooster in vele gevallen onmogelijk is. Deze tools kunnen de bewustwording inzake gezondheidsrisico's van werkroosters vergroten doordat de effecten ervan geobjectiveerd worden. Bovenal ondersteunden de tools de dialoog tussen werknemers (vertegenwoordigers) en management om te komen tot duurzame keuzes die zowel werknemers- als werkgeversbelangen verenigen.

# JOBINHOUD

Misschien ligt er een opportuniteit bij de jobinhoud zelf? Wordt er te veel gevraagd in verhouding met wat medewerkers aankunnen? Of wordt er net te weinig gevraagd zodat werknemers niet echt tot hun recht komen?
Uit de werkbaarheidsmonitor blijkt dat 77% niet, maar 23% van werknemers in de chemische sector wel met motivatieproblemen kampt. Reden te meer om meer werk te maken van zinvolle en gevarieerde jobs voor iedereen.



## WAAROM ?

Investeren in zinvolle en kwaliteitsvolle jobs loont. Werknemers ervaren hun job als (meer) zinvol en krijgen hierdoor (opnieuw) meer werkgoesting. Werknemers die hun werk graag doen, en zich betrokken voelen, leveren bovendien betere prestaties af. Opnieuw dus een dubbele win: niet alleen medewerkers zelf, maar ook het team en het bedrijf varen er wel bij.

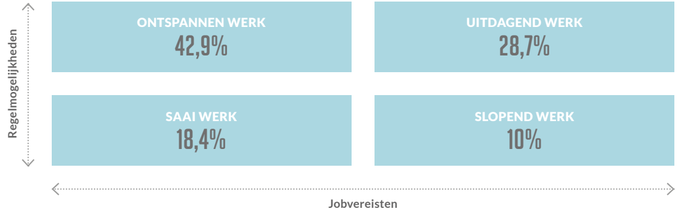
**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. (Her)balanceren werkbelasting en draagvermogen in de job
2. Verbeteren fit individuele sterktes/werkvermogen en jobinhoud
3. Verhogen van afwisseling in de job

## 1. (HER)BALANCEREN WERKBELASTING EN DRAAGVERMOGEN IN DE JOB

Kwaliteitsvolle jobs worden gekenmerkt door een evenwicht tussen werkbelasting (moeten) en draagvermogen (kunnen). Wat wordt er allemaal verwacht in de job? Hoe hoog wordt de lat gelegd? Welke problemen stellen zich in de job? En welke regelruimte of mogelijkheden wordt geboden om redelijkerwijs met deze verwachtingen en problemen om te gaan? Spraakmakend in deze is ongetwijfeld het job demands-job control model, ontwikkeld door Karasek (1979).

Vanuit duurzaamheidsperspectief bekeken vormen het ontspannen en het **uitdagende werk** de meest na te streven alternatieven. Het uitdagende werk (in de chemie : 28,7%) biedt veel leermogelijkheden en een hoog motivatiepotentieel. Immers, het werk stelt telkens opnieuw eisen aan de werknemers, maar biedt hen ook de mogelijkheden om daar adequaat op te reageren. Het **ontspannen werk** (in de chemie : 42 ,9%) kent ruime regelmogelijkheden, acceptabele werkdruk en relatief lage taakverwachtingen. Het biedt een hoge kans op werkbaarheid nu en op termijn. Belangrijk daarbij zal zijn dat het ontspannen werk op termijn niet (te veel) overhelt naar het saaie werk, maar dicht blijft




**Noot**: de percentages geven aan hoeveel procent van de respondenten uit de chemische sector behoort tot de vier typen werk, gebaseerd op hun inschatting van jobverwachtingen en regelmogelijkheden

> Bij jobcrafting is de werknemer niet het lijdend voorwerp dat het werk overkomt en daar al dan niet onder lijdt, maar een leidend voorwerp dat zelf de leiding neemt in het vormgeven van zijn baan.
>
> Marc Van Vuuren & Luc Dorenbosch
> 2011

aanleunen bij het uitdagende werk. De meeste werknemers hebben blijvend het gevoel nodig om progressie of vooruitgang te kunnen maken (het zogenaamde "**progress principle**"). Ook hele kleine progressie of kleine stapjes vooruit, hebben een positieve invloed op het engagement en werkgoesting van werknemers.

Stress of burnout zal het meest voorkomen waar de beslissingsruimte laag is en de jobverwachtingen hoog: het **slopend** werk (in de chemie : 10%). De kans op problemen is hoog en de mogelijkheden om deze problemen het hoofd te bieden laag. Er zijn te weinig regelmogelijkheden. Afhankelijk van de context kunnen deze regelmogelijk–heden bestaan uit autonomie, maar ook uit inspraak, beslissingsruimte, budget, opleiding, coaching door een leidinggevende of collega, samenwerkingsmogelijkheden, … Een duurzame werkbaarheidsaanpak zal erin bestaan om te sleutelen aan deze vormen van ondersteuning en/of te sleutelen aan (meer) realistische jobverwachtingen

**Saaie of gemakkelijke** jobs (in de chemie : 18,4%) zijn vanuit duurzaamheidsperspectief evenmin kwaliteitsvol te noemen. Saaie en gemakkelijke jobs kunnen leiden tot bore-outs. Bore-outs zijn in vergelijking met burnouts relatief minder gekend en besproken. Bore-outs wijzen evenzeer op een energiestoornis. Het werk dat iemand moet doen is te makkelijk en te gering om de werktijd te vullen. De werknemer ontwikkelt gelijkaardige symptomen als bij burnout: minder concentratie, een groeiend risico op fouten en een laag zelfbeeld. Saaie jobs dienen vanuit werkbaarheidsoogpunt geactiveerd te worden door meer regelmogelijkheden, afwisseling en/of uitdagingen in de job te voorzien.

In het denkmodel van Karasek staat uiteindelijk niet de persoon van de medewerker centraal, wel de **wijze waarop arbeid en processen zijn georganiseerd** en de mate waarin het personeelsbeleid de werknemers ondersteunt. Taakeisen en regelmogelijkheden vormen op die manier eigenschappen van de job (de kwaliteitsrisico's) en zijn op hun beurt afgeleiden van de arbeidsorganisatie en het

HR-beleid (de kwaliteitscondities) op het niveau van de organisatie. Verplatting van de organisatie, meer zelfsturing, bijstelling van de prestatiedoelen, investeren in meer collegiale ondersteuning, … vormen op die manier structurele beleidsmaatregelen voor een hogere werkbaarheidskwaliteit in organisatie.

## 2. VERBETEREN FIT INDIVIDUELE STERKTES/WERKVERMOGEN EN JOBINHOUD

In dit werkbaarheidsscenario staat de individuele werknemers centraal. De werknemer en de werkgever gaan op zoek naar een optimale fit. Het idee is dat elke functie (jobvereisten en regelmogelijkheden inclusief) in meerdere of mindere mate potentieel heeft voor maatwerk: de puzzel wordt hierbij niet groter of kleiner, maar beter passend. Het gaat namelijk niet om de omvang, maar om de inrichting van het werk. Kan dat slimmer en efficiënter? Termen als jobcrafting, jobnegotiatie en talentmanagement worden gebruikt om dit soort maatwerkinitiatieven te benoemen en aan te moedigen.

Jobcrafting heeft dus niet zozeer betrekking op hoe het werk motiverend vormgegeven kan worden door organisaties, maar op hoe werknemers hun eigen werk motiverender en betekenisvoller kunnen maken door het meer te laten aansluiten bij hun eigen **talent** en werkvermogen. Jobcrafting is hiermee een bottom-up, oftewel individueel gestuurde aanvulling op de bestaande top-down, organisatie gestuurde jobdesign benaderingen. Daar waar jobcrafting zich op het niveau van het individu manifesteert, positioneert **jobnegotiatie** zich op het niveau van het team (teamcrafting). Teamleden bekijken collectief sterkten en rollen en komen tot een onderlinge verdeling. Ze krijgen met andere woorden gestructureerde vrijheid om elkaars sterktes aan te spreken en elkaars tekorten te compenseren.

Dit kan bijvoorbeeld leiden tot situaties van **aangepast werk**. Wanneer taken fysiek te zwaar worden voor bepaalde werknemers, kan bijvoorbeeld beslist worden dat deze worden overgenomen door collega's of dat er een betere afwisseling komt tussen lichtere en zwaardere taken (zie ook 'ziekte'). Zoals blijkt uit onderstaande toepassing, kan ook de individuele taakverdeling (her)bekeken worden op teamniveau in functie van ruimere inzetbaarheidsrisicico's en –kansen.

> In een 'Frisse blik' overleg worden teamleden uitgedaagd om op een gestructureerde wijze naar de eigen inzetbaarheid te kijken, en ermee aan de slag te gaan. De doelstelling van het overleg is om de teamleden de volgende overkoepelende vragen te laten beantwoorden:
> 1. Welke inzetbaarheidrisico's en -kansen zijn er om je werk in de toekomst beter te laten aansluiten bij je persoonlijke sterktes, behoeftes en/of (cognitieve/fysieke) vermogens?
> 2. Wat kun je zelf of met collega's concreet aanpakken in je takenpakket, werkrelaties of je kijk op werk om de persoonlijke aansluiting met je werk te behouden of te bevorderen
>
> Door middel van het plakken van post-its gaan de teamleden aan de slag met het letterlijk visualiseren van de grotere en kleinere taken waaruit hun werk bestaat (stap 1), om daarna door te gaan naar het benoemen van persoonlijke sterktes, behoeftes en gezondheidsrisico's (stap 2). De inzetbaarheidsanalyse (stap 3) brengt de specifieke taken met deze persoonlijke aspecten in verband. In deze stap zien de teamleden in welke mate de inhoud van de verschillende taken de persoonlijke behoeftes vervult, aansluit op de persoonlijke sterktes en/of een risico voor de gezondheid op termijn kan gaan vormen. Dit levert voor de teamleden een individueel inzetbaarheids-profiel op. Met dat beeld is in de training stap 4 ingezet: het formuleren van een jobcraftingsactie, of zoals het is betiteld als "een frisse blik."

## 3. VERHOGEN VAN AFWISSELING IN DE JOB

Afwisseling in de job kan door meer werknemers meer te laten **roteren** over werkplekken. Medewerkers blijven quasi dezelfde taken uitoefenen, maar doen dit op een andere plek in de organisatie. Op dat moment is er sprake van taakrotatie. Wanneer werknemers door te roteren ook andere dan de voor hen gebruikelijke uitvoerende of operationele taken opnemen, dan is er sprake van **taakverbreding**.

Taakroulatie of taakverbreding kan via verschillende manieren ingang vinden. Een mooie toepassing hiervan is **vlindertijd**. Door te gaan vlinderen – tijdelijk iets anders doen, met de garantie dat men naar de oude baan kan terugkeren– verkennen werknemers andere kwaliteiten van zichzelf. Bovendien breiden ze hun sociaal kapitaal uit. Ze 'vlinderen' als het ware naar andere omgevingen en kunnen eventueel terugkeren naar hun oude omgeving als de nieuwe niet voldoet aan de verwachting.

Ook **tijdelijke vervanging** kunnen in het kader van taakrotatie of –verbreding worden gezien. In plaats van bij tijdelijke afwezigheden door ziekte, zwangerschap of ouderschapsverlof een tijdelijke externe vervanger te zoeken, wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om de collega tijdelijk te vervangen. Op die manier kan de medewerker proeven van een andere job of andere omgeving, worden nieuwe competenties verworven en het persoonlijk netwerk verder uitgebreid. De werknemer die instaat voor de tijdelijke vervanging kan vervangen worden door iemand extern.

Naast operationele taken, kunnen medewerkers ook enkele regelende (ondersteunende/organiserende) taken toevertrouwd krijgen. Denk aan het opleiden van nieuwe mensen, verlofplanning, detailplanning, ploegoverdracht, veiligheid, plaatsen van bestellingen, probleem–analyse,… Er is dan sprake van **taakverrijking**.

Mensen krijgen een breder zicht op hun werk en kunnen korter op de bal spelen bij het voorkomen of oplossen van storingen. Of kunnen oudere medewerkers bijvoorbeeld nieuwe mensen opleiden, zodat ze zelf meer afwisseling krijgen. Door het toevoegen van verticale taken, zoals meer verantwoordelijkheden of leidinggevende taken, kunnen werknemers toch groeien - ook wanneer hiërarchische doorgroeikansen beperkt zijn. Soms –zo blijkt uit de toepassing van de operator-functie- is taakverrijking ook het (onbedoelde) gevolg van technologische ontwikkeling. De wijze waarop arbeid en processen zijn georganiseerd en het bewerkstelligen van een hogere werkbaarheidskwaliteit zijn materies die ook in de sociale overlegorganen op bedrijfsniveau gevoerd worden. Via overleg en consensus kan een collectief kader uitgewerkt worden voor bovenstaande issues. Vorming en opleiding, functieclassificatie, bezetting, … zijn voorbeelden van aandachtspunten die deel kunnen uitmaken van dit overleg.

> De operator werkt vandaag via interfaces en ziet dus niet meer rechtstreeks wat er gebeurt. Deze technologische evolutie zorgt ervoor dat de operator meer monitoring en controletaken krijgt. Hij moet eerst zelf een aantal checks uitvoeren vooraleer hij de productiemanager inschakelt. Het parameterdenken is immers in opmars. Vermits er veel gemeten wordt, is het van belang dat de operator meer probleemanalyses doet om zelf de bijsturing te doen indien nodig. De operator 4.0 moet met andere woorden meer denken en minder puur uitvoeren. Als met deze evolutie op een doordachte en aangepaste manier wordt omgesprongen, kan dit een verrijking van het takenpakket betekenen."

# ARBEIDSORGANISATIE

Werkbaarheidsrisico's schuilen niet enkel in de individuele jobcontext, maar ook in de ruimere werkorganisatie. Hoe zijn taken verdeeld en wie neemt de coördinatie op zich? Meer autonomie op team- en individueel niveau en een slimmere verdeling van taken kunnen jobs werkbaarder maken.



## WAAROM ?

Een innovatieve kijk op de arbeidsorganisatie kan nuttig zijn om jobs werkbaarder te maken en te houden én om beter en sneller te voldoen aan actuele klanteneisen. Een win win zeg maar, waarbij een hogere slagvaardigheid van de organisatie samen wordt beoogd met meer tevredenheid en voldoening op de werkvloer. Dat vormt in een notendop de essentie achter de '**Innovatieve Arbeidsorganisatie**' (IAO).

**Concrete actiedomeinen zijn :**

1. Invoeren van/sleutelen aan zelfsturende teams
2. Verhogen van autonomie en regelmogelijkheden
3. Invoeren van/sleutelen aan systemen van werkoverleg, inspraak, leiderschap

## 1. INVOEREN VAN/SLEUTELEN AAN ZELFSTURENDE TEAMS

Innovatie arbeidsorganisatie bevat vernieuwende maatregelen op vlak van de arbeidsorganisatie. De arbeidsorganisatie gaat over de verdeling van alle taken die binnen de onderneming moeten worden verricht, enerzijds tussen mens en machine en anderzijds over verschillende diensten, afdelingen en functies. In theorie bepalen drie criteria of een maatregel onder de noemer innovatieve arbeidsorganisatie valt of niet:

- De werknemers krijgen meer mogelijkheden om hun werk zelf te regelen;
- De arbeidsorganisatie wordt eenvoudiger;
- Overleg en samenwerking tussen de werkgever en de werknemers(vertegenwoordigers) vormen de basis van het veranderingsproces. Innovatieve arbeidsorganisatie vraagt om voorafgaand overleg en een verbreding van de sociale dialoog met thema's als b.v. kwaliteit van de arbeid, structuur van de organisatie, competenties van het personeel, opleidingsbeleid, verlonings–beleid, diversiteitsbeleid en voldoende perso–neelsbezetting.

**Denken en doen** smelten binnen de innovatieve arbeidsorganisatie samen. In termen van een werkbaarheidsbeleid betekent dit dat de regel-mogelijkheden idealiter daar worden gelegd

> "Vroeger moesten werknemers voor het minste bij de leiding aankloppen. Soms tot in het absurde toe. Als je bijvoorbeeld een pen nodig had of printpapier, dan moest je daarvoor toestemming vragen bij de leidinggevende. En die bekeek dan wat mogelijk was.Nu kunnen teams voor een stuk zelf beslissen over aankopen, renovaties, … dankzij het huisbudget. En dat geeft een goed gevoel."

waar ze effectief nodig zijn en dit zo laag mogelijk in de organisatie. Het resultaat kan zelfsturend teamwerk zijn. Zelfsturende teams kunnen zelf bepalen hoe ze de beste resultaten kunnen behalen. Enkel afspraken en procedures die absoluut noodzakelijk zijn voor de goede werking van de onderneming worden van bovenaf vastgelegd. Het resultaat is een afgewerkt geheel: een unieke, meetbare en zinvolle bijdrage van het team aan de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen.

Medewerkers binnen zelfsturende teams zijn vaak **polyvalent** of multi-inzetbaar. Werknemers worden gestimuleerd om verschillende vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Op die manier kunnen ze collega's bijstaan of bepaalde taken overnemen indien nodig. Bovendien zorgen polyvalente werknemers er ook voor dat hun team snel en flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden of klanteneisen.

Bedrijven die starten met zelfsturende teams gaan voor verregaande veranderingen. Niet alleen de structuur en het organigram, maar ook de dagelijkse praktijk en het gedrag van werknemers veranderen fundamenteel: van werknemers wordt verwacht dat ze zelfredzamer en zelfstandiger zijn en dat ze meedenken over manieren om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren. **Overleg en samenwerking** tussen werkgever en werknemers zijn dan ook vanaf de start noodzakelijk als basis voor het veranderingsproces.

> "Per team werden 'sterrollen' aangeduid. Dit zijn niet-hiërarchische rollen binnen het team die fungeren als aanspreek- en communicatiepunt op vlak van bijvoorbeeld kwaliteit, veiligheid, lean, communicatie, enz. Via de geleidelijke introductie van dit soort rollen kan een team stap voor stap meer verantwoordelijkheid opnemen. Deze sterrollen overleggen ook regelmatig onderling om hun expertise en kennis te delen."

## 2. VERHOGEN VAN AUTONOMIE EN REGELMOGELIJKHEDEN

De onderneming stimuleert teamleden om hun **vakmanschap** zelf te ontwikkelen. Werknemers moeten zelf grip hebben op hoe ze hun werk aanpakken en onderling verdelen. Procedures die strikt voorschrijven wat werknemers precies moeten doen, wanneer en met wie, worden zoveel mogelijk vermeden.

Werknemers kunnen binnen hun team een specifieke expertise opbouwen en een ster-of expertenrol opnemen. Een **sterrol** is een taak waarvoor een medewerker extra aandachtig is. Een sterrolhouder is verantwoordelijk voor de coördinatie en communicatie van zijn aandachtsgebied (bv. omgaan met klanten, materiaalbeheer, marketing, interne en/of externe communicatie, stimuleren van verbeteringen of aanpassingen, ...). Hij is aanspreekpunt, heeft oog voor de uitvoering van de taken en het naleven van afspraken, neemt initiatief om te verbeteren en organiseert besluitvorming. Dat wil niet zeggen dat de sterrolhouder alles zelf uitvoert of altijd alles zelf beslist. Voldoende overleg en ondersteuning blijft noodzakelijk. In dezelfde lijn toont onderzoek (SD Worx, 2014) aan dat zelfsturing zonder de nodige verbinding en ondersteuning, in mindere mate engagerend werkt. Medewerkers schrijven graag hun eigen verhaal zolang zij niet te geïsoleerd staan. Een goed evenwicht tussen autonomie, verbinding en ondersteuning is aan de orde. Contexten waar er een duidelijk kader aanwezig is (bv een heldere, inspirerende doelstelling) waarbinnen medewerkers autonoom kunnen werken, zijn vruchtbaarder. Dat geldt zowel voor zelfsturende individuen als zelfsturende teams.

> "Op een bepaald moment hebben ze aan onze lijn een receptietafel geplaatst. Met 4 barkrukken er rond. Het idee daarachter was dat werknemers bij problemen niet meer naar het bureau zouden moeten stappen, maar of de problemen onderling zouden bespreken en oplossen, of ter plekke ondersteuning zouden krijgen."

## 3. INVOEREN VAN/SLEUTELEN AAN SYSTEMEN VAN WERKOVERLEG, INSPRAAK, LEIDERSCHAP

Bedrijven kunnen hun werknemers op verschillende manieren betrekken bij besluitvorming. Via werknemersvertegen–woordigers zijn werknemers collectief betrokken bij aspecten rond de bedrijfsvoering en arbeidsvoorwaarden. Participatie van werknemers in besluitvorming kan ook plaatsvinden door directe betrokkenheid en bottom up overleg met werknemers via b.v. werkoverleg, gedeeld leiderschap, zelfsturing,... Zeker binnen een context waarin organisaties minder bureaucratisch worden en werknemers meer autonoom, wordt aangenomen dat een grote(re) behoefte ontstaat aan onderlinge afstemming en op de uitvoering van het werk gerichte vormen van inspraak, samenwerking en overleg.

Verschillende vormen van inspraak kunnen elkaar hierbij trouwens goed aanvullen. Recent grootschalig Europees onderzoek (Van Houten et al., 2016) bevestigt dat uitgebreide vormen van collectief overleg en andere vormen van werknemersparticipatie elkaar versterken en allesbehalve uitsluiten. Onderzoek in België in de sector van de chemie en life sciences (De Prins, 2016) bevestigt dit en toont een positieve relatie tussen de kwaliteit van het directe bottom up overleg en de werking van de formele overlegorganen.

# MOTIVEREND LEIDERSCHAP & TEAMKLIMAAT

Een zinvolle job is één, deze kunnen uitoefenen met fijne collega's is twee. Ook leidinggevenden kunnen hierin een verschil maken: door duidelijk richting te geven, te waarderen en te coachen. Het wederzijds nastreven van een kwaliteitsvolle dialoog op vlak van werkbaar werk kan zaken bespreekbaar en oplosbaar maken.

## WAAROM ?

Motiverend leiderschap en een ondersteunend collegiaal klimaat vormen de ingrediënten bij uitstek voor het ervaren van zinvolheid en engagement op de werkvloer. Motiverend leiderschap vertaalt het algemeen organisatieverhaal (missie, visie, waarden, …) naar de praktijk van alledag. Een stimulerend teamklimaat versterkt individuele inspanningen en connecteert werknemers zowel op relationeel als doel- of taakgericht vlak.

**Concrete actiedomeinen zijn :**

1. Investeren in peoplemanagementvaardigheden
2. Investeren in ondersteunend collegiaal klimaat (peter/meter/mentorsysteem & team–improvement)



## 1. INVESTEREN IN PEOPLE-MANAGEMENTVAARDIGHEDEN

Het voeren van een goed gesprek gaat verder dan het volgen van een standaard vragenlijst of het oplossen van een operationeel probleem. Het vraagt van de leidinggevenden dat zij empathie en waardering tonen, luisteren, coaching en richting geven … Deze sociale competenties worden niet noodzakelijk in de (technisch georiënteerde) basisopleidingen aangeleerd. Ze worden eerder verworven tijdens de loopbaan en vormen onderdeel van het groeitraject van leidinggevenden. Zij kunnen hierbij ondersteund worden onder de vorm van bijscholing, coaching of netwerking.

Rond het voeren van een goed functionerings-, loopbaan- of feedbackgesprek bestaan bijvoorbeeld heel wat formele opleidingen en ondersteunende tools. Daarnaast kunnen (beginnende) leidinggevenden ook gecoacht worden door mentoren om de gesprekstechniek in de vingers te krijgen. Het hebben van een klankbord is immers belangrijk en kan zowel formeel georganiseerd zijn als informeel tot stand komen.

Naast ondersteuning in termen van gesprekstechniek en tools, zal er bij leiding–gevenden ook nood zijn aan ondersteuning onder

de vorm van een ruimere **leiderschapsvisie**. Wat wordt er in de organisatie onder goed leiderschap verstaan? Waar staat de organisatie zelf voor (missie, visie, waarden)? Wat leeft er rond het thema werkbaar werk? Wanneer hierop een duidelijk zicht is kunnen leidinggevenden makkelijker de perspectieven van de organisatie, het team en de individuele medewerkers met elkaar in verbinding brengen. Investeren in leiderschapsvisie wordt concreet door bijvoorbeeld het organiseren van leiderschapsdagen, het opzetten van lerende netwerken of het organiseren van leiderschapsfeedback. In het kader van het Demografiefonds moeten maatregelen rond peoplemanagemenvaardigheden een link vertonen met werkbaar werk. Het gaat hierbij in domein 1 (Werk) om arbeiders, bedienden en kaders (en dus niet voor leidinggevenden, cf. definitie sociale verkiezingen).

## 2. INVESTEREN IN ONDERSTEUNEND COLLEGIAAL KLIMAAT (PETER/METER/MENTORSYSTEEM & TEAMIMPROVEMENT)

Inzetten op werkbaar werk heeft voor vele werknemers een belangrijke collegiale component. Door systemen van bijvoorbeeld **peter- of meterschap** leren we van elkaar, geven we ervaringen door, lossen we problemen samen op,… Als **mentor** voelen we ons mede verantwoordelijk voor het welzijn en de ontwikkeling van de andere. Positieve feedback of waardering door collega's ondersteunt en bevordert het teamklimaat.

Mentor, peter- of meterschap kan worden versterkt wanneer de mentor ook formeel wordt aangesteld (b.v. 10% van zijn tijd), waardoor zijn rol zichtbaar wordt gemaakt binnen de organisatie. Bepaalde andere (b.v. fysiek sterk belastende) taken kunnen hierdoor formeel uit het oude takenpakket worden overgeheveld. Het spreekt ook voor zich dat mentorschap versterkt kan worden door gepaste opleiding en ondersteuning (zie loopbaanondersteuning en leren op de werkplek). Niet iedere senior werknemer beschikt per definitie over de nodige coachingsvaardigheden. In het kader van het Demografiefonds hoort het opnemen van de mentor, peter-of meterschapsrol (en de kosten die hieraan verbonden zijn) onder actiedomein 'werk'. De opleidingen voor peters of meters hoort onder het domein 'competenties' (coachingsvaardigheden) of 'loopbanen' (vaardigheden als loopbaanfacilitator).

Naast een taakinhoudelijke dimensie is er evengoed een **relationele dimensie** verbonden aan het collegiaal klimaat. Succescriteria voor goede en duurzame collegiale relaties zijn immers niet altijd even eenvoudig te vatten. Wat wel kan is de dialoog rond het thema aan te gaan. Het team wordt dan uitgenodigd om de groepssfeer en -dynamiek te benoemen en te evalueren. Ook excessen of schaduwzijden (b.v. onder de vorm van uitsluiting of favoritisme) moeten op tafel kunnen komen en worden aangepakt. Zo'n overleg kan worden gefaciliteerd door interne of externe teamcoaches. Het kan oplossingen aanreiken die verder gaan dan het inzetten op teambuildingactiviteiten alleen. Zo kan het teamgevoel extra worden gestimuleerd door het vieren met elkaar van (kleine en grote) teamsuccessen. Er kan ook een actieplan worden opgezet om systematisch te werken aan een geoptimaliseerd en versterkend teamklimaat. Binnen het kader van het Demografiefonds moeten maatregelen in domein 1 (Werk) rond ondersteunend collegiaal klimaat betrekking hebben op investeringen in collectief teamklimaat, 'teamimprovement', met nadruk op maatregelen rond goede samenwerking die eventueel ondersteunend zijn voor andere maatregelen onder het domein 'werk'. Het gaat dus niet over courante 'teambuilding-activiteiten'.





### LIJST VAN MAATREGELEN REEDS GEREALISEERD IN DE SECTOR

- **Verhoging van de autonomie en regelmogelijkheden waarbij de werknemers meer beslissingsbevoegdheden, meer autonomie en meer regelmogelijkheden krijgen.**
- **Bijkomende rimpelverlofdag op leeftijd van 51 jaar en 57 jaar.**
- **Basisopleiding peoplemanagement met betrekking tot dialoogvoering en bewaking van de werkbelasting.**
- **Premie van 500 euro voor wie op het einde van zijn loopbaan 4/5de gaat werken (al dan niet in landingsbaan) en de vrijgekomen tijd aan vrijwilligerswerk besteed.**
- **Ervaren medewerkers krijgen de opdracht werkinstructies te herschrijven en te vereenvoudigingen. Door een extra aanwerving worden ze vervangen in functie.**
- **Geleidelijke afbouw van de ploegenpremie bij overstap van ploeg naar dag om medische redenen.**
- **Vrijstelling van prestatie op de leeftijd van 50 jaar (12 uur op jaarbasis) en 55 jaar (18 uur op jaarbasis).**
- **Invoeren van plaatsonafhankelijk werken (thuisarbeid, telearbeid).**
- **Insourcing: extra functies insourcen.**
- **Van 5 naar 6 ploegen met extra aanwervingen.**
- **Opstart peter- en meterschapsproject zodat jongere werknemers beter geïntegreerd kunnen worden.**
- **Autonoom beheer van de werkroosters.**
- **Uitbreiding van de teams met een extra medewerker om de werklast te verlichten.**
- **Verbetering van de teamspirit.**
- **Enquête en concrete maatregelen om de werkorganisatie te verbeteren.**

Voor een overzicht van alle goedgekeurde maatregelen door het beheerscomité Demografiefonds:
www.demografiefondsdemographie.be/nl/category/actualiteit/

DOMEIN N° 2

# GEZONDHEID

“Gezondheidspromotie en- preventie vormen belangrijke aandachtspunten in het streven naar duurzame loopbanen en werkbaar werk in de sector. Er bestaat uitgebreide wetgeving rond de wettelijke verplichtingen van de werkgever in deze materie, met de bedoeling problemen te voorkomen nog voor ze ontstaan. Binnen het Demografiefonds kunnen enkel maatregelen gefinancierd worden, die dat wettelijke niveau overstijgen. Waar de grens precies ligt, zal geval per geval beoordeeld moeten worden.”


GEZONDHEIDSPROMOTIE EN LEEFSTIJLGEDRAG 40
ERGONOMIE 44
PREVENTIE 46
ZIEKTE 49

# GEZONDHEIDSPROMOTIE EN LEEFSTIJLGEDRAG

Gezond werken staat voor vitale werknemers in een gezonde werkomgeving. Een gezonde leefstijl is daarbij belangrijk en richt zich op thema's als voldoende beweging, evenwichtige voeding, niet roken, mentale veerkracht, ....

## WAAROM ?

Tussen gezondheid en werk bestaat een wederkerige relatie: voor de werkgever is het belangrijk dat de werknemer gezond en vitaal is, en voor de werknemer is het belangrijk dat het werk zijn/haar gezondheid niet ondermijnt. De gezondheidstoestand van werknemers zal impact hebben op hun werkprestaties en op hun werkvermogen. Gezonde en fitte werknemers presteren immers beter, zijn langer inzetbaar, zijn meer betrokken en verzuimen minder. Om die reden is de gezondheid niet alleen de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer, maar evenzeer de verantwoordelijkheid van de werkgever.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Gezondheidsinformatie en -voorlichting
2. Medische begeleiding & check-ups
3. Stimuleren en faciliteren van BRAVO: (meer) bewegen, (stoppen) met roken, (matig gebruik van) alcohol, (gezonde) voeding en (voldoende) ontspanning

## 1. GEZONDHEIDSINFORMATIE EN -VOORLICHTING

Een belangrijk aspect binnen een duurzaam gezondheidsbeleid is **informeren** en **sensibiliseren**. De nadruk ligt dan op het empoweren van de werknemer op het vlak van gezondheid en vitaliteit door het bijbrengen van kennis, inzichten, vaardigheden en attitudes. Positieve attitudes zijn de belangrijkste gedragsdeterminant om mensen tot een gezonde leefstijl te brengen. Belangrijk in het realiseren van positieve attitudes is de normatieve dimensie (wat heet 'gezond gedrag', wat heet 'ongezond gedrag'?) en de emotionele motieven (is leuk, biedt comfort, ...). Ook het vertrouwen dat men heeft in de eigen mogelijkheid om z'n gedrag te veranderen ('zelfwerkzaamheid') is een belangrijke attitude voor gezondheid.

## 2. MEDISCHE BEGELEIDING & CHECK-UPS

Onder deze pijler vallen (jaarlijkse) medische check-ups om gezondheidsproblemen van werknemers te kunnen identificeren en de nodige medische begeleiding van of doorverwijzing naar gezondheidsprofessionals om deze problemen aan te pakken.

> "BASF gelooft dat investeren in een gezonde werkomgeving met vitale medewerkers rendeert op lange termijn. Sinds 2010 zet men zich met B-Fit@BASF in om op een laagdrempelige manier de medewerkers te informeren en te sensibiliseren over een gezonde levensstijl. Achter B-Fit@BASF staat een enthousiaste, vrijwillige werkgroep van medewerkers uit verschillende afdelingen. Heel het jaar door wordt er gewerkt rond de pijlers 'gezonde voeding', 'beweging' en 'balans'. Voor de medewerkers in ploegensysteem worden er bijvoorbeeld gerichte gezondheidsacties opgezet m.b.t. slaaphygiëne, gezonde voeding en beweging. Eén ervan is schrijven van het boek 'Aan tafel in de shift' met specifieke tips over gezonde voeding bij shiftwerk en 'shiftvriendelijke' recepten."

Deze **check-ups** zijn ook bedoeld om factoren op te sporen die in de toekomst kunnen leiden tot gezondheidsproblemen, b.v. overgewicht of hoge bloeddruk. Medische begeleiding en check-ups zijn voor vele werknemers verplicht. In het kader van financiering vanuit het Demografiefonds kan beslist worden om dit voor bepaalde groepen (b.v. 45 plussers) uit te breiden of om een breder of meer diepgaand medisch onderzoek en begeleiding te voorzien op het vlak van de fysieke en mentale gezondheid van de werknemers.
Ook **fitheidstesten** behoren tot de mogelijkheid. Er wordt dan b.v. een test met de fiets voorzien, waarbij de werknemer bij stijgende weerstand de test gaat afleggen. Hierbij wordt de hartslag en trapfrequentie opgevolgd om zo de conditie van de medewerker te bepalen. De deelnemer krijgt hierna een gezondheidspaspoort met vermelding van de gemeten resultaten van de testen met bijhorende uitleg en advies.

## 3. STIMULEREN EN FACILITEREN VAN BRAVO: (MEER) BEWEGEN, (STOPPEN) MET ROKEN, (MATIG GEBRUIK VAN) ALCOHOL, (GEZONDE) VOEDING EN (VOLDOENDE) ONTSPANNING

Gezondheidsbeleid op het werk beoogt de levenstijl van de werknemers te bevorderen en een gezonde werkomgeving te creëren waardoor de medewerkers er een **gezondere levenstijl** op na houden. De nadruk ligt op het motiveren en/of ondersteunen van de medewerkers. Gezondheid wordt hierbij zeer breed bekeken. Concreet gaat het om ervoor te zorgen dat de medewerkers meer bewegen, evenwichtiger eten, stoppen met roken, matig alcohol gebruiken en zich beter in hun vel voelen op het werk en daarbuiten. Een dergelijk pakket kan zeer uitgebreid zijn en voorziet in het ter beschikking stellen zowel materieel als in tijdsbesteding van mogelijkheden om een gezonde levensstijl te bevorderen. Voorbeelden zijn: ruimte en tijd voor fysieke beweging zoals fitness, buitensport, yoga en dergelijke, campagnes om te stoppen met roken, meer te bewegen tijdens of buiten de werkuren*, waar nodig op een medisch begeleide manier, …

M.b.t. dit laatste worden onder slogans als 'zitten is het nieuwe roken' acties gepromoot om **sedentair gedrag** van werknemers te voorkomen. Sedentair werk wordt onder meer gekenmerkt door langdurig zittend werk en resulteert in een erg laag energieverbruik. Bij sedentair werk is er vaak ook sprake van een gebrek aan variatie in lichaamshoudingen. Werknemers worden daarom aangemoedigd om regelmatig te pauzeren, meer te bewegen door de trap te nemen, een stappenteller te gebruiken, te wandelen, staand te vergaderen, …

* In geval van sportaanbod buiten de werkuren kan vanzelfsprekend geen loonkost gefinancierd worden vanuit het fonds.

# ERGONOMIE

Iedere werkgever heeft een aantal verplichtingen om via ergonomische ingrepen de lichamelijke belastingsrisico's op het werk te verminderen. Werkbaar werk betekent dat de werkplek ook vanuit een fysiek oogpunt een duurzaam karakter heeft. Ergonomische maatregelen kunnen verwezenlijkt worden na overleg binnen het cpbw of via het JAP en globaal preventieplan. Bovenwettelijke maatregelen kunnen gefinancierd worden via het Demografiefonds.

> "In een Belgische vestiging van een farmaceutische multinational besloot de bedrijfsleiding te anticiperen op een geleidelijke productieverhoging in een doseerafdeling van vloeibare geneesmiddelen. "Er waren niet echt klachten toen we met de actie begonnen, maar we wilden absoluut vermijden dat we in een problematische situatie zouden terechtkomen", stelde de interne preventieadviseur. Er werd besloten om de productielijn te verhuizen, en deze gelegenheid te baat te nemen om de machines en de lay-out van de verschillende arbeidsposten grondig onder handen te nemen. De operatie werd succesvol afgesloten, onder meer wegens de inspraak van de betrokken werknemers en hun onmiddellijke leidinggevende, alsook de inbreng van een externe ergonoom."

## WAAROM ?

Ergonomie heeft als doel om (bij voorkeur preventief) oplossingen te zoeken voor problemen die kunnen ontstaan wanneer het werk niet is afgestemd op de menselijke mogelijkheden en beperkingen. Voor sommige werknemers is het werk een oorzaak van hun lichamelijke en/of mentale problemen, voor andere kan belasting op het werk de problemen verergeren. In elk geval is het belangrijk om de werkomgeving en werkhandelingen aan te passen, zodat de lichamelijke en mentale ongemakken van werknemers worden vermeden of verminderen. Zo kunnen organisaties het fysieke en mentale welzijn van werknemers verbeteren, maar kan ook de productiviteit in de organisatie omhoog gaan.

**Concrete actiedomeinen zijn :**

1. Werkplekaanpassingen
2. Aanschaf van hulpmiddelen

## 1. WERKPLEKAANPASSINGEN

Bovenop het voldoen aan de wettelijke verplichtingen inzake risicoanalyse en het nemen van preventiemaatregelen inzake ergonomie kunnen bijkomende investeringen worden gedaan middels werkplekaanpassingen.

Uiteraard is ergonomie belangrijk voor alle medewerkers, denk maar aan jobs die veel fysieke handelingen vergen, maar ook aan kantoorjobs, waar een slechte werkhouding veel lichamelijke klachten kan veroorzaken. Ergonomie kan zich echter ook in het bijzonder richten op bepaalde groepen van medewerkers die specifieke ergonomische aanpassingen en hulpmiddelen nodig hebben om kwaliteitsvol te kunnen werken. Onderzoek (Göbel en Zwick, 2013) wijst bijvoorbeeld uit dat indien de werkplaats is aangepast aan de specifieke behoeften van oudere medewerkers dit leidt tot een hogere productiviteit van die oudere medewerkers. Het gaat hier dan bijvoorbeeld over maatregelen tegen geluidsoverlast waar ouderen meer last van hebben, maatregelen gericht op leeftijdsgebonden gezichtsproblemen door een aangepaste verlichting of de aanpassing van de arbeidsomgeving (bv. ergonomisch materiaal).

## 2. AANSCHAF VAN HULPMIDDELEN

De ergonomische kwaliteit van de werkplek kan ook worden verhoogd door de aanschaf van allerlei ergonomische hulpmiddelen, zoals hef- en tilsystemen, ergonomische bureaustoelen, hulpmiddelen voor houdingsondersteuning, … Zeker in het kader van het voorkomen van **musculoskeletale aandoeningen** (b.v. pijn aan de rug, polsen, knieën of ellebogen) hebben deze hulpmiddelen een bewezen nut. In het kader van de vergrijzende werknemerspopulatie wordt verwacht dat letsels aan spieren en pezen zal toenemen. Het gaat immers om slijtageverschijnselen: zelfs kleine over–schrijdingen van de belastbaarheid van het menselijk lichaam kunnen na verloop van jaren voor medische problemen zorgen.

Naast het materieel ter beschikking stellen van ergonomische hulpmiddelen is investering in opleiding en sensibilisering even noodzakelijk. Anders dreigen hulpmiddelen vergeten te worden of missen zij hun effect. Ook wordt gewezen op het belang van een **totaalaanpak**. Acties op individueel niveau zoals bv. een opleiding in tiltechnieken, zullen pas relevant en nuttig zijn wanneer men ze met collectieve acties combineert.

# PREVENTIE

Gezondheidspromotie is één, gezondheidspreventie is twee. Voorkomen dat er werkgerelateerde gezondheids- of welzijnsschade is, vormt een essentieel onderdeel in een beleid rond duurzame loopbanen en werkbaar werk. Volgens de werkbaarheidsmonitor 2016 ervaart 30% van de werknemers vandaag werkstress in de sector. Dit is vergelijkbaar met andere sectoren. Hoe pakken we dit op een duurzame manier aan?

## WAAROM ?

Voorkomen is beter dan genezen. Om gezondheids- of welzijnsschade te voorkomen, is het noodzakelijk om aan risicoanalyse te doen en om preventiemaatregelen uit te werken. Zowel de domeinen van de fysieke als de mentale gezondheid zijn hierbij van belang. Een kwaliteitsvol preventiebeleid komt zowel de onderneming (beter klimaat, grotere productiviteit, minder ziekteverzuim) als de werknemers (hogere vitaliteit, hoger emotioneel welzijn, betere gezondheid) ten goede.

**Concrete acties zijn:**

1. Wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om veilig, gezond en vitaal aan het werk te blijven [*Werk*].
2. Aanbieden van psychologische bijstand



## 1. WEGWERKEN VAN FYSIEKE EN PSYCHOSOCIALE BELEMMERINGEN OM VEILIG, GEZOND EN VITAAL AAN HET WERK TE BLIJVEN [Werk]

**Psychosociale risico's** worden gedefinieerd als de waarschijnlijkheid dat één of meer werknemers psychische schade ondervinden die al dan niet gepaard gaat met lichamelijke schade als gevolg van de blootstelling aan een arbeidssituatie waarop de werkgever een impact heeft en die objectief een gevaar inhouden. Psychische schade kan zich bijvoorbeeld uiten in angsten, depressie, burnout, zelfmoordgedachten, posttraumatische stress, … Op lichamelijk vlak kunnen deze risico's aanleiding geven tot lichamelijke uitputting, slaapproblemen, verhoogde bloeddruk, hartkloppingen, maag- en darmproblemen, … De werkgever is verplicht de psychosociale risico's te evalueren en preventiemaatregelen te nemen.

Naast deze wettelijke verplichtingen kan vanuit de middelen van het Demografiefonds extra worden geïnvesteerd in versterkende preventieacties met het oog op bepaalde doelgroepen of met het oog op de thema's 'werkbaar werk' en 'duurzame loopbanen'. Resultaten van medische check-ups of resultaten van de risicoanalyse binnen de onderneming kunnen hierbij richtinggevend zijn.

Risico- bronnen kunnen zowel gerelateerd zijn aan de arbeidsorganisatie (overdreven hiërarchie, silo-denken tussen verschillende afdelingen, …), de arbeidsvoorwaarden (stilstaan en onzekerheid in de loopbaan, onvoldoende of overdreven promotie, …), de arbeidsomstandigheden (aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, blootstelling aan lawaai, trillingen, ….), de arbeidsinhoud (te hoge werkdruk of complexiteit van taken, te weinig autonomie, … ),de arbeidsverhoudingen (pesterijen, conflicten, slechte werksfeer,…) als aan individuele omstandigheden.

Het is duidelijk dat risico-bronnen vaak raken aan de andere actiedomeinen van het Demografiefonds (voornamelijk aan de hefboom Werk). Door deze actiedomeinen ook vanuit de insteek 'preventie' te bekijken, kan **synergie** ontstaan. Het sleutelen aan de arbeidsinhoud door werkdruk te beheersen of autonomie te verhogen kan dan zowel kaderen in een streven naar meer werkbaar werk als in een streven naar stress- en burnoutpreventie.

## 2. AANBIEDEN VAN PSYCHOLOGISCHE BIJSTAND

Het aanbieden van psychologische bijstand kadert eveneens in een preventiebeleid. Deze bijstand wordt vaak verleend door een vertrouwenspersoon. De aanwezigheid van een vertrouwenspersoon is niet verplicht, maar wordt wel sterk aanbevolen, vooral in ondernemingen waar de preventieadviseur behoort tot de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Op die manier kunnen werknemers die menen het slachtoffer te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk rechtstreeks worden opgevangen door een persoon bij wie ze gehoor vinden. In het kader van de middelen van het Demografiefonds kunnen **bovenwettelijke acties** worden opgezet zowel m.b.t. de klassieke thema's (geweld, pesten, ongewenst seksueel gedrag) als ruimere thema's als b.v. omgaan met depressie, burnout, trauma's, alcohol-, drugs- en drankmisbruik, zelfmoord, … Het opzetten van acties en het aanbieden van psychologische bijstand, voorlichting en opleiding rond deze of andere thema's, bijvoorbeeld door een externe professional, kan tegelijkertijd ondersteunend, preventief als stigma-verlagend werken.

# ZIEKTE

Gebrek aan een goede voorbereiding doet een terugkeer na (langdurige) ziekte soms mislukken. Hoe vermijden we dit en hoe gaan we op een duurzame manier met afwezige en zieke collega's om?



## WAAROM ?

Als een werknemer door ziekte of ongeval (langdurig) afwezig is geweest, dan is het van belang om de terugkeer naar de werkvloer te optimaliseren. Een goed uitgebouwd terugkeerbeleid moet ervoor zorgen dat de werknemer naargelang zijn/haar huidige capaciteiten terug aan de slag kan gaan, met het oog op een duurzame loopbaan. In veel gevallen is maatwerk noodzakelijk om op de specifieke noden van de werknemer in te spelen. De vernieuwde wetgeving voorziet verplichtingen voor werkgever en werknemer. Enkel acties die verder gaan dan die wettelijke verplichting, kunnen bij het Demografiefonds ingediend worden. Een voorbeeld van een bovenwettelijke maatregel financierbaar vanuit het fonds is het aanstellen van een re-integratiebegeleider, een verlengde van de rol van persoonlijke coach. Deze begeleiders zijn coach van de persoon die ziek thuis is en wil terugkeren, maar evengoed van de teamleiders die een teamlid moet opvangen en waar misschien een aantal zaken moeten uitgeklaard worden. Het werkbaar werk-karakter van de terugkomsituatie staat centraal in de gesprekken met de begeleider.

**Concrete actie :**

1. Investeren in terugkeerbeleid na (langdurige) ziekte en investeren daar waar mogelijk in aangepast werk

## 1. INVESTEREN IN TERUGKEERBELEID NA (LANGDURIGE) ZIEKTE EN INVESTEREN DAAR WAAR MOGELIJK IN AANGEPAST WERK

Langdurig ziekteverzuim bedraagt in de chemiesector 2,18 %, wat 0,63 % lager is dan het Belgische gemiddelde van 2,81 % (SD Worx, 2016). Onderzoek (Schaufeli & Buunk, 2003) toont aan dat hoe langer men thuis blijft, hoe groter het vervreemdingsrisico en hoe groter de drempel is om weer terug te keren naar de werkplek. Er zijn diverse mogelijke factoren die de terugkeer naar de bestaande werkplek bemoeilijken.

Ten eerste is de arbeidsongeschiktheid een belangrijke factor. De redenen waarom men ziek is, zijn vaak gerelateerd aan de **arbeids–omstandigheden**. Indien deze niet aangepast zijn, verhindert dit een effectieve re-integratie. Het voorzien of mogelijk maken van aangepast werk kan op verschillende manieren: minder werkuren, flexibele werkuren, lagere fysieke werkbelasting of werkdruk, aanpassingen aan de werkplek of hulpmiddelen, meer ontwikkelingsmogelijkheden door opleiding en heroriëntatie, … Een individueel hervattingstraject blijft maatwerk, maar het verloopt vlotter als de onderneming een beleid of collectief kader heeft op dit vlak.

Ten tweede is **secundaire schade** een mogelijke factor. Werknemers vertonen na een lange tijd afwezigheid mogelijk een gebrek aan zelfvertrouwen, kampen met gevoelens van schaamte of zijn de draad kwijt met het team- en organisatiegebeuren. **Collegiale ondersteuning en dialoog met de direct leidinggevenden** zijn dan ook cruciaal, maar ook het scheppen van een veilige sfeer als iemand weer terugkomt op het werk door begrip te creëren voor het feit dat iemand een ingrijpende gebeurtenis heeft meegemaakt. Dit kan eenvoudig via een telefoontje, waarbij de leidinggevende of collega informeert hoe het met de medewerker gesteld is. Maar het kan natuurlijk ook via meer structurele consultaties, terugkeergesprekken, overlegmeetings en onderlinge afspraken in een later stadium.
Ten derde spelen de verschillende betrokken partijen in het re-integratieproces eveneens een belangrijke rol. Door de hoeveelheid actoren loopt onderlinge communicatie vaak stroef, wat opnieuw het re-integratieproces tegenhoudt. Een **multidisciplinaire samenwerking** is dus cruciaal voor een effectieve werking.



### LIJST VAN MAATREGELEN REEDS GEREALISEERD IN DE SECTOR

- Installeren van zit-sta-meubels.
- Mental coach voor preventie van stress en burnout.
- Gratis fruit.
- Sportmogelijkheden binnen en buiten de onderneming.
- Medische check-up.
- Tussenkomst abonnement fitness- of sportclub ten bedrage van 100 euro per jaar.
- Fietslease.
- Gezondheidscampagnes: je longen, bewegen, gezonde voeding, ….
- Shiatsumassage en andere massages tijdens de werkuren.
- Yogales door professionele begeleider 1 X per week.
- Fittesten op fiets om zo een op maat gemaakt voedings- en trainingsschema op te stellen.
- Infosessie en sensibiliseringscampagne om beter om te gaan met stress.
- Assistentieprogramma voor het personeel.
- Investering in hijs- en hefuitrusting.

Voor een overzicht van alle goedgekeurde maatregelen door het beheerscomité Demografiefonds:
www.demografiefondsdemographie.be/nl/category/actualiteit/

DOMEIN N° 3

# COMPETENTIES

“Vanuit de werkbaarheidsmonitor weten we dat 84% van de werknemers in de chemische sector vandaag voldoende leermogelijkheden in de job ervaart. Voor 16% van de werknemers mag het meer zijn.
Investeren in (huidige/toekomstige) competenties maakt zowel werknemer als organisatie sterk. Hoe laten we medewerkers individueel maar ook samen groeien?
Hoe zorgen we voor duurzaam competentiebehoud, maar ook voor regelmatige competentievernieuwing?”

OPLEIDING & ONTWIKKELING 54
LEREN OP DE WERKPLEK 58

# OPLEIDING & ONTWIKKELING

Ontwikkelen van competenties laat toe dat (vaste/tijdelijke) werknemers zowel nu als in de toekomst hun job op een efficiënte en werkbare manier kunnen blijven uitoefenen. Het vergroot hun gevoel van vooruitgang en geeft hen meer loopbaanzekerheid doordat hun rugzak aan competenties wordt uitgebreid. Hoe houden we het opleidings- en ontwikkelingsbeleid op scherp?

## WAAROM ?

Met opleiding en ontwikkeling zijn zowel bedrijf als werknemer gebaat. Voor het bedrijf moeten de opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten er uiteindelijk toe leiden dat het concurrerend en slagvaardig blijft, voor de werknemer dat hij belangrijke ontwikkelingen kan volgen en daardoor zijn waarde en inzetbaarheid behoudt voor het bedrijf en de arbeidsmarkt. Alleen bovenwettelijke maatregelen komen in aanmerking voor financiering van het Demografiefonds.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Investeren in detectie van bovenwettelijke opleidings- en ontwikkelingsnoden
2. Uittekenen van resultaatsgerichte opleidings- en ontwikkelingsplannen die verder gaan dan de bovenwettelijke verplichtingen
3. Versterken van het opleidingsaanbod met focus op competentiebehoud en -vernieuwing

## 1. INVESTEREN IN DETECTIE VAN OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSNODEN

Een eerste logische stap in het uittekenen van een beleid rond opleiden en ontwikkeling is de detectie van de noden. Dit kan zowel op het niveau van de organisatie, het team als het individu, waarbij er wordt gekeken naar de benodigde (kern)competenties. De strategie van het bedrijf geeft richting aan de competenties die het bedrijf moet hebben of proberen te krijgen. Inzicht in deze vereiste competenties wordt vervolgens gebruikt om te zien waar er ontwikkelnoden zijn. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen voor de functies vereist gedrag (vaak neergeschreven in een competentieprofiel) en het door de werknemer daadwerkelijk getoond gedrag. Het **competentieprofiel** is dus het referentiekader voor de inschatting van opleidings-en ontwikkelnoden.

Op het **niveau van het team** gaat het naast strategisch opleiden ook vaak om operationeel opleiden. Daarmee wordt het opleiden bedoeld waarmee organisaties in de dagelijkse bedrijfsvoering te maken hebben: de nieuwe medewerker die moet worden ingewerkt, de nieuwe machine die moet worden bediend, .... Het bedrijf kan per team (of per functiegroep) een **inventaris** maken van de noodzakelijke (operationele/strategische) opleidingen en ontwikkelingstrajecten.

Zo'n inventaris laat toe om medewerkers op regelmatige basis op te volgen en te zien waar ontwikkelbehoeften en kansen liggen. Zo'n inventaris kan gekoppeld worden aan een **fleximatrix** op teamniveau. Een fleximatrix geeft een overzicht van enerzijds alle taken van het team en anderzijds het (zelf ingeschatte) competentieniveau van de teammedewerkers. Op die manier wordt het mogelijk werknemers op hun sterktes in te zetten rekening houdend met collega's en ieders ontwikkeltraject.

Op het niveau van het individu kunnen **ontwikkel- of talentgesprekken** worden gevoerd. In zo'n gesprekken gaat de leidinggevende en zijn medewerker samen na waar verdere ontwikkeling van de competenties van de medewerker noodzakelijk is vanuit het oogpunt van de werkgever, en welke ontwikkelwensen de medewerker zelf heeft, gegeven zijn **talentinschatting**. Meer en meer groeit de overtuiging dat medewerkers een hogere leerwinst halen wanneer zij zich verder ontwikkelen vanuit sterkten en talenten. Tegelijk moet een onderneming blijvend kijken naar welke competenties zij nodig heeft om haar strategie vorm te geven en op die manier resultaten te behalen. Om te komen tot een goede inschatting en een goede balans kunnen individuele of teamgesprekken worden ondersteund door specifieke **competentie- en talentscreeningstools**.

## 2. UITTEKENEN VAN RESULTAATSGERICHTE OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSPLANNEN

Opleidings-en ontwikkelingsplannen kunnen op verschillende niveaus worden uitgetekend. Op **het niveau van het individu** kunnen '**persoonlijke ontwikkel- en actieplannen**' (POP/PAP) worden opgesteld. In dergelijke plannen worden de gewenste ontwikkeling en de wijze waarop dit zal plaatsvinden vastgelegd. De plannen worden opgesteld door de medewerker, samen met de leidinggevende. De ontwikkeldoelen uit het ontwikkelplan moeten worden gerealiseerd door het uitvoeren van **ontwikkelactiviteiten**. Deze kunnen zeer divers van aard zijn: opleiding, zelfstudie, coaching/mentoring, training, gaming, intervisie, E-learning, werkplekleren, … Er kan ook worden geopteerd voor een combinatie (bijvoorbeeld klantgerichtheid bevorderen door training en coaching). Er is sprake van blended learning wanneer klassieke en moderne leervormen worden gecombineerd.

Een **teamontwikkelingsplan** heeft hetzelfde doel als een persoonlijk ontwikkelplan, maar dan op teamniveau. Het laat ook toe na te denken over de manier waarop de verschillende talenten binnen een team het beste kunnen worden gebundeld en versterkt. Talentmanagement is niet enkel zaak van het individu, maar ook van het team. In zo'n teamontwikkelingsplan kunnen ontwikkelbehoeften voor het team worden bepaald en afspraken worden gemaakt over individuele en collectieve leervormen. Een voorbeeld van dit laatste is teamcoaching. Doel hiervan is onderliggende processen van communicatie, rolverdeling en dergelijke bloot te leggen en het team te leren hier adequaat mee om te gaan.

## 3. VERSTERKEN VAN HET OPLEIDINGSAANBOD MET FOCUS OP COMPETENTIEBEHOUD EN -VERNIEUWING

Omdat kennis snel veroudert en technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen is het van belang dat medewerkers hun competenties blijven ontwikkelen. Eén van de mogelijkheden hiertoe is het formeel leren of de **klassieke vorming en opleiding**. Deze sessies vinden meestal plaats buiten de werksituatie, worden door het bedrijf zelf aangeboden of worden aangekocht bij externen. In het kader van het Demografiefonds kan een extra investering in opleiding en vorming worden overwogen. Het bestaande opleidingsaanbod kan hiertoe worden versterkt in kwaliteit of innovativiteit (b.v. meer focus op innovatieve leervormen en -methoden). Het kan ook worden uitgebreid naar thema's (b.v. in functie van de thema's werkbaar werk en duurzame loopbanen of in functie van een betere verdeling technische kennis en sociale vaardigheden) of doelgroepen (b.v. oudere werknemers of interimkrachten).

Naast investering in de opleiding zelf is inzetten op de **opleidingstransfer** naar de werkplek even essentieel. Onderzoek (Robinson & Robinson, 1995) toont aan dat minder dan 30% van het geleerde tijdens het 'leren' effectief wordt ingezet op de werkplek. Om de kans op een goede transfer te verhogen is het daarom belangrijk om ook tijd te voorzien om de vertaalslag te maken naar de werkvloer, 'doorgeefsessies' te organiseren met de collega's, de leercontext zo dicht mogelijk te brengen bij de echte werkcontext door b.v. simulaties, …

> "Bij Borealis spelen een aantal ontwikkelingen vandaag al sterk in de business zoals de verschuiving naar multi-skilling voor procesoperatoren, behoefte aan grotere flexibiliteit in jobuitoefening en de verschuiving van curatief en preventief naar predictief onderhoud. Veel zaken worden gemeten en opgevolgd om storingen te detecteren zodat productieverlies vermeden kan worden. Men werkt met simulatie-tools waar het proces wordt nagebootst in een testomgeving. Technische kennis, persoonlijke vaardigheden en soft skills worden door Borealis als evenwaardig beschouwd, wat zich vertaalt in het opleidingsaanbod."

# LEREN OP DE WERKPLEK

Het grootste deel van een job leren werknemers op de werkplek. Investeren in werkplekleren versterkt de leercultuur binnen organisaties en activeert de werknemer en zijn/haar leidinggevende om elk een rol in dit proces op te pakken.



## WAAROM ?

Leren is meer dan het volgen van cursussen en opleidingen alleen. Het hoogste rendement van leren is te behalen door het leren op de werkplek te organiseren. Dit wordt ook wel werkplek-leren genoemd: werkend leren en lerend werken. Het spreekt voor zich dat het hoge rendement in termen van snel en gericht leerresultaat in het voordeel speelt van zowel werkgever als werknemer.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Investeren in kennis- en ervaringsuitwisseling
2. Versterken van ontwikkelings-en coachings–cultuur
3. Ondersteuning leidinggevenden/mentoren in hun rol van coach
4. Faciliteren van zelfsturing in eigen groeiproces
5. Erkenning van/aan de slag gaan met Elders Verworven Competenties (EVC) op de werkplek

## 1. INVESTEREN IN KENNIS- EN ERVARINGSUITWISSELING

Leren op de werkplek gebeurt in eerste instantie door kennis- en ervaringsuitwisseling te simuleren bij collega's in het team onderling, bij collega's tussen teams of afdelingen, bij collega's extern of tussen leidinggevende en werknemers onderling. Een leidinggevende of collega die het goede voorbeeld geeft en leert wat er te leren valt, kan wonderen doen zonder een ingewikkeld opleidingstraject. Zoals de case van Indaver getuigt, kunnen er daarnaast ook meer **structurele initiatieven als leercommunities of lerende netwerken** worden ontwikkeld.

Investeren in manieren van **kennistransfer** en **kennisborging** verhoogt de duurzaamheid van het leren binnen teams en organisaties. In wezen gaat het om bestaande impliciet aanwezige kennis expliciet te maken en te behouden voor toekomstig gebruik. Naast mentorship kan gedacht worden aan kennis-databanken, het uitschrijven van processen, digitale kennisborging en –deling, …

> Indaver creëert een kennisklimaat in de onderneming, waarbij medewerkers alle kansen krijgen om expertise en ervaring op te bouwen, uit te diepen en te delen. Dit stimuleert creativiteit en innovatie. Om dit te bereiken, heeft Indaver een aantal instrumenten en initiatieven ontwikkeld. Zo heeft men een Process Academy geïnstalleerd om kennisuitwisseling structureel in de organisatie in te bouwen, inclusief omgekeerd leren ('ervaren ingenieurs' naar 'jonge academici' en vice versa). De Process Academy wil kennis overdragen en intensievere communicatie stimuleren. Ze loopt over twee jaar, met een zestal academiedagen per jaar. Met het programma wil Indaver niet alleen kennis overdragen, maar ook collega's met elkaar in discussie laten gaan, vanuit verschillende invalshoeken. Zo wordt een intern netwerk opgebouwd. Met de International Operational Competence Centres (IOCC), die werken over de Indaver-regio's heen, wordt interne kennis en ervaring bijeengebracht, ontwikkeld en gedeeld om de processen nog te verbeteren; nieuwe technologische evoluties opgevolgd en nieuwe, creatieve ideeën ontwikkeld."

## 2. VERSTERKEN VAN ONTWIKKELINGS- EN COACHINGSCULTUUR

De dagelijkse context neemt in leerprocessen een belangrijke plaats in. Een krachtige leeromgeving biedt kansen tot permanent leren. Een goede leercultuur herken je o.a. door de **beschikbare tijd** die er is om tijdens het werk te leren, zoals het uitwisselen van ervaringen en ideeën, de mogelijkheid om te experimenteren en te oefenen en de mogelijkheid om te fungeren als **coach of mentor** voor collega's. Ook de ruimte die wordt gelaten om fouten te maken, de **stijl van leidinggeven** (coachend, ondersteunend) of de hoeveelheid **autonomie** die men krijgt in de job zijn goede indicatoren. In het kader van het Demografiefonds kan worden overwogen om op één of meerdere domeinen hiervan in te zetten. Deze zullen ook vaak raken aan andere actie-domeinen van het fonds, waardoor synergie kan ontstaan. Investeren in een mentor-systeem of in peoplemanagementvaardigheden kunnen dan zowel kaderen in een streven naar meer werkbaar werk, naar een betere loopbaanondersteuning als naar het versterken van een ontwikkelings- en coachingscultuur.

## 3. ONDERSTEUNING LEIDINGGEVENDEN/ MENTOREN/PETERS- EN METERS IN HUN ROL VAN COACH

Onmisbaar in een leer- en ontwikkelingscultuur is de dialoog tussen leidinggevende en werknemer. Daarin wordt gezocht naar een match tussen de doelstellingen van de organisatie en de talenten van het individu. Dat betekent dat leidinggevenden duidelijke ideeën en plannen nodig hebben over wat ze willen bereiken en hierop sturen en medewerkers helpen om hun talenten te gebruiken en hen in een context te plaatsen die zich daartoe leent. Talentmanagement en ondersteunend leiderschap kunnen op die manier het werkbaar werk gehalte voor werknemers verhogen.

Ook in de relatie en dialoog tussen mentor/peter/meter en werknemer gelden deze uitgangsprincipes. Ook zij kunnen de rol als coach opnemen. **Coaching** staat ver van het leren binnen het klassikale gebeuren en creëert evolutie door iemand zich bewust te laten worden van wat men (niet) wil bereiken, wat de realiteit is, en wat de keuzemogelijkheden zijn. In een coachingstraject worden concrete ontwikkeldoelstellingen geformuleerd en hanteert de coach systematische werkwijzen en communicatievormen om gedragsverandering bij de gecoachte te realiseren. Coaching is dan ook een intensieve manier van leren en vraagt vaak ondersteuning en een ontwikkeltraject bij de coaches zelf. Een gepaste opleiding voor mentoren/peters/meters/leidinggevenden zelf in coachingsvaardigheden is vaak essentieel om tot goede resultaten op het vlak van werkbaar werk te kunnen komen in coachingstrajecten. Niet iedere senior werknemer of leidinggevende beschikt immers per definitie over de nodige coachingsvaardigheden. Naast interne collega's kunnen ook externe netwerkcontacten aangewend worden om tot oplossingen te komen of verbeteringen aan te brengen. Het participeren aan bijvoorbeeld **lerende netwerken** kan tot zeer snelle leerwinst en ervaringsuitwisseling leiden.

In het kader van het Demografiefonds kan hierop ingezet worden, eventueel in combinatie met andere actiegebieden van het fonds, zoals loopbaanondersteuning en motiverend leiderschap.

## 4. FACILITEREN VAN ZELFSTURING IN EIGEN GROEIPROCES

Vaak heeft het startdiploma slechts een relatieve waarde en volstaat het niet (langer) als motor voor de hele loopbaan. Tussen de in- en uittrede op de arbeidsmarkt rijdt iedereen zijn eigen geïndividualiseerd parcours. Dit parcours wordt niet extern door een satelliet gedetecteerd (zoals gebruikelijk bij het gekende GPS-systeem), maar wordt door de werknemer zelf mee vorm gegeven. Leervermogen is hierbij een belangrijke competentie, nu maar ook zeker in de toekomst.

Werknemers kunnen eigen initiatieven ontwikkelen en zelfsturend hun eigen groei- en leerproces mee aansturen. Mensen verschillen, ook als het om leren gaat. Vaak worden er verschillende **leerstijlen** onderscheiden (leren door theorie, ervaringsleren, leren door voorbeelden, leren door sociale interactie, leren door reflectie). Belangrijk is om in te schatten wat de individuele leerstijl is en welke implicaties dit heeft in het individueel ontwikkeltraject. Bedrijven kunnen hierin ondersteunen door workshops aan te bieden over leerstijlen, door het online beschikbaar maken van self-assessment tools, door feedback, … Ook een individueel of collectief gesprek over het leervermogen van werknemers kan de zelfreflectie stimuleren.

Naast een verhoogd zelfbewustzijn over het eigen leergedrag, bestaat een volgende stap erin om het leerproces (gedeeltelijk) **op maat** te kneden. Dit kan door het aanbieden van keuzemogelijkheden in het opleidingsaanbod, door het stimuleren van het opnemen van eigen verantwoordelijkheid binnen het persoonlijk ontwikkel- of actieplan, door het voorzien van een geïndividualiseerd opleidingsbudget, door het faciliteren van vrij in te vullen 'ontwikkeltijd', door het belonen en waarderen van individuele leersuccessen, …

## 5. ERKENNING VAN/AAN DE SLAG GAAN MET ELDERS VERWORVEN COMPETENTIES (EVC) OP DE WERKPLEK

Bij een EVC-procedure worden competenties die buiten formele scholing en opleiding verworven zijn, beoordeeld en erkend. Competenties die niet hebben geleid tot een certificaat of diploma kunnen via deze procedure alsnog worden erkend. Een duurzaam competentiekapitaal kan immers op verschillende manieren worden opgebouwd. Eén mogelijke en creatieve manier is door competenties te transfereren. De **transfer** bestaat dan uit een oefening van 'de-contextualisatie' (in de beginsituatie van het werk) en vervolgens van 're-contextualisatie' (in de eindsituatie). Een hobbykok bijvoorbeeld, die door validering van deze competenties en door een versnelde opleiding, aan de slag kan als kok in de bedrijfskantine. De scheiding tussen privé en professionele competentieontwikkeling wordt hierdoor meer hybride. Hetzelfde geldt trouwens voor competentietransfers tussen jobs en/of afdelingen. Competenties die reeds succesvol werden ontwikkeld in de ene context komen vaak na een inwerkperiode nog versterkt terug in een andere context. Vanuit het Demografiefonds kan hierop ingezet worden om mobiliteit binnen de organisatie en doorheen de loopbaan te verhogen.



## LIJST VAN MAATREGELEN REEDS GEREALISEERD IN DE SECTOR

- **Medewerkers de mogelijkheid geven een andere uitdaging aan te gaan binnen de groep. Medewerkers wordt de mogelijkheid geboden om een dag mee te gaan met werknemers van een ander bedrijf binnen de groep. Zo kunnen ze ontdekken wat de verschillende beroepen zijn.**
- **Opzetten van opleiding ter ondersteuning van medewerkers die met pensioen gaan.**
- **Werkplekleren via trainingssimulator om werknemers in minder stresserende omgeving bepaalde handelingen aan te leren.**
- **Professionele carrièrebegeleiding met focus op de competentiekloof.**
- **Verbeteren van peoplemanagementvaardigheden van leidinggevenden met als doel het aanscherpen van hun leiderschapscompetenties.**
- **Opleiding tot peter of meter in het bedrijf.**
- **Coachingsessies werkbaar werk.**
- **Opstellen strategisch ontwikkelingsplan om de medewerkers zich te laten ontwikkelen, om bij te leren en persoonlijk te groeien.**
- **Opleiding tot burnoutcoach.**
- **Kennis en ervaringsuitwisseling stimuleren door op regelmatige basis een afdeling in de kijker te zetten.**
- **Nieuwe opleidingsprogramma's.**
- **Competentiematrix.**
- **Workshops met als thema autonomie, veerkracht.**

Voor een overzicht van alle goedgekeurde maatregelen door het beheerscomité Demografiefonds:
www.demografiefondsdemographie.be/nl/category/actualiteit/

DOMEIN N° 4

# LOOPBANEN

“Werkbare jobs en duurzaam inzetbare werknemers vragen om een duurzaam loopbaanbeleid. Het concept loopbaan mag hierbij niet gelijk worden gesteld met louter carrière of promotie maken. Het is ruimer dan dat. Ook binnen eenzelfde functie of functieniveau kan groei en verdieping plaatsvinden.”


LOOPBAANONDERSTEUNING 66

MOBILITEIT 72

LEVENSFASE/LEEFTIJDSBEWUSTE MAATREGELEN 74

# LOOPBAAN-ONDERSTEUNING

Als organisatie is het van belang om een goed zicht te krijgen op enerzijds de ambities, de groeimogelijkheden en -wensen van de werknemers en hoe die verenigd kunnen worden met de noden van de onderneming. De leidinggevende speelt hierin een sleutelrol. Door een goede loopbaanondersteuning ervaren werknemers hun loopbaan als zinvol binnen de onderneming.

## WAAROM ?

Een duurzaam loopbaanbeleid schenkt aandacht aan manieren waarop de **inzetbaarheid** van werknemers op korte en lange termijn kan worden verzekerd. Wanneer individuen blijvend kunnen investeren in hun algemene en loopbaanspecifieke competenties, versterkt hun positie op de interne en externe arbeidsmarkt en verhoogt ook de kans dat zij een loopbaan realiseren die aansluit bij hun interesses en verwachtingen. Voor werkgevers kunnen meer inzetbare werknemers bijdragen tot een groter aanpassingsvermogen van het bedrijf, waardoor het bedrijf makkelijker met evoluties en veranderingen zal kunnen omgaan. Via het aanbieden van loopbaanmogelijkheden kan men bovendien werknemers perspectieven bieden, wat hun motivatie en hun bedrijfstrouw ten goede kan komen.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Investeren in kwaliteitsvolle dialoog en gesprekkencyclus
2. Uittekenen van loopbaantrajecten
3. Investeren in loopbaancoaching en loopbaangesprekken
4. Versterken van loopbaancompetenties
5. Ondersteuning leidinggevenden/mentoren in hun rol van loopbaanbegeleider

## 1. INVESTEREN IN KWALITEITSVOLLE DIALOOG EN GESPREKKENCYCLUS

Werk maken van werkbaar werk en duurzame loopbanen veronderstelt een kwaliteitsvolle dialoog, gekenmerkt door **wederzijds respect** en **vertrouwen**. Deze dialoog vindt plaats op verschillende plaatsen in de organisatie, onder verschillende noemers en in verschillende constellaties. Een mogelijkheid is de dialoog tussen de sociale partners binnen de formele overlegorganen rond de thema's werkbaar werk en duurzame loopbanen. Er is ook dialoog mogelijk tussen de direct leidinggevenden en de individuele werknemer over deze thema's binnen b.v. een ontwikkel-, loopbaan- of functioneringsgesprek. Ook tussen collega's onderling kunnen deze thema's ter sprake komen binnen het kader van het team- of werkoverleg.

Investeren in kwaliteitsvolle dialoog kan betekenen dat er ofwel meer of nieuwe dialoogvormen en –momenten worden geïntroduceerd ofwel dat binnen bestaande dialoogvormen wordt gestreefd naar verdieping en kwaliteitsverbetering. Rond kwaliteitsvolle dialoog kunnen b.v. een aantal afspraken worden gemaakt m.b.t. het proces. Wat zijn binnen ons bedrijf belangrijke **criteria** waaraan een goede dialoog moet voldoen? **Wederkerigheid** kan bijvoorbeeld een belangrijke te respecteren waarde zijn. Het gesprek wordt dan een gemeenschappelijke activiteit; partijen geven er samen betekenis aan. Ook het toelaten van een **leergerichte mindset** kan belangrijk zijn als dialoogprincipe. Ontwikkeling staat dan centraal en fouten worden gepercipieerd als leerkansen. Eens deze criteria bekend zijn, kan gezocht worden naar concrete toepassingen en handvaten om deze in praktijk om te zetten.

Het klassiek functionerings- en evaluatiegesprek krijgt op die manier bijvoorbeeld een nieuw kleedje, met meer focus op ontwikkeling en groei (zie ook investeren in loopbaancoaching en loopbaangesprekken). Persoonlijke ontwikkelings- en actieplannen worden dan een integraal onderdeel van de gesprekkencyclus. Op die manier dragen deze gesprekken ook bij tot het (meer) bespreekbaar maken van het thema 'werkbaar werk' tussen werknemer en leidinggevende. Of men opteert voor een combinatie van formele, geplande feedback (functionerings- en evaluatiegesprek) én informele, spontane feedback. Vaak zijn één of twee formele (functionerings-/evaluatie-) gesprekken per jaar onvoldoende om kwaliteitsvolle feedback te

> Het in kaart brengen van het loopbaanpotentieel van jobs, zeg maar de 'groei- of leercurves', kan hierbij een ondersteunende tool zijn. Duurzaamheid in de loopbaan kan dan worden verhoogd door met werknemers in dialoog te gaan over hoever ze in hun leercurve zitten binnen hun job, welke competenties ze hiertoe hebben ontwikkeld, en welke competenties ze nog verder kunnen en willen ontwikkelen of inzetten. Het komt er op neer groei in de job te erkennen en te waarderen en hierrond in dialoog te gaan."

kunnen geven en te ontvangen. Laagdrempelige en spontane feedback blijkt even of zelfs nog meer van essentieel belang. Streefdoel kan het creëren van een **matuur feedbackklimaat** zijn waarbij medewerkers geen schrik hebben om aan hun leidinggevenden en collega's feedback te vragen. Integendeel, ze gaan er proactief en doelgericht naar op zoek. Het creëren van zo'n klimaat gaat vaak niet vanzelf, maar vraagt ondersteuning onder de vorm van opleiding (hoe geef ik op een constructieve wijze feedback?), coaching en opvolging. Binnen een matuur feedbackklimaat kan het thema 'werkbaar werk' systematisch en spontaan worden besproken.

## 2. UITTEKENEN VAN LOOPBAANTRAJECTEN

Om zicht te krijgen op de loopbaantoekomst kunnen er loopbaantrajecten worden uitgetekend. Binnen zo'n trajecten vormen loopbaanpaden belangrijke richtingaanwijzers voor de werknemers en de organisatie. **Loopbaanpaden** houden een logische en rationele opeenvolging in van functie- of rolveranderingen. Vaak maakt men een onderscheid tussen de expertiseladder (b.v. van junior naar senior expert), de leidinggevende ladder (b.v. van teamchef naar afdelingschef) en de projectgebonden ladder (b.v. van operationele projectrol naar coördinerende projectrol). Stappen op een loopbaanpad zijn duidelijk afgebakend in termen van criteria tot een volgende stap (competenties, nodige ervaring, …) en op een transparante en billijke manier gekoppeld aan loon- en arbeidsvoorwaarden. Ontwikkelingen in de loopbaan zullen en hoeven niet altijd netjes verticaal binnen deze kaders te lopen. Afhankelijk van de loopbaanoriëntatie van de werknemers en de behoefte van de organisatie kunnen bewegingen binnen de organisatie ook perfect horizontaal zijn of kunnen ze b.v. tegelijkertijd project- én expertisegebonden zijn. Binnen een duurzame loopbaanvisie is maatwerk mogelijk binnen een gestructureerde aanpak.



Nieuw binnen een duurzame loopbaanvisie is eveneens dat werknemers niet van job hoeven te veranderen, om toch een dynamische loopbaan te hebben. Vaak zijn er heel wat opportuniteiten binnen de job zelf om te ontwikkelen en zich verder te versterken. Vaak vragen jobs ook gewoonweg een lange inwerktijd, zodat te snelle jobwissels ook nefast kunnen zijn voor de organisatie. Het is daarom belangrijk om als organisatie in dialoog met werknemers te bespreken welke **groei** ze kunnen doormaken **in de job**, hoe ze hun impact hierdoor geleidelijk kunnen verhogen en waarom het voor de onderneming van belang is dat ze de functie uitoefenen met een langetermijnperspectief voor ogen.

## 3. INVESTEREN IN LOOPBAANCOACHING EN LOOPBAANGESPREKKEN

In essentie gaat het er in **loopbaangesprekken** om werknemers te helpen in het exploreren van wat zij willen doen in de toekomst en hoe dit past binnen de noden en de evolutie van de organisatie. Het gaat over mogelijke keuzes om binnen de huidige job bepaalde zaken verder op te nemen, om tijdelijk of deeltijds bepaalde projecten of rollen op te nemen, of andere mogelijkheden tot interne mobiliteit te bespreken. Met daarbij aandacht voor de voor- en de nadelen van mogelijke opties. Er is ook aandacht voor de competenties die nodig zijn om in aanmerking te komen voor een bepaalde rol. Tenslotte moet het gaan over wat de werknemer zelf zal doen om dit te realiseren en wat hij nodig heeft van de leidinggevende of de organisatie. Loopbaangesprekken kunnen verschillen in gradaties van formaliteit en niet ieder gesprek moet formeel worden vastgelegd in een aantal afspraken. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan maakt opvolging in de tijd wel makkelijker.

Het voeren van loopbaangesprekken en opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen gebeurt vaak in de tandem 'werknemer-leidinggevende'. Naast leidinggevenden, kunnen ook mentoren of specifieke loopbaancoaches worden ingeschakeld. **Loopbaancoaching** kan ook worden ingezet om werknemers creatief te laten nadenken over manieren waarop ze hun sterktes beter kunnen inzetten om organisatiedoelstellingen te realiseren. Vanuit het perspectief van de werknemer kan loopbaancoaching hun loopbaanperspectief verhelderen, en hun job- en loopbaantevredenheid bevorderen. Om de effectiviteit van loopbaancoaching te maximaliseren, kan de organisatie de investering doen om ofwel interne coaches op te leiden of om hiervoor samen te werken met professionele externe coaches.

> Vaak is het nuttig om werknemers een persoonlijk ontwikkelingsplan te laten opstellen dat niet slechts eenmaal per jaar als formaliteit wordt ingevuld, maar dat onderdeel is van een ruimere portfolio die werknemers creëren en bijhouden. In een dergelijke portfolio kunnen ze, van bij hun indiensttreding, hun werkervaringen bijhouden, gevolgde opleidingen of andere leerervaringen, de output van loopbaangesprekken, … Deze portfolio geeft de werknemer en ook de leidinggevende zicht op talenten, interessegebieden en sterktes en helpt ook om de leercurve binnen de job in kaart te brengen."

> Het Huis van Werkvermogen is een concept van Finse bodem. Het stelt iemands werkvermogen en alle factoren die daar invloed op hebben voor als een woning. Het dak is het werkvermogen, de mate waarin iemand goesting en kracht heeft om aan de slag te gaan. Dat steunt op 4 verschillende verdiepingen met als bepalende factoren: gezondheid, competenties en talenten, normen en waarden, en werk. Als de verdiepingen van een huis niet in orde zijn, heeft dat gevolgen voor het dak. Een sterk werkvermogen zal ontstaan wanneer de vier verdiepingen goed in evenwicht en verbonden zijn met elkaar. Ondertussen zijn reeds heel wat tools voorhanden die gesprekken op basis van het Huis van Werkvermogen mogelijk maken. Individuele werknemers kunnen dankzij het huis zich afvragen wat er goed gaat en wat er beter kan. Willen ze iets verbouwen of anders inrichten? Leidinggevenden kunnen nagaan wat nog gebeuren moet om werknemers hierin te ondersteunen? Op welke verdieping scoort onze organisatie goed en op welke minder goed?

## 4. VERSTERKEN VAN LOOPBAANCOMPETENTIES

In termen van individuele competenties spreken we vandaag niet alleen over vaktechnische en gedragscompetenties, maar ook meer en meer over loopbaancompetenties. De term 'loopbaancompetenties' klinkt misschien zwaar en abstract, maar komt eigenlijk neer op drie eenvoudige vragen die mensen leren beantwoorden en meenemen in hun werkgedrag en loopbaankeuzes: "**wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik**"? Deze drie vragen vormen de essentie van loopbaanbegeleiding en zijn vooral nuttig tijdens sleutelmomenten van de loopbaan.

**Zelfreflectie en zelfbewustzijn** zijn noodzakelijke voorwaarden voor het ontwikkelen van de loopbaancompetenties. Werknemers hebben vaak ondersteuning nodig om loopbaancompetenties te ontwikkelen en hiermee ook daadwerkelijk aan de slag te gaan. Organisaties kunnen hieromtrent heel wat initiatieven nemen.

Een eerste mogelijk stap is bijvoorbeeld het online beschikbaar maken van self-assessment tools (bijvoorbeeld persoonlijkheid, leiderschapsstijl, loopbaanwaarden of loopbaaninteresses). Ook het aanbieden van loopbaanworkshops of -coaching behoort tot de mogelijkheden. Zelfbewustzijn kan ook worden verhoogd via feedback door collega's, leidinggevende, klanten,... Door de focus daarbij te leggen op open vragen over wanneer men de persoon echt op z'n best aan het werk heeft gezien en over wat hij of zij kan doen om zijn of haar talenten nog beter tot zijn recht te laten komen geeft daarbij een positieve insteek. Ook een individueel of collectief gesprek over het werkvermogen van werknemers kan de zelfreflectie stimuleren.

## 5. ONDERSTEUNING LEIDINGGEVENDEN/MENTOREN/ PETER & METER IN HUN ROL VAN LOOPBAANFACILITATOR

Als leidinggevenden, mentoren, peters en meters een cruciale rol vervullen in het realiseren van een duurzaam loopbaanbeleid, dan is het nodig om aandacht te besteden aan de manier waarop zij hun rol als loopbaanfacilitator kunnen en willen opnemen. Onderzoek (De Vos & Stuer, 2016) wijst uit dat werknemers met een leidinggevende die aandacht heeft voor hun loopbaanontwikkeling meer tevreden zijn over hun loopbaan, een hoger engagement en loyauteit vertonen en ook een hogere mate van inzetbaarheid vertonen. Meer specifiek moeten zij bijvoorbeeld op een goede manier **coachingsgesprekken** kunnen voeren, moeten zij ook zicht hebben over wat 'een loopbaan' binnen de bredere organisatiecontext kan inhouden en moeten zij ook het potentieel van werknemers kunnen inschatten.

Dit vergt heel wat **sociale vaardigheden en expertise**. En dat is niet altijd even evident. In vele gevallen wordt de rol van leidinggevende in de sector ingevuld door technische profielen. Ook voor mentoren, peters en meters geldt dit. De nadruk in de technische opleiding ligt echter op technische kennis en probleemoplossend vermogen, leiderschaps- en sociale vaardigheden zijn vaak onvoldoende ontwikkeld. In dat geval kunnen ondernemingen investeren in interne opleidingen en coaching van sociale vaardigheden. Het is daarnaast van belang aandacht te hebben voor de verschillende generaties leidinggevenden op de werkvloer, die elk hun eigen opleidingsbehoeftes hebben. Enkel wanneer leidinggevenden, mentoren, peters en meters zich zelf voldoende ondersteund voelen in hun rol als loopbaanfacilitator, zullen zij werknemers op een kwaliteitsvolle manier kunnen coachen en op die manier kunnen bijdrage aan het werkbaar werk gehalte binnen het bedrijf.

# MOBILITEIT

Gedurende de loopbaan enkele keren van functie of afdeling veranderen geeft nieuwe zuurstof zowel voor de werknemer als voor de organisatie. De werknemer maakt zich een nieuwe set van vaardigheden eigen waardoor zijn loopbaanzekerheid toe neemt. De organisatie kan hierdoor mensen meer flexibel inzetten.

> "Een beperkt aantal jobs wordt samengebracht in een 'carroussel' op basis van een onderliggende gelijkenis in een aantal basiscompetenties die vereist zijn om de job uit te voeren. Werknemers roteren over deze jobs voor een vastgelegde periode. Bijvoorbeeld een carroussel van administratieve functies over departementen heen, waarbij werknemers om de zes maanden of jaarlijks in een ander departement een gelijkaardige functie opnemen."

## WAAROM ?

Duurzame loopbaanmobiliteit staat niet enkel in het teken van promotie. Ook een stap terug of een stap zijwaarts zetten behoort tot de mogelijkheden. Elk van deze loopbaanbewegingen kunnen de kans verhogen om een betere fit tussen job en werknemer te realiseren en om tot een hoger aanpassingsvermogen van de organisatie te komen, mits aan een aantal voorwaarden (zoals b.v. een goede ondersteuning vanuit het beleid) wordt voldaan.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Stimuleren horizontale mobiliteit
2. Initiatieven rond interne promotie/vrijwillige demotie

## 1. STIMULEREN HORIZONTALE MOBILITEIT

Zeker in plattere organisaties staat mobiliteit meer dan vroeger in teken van horizontale in plaats van verticale mobiliteit. Werknemers veranderen van afdeling, van functie, van jobinhoud, van rol, … zonder een klassieke 'promotie' te maken. Interne mobiliteit kan bevorderd worden door **doelstellingen** voorop te stellen (b.v. dat werknemers niet langer dan 5 jaar op een bepaalde werkplek mogen werken). Interne mobiliteit kan ook veel meer inhouden dan enkel formele en niet-omkeerbare horizontale stappen. Mobiliteit stimuleren via **tijdelijke rollen of functies** kan een belangrijke hefboom zijn tot een cultuur van interne mobiliteit.

Onderzoek in België (Vansteenkiste et al., 2015) wijst uit dat bedrijfsinterne mobiliteit positief is voor zowel de werknemer als de onderneming, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De **vrijwilligheid** van een transitie speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol. Vrijwillig gemaakte transities hebben een significant positieve impact op het psychologisch functioneren van werknemers, terwijl dit voor onvrijwillige transities niet geldt. Voor organisaties is het verder belangrijk een **ondersteunend beleid rond interne mobiliteit** uit te werken en te vermijden dat mobiliteit enkel als een instrument wordt ingezet in situaties met een negatieve connotatie (bijvoorbeeld het verdwijnen van jobs of problematisch functioneren in de huidige job).

## 2. INITIATIEVEN ROND INTERNE PROMOTIE/VRIJWILLIGE DEMOTIE

Binnen de verticale mobiliteit zijn er uiteraard nog steeds de klassieke promotiekansen. Werknemers ervaren deze kansen vaak als belangrijke bedrijfstrouw- en beloningshefbomen. Het opwaarts stijgen in de organisatie zal -zeker voor bepaalde werknemersgroepen- een belangrijke drijfveer blijven binnen een duurzame loopbaanbeleving. Organisaties hebben er op hun beurt alle belang bij deze verticale mobiliteit op een goede manier te ondersteunen door middel van bijvoorbeeld een proactief **ontwikkelings- en coachingstraject**. Strategische sleutelposities worden immers best tijdig ingevuld en verzekerd van gemotiveerde en talentvolle werknemers.

Minder klassiek of minder gekend binnen verticale mobiliteit is de omgekeerde beweging, de mogelijkheid om een stap terug te zetten. Vrijwillige demotie gaat om de overplaatsing naar een lagere, minder belastende functie op vraag van de werknemer. Doorgaans heeft deze functie minder verantwoordelijkheden of is ze minder belastend. Vrijwillige demotie heeft momenteel nog vaak een negatieve bijklank. **Loopbaanwending of aangepast werk** zijn termen die neutraler klinken. Een open en cliché doorbrekende dialoog, vrijwilligheid en eventueel loonbehoud kunnen voorwaarden zijn opdat demotie als iets positiefs wordt beleefd in termen van werkbaar werk en duurzame loopbanen.

# LEVENSFASE/ LEEFTIJDSBEWUSTE MAATREGELEN

Wat werkbaar werk is, hangt deels ook af van de specifieke (levens)situatie waarin een werknemer zich bevindt. Aandacht voor levensfase/leeftijdsbewuste maatregelen biedt voordelen voor werknemer en werkgever: voor werknemers werkt het motiverend om werk te doen dat niet in de weg staat van het privé- en gezinsleven. Voor organisaties zorgt het voor sterker betrokken werknemers.

## WAAROM ?

Personeelsbeleid dat rekening houdt met de leeftijd of de levensfase van werknemers maakt het mogelijk om de balans tussen belasting en belastbaarheid structureel bespreekbaar te maken tijdens de gehele loopbaan. Vanuit organisatieperspectief biedt de mix aan leeftijden en generaties de opportuniteit om ervarings- en kennisuitwisseling te stimuleren en op die manier te kapitaliseren op de rijkdom van verschillen in kennis en ervaring.

**Concrete actiedomeinen zijn:**

1. Initiatieven rond work life balance
2. Initiatieven voor specifieke doelgroepen (jonge starters, oudere werknemers, verschillende generaties, …)
3. Promoten van (leeftijds)diversiteit & inclusie

## 1. INITIATIEVEN ROND WORK LIFE BALANCE

Organisaties kunnen verschillende **initiatieven** ontwikkelen gericht op de afstemming van werk en privé. Vanuit een **win win** perspectief wordt het aanbieden van een werk privébeleid beschouwd als een manier om gelijktijdig het economisch belang van de organisatie en het welzijn van werk en privé beter op elkaar af te stemmen, waardoor werknemers energie en werkgoesting overhouden en meer betrokken zijn. Uit onderzoek (De Prins & Brouwers, 2014) blijkt dat de meest verspreide maatregelen deeltijds werk en glijdende werkuren zijn [*Sleutelen aan arbeidstijd & arbeidstijdsregeling*]. Ook (financiële bijpassingen bij) extra verlof tot de mogelijkheden, bijvoorbeeld uitbreiding en/of financiële bijpassing op het ouderschapsverlof, zwangerschapsverlof, sociaal verlof, betaald educatief verlof, tijdskrediet (eindeloopbaan), … Daarnaast behoren tijds- en plaatsonafhankelijk werken, bonus of overuren omzetten in extra vakantie, opvang van zieke kinderen of kinderen tijdens vakantie en het aanbieden van ondersteunende diensten (zoals strijk- of boodschappendiensten) tot de mogelijkheden. De voor- en nadelen ervan zullen telkens in de bedrijfseigen context en cultuur beoordeeld moeten worden.

Naast het aanbieden van maatregelen is ook de cultuur die bestaat binnen het bedrijf m.b.t. work life balance minstens zo belangrijk. In een organisatie met een **gezinsvriendelijke cultuur** hebben leidinggevenden oog voor de mens achter de werknemer, als lid van een gezin, familie of ander sociaal netwerk. Ook collega's helpen elkaar om het werk gedaan te krijgen en tonen respect voor elkaars privé context.

Belangrijk is ook het werk privébeleid **voldoende inclusief** te maken. Het gebeurt dat initiatieven slecht worden onthaald omdat ze zich te sterk richten op werknemers met een gezin, terwijl er minder aandacht is voor werknemers met een andere gezinsstructuur.

> "Initiatieven zoals het tijds- en plaatsonafhankelijk werken (TPOW) kunnen de werk privé balans bevorderen, maar tegelijkertijd ook tegenwerken. Werk en privé lopen door TPOWimmers makkelijk door mekaar. Organisaties kunnen medewerkers ondersteunen bij het leren stellen van grenzen. Dit gebeurt soms door harde maatregelen (bv. geen mails doorlaten na 20u of in het weekend, geen overuren voor doelgroepen) of kan ook door het bespreekbaar maken door de leidinggevende op teamniveau. Het kan een optie zijn om een eenvoudige policy uit te werken, waarin een aantal algemene principes opgenomen worden om sociale druk te vermijden en de werk privébalans te beschermen."





## 2. INITIATIEVEN VOOR SPECIFIEKE DOELGROEPEN (JONGE STARTERS, OUDERE WERKNEMERS, VERSCHILLENDE GENERATIES, ...)

Soms vragen bepaalde groepen van werknemers specifieke aandacht. Denk maar aan de aandacht voor oudere en jongere werknemers of voor werknemers uit verschillende generaties. Onder de noemers **leeftijds-, generatie- of levensfase-bewust personeelsbeleid** kunnen hieromtrent diverse initiatieven worden ontwikkeld. Denken we aan bedrijven die een 45 plus beleid ontwikkelen n.a.v. een vergrijzend personeelsbestand of een beleid gericht naar nieuwkomers in de organisatie met een doorgedreven aanbod naar onthaal en coaching. M.b.t. dit laatste gaat het dan om zgn. bovenwettelijke maatregelen. Wettelijke verplichtingen waar het bedrijf aan moet voldoen worden niet terugbetaald door het Demografiefonds.

Ook onder de noemer '**diversiteitsmanagement**' worden initiatieven genomen specifiek voor bepaalde (kansen)groepen, zoals bijvoorbeeld vrouwen, kort geschoolden, allochtonen, werknemers met een fysieke of mentale beperking, ... Iedere groep wordt bediend met datgene wat voor die groep specifiek nodig wordt geacht in termen van werkbaar werk en duurzame loopbanen.

> "Binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan bijvoorbeeld gewerkt worden aan een positief en cliché doorbrekend leeftijdsklimaat. Welke percepties leven binnen de organisatie met betrekking tot jongere en oudere werknemers? Wordt er vooral in negatieve clichés gedacht of heeft leeftijd vooral positieve connotaties? Wanneer negatieve clichés overheersen kunnen acties worden ondernomen om deze te doorbreken? Dit vergt een cultuurverandering. Het positief in de verf zetten van de kwaliteiten van zowel jonge als oudere werknemers of het creëren van een klimaat waarbij verschillende leeftijdsgroepen van elkaar kunnen leren en samenwerken kan hierbij helpen."

Binnen een **doelgroepenbeleid** staan met andere woorden verschillen tussen groepen centraal. Met een specifieke lens wordt gekeken naar typische of afwijkende groepsbehoeften en noden en worden er hieromtrent ondersteunende of stimulerende maatregelen genomen. Diezelfde lens kan worden gehanteerd om te kijken naar groepsdynamische processen. Onderzoek (De Vos et aL., 2011) toont bijvoorbeeld aan dat twee generaties die niet achter elkaar komen (dus waar een generatie tussen zit) het meeste slaagkansen hebben op samenwerking. Gepolariseerde teams qua leeftijd (zeer jonge versus oudere werknemers) blijken het dan weer moeilijker te hebben op het vlak van teamsamenwerking. Opvolging en managen van de teamsamenstelling kan daarom een belangrijke impact hebben zowel voor de arbeidsbeleving van de teamleden als voor de productiviteit van het team.

> Een inclusieve benadering is een van de uitgangspunten van het 'Diversity & Inclusion' programma bij Novartis. Dit betekent dat het potentieel van alle (groepen van) medewerkers moet worden ontwikkeld en dat iedereen zijn unieke ervaringen en perspectieven moet kunnen inzetten binnen een collectief kader. Hiertoe worden initiatieven voor specifieke doelgroepen genomen. Zo is er onder andere een focus op mentoring en interne netwerken voor vrouwelijke medewerkers, en is er een specifiek '45-plus plan' om expertise van ervaren medewerkers binnen de organisatie te houden. Door aandacht te besteden aan die doelgroepen voor wie het gevoerde beleid voordien zijn doel miste, wordt tot een meer inclusieve benadering gekomen."

## 3. PROMOTEN VAN (LEEFTIJDS)DIVERSITEIT & INCLUSIE

Diversiteit, wanneer goed aangestuurd en verankerd binnen de cultuur, de strategie en het personeelsbeleid van de organisatie, kan leiden tot heel wat positieve gevolgen voor zowel organisatie (op vlak van innovatie, kwaliteit en productiviteit) als voor werknemers zelf (hogere tevredenheid, verhoogde creativiteit, ...). Hierover is heel wat onderzoek het eens (zie o.a. De Prins, 2015). Voorwaarde is wel dat er een evenwicht wordt gevonden tussen de specifieke aandacht voor doelgroepen enerzijds en een voldoende brede en **inclusieve scope** anderzijds.

Verschillen tussen groepen mogen ons immers niet blind maken voor de vele gelijkenissen tussen groepen of de werknemers die niet tot de doelgroep behoren. Een te sterke focus op doelgroepen houdt ook het risico in dat doelgroepen zich zelf gestigmatiseerd voelen of een 'wij-zij' attitude ontwikkelen. De vlag waaronder een diversiteitsbeleid wordt gevoerd, kan mede daardoor verschuiven van zeer specifiek (bijvoorbeeld 45-plusbeleid) naar zeer generiek (bijvoorbeeld werkbaar werkbeleid voor iedereen). Wat daarnaast ook voorkomt, is dat een tijdelijke toegenomen aandacht voor één of meerdere specifieke doelgroepen het beleid als geheel inclusiever maakt, doordat deze doelgroepen in het verleden minder aandacht kregen en er dus een inhaalbeweging op dit vlak gemaakt moet worden.

### LIJST VAN MAATREGELEN REEDS GEREALISEERD IN DE SECTOR

- Invoeren loopbaangesprekken.
- Terugbetaling tot 150 euro van de kost van opvang van zieke kinderen. Maximum tot 5 dagen per kind per werknemer.
- Coaching om werknemers te ondersteunen om loopbaancompetenties te ontwikkelen en hiermee daadwerkelijk aan de slag te gaan.
- Workshop om ervaringen uit te wisselen tussen peters en meters om hen te verbeteren in hun competenties voor het peter/meterschap.
- Invoeren e-mailbeleid waarbij duidelijke afspraken worden beschreven met betrekking tot het versturen van e-mails om de werk-privébalans te bevorderen.
- De mogelijkheid geven aan werknemers van 50 jaar om intern van functie te veranderen.
- Infosessies rond loopbaanbegeleiding.
- Beleid ontwikkelen omtrent de kennisuitwisseling van mensen die het einde van hun carrière naderen.
- Discussie over de noden eindeloopbaan en ondersteuning via consultant voor medewerkers vanaf 55 jaar.
- Het voeren van verwachtingsgesprekken.
- Ondersteuning en begeleiding van werknemers die beroep wensen te doen op een externe coach om hen in bepaalde situaties of in hun dagelijkse taken te begeleiden.

Voor een overzicht van alle goedgekeurde maatregelen door het beheerscomité Demografiefonds:
www.demografiefondsdemographie.be/nl/category/actualiteit/

# BRONNEN


- Verdonck (2010). Informatiedossier. Bedrijfsorganisatie en werk-privébalans. Temporele flexibiliteit: voorbeelden van win win situaties. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- De Prins, P. & Brouwers, S. (2014). De relatie gezin-arbeid vanuit een HRM-perspectief. Waar ligt de grens tussen werkengagement, werkverslaving en werk-privévervlechting? In: Nuelant, T. & Dewispelaere, J. (red). Je werk of je leven? Gezinsgericht werken loont. Brussel: Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen.
- http://statbel.fgov.be/
- Sels, L. & Dejonckheere, J. (1999). Arbeidsherverdeling; Kosten en baten. Leuven: Acco.
- Vereecken, H. (2016). Case Lubrizol Corporation. Hoe medewerkers aansporen om langer met 'goesting' te werken? IN: HR Square, nr. 156, p. 30-31.
- De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM. Leuven: Acco.
- Nauta, A. (2012). Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties. Assen: Van Gorcum.
- Rousseau, D.M. (2005). I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M.E. Sharpe
- De Lange, W. & Van Dartel, N. (2015). Oudere werknemers in het MBK. Mens sena in corpore sano. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 31(3), 333-353.
- Bamps, H., Eeckelaert, L., Stuer, D. & Cambré, B. (2015). Flex met Flex. 10 lessen om rekening mee te houden als je tijds- en plaatsonafhankelijk wil werken. Antwerpen: Antwerp Management School. Competence Center Next Generation Work. http://www.antwerpmanagementschool.be/nl/faculty-research/publicaties/flex-met-flex
- Delagrange, H. (2014). Wat als we Nieuw gaan Werken? Brussel: Serv-Stichting Innovatie en Arbeid.
- http://www.essenscia.be/fr/Document/Download/12167)
- Bourdeaud'hui, R. & Vanderhaeghe, S. (2014). Sectorprofiel werkbaar werk in de chemische industrie 2004-2013. Werkbaarheidsprofiel op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Werknemers 2004-2013. Bruxelles: Fondation Innovation & Travail.
- de Looze, M., Blok, M., Goudswaard, A., & van der Klink, J. (2012). Ouderen en onregelmatige werktijden–een literatuurstudie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28 (4), 491-501.
- De klok rond … Gezondheid en sociaal leven in ploegenarbeid. http://www.serv.be/uitgaven/453.pdf
- Travailler plus longtemps, c'est possible. http://www.essenscia.be/fr/Document/Download/12166
- Verbiest, S., Goudswaard, A., Kooij-de Bode, H., Looze, M. de, Bosch, T., & Blok, M. (2013). Gezond, gezonder, gezondst? Wat zijn gezonde roosters? Tijdschrift Voor HRM, 3, 16, 63-77. Récupéré sur http://publications.tno.nl/publication/34617149/F7eNnQ/verbiest-2013-gezond.pdf
- Travail de nuit et en équipes. Qui y gagne? Qui y perd? http://www.accg.be/sites/default/files/publications/accg-brochure-travail-de-nuit-et-en-equipes.pdf
- Licht op de nacht. Rapport nachtarbeid & gezondheidsbeleid. https://www.fnv.nl/site/1119091/1119106/1125377/1254968/rapport-lichtopdenacht.pdf
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.
- Janssens, F. (2015) Actieve jobs: sleutel tot werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid. Bruxelles: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Sanders, J. (2011). Job Crafting: Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. TNO-rapport.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011). Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Boom: Lemma.
- http://www.essenscia.be/Upload/Docs/Studie_Future_of_Jobs_in_Chemistry_and_Life_Sciences_AMS_essenscia_vlaanderen.pdf)
- De Vos, A. (2016). Loopbanen in beweging. 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid. Leuven: Acco.
- De Vos, A. & Gielens, T. (2016), Onderzoeksrapport. The future of jobs in chemistry & life sciences. Sectoranalyse chemische industrie, kunststoffen en life sciences in Vlaanderen. Antwerp Management School. http://www.essenscia.be/Upload/Docs/Studie_Future_of_Jobs_in_Chemistry_and_Life_Sciences_AMS_essenscia_vlaanderen.pdf
- http://uk.ukwon.eu/File%20Storage/5062570_7_Werkenineeninnovatievearbeidsorganisatie.pdf





- http://www.flanderssynergy.be/
- SD Worx, NV België (2014). Engagement in het Nieuwe Werken.
- De Prins, P. (2016). Sociale conflicten onder de loep:- maakt werknemersparticipatie een verschil? Tijdschrift voor HRM, 12, 1-17.
- Van Hoof, J. J. B. M. (2007). Nieuwe geluiden, oude thema's: veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23(4), 281-297.
- Van Houten, G., Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G. & Vermeylen, G. (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 32(2), 138-156.
- Marichal, K., & Segers, J. (2013). 19 inzichten. De leider in de spiegel. Leuven/Den Haag: Acco.
- http://www.vigez.be/themas/algemene-gezondheidsbevordering/werken-aan-gezondheid-gezondheidsbevordering
- http://www.gezondwerken.be/acties/actielijst
- http://www.vigez.be
- http://www.gezondwerken.be
- http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564
- Göbel, C., & Zwick, T. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?. Labour Economics, 22, 80-93.
- http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/toolbox/ergonomie.pdf
- http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564
- http://www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=39970
- http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx
- http://www.voeljegoedophetwerk.be/
- http://www.werk.belgie.be
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. The handbook of work and health psychology, 2, 282-424.
- http://www.werk.belgie.be/DownloadAsset.aspx?id=43300
- SDWorx. (2016, February 8). Langdurig ziekteverzuim blijft stijgen en bereikt record. Retrieved from http://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/publicaties/persberichten/2016-02-08-langdurig-ziekteverzuim-blijft-stijgen
- Metaalunie, FME-CWM (2016). Duurzaam inzetbaar De competente medewerker.
- Van Beirendonck, L. (2012). Handboek Paars Management. Leidinggeven met hart en cijfers. Tielt: Lannoo-Campus.
- http://www.innovatiefaandeslag.be/tool/fleximatrix
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1995). Performance consulting: Moving beyond training. Berrett-Koehler Publishers.
- Dujardin, J.M. (2013). Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité. Bruxelles: de boeck
- Het huis van werkvermogen: http://www.werk.be/sites/default/files/Fiches%20Huis%20van%20werkvermogen%20LR.pdf
- De Vos, A. & Stuer, D. (2016). It takes two to tango: het belang van de leidinggevende voor duurzaam loopbaanbeleid. Onderzoek bij werknemers en hun leidinggevenden. White paper. Antwerpen: Antwerp Management School & SD Worx.
- Vansteenkiste, S., Kovalenko, M., Verbruggen, M., Mortelmans, D., De Vos, A., Forrier, A., & Dries, N. (2015). Vier jaar loopbaanonderzoek binnen Steunpunt WSE Wat leerden we over loopbanen in Vlaanderen (en daarbuiten)? http://www.werk.be/sites/default/files/onderzoek/2012-2015/vier_jaar_loopbaanonderzoek_binnen_steunpunt_wse_wat_leerden_we_over_loopbanen_in_vlaanderen.pdf
- Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). Remotie: een stap terug is een stap vooruit. Wolters Kluwer.
- De Vos, A., De Schamphelaere, V. e.a. (2011) Generaties en Teamsamenwerking in de Belgische federale overheid. Vlerick Leuven Gent Management School

DEMOGRAFIEFONDSDÉMOGRAPHIE

## GEGEVENS VAN DE EXPERTEN

**Caroline Segers** – **CSC**
caroline.segers@acv-csc.be
T. 015/71.85.32
M. 0485/46.46.76

**Dany Van Cauwenbergh** – **ABVV**
dany.vancauwenbergh@accg.be
T. 02/549.05.52
M. 0476/75.76.75

**Andy Platteau** – **ACLVB**
andy.platteau@aclvb.be
T. 02/558.51.50
M. 0476/99.71.65

**Pierre Braconnier** – **essenscia**
pbraconnier@essenscia.be
M. 0475/68.21.91
socialpolicy@essenscia.be
T. 02/238.98.28

## GEGEVENS VAN HET SECRETARIAAT

office@demografiefonds.be
T. 02/238.99.24

# HEEL WAT EXTRA INFORMATIE IS TER BESCHIKKING OP DE WEBSITE ...

U vindt er onder andere: de inhoud van de betrokken CAO's, een plan van aanpak om van start te gaan met werkbaar werk, verschillende artikels over werkbaar werk binnen de vier actiedomeinen, een samenvatting van de goedgekeurde plannen, concrete voorbeelden van maatregelen, getuigenissen en praktische informatie.

**www.demografiefonds.be**

# DEMOGRAFIEFONDSDÉMOGRAPHIE

www.demografiefonds.be