



Rapport

Sectoren aan de slag met werkbaar werk

Addenda werkbaarheid bij de sectorconvenanten 2013-2015 onder de loep

Brussel, december 2015

Frank Janssens

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Situering van het onderzoek	9
1.1 Beleidscontext van de werkbaarheidsprojecten	9
1.2 Overzicht van de addenda ‘werkbaarheid’	10
1.3 Doel en aanpak van het onderzoek	11
Hoofdstuk 2 Sectorprojecten in kaart gebracht	13
2.1 WATCH: werkbaarheidsproject van de textiel-, confectie- en houtnijverheid.....	13
2.2 ‘Zorg om zorg: werkdrukvermindering in de openbare woonzorgcentra’, het Diverscity-project	17
2.3 Werkbaar werk in de garagesector: het EDUCAM-project	21
2.4 Werkbaarheid in de sector van de elektriciens: het Volta-project	25
2.5 Horeca-Toolkit: het project van Horeca Vorming Vlaanderen.....	28
2.6 Langer werken met goesting in de voedingsindustrie: het IPV-project	32
2.7 ‘Thuis in de verhuis’: het Ambassador-project.....	36
2.8 Werkbaar werk in de social profit-praktijk: het VIVO-project.....	40
2.9 Werkbaarheid in de Printmediasector: het GRAFOC-project	44
2.10 Permanent: werkbaarheidsproject voor de kappers	48
2.11 BouwWerk: werkbaarheidsproject van de bouwsector	52
2.12 Werkbaar werk voor de autobus/autocar-chauffeurs actief in de privé-ondernemingen.....	55
2.13 Werkbaarheid Vorm DC: het project van de dienstenchequesector	59
2.14 Werkbaar werk voor de APCB-bedienden: het Cevora-project.....	63
2.15 Werkbaar werken in de audiovisuele sector: het Mediarte-project	66
2.16 Werkbaar werk in de sector van de handel in brandstoffen.....	70
2.17 Werkbaarheid in de papier- en kartonverwerkende nijverheid.....	74
2.18 Werkbaarheid bij taxi- en VVB-ondernemingen	77
2.19 Typologie van de projecten: gelijkenissen en verschillen op een rijtje	81
Hoofdstuk 3 Peiling bij de sociale partners	91
3.1 Visie op (belang en invulling van) werkbaar werk	91
3.2 Evaluatie van de afgelegde werkbaarheidstrajecten	95
3.3 Bedenkingen en suggesties bij een toekomstige sectorale werkbaarheidsaanpak.....	98

Hoofdstuk 4	Beleidsmatige lessen.....	103
4.1	Meerwaarde en beperkingen van de addendatrajecten	103
4.2	Werkbaarheid als sectorale beleidsprioriteit.....	105
4.3	Werkbaar werk: what's in a name?	106
4.4	Relevantie van (sectoraal) werkbaarheidsonderzoek.....	108
4.5	Sectorfondsen als makelaar in werkbaar werk?.....	110
	Referentielijst	113
	Lijst met figuren en tabellen	116
	Bijlagen	117
5.1	Checklist sectorale werkbaarheidsprojecten	117
5.2	Websurvey sectorale werkbaarheidsprojecten.....	120

Samenvatting

- De basis voor de sectorale werkbaarheidsprojecten, die in dit rapport onder de loep worden genomen, lag bij het VESOC-akkoord 'Loopbaanbeleid' van 17 februari 2012, waarin de Vlaamse Regering en sociale partners de Pact 2020-engagementen m.b.t. werkbaar werk herbevestigden en het initiatief namen om sectoren te stimuleren en (financieel) te ondersteunen om acties op te zetten om de werkbaarheid van de jobs te verhogen. Dit VESOC-engagement werd praktisch uitgevoerd via addenda 'werkbaarheid' bij de sectorconvenanten 2013-2014. De subsidieregeling liep via het ESF-agentschap, dat voor de addenda een budget van 4,8 miljoen euro reserveerde.
- In de periode 1 april 2013 – 1 april 2014 werden in totaal 18 sectorale werkbaarheidsprojecten goedgekeurd en opgestart. De gemiddelde looptijd van de uitgevoerde projecten bedroeg 20 maanden. Een kleine helft van het beschikbare (ESF-) budget bleef daarmee onbenut. De betrokken sectoren zijn 'goed' voor 800.000 arbeidsplaatsen en dekken daarmee 39% van de Vlaamse arbeidsmarkt.
- Voorliggend onderzoeksrapport brengt het verloop en 'output' van de afgelegde werkbaarheidstrajecten in kaart en is gebaseerd op deskresearch van de opgeleverde rapporten, beleidsplannen en actiemateriaal, op diepte-interviews met de staf van de sectorfondsen en een beknopte (web)survey bij de betrokken sectorale sociale partners. Behalve de beschrijving en typologie van de projecten (hoofdstuk 2) en de resultaten van de web-enquête (hoofdstuk 3) bevat het rapport een reeks beleidsmatige conclusies m.b.t. de meerwaarde van de gelopen trajecten en aandachtspunten voor een (toekomstig) sectoraal werkbaarheidsbeleid (hoofdstuk 4).
- Sector(fonds)en hebben in het voorbije decennium bij hun arbeidsmarkt- en convenantwerking vooral ingezet op instroom en permanente vorming. Met de vaststelling dat deze inspanningen soms verloren gaan door (een hoog) personeelsverloop en (vroegtijdige) uitstroom, groeide ook het inzicht dat aandacht voor motivatie, loopbaanperspectieven, arbeidsomstandigheden en work-life balance nodig is om werknemers (in het bedrijf en in de sector) aan boord te houden. Het retentievraagstuk vormde voor zowat alle addendasectoren de trigger om werkbaar werk op de agenda te plaatsen en in te tekenen op de ESF-werkbaarheidsoproep. Inzetten op personeelsbinding via werkbare jobs en loopbanen wordt daarbij ook gezien als een middel om de geleverde inspanningen op het vlak van instroom en permanente vorming te rentabiliseren.
- Waar in het beleidsdiscours het werkbaarheidsvraagstuk voornamelijk in termen van (het aan de slag houden van) oudere werknemers wordt bekeken, lag het accent in de projecten zelden exclusief op deze leeftijdsgroep en zette ruim de helft van de addenda-sectoren vooral in op de vroegtijdige uitstroom en de retentie van nieuwkomers in de beginperiode van hun loopbaan. Alleen in een aantal 'mature' industriële bedrijfstakken en de zorgsector werd expliciet melding gemaakt van een sterke vergrijzing van het personeelsbestand als beweegreden bij de opstart van het eigen werkbaarheidstraject. Uit de resultaten van de webenquête bij de betrokken sociale partners blijkt eveneens dat zowel de retentie van 'jongeren' als de uitdagingen door de vergrijzing achterliggende motieven vormden voor het ontwikkelen van een werkbaarheidsaanpak en de prioriteitsmix hier verschillend lag tussen de sectoren.

- De merites van de projecten liggen vooral op het terrein van agenda setting. Het ESF-oproepkader speelde hierbij ongetwijfeld een rol: het doorlopen van een traject van analyse, visievorming en strategiebepaling was immers een voorwaarde om met acties op het terrein te starten. De beschrijving van de projectwerkzaamheden en –output laat dan ook (vooral) op het vlak van terreinverkenning en beleidsbepaling aantoonbare resultaten zien. De addendum-formule en de ESF-projectfinanciering werden daarbij als plus geëvalueerd: binnen het kader van afgesproken mijlpalen en deadlines werden stafmedewerkers en beheerders van sectorfondsen extra aangezet om output (onderzoeksrapporten, actieplannen, ontwikkelde tools) op te leveren. De bevraging van de sociale partners bevestigt dit beeld: zowat driekwart van de betrokkenen geeft aan dat het addendum een noodzakelijk stimulans vormde om het werkbaarheidsthema op de sectoragenda te krijgen.
- Onderzoeks- en analyse-activiteiten slopten relatief veel tijd en energie op in de addenda-werkzaamheden: driekwart van de sectoren investeerde substantieel in onderzoek. In het merendeel van deze projecten namen surveys, kwalitatief veldwerk of secundaire analyses ruim de helft van de projecttijd in beslag, in een kwart van de gevallen was het onderzoeksrapport met (voorzichtige) aanbevelingen het eindresultaat van het werkbaarheidsproject. Daarmee hebben we meteen ook de verklaring waarom in een groot deel van de addenda de stap van beleidsvoorbereiding naar effectieve acties op het terrein slechts in beperkte mate gezet kon worden. Vier vijfde van de (bevroegde) sociale partners geven aan dat door het grote gewicht van onderzoeksactiviteiten in de projectinvulling de ruimte voor acties beperkt bleef.
- Het grote gewicht van onderzoek in de projecten heeft natuurlijk ook te maken met de duidelijke wens bij de sectorpartners om te kunnen beschikken over objectiverend cijfermateriaal over de werkbaarheidssituatie in de eigen sector, o.m. in functie van benchmark-doelstellingen. We kunnen daarbij niet voorbijgaan aan de vaststelling dat slechts 4 van de 20 addenda-sectoren daarvoor konden teruggevallen op de werkbaarheidsmonitor en dat een aantal sectoren (op basis van een eigen meetinstrument) plannen om zelf een sectoraal monitoringsysteem op te zetten. Twee derde van de bevroegde sociale partners heeft wel vragen bij een dergelijke ‘doe-het-zelf-aanpak’ en ziet de ‘centrale’ aanlevering van meetgegevens en de terbeschikkingstelling van een standaard meetinstrument als piste voor een efficiëntere inzet van onderzoekscapaciteit.
- De sterk beleidsvoorbereidende focus in de addenda-trajecten had ook te maken met de moeilijkheden bij de operationalisering van het multidimensionele beleidsconcept ‘werkbaar werk’. Een kleine helft van de addenda werd trouwens opgevat als (onderzoeksmatige) verkenning van het brede werkbaarheidsveld zonder duidelijke keuze van prioritaire aandachtsgebieden en met als output inspiratiemenu’s voor concrete maatregelen en acties. Bij de meerderheid van de overige projecten opteerde men ervoor om in te zetten op vertrouwd terrein, m.n. leermogelijkheden en motivatie door professionalisering van het HR-beleid. Het beleidsspoor om ook via ingrepen in de arbeidsorganisatie (en een grotere taakvariatie en autonomie) meer uitdagende functies met leeransen in de dagelijkse werkpraktijk te creëren, kwamen we slechts in een paar addenda tegen. Ook werkstresspreventie, sleutelen aan (werktijden in functie van) een meer evenwichtige werk-privé-balans en investeren in werkplekergonomie werden slechts in een beperkt aantal werkbaarheidsprojecten opgepikt. Deze onderwerpen situeren zich niet alleen buiten het traditionele werkterrein en expertiseveld van de sectorale opleidingsfondsen, maar lagen ook duidelijk gevoeliger binnen het sociaal overleg. Nochtans suggereert de webbepaging dat hier doorheen de beleidsdiscussies in de addenda ‘openingen werden gecreëerd’. Een breed-spectrum-aanpak van werkbaar werk op termijn is – volgens de redenering achter de stapsgewijze terreinuitbreiding binnen enkele projecten – wellicht noodzakelijk om de beoogde retentiedoelstellingen (t.a.v. jongere én oudere werknemers) effectief te realiseren.

- Deze vaststellingen brengen ons bij de (meerwaarde)balans van de werkbaarheidsaddenda: deze projecten hebben de betrokken sectoren ongetwijfeld gelanceerd om een systematische werkbaarheidsaanpak te ontwikkelen, maar de horde van beleidsintenties en actieplannen naar tastbare resultaten op de bedrijfsvloer werd nog maar in beperkte mate genomen. Slechts in een derde van de werkbaarheidsprojecten werden de uitgetekende acties binnen de looptijd van het addendum ook effectief (breed) op het terrein uitgerold. De resultaten van deze sensibiliseringscampagnes, proeftuinen of bedrijfsadviestrajecten werden in geen van deze gevallen al diepgaand geëvalueerd. De effecten van deze acties 'op de sectorale werkbaarheidsindicatoren' zijn daarom op dit ogenblik nog onduidelijk. Slechts een vijfde van de bevroegde sociale partners onderschrijft de stelling dat het eigen werkbaarheidsproject heeft geleid tot reële verbeteringen en meetbare effecten in de ondernemingen. Men kan zich hierbij afvragen of het realistisch is om te veronderstellen dat genoemd einddoel kan bereikt binnen een projectlooptijd van 1 à 2 jaar. Een sectorale werkbaarheidsaanpak is duidelijk een werk van lange(re) adem.
- Bij de betrokken sectoren registreren we wel duidelijke plannen om verder te gaan op het uitgetekende spoor. Werkgevers- en syndicale vertegenwoordigers geven bij de bevraging bijna unaniem aan dat werkbaar werk ook in de komende jaren (en ook 'na het ESF-project') prioritaire beleidsaandacht verdient in de eigen sector en een permanent aandachtspunt blijft in de reguliere werking van het sectorfonds. Ruim vier vijfde wil voor het werkbaarheidsthema een substantiële plaats reserveren in het nieuwe sectorconvenant 2016-2017, bij ongeveer de helft kwamen werkbaarheidskwesties op tafel bij de recente sectorale CAO-overlegronde.
- De werkbaarheidsprojecten (en vervolgplannen) fungeerden als katalysator in discussies over de heroriëntering van de rol van de sectorale ('opleidings')fondsen. Een aantal sectoren hebben in de voorbije jaren reeds de stap gezet van zuivere VTO-financier/verstrekker/bemiddelaar naar een ruimere advisering rond competentie- en HR-beleid. Vaak gebeurde dit naar aanleiding van het addenda-project. Met het (brede) werkbaarheidsvraagstuk komt een verdere verruiming van die adviesopdracht op de agenda: innovatie in de arbeidsorganisatie i.f.v. werkmotivatie en leermogelijkheden 'on the job', preventie van fysieke en psychische belastingproblemen, aandacht voor werktijden en werk-privé-balans.
- Voor de betrokken sectorconsulenten vormt dit een belangrijke expertise-uitdaging. Investering in deskundigheidsontwikkeling op het vlak van de 'nieuwe' werkbaarheidsthema's is volgens driekwart van de (bevroegde) sociale partners dan ook noodzakelijk. We registreerden ook een duidelijke behoefte bij sectorconsulenten aan inhoudelijke ondersteuning bij de uitbouw van hun nieuwe werkbaarheidsopdracht en aan een kanaal voor ervaringsuitwisseling met collega's uit andere sectoren. Expertise kan natuurlijk worden 'ingekocht' en is ook aanwezig bij management en staf van een aantal (pionier)bedrijven in de eigen sector. Maar toch is het aangewezen dat sectorconsulenten over een basisdeskundigheid beschikken over alle (weerhouden) werkbaarheidsvelden, al is het maar om de rol van eerstelijnsadviseur en doorverwijzer adequaat te kunnen vervullen of om de relevante terreinervaringen en best practices binnen de bedrijven systematisch in kaart te brengen en naar het bredere sectorveld te valoriseren.

- Voor de ondersteuning van systematische ondernemingstrajecten rond werkbaarheid wordt de rol voor de sectorfondsen/consulenten in de meeste addenda-sectoren gedefinieerd in termen van 'makelaar': sectorconsulenten tekenen daarbij voor hulp bij diagnose van (werkbaarheids)knelpunten en eerstelijnsadvies aan ondernemingen, maken de bedrijfsverantwoordelijken wegwijs in de aanvullende (financiële) ondersteuningsmogelijkheden en/of verwijzen hen – met inbreng van de eigen sectorspecifieke know how - door naar andere (publieke arbeidsmarkt-) intermediairen of gespecialiseerde private dienstverleners. Uiteraard speelt hier de kwestie van de beperkte eigen menskracht en bereik mee en tracht men via deze partnerschappen het begeleidingsaanbod aan ondernemingen te maximaliseren.
- De op stapel staande hervormingsplannen rond het Vlaamse EAD-beleid en het Ervaringsfonds hebben mogelijk een impact op het werkbaarheidsnetwerk van de sectorale fondsen en de (financiële) ondersteuningskanalen voor de werkbaarheidsacties van hun bedrijven. Dit roept meteen de vraag op naar toekomstige 'aanspreekpunten' voor sectoren bij de vervolgaanpak van hun werkbaarheidsbeleid. Uit de bevraging van de bij de addenda betrokken sociale partners bleek immers dat de inzet van sectormiddelen voor werkbaarheid geen taboe is, maar dat - naar inschatting van de geënquêteerden - een bijkomende overheidsimpuls noodzakelijk zal zijn om de binnen de addenda uitgetekende plannen volledig te realiseren.

Hoofdstuk 1 Situering van het onderzoek

1.1 Beleidscontext van de werkbaarheidsprojecten

De basis voor de sectorale werkbaarheidsprojecten, die in dit rapport onder de loep worden genomen, lag bij het VESOC-akkoord 'Loopbaanbeleid' van 17 februari 2012, waarin de Vlaamse Regering en sociale partners de Pact 2020-engagementen¹ m.b.t. werkbaar werk herbevestigden en het initiatief namen om sectoren te stimuleren om acties op te zetten om de werkbaarheid van de jobs te verhogen. Dit VESOC-engagement werd praktisch uitgevoerd via addenda 'werkbaarheid' bij de sectorconvenanten 2013-2014 die met de sectorale (opleidings)fondsen werden afgesloten. De subsidieregeling liep via het ESF-agentschap.

Het ESF-kader bepaalde dat:

- de projecten moeten inzetten op minimum één van de elementen van 'werkbaar werk' (conform de SERV-definitie: aanpak van werkstress, werk maken van motiverende jobs, verbetering van leermogelijkheden, evenwicht in de werk-privé-balans) en op de achterliggende werk- en organisatiekenmerken (cfr. de risicovelden uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor: werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie, autonomie in het werk, ondersteuning door leidinggevenden, fysiek belastende arbeidsomstandigheden);
- de geïnteresseerde sectoren een keuze moeten maken tussen een voorbereidend traject (onderzoek en analyse van werkbaarheidsknelpunten, visie-ontwikkeling en strategiebepaling, vertaling naar een sectoraal actieplan) en het uitvoeren van een actieplan (uittesten, evalueren en uitrollen van acties); de keuze voor de tweede optie is alleen mogelijk voor sectoren die op basis van eerder onderzoek en beleidsvoorbereidend werk reeds een actieplan hebben uitgewerkt; sectoren kunnen binnen hun werkbaarheidsproject ook kiezen voor een combinatie van beide opties.

Doelstellingen, criteria, model van aanpak en te bereiken resultaten werden in de ESF-oproep(en) in eerder 'algemene' termen omschreven: 'het project moet een meerwaarde opleveren door in te spelen op de uitdagingen en problematieken waarmee de sector geconfronteerd wordt', 'acties moeten concreet en resultaatgericht zijn', 'de complementariteit van de initiatieven met het lopende sectorconvenant, inzonderheid op het vlak van leermogelijkheden en competentie-ontwikkeling, moet strikt bewaakt worden'.

Het totale vrijgemaakte budget bedroeg 4,8 miljoen euro. Elke sector kon maximaal op een betoelaging van 140.000 euro rekenen. Omgerekend betekent dit dat er (financiële) ruimte was voor werkbaarheidsplannen in zowat 35 sectoren.

N.a.v. drie opeenvolgende ESF-oproepen (255, 287 en 288 – doorlopend mogelijkheid tot indiening van projecten tussen 1 juli 2012 en 31 december 2013) werden in totaal 18 sectorale werkbaarheidsprojecten goedgekeurd en opgestart². Eind 2014 werd door het ESF-agentschap de optie geopend om - parallel met de verlenging van de looptijd van de bestaande sectorconvenanten tot eind 2015 - ook voor de addenda-trajecten 6 maanden extra tijd te voorzien. De meeste sectoren hebben op een dergelijke verlenging ingetekend en hun werkbaarheidsproject per 30 juni 2015 afgerond.

¹ In doelstelling 10 van het Pact werd de ambitie geformuleerd om tegen 2020 het aandeel werkbare jobs (voor werknemers) op de Vlaamse arbeidsmarkt naar minstens 60% te brengen.

² Eén van de projecten werd ingediend door een samenwerkingsverband van de sectorale opleidingsorganisaties uit de confectie-, textiel- en houtnijverheid. In totaal hebben dus 20 sectoren een werkbaarheidstraject afgelegd.

1.2 Overzicht van de addenda 'werkbaarheid'

Tabel 1: Overzicht ESF-werkbaarheidsprojecten i.k.v. addenda bij het sectorconvenant

SECTOR (FONDS)	PROJECTNAAM + ESF-NUMMER	LOOPTIJD ADDENDUM
Textiel-, confectie en houtnijverheid (IVOC/ COBOT/ OCH)	WATCH (WorkAbility in Textiel-, Confectie- en Houtnijverheid) (255 – 4282 en 4657)	01.08.2013 - 30.06.2015
Lokale besturen (Diversity)	Zorg voor Zorg. Werkdrukaanpak in openbare woonzorgcentra (255 – 4293)	01.05.2013 – 30.06.2015
Garages (Educam)	Werkbaarheid in de garagesector: stress en motivatie (255 – 4341)	01.07.2013 - 31.03.2015
Electriciens (Volta/Vormelek)	Werkbaarheid in de sector PSC 149.01 (255 – 4344)	01.07.2013 - 30.06.2015
Horeca (Horeca Vorming Vlaanderen)	Horeca -Toolkit (255 – 4367)	01.04.2013 – 30.06.2015
Voedingsindustrie (IPV)	Langer werken met goesting in de voedingsindustrie (255 – 4375)	01.04.2013 - 30.06.2015
Verhuissector (Ambassador)	Thuis in de verhuis (255-4429)	01.04.2013 - 30.06.2015
Vlaamse Social Profit Sectoren (VIVO)	Werkbaar werk in de socialprofitpraktijk (255 – 4430)	01.05.2013 - 31.12.2014
Printmedia (Grafoc)	Werkbaarheid in de printmedia (255 – 4441)	01.01.2014 - 30.06.2015
Kappers (Unie Belgische Kappers)	Permanent (255 – 4534)	01.07.2013 - 31.12.2014
Bouwnijverheid (FVB – Constructiv)	BouwWerk (255 – 4769)	01.10.2013 - 30.06.2015
Autobus/ autocar (Sociaal Fonds ism ICB)	WW voor auto-bus/car-chauffeurs (255 – 4814)	01.10.2013 - 31.12.2014
Dienstencheques (FBZ buurtwerk en – diensten)	Werkbaarheid Vorm DC (255 – 4816)	01.09.2013 - 30.06.2015
Aanvullend PC bedienden (Cevora)	'Cevora' (255 – 4842)	01.01.2014 - 31.12.2014
AV-sector (Mediarte)	Werkbaar werken in de AV-sector (287 – 4922)	01.01.2014 - 30.06.2015
Handel in brandstoffen (Sociaal Fonds)	Werkbaarheid in de sector van de handel in brandstoffen (288 – 5085)	01.04.2014 - 30.06.2015
Papier- en kartonbewerking (Fonds Bestaanszekerheid)	Werkbaarheid papier- en kartonverwerkende nijverheid (288 – 5089)	01.04.2014 – 30.06.2015
Taxisector (Sociaal Fonds)	Werkbaarheid taxi- en VVB-sector (288- 5102)	01.04.2014 - 30.06.2015

1.3 Doel en aanpak van het onderzoek

De sociale partners binnen de SERV hebben (in overleg met het departement WSE en het ESF-agentschap) aan de Stichting Innovatie & Arbeid de opdracht gegeven om de sectorale initiatieven in het kader van de addenda werkbaarheid onder de loep te nemen. Het was daarbij expliciet niet de bedoeling om per sector de effectiviteit van de geleverde inspanningen en van de ingezette (overheids)middelen te evalueren.

Dit onderzoek moest vooreerst de ontwikkelde werkbaarheidsaanpak in de betrokken sectoren gedetailleerd in kaart brengen:

- ▀ Welke waren de voornaamste beweegredenen om een sectoraal werkbaarheidstraject te starten?
- ▀ Wat waren de ervaringen met en de bevindingen van onderzoek en analyse naar de sectorspecifieke werkbaarheidsvraagstukken?
- ▀ Op welke aspecten van werkbaarheid werd in het addendum-traject ingezet en welke argumenten speelden daarin mee?
- ▀ Wat was de output van het werkbaarheidstraject in termen van visie-ontwikkeling, strategiebepaling, actieplannen en tools?
- ▀ Welke sensibiliserende acties op sectorniveau werden georganiseerd en was er ook sprake van het opzetten van concrete experimenten op het (ondernemings)terrein?
- ▀ Wat waren de effecten van de projecten in termen van bespreekbaarheid van het thema en op het vlak van reële verbeteringen in de werkbaarheid van jobs en loopbanen?
- ▀ Hoe werd het gelopen werkbaarheidstraject intern - door de staf van het sectorfonds en de betrokken sociale partners – geëvalueerd?
- ▀ Hoe zit het met de 'doorwerking' van het project: in welke mate zal werkbaarheid als aandachtspunt verder meegenomen worden in de reguliere werking van het sectorfonds en in het sectoraal sociaal overleg?

De beschrijving van de sectorprojecten moet ons, met de opgedane inzichten over de meerwaarde van de gelopen addenda-trajecten én de knelpunten bij de uitwerking van plannen en acties, toelaten een aantal beleidsmatige lessen te formuleren i.v.m. de (toekomstige) sectorale aanpak van werkbaarheidsvraagstukken.

Een afgeleide doelstelling van dit (onderzoeks)project was het zoeken naar de mogelijkheden voor een ruimere verspreiding en valorisatie van de ontwikkelde aanpakmethodieken. Met dat doel wordt ook werk gemaakt van de integratie van tools en good practices uit de sectorale werkbaarheidstrajecten op het eigen webplatform www.werkbaarwerk.be.

De informatieverzameling in het onderzoek was enerzijds gebaseerd op diepte-interviews met de verantwoordelijken en consultants van de betrokken sectorale opleidingsfondsen. Deze gesprekken werden gevoerd in de eerste jaarhelft 2015, met zwaartepunt in de maanden mei en juni. De bij de interviews gehanteerde checklist is opgenomen in bijlage 1. Daarbij werd ook de nodige tijd uitgetrokken voor deskresearch van de opgemaakte rapporten en analyses van de sectorale werkbaarheid(sknelpunten), het uitgewerkte sensibiliseringsmateriaal en de ontwikkelde ondersteuningsmiddelen.

Anderzijds werd – in september 2015 - via een beknopte (web)survey bij de werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers, die via de stuurgroepen of raden van bestuur van de (opleidings)fondsen de projecten van nabij hebben opgevolgd, gepeild naar hun visie op (belang en invulling van) werkbaar werk, hun evaluatie van de gelopen werkbaarheidstrajecten en hun inschatting van een mogelijke/adequate toekomstige sectorale werkbaarheidsaanpak (zie vragenlijst in bijlage 2).

In hoofdstuk 2 worden de 18 sectorale werkbaarheidsprojecten gepresenteerd. Hoofdstuk 3 rapporteert de resultaten van de survey bij de sectorale sociale partners. In het afsluitende hoofdstuk 4 formuleren we - op basis van de analyse van de projectbeschrijvingen en de zelfevaluatie van de betrokkenen – een aantal beleidsmatige lessen i.v.m. een adequate sectorale werkbaarheidsaanpak.

Hoofdstuk 2 Sectorprojecten in kaart gebracht

Bij de voorstelling van de 18 werkbaarheidsprojecten besteden we systematisch aandacht aan motivatie en doelstellingen van de initiatiefnemers, de ervaringen met en bevindingen van (eventueel) origineel sectorspecifiek onderzoek, de gemaakte afbakening en concrete invulling van het concept 'werkbaar werk', de ontwikkelde visie en strategische plannen rond een adequate verbeteringsaanpak, de uitgewerkte sensibiliserings- en interventietools, de geplande en/of uitgerolde acties en experimenten 'in het veld', de inschatting van de bereikte resultaten en de doorwerking van het project in de komende (convenants)periode. Deze informatie levert de input voor een beschrijvende typologie van de gelopen werkbaarheidstrajecten in een uitleidend hoofdstukonderdeel 2.19

2.1 WATCH: werkbaarheidsproject van de textiel-, confectie- en houtnijverheid

Interview 22/1/2015: Rob Senden (directeur IVOC), Tinne Vliers (projectcoördinator competentiebeleid IVOC), Michel Annaert (senior adviseur COBOT), Jeroen Doom (directeur OCH), Jenny Van Damme (sectorconsulent OCH)

Looptijd ESF-project: 1/8/2013 – 30/06/2015

WATCH ('Work Ability Textiel, Confectie en Hout') is het gezamenlijk project van vermelde sectoren en hun paritaire opleidingsorganisaties: Cobot (PC 120 en 214), IVOC (PC 109 en 2015) en OCH (PC 125 en 126). Het 'bereik' van de drie sectorfondsen en daarmee van het WATCH-project bedraagt zowat 40.000 werknemers.

Rekening houdend met een aantal gemeenschappelijke kenmerken van de 3 sectoren (KMO-dominantie, sterke aanwezigheid van laaggeschoolden, 'mature' bedrijven met een verouderende werknemerspopulatie) beoogde men via samenwerking en het opzetten van parallelle trajecten een aantal synergieën te realiseren.

Motivatie

De pensioen- en SWT-hervormingen van de afgelopen jaren en de soms acute confrontatie in bedrijven met de vergrijzing van het personeelsbestand, een versnelde generatiewissel en een dreigend tekort bij specifieke beroepsprofielen, vormde voor de betrokken sociale partners de voornaamste beweegredenen om een traject rond werkbaar werk op te starten. In de sectorale CAO's 2013-2014 waren al afspraken gemaakt om de problematiek van het langer werken op de onderzoeks- en overlegagenda te plaatsen. In het oorspronkelijk ontwerp van sectorconvenant van één van de sectoren (m.n. de hout- en meubelnijverheid) was reeds een actielijn rond werkbaar werk opgenomen, die omwille van budgetbeperkingen (inlevering sectorconsulent) niet kon worden weerhouden: de addendum-oproep bood de kans om die plannen vooralsnog te realiseren.

Onderzoek

In alle betrokken sectoren werden in de voorbije jaren reeds onderzoeksprojecten uitgevoerd m.b.t. de kwaliteit van de arbeid (o.m. de studies rond 'welzijn en stress op het werk' in de textielindustrie en de confectiesector van de Stichting Innovatie & Arbeid). Ook de informatie uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2013 werd grondig geanalyseerd en leverde een eerste beeld op van de specifieke werkbaarheidsknelpunten in de sectoren. In twee van de drie sectoren opteerden de sociale partners evenwel voor een bijkomende bevraging bij werkgevers/HR-verantwoordelijken en werknemers.

De onmogelijkheid om uit de databank van de werkbaarheidsmonitor een specifiek profiel voor de bedrijfstak te distilleren, was voor de houtnijverheid – een sector op het raakvlak tussen bouw en industrie – de voornaamste beweegreden om aanvullend onderzoek uit te voeren. In samenwerking met de externe preventiedienst Attentia werd een online-bevraging georganiseerd bij werkgevers en HR-verantwoordelijken (op basis van een originele checklist 'op maat') en een vragenlijst uitgezet bij een representatief staal van 1200 arbeiders (op basis van de SIMPH – Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards, een instrument dat afgeleid is van de bij de werkbaarheidsmonitor gehanteerde vragenlijst). Diepte-interviews met werkgevers en werknemers(vertegenwoordigers) uit een tiental ondernemingen lieten toe om cijfermatige bevragingresultaten kwalitatief te duiden en in te kleuren.

De beweegreden van de sociale partners van de textielsector voor het uitvoeren van een werkbaarheidsbevraging was quasi identiek aan deze in de hout- en meubelindustrie. In de Vlaamse werkbaarheidsmonitor worden immers de data van de textiel- en de confectiesector geclusterd, waardoor er geen specifieke gegevens voor de bedrijfstak textiel alleen beschikbaar zijn. De sociale partners van de textielsector opteerden voor een web-bevraging, op basis van spontane deelname van arbeiders en bedienden uit alle Vlaamse ondernemingen (met dezelfde SIMPH-vragenlijst en met dezelfde externe partner). In totaal werden 254 vragenlijsten ingevuld. Gezien de beperkte respons, werden de resultaten als onvoldoende representatief bevonden om statistisch correcte analyses uit te voeren en hieruit voldoende onderbouwde conclusies te trekken. De onderzoeksresultaten kregen dan ook de kwalificatie 'indicatief' in plaats van 'representatief' mee. Een parallelle bevraging bij HR-managers en personeelsverantwoordelijken werd opgevat als brainstorming over knelpunten én oplossingen i.v.m. werkbaar werk en leverde een brede inventaris op van in praktijk realiseerbare (want reeds toepaste) maatregelen inzake leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De resultaten van dit bijkomend onderzoek bevestigden de (bekende) pijnpunten, die sterk gelijklopend zijn voor de WATCH-sectoren: de noodzaak van blijvende aandacht voor veiligheidsrisico's en werkpostergonomie, knelpunten op het vlak van ondersteunend/coachend leiderschap en de duidelijke impact daarvan op de sociale relaties op de werkvloer, de negatieve effecten van het gebrek aan autonomie bij de taakuitvoering op motivatie en werkgoesting, de gevolgen van kortcyclisch werk op het vlak van leermogelijkheden en werkstress ...

Evaluatie van instrumenten

Bij de tweede fase van het project lag de focus op tools om werkbaarheidsknelpunten op bedrijfsniveau aan te pakken. De doelstelling was om – rekening houdend met de specifieke werkpunten rond werkbaarheid – een aantal voor de sector relevante en bruikbare instrumenten te selecteren. Het aanbieden van een dergelijke sectorspecifieke toolbox aan ondernemingen

zou – zo was de redenering – inspirerend/mobiliserend kunnen zijn voor het op gang trekken van concrete werkbaarheidsacties op de bedrijfsvloer.

Op basis van een testsessie met de eigen sectorconsulenten, advies van externe deskundigen en overleg met experts van de sociale partners werd in een eerste ronde een shortlist van een achttal werkinstrumenten³ opgemaakt:

- ▶ 'Leeftijdsscan': een simulatie- en sensibiliseringstool, ontwikkeld door het team van West-Vlaamse EAD-projectontwikkelaars, om zicht te krijgen op de verwachte leeftijdsstructuur binnen de onderneming op korte/middellange termijn en om het vergrijzingsvraagstuk op de bedrijfsvloer 'tastbaar' te maken;
- ▶ 'Huis van Werkvermogen': een besprekingsmethodiek, ontwikkeld binnen de cel 'Diversiteit en duurzame inzetbaarheid' van het departement WSE, om problemen en verbeterpunten op vlak van werkvermogen van werknemers en werkbaarheid van jobs in kaart te brengen;
- ▶ 'Talent@werkplek': een werkinstrument van de Hogeschool-Universiteit-Brussel, dat inzet op de professionalisering van leidinggevenden i.f.v. een optimale ondersteuning en competentie-ontwikkeling van medewerkers;
- ▶ 'Barometer van de Kwaliteit van de Arbeid': een beknopte checklist, uit de Diversity Kit van de West-Vlaamse SERR's, gericht op het uitvoeren van een quick scan van de werkbaarheid op bedrijfs- of afdelingsniveau;
- ▶ 'Flow Box': een interventietool, ontwikkeld door VOKA-Oost-Vlaanderen, om werkbaarheidsknelpunten bij kortcyclisch werk aan te pakken door gerichte organisatie-ingrepen;
- ▶ 'Straffe Koppen': een online-werkpakket, uitgewerkt door de syndicale organisaties, om werkbaar werk voor werknemers(vertegenwoordigers) bespreekbaar te maken, knelpunten in het eigen bedrijf te leren detecteren en (constructief) overleg over oplossingen met de werkgever te starten;
- ▶ 'Werkdruk: de OR pakt het aan': een plan van aanpak, annex vragenlijst, uitgewerkt door ARBO-specialisten van de Nederlandse vakbeweging FNV, om oorzaken van werkstress in kaart te brengen en oplossingen te ontwerpen;
- ▶ 'Box voor Bazen': een toolbox van de Arteveldehogeschool om praktijkgericht aan competentie management te werken.

In een tweede ronde werden de weerhouden werkinstrumenten aan een praktijktoets onderworpen en op bruikbaarheid geëvalueerd. Deze consultatie gebeurde enerzijds via een panel van personeelsverantwoordelijken uit een 30-tal ondernemingen uit de 3 sectoren: over een periode van een half jaar werd maandelijks een specifieke tool voorgelegd, vanuit de bedrijfspraktijk op zijn merites beoordeeld en feedback verzameld. Anderzijds werden werknemersvertegenwoordigers (uit dezelfde ondernemingen) samengebracht op een syndicale vormingsdag, waar diverse instrumenten werden voorgesteld en (vanuit werknemersperspectief) op relevantie en toepasbaarheid werden beoordeeld.

De eindevaluatie van deze 'tool ronde' leverde een genuanceerd beeld op. Afgezien van een aantal kritische noten (hoog abstractieniveau van sommige tools, complexiteit van online-applicaties, nood aan een aantal sectorspecifieke aanpassingen) kregen de geteste instrumenten een kwaliteitslabel 'nuttig voor de werkvloerpraktijk' mee.

³ Meer informatie en (web)referenties van de opgesomde tools zijn te vinden op www.werkbaarwerk.be.

De voornaamste conclusie uit dit intensieve toetsingstraject is evenwel het inzicht dat het aanbod en de promotie (vanuit de sector) van een arsenaal aan tools op zich slechts in beperkte mate een gangmaker vormt voor concrete werkbaarheidsacties op de bedrijfsvloer. Het is aangewezen om te vertrekken vanuit de concrete problemen/vragen/behoefte van de bedrijven en in functie daarvan naar aangepaste werkinstrumenten en oplossingspistes te zoeken. Consulents van de sectorale opleidingsfondsen kunnen daarin een makelaarsrol opnemen: ondersteuning bij het scherp stellen van knelpunten, advies omtrent geschikte tools, doorverwijzing naar externe ondersteuning (bijv. de regionale EAD-projectontwikkelaars en subsidiemogelijkheden via de loopbaan- en diversiteitsplannen).

Actieplan

De bevindingen uit het onderzoek en de lessen uit de evaluatie van werkinstrumenten vormden de basis voor het actieplan, dat eind 2014 in overleg met de (3 sectorale stuurgroepen van) sociale partners werd uitgewerkt en in 2015 werd uitgerold. Het bevat 4 pijlers:

- ▀ Installatie van een lerend netwerk 'werkbaarheid' ('Bistro'), met bijeenkomsten waar telkens een specifieke werkbaarheidstopic wordt uitgediept. De gekozen formule combineert de inbreng van een externe deskundige met ervaringsuitwisseling met/tussen bedrijfs- en HR-verantwoordelijken uit de sector. In de eerste jaarhelft 2015 werden sessies georganiseerd rond 'leiderschap' en 'positieve feedback'. Ook na afloop van het addendum-project worden deze 'Bistro'-sessies verder georganiseerd. Tijdens het najaar van 2015 staat een dubbele bistro rond 'jobcrafting' op de agenda. De sessie rond 'positieve feedback' kent begin 2016 een vervolg in de vorm van een open opleiding rond het thema.
- ▀ Werkbaarheidsaudits: ondernemingen uit de betrokken sectoren die een meet- of diagnosetraject rond werkbaarheid willen starten, kunnen rekenen op een financiële tegemoetkoming vanuit het sectorfonds. Er werden werkbaarheidsaudits opgezet in 15 bedrijven in het voorjaar van 2015, namelijk in 4 confectiebedrijven, 3 houtbedrijven en 8 textielbedrijven. Daarvan konden er uiteindelijk 7 met ESF-middelen worden gefinancierd. Meer concreet ging het om tevredenheidsonderzoek en arbeidsorganisatiescreenings i.f.v. alternatieven voor kortcyclisch werk. Continuering van dit soort subsidiëring na de addendum-periode wordt onderzocht.
- ▀ Promotie van best practices: vanuit het inzicht dat – ook op het terrein van werkbaar werk – vooral goede praktijkvoorbeelden stimulerend kunnen werken naar andere ondernemingen, worden in de nieuwsbrieven/de communicatie via de sociale media van de sector systematisch inspirerende bedrijfscases met (grote en kleine) acties rond werkbaar werk in de schijnwerper geplaatst.⁴ De projectpartners werkten verder rond best practices en lanceerden in het najaar 2015 nog 'een voorbeeldig houtbedrijf'.
- ▀ Opleidingen rond aspecten van werkbaar werk in het reguliere aanbod van het sectorfonds ('Omgaan met stress en burn-out', 'Coachend leiderschap', 'Motivatie en retentiebeleid', 'Competentiemanagement') worden naar bedrijven en werknemers in de picture geplaatst. In totaal namen 61 werknemers uit de confectie- en textielsector in het voorjaar van 2015 deel aan een opleiding rond een thema dat aan werkbaarheid gerelateerd kan worden.

⁴ Resultaten van de werkbaarheidsaudit en verdere aanpak bij de textielonderneming Bonar en het meubelbedrijf Meubar worden gedocumenteerd in het artikel: Samen werken aan werkbaar werk, *IVOCatief*, 2, 2015. Het confectiebedrijf SYMO werd, aansluitend op de werkbaarheidsaudit, als best practice case voorgesteld in *IVOCatief*, 3, 2015.

Effecten en doorwerking

Het addendum-project was een (soms moeizame) zoektocht met de sectorale sociale partners en met werkgevers, personeelsverantwoordelijken en werknemers(vertegenwoordigers) uit de bedrijven naar de vertaling van het abstracte beleidsconcept 'werkbaarheid' in concrete en voor de sector herkenbare termen.

De diverse projectinitiatieven hebben – volgens de inschatting van de bevroegde sectordeskundigen – vooral een dubbel effect gehad. Enerzijds hebben de diverse bevestigingen in de bedrijven, de brede consultatie van stakeholders en de sensibiliseringsacties ook op het terrein de sense of urgency m.b.t. werkbaarheid en duurzame inzetbaarheid aangescherpt.

Anderzijds heeft het werkbaarheidsthema definitief een plaats verworven op de agenda van het sociaal overleg in de onderscheiden sectoren. Getuige daarvan zijn de resultaten van de CAO-besprekingen 2015-2016. In het sociaal akkoord dat op 8 juli 2015 in de textielsector bereikt werd, kwamen de sociale partners overeen om vanuit COBOT een dienstverlening, begeleiding en projectmatige ondersteuning rond werkbaar werk op te zetten en spraken ze af de realisatie(s) daarvan eind 2016 te evalueren. In het protocolakkoord dat op 29 juni 2015 in het paritair comité 'Stoffering en houtbewerking' werd afgesloten, engageerden de sociale partners zich tot het uitwerken van een sectoraal model rond werkbaar werk.

De reële effecten op de werkbaarheidssituatie en het wegwerken van knelpunten in de sector zijn ongetwijfeld beperkt. Dit komt omdat slechts een beperkt aantal ondernemingen – op het einde van de addendum-periode en n.a.v. het sectoraal actieplan – met een concreet werkbaarheidstraject gestart zijn. Bovendien waren het vooral bedrijfs- en HR-verantwoordelijken uit ondernemingen, met gevoeligheid en beleidsaandacht voor het werkbaarheidsvraagstuk, die actief geparticipeerd hebben in het project. I.f.v. een groter bereik, zullen volgehouden sectorale inspanningen op het vlak van werkbaar werk noodzakelijk zijn.

2.2 'Zorg om zorg: werkdrukvermindering in de openbare woonzorgcentra', het Diverscity-project

Interview 29/05/2015: Karen Sarens (sectorconsulent Diverscity)

Looptijd ESF-project: 1/5/2013 – 30/6/2015

Diverscity coördineert – binnen de schoot van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) – de arbeidsmarktwerking in de sector van de lokale besturen en adviseert/ondersteunt o.m. gemeenten, OCMW's, de lokale politie, intercommunale verenigingen en autonome gemeentebedrijven bij de uitbouw van een divers personeelsbeleid. Het project 'Zorg om zorg' richtte zich op de deelsector van de openbare woonzorgcentra (WZC): de 230 'OCMW-rusthuizen' (die instaan voor ruim een derde van het aanbod in Vlaanderen) stellen zowat 20.000 personeelsleden te werk.

Achtergronden en aanpak

De keuze om het werkbaarheidsproject in de woonzorgcentra toe te spitsen op concrete acties rond werkdrukvermindering lag voor de hand. Uit onderzoek was immers gebleken dat de problemen op het vlak van de psychosociale belasting zich in de rusthuissector scherp stellen.

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2013⁵, die voor het eerst ook resultaten voor de subsectoren in de gezondheids- en welzijnszorg opleverde, registreerde in de rusthuissector 35,3% van de werknemers die kampen met psychische vermoeidheidsklachten (benchmark quartaire sector: 29,3%). Als verklaring voor deze werkstressproblemen wijst de monitoranalyse op de (relatief) hoge scores die in de sector voor de risicofactoren werkdruk (39,9% van de personeelsleden in een problematische situatie), emotioneel belastend werk (35,4%), gebrekkige regelmogelijkheden (31,7%) en belastende arbeidsomstandigheden (23,6%) worden opgetekend.

Onderzoek van het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen⁶ gaf op basis van inzichten uit casestudies, focusgroepen en diepte-interviews duiding bij deze vaststellingen. Zo is er sprake van een verhoogde zorgbehoefte van de WZC-cliënten: de instroom op steeds latere leeftijd (als de zorg voor de familie te lastig wordt) leidt tot een concentratie van zware cliënt-profielen. Uitvoerende medewerkers koppelen de toename van de (ervaren) werkdruk ook aan de perceptie dat er steeds minder personeel is om “het werk op de vloer” rond te krijgen, terwijl staf en hogere echelons uitbreiden. Ook de vergrijzing van het uitvoerend WZC-personeel (met de bijkomende hinder die veel 45-plussers ervaren van allerlei fysieke klachten) draagt bij tot de werkdrukmalaise. De onderzoekers stelden ook vast dat de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat door organisatie-aanpassingen en gerichte begeleidingsmaatregelen medewerkers langer vitaal en gemotiveerd inzetbaar wil houden, in de sector nog maar in de kinderschoenen staat.

De beschikbaarheid van een duidelijke probleemanalyse rond werkbaarheid in de WZC-sector vormde de basis van de beslissing van het Diverscity-team en van de sociale partners in de stuurgroep om het ESF-project onmiddellijk te richten naar acties ‘op het terrein’: het opzetten van proeftuinen van werkdrukbeleid in een tiental instellingen.

Een aantal spelregels werden daarbij van bij de aanvang vastgelegd: oplossingspistes moeten gezocht worden binnen het kader van bestaande personeelsnormering (aanwerving van bijkomend personeel ligt buiten de scope van het project); een participatieve aanpak wordt vooropgesteld, waarbij de werkdruktrajecten vanuit gemengde werkgroepen (‘van directeur tot logistiek medewerker’) en in dialoog met vakbondsafgevaardigden worden aangestuurd; de deelnemende instellingen krijgen (een budget voor) ondersteuning door consultants met ervaring op het vlak van een participatieve aanpak van organisatievernieuwing.

Projectverloop/chronologie

Medio 2013 werd een uitnodiging gericht naar alle instellingen uit de sector om in te stappen in het project en een experimenteel werkdrukpreventietraject te starten: liefst 29 woonzorgcentra dienden ‘een dossier’ in. Omwille van de grenzen aan budget (consultants) en begeleidingscapaciteit (Diverscity-projectmedewerker), moest noodgedwongen een selectie worden doorgevoerd: 12 WZC’s werden uiteindelijk weerhouden, rekening houdend met geografische spreiding en instellingsgrootte en in functie van een voldoende diversiteit aan voorstellen van aanpak.

⁵ zie [Bourdeaud’hui, R., Vanderhaeghe, S., Sectorprofiel werkbaar werk in de gezondheids- en welzijnszorg 2004 - 2013, SERV-StIA, Brussel, 2014](#)

⁶ Hondeghem, A., Platteau, E., Praet, C. e.a., Personeelsbeleid in lokale besturen. Slimme besturen investeren in menselijk kapitaal, SBOV, Brussel, 2012

Op de startdag met alle participerende instellingen (kick off september 2013) werden de hoofdlijnen uit het vermelde onderzoek rond werkbaarheid (sknelpunten in de sector) toegelicht en ruimte gemaakt voor uitwisseling van voorstellen en ideeën voor de aanpak van het eigen werkdruktraject. Daarnaast konden de deelnemers via een informatief simulatiespel (Tzatziki-spel van Flanders Synergy⁷) kennismaken met de invloed van de arbeidsorganisatie: deze oefening maakt ‘aan den lijve’ inzichtelijk dat de manier waarop je het werk in een organisatie opdeelt/verdeelt een merkbare invloed heeft op werkbeleving en motivatie van de medewerkers én op de kwaliteit van de dienstverlening. De methodiek werd sterk geapprecieerd en door verscheidene instellingen later ook gebruikt als opstap voor het eigen project.

In het najaar 2013 gingen de 12 woonzorgcentra effectief aan de slag op de eigen werkvloer met de samenstelling van ‘gemengde’ werkgroepen: vertegenwoordiging van diverse functiegroepen (verpleeg- en zorgkundigen, logistieke medewerkers) en hiërarchische niveaus (leidinggevenden én uitvoerend personeel), aanwezigheid van directie en syndicale vertegenwoordigers. In een eerste brainstormingsronde, onder begeleiding van de sectorconsulent en de toegewezen externe consultant, werden pijn- en pluspunten in de interne werking en ervaren jobkwaliteit in kaart gebracht, mogelijkheden van aanpassingen aan de arbeidsorganisatie verkend en een concreet plan van aanpak opgemaakt.

In de periode voorjaar 2014 tot medio 2015 werkten de verschillende instellingen en werkgroepen zelfstandig – en met wisselende intensiteit – aan de verdere uitwerking en realisatie van hun werkbaarheidsplannen. Ze kregen daarbij externe ondersteuning via een viertal consultmomenten, waar de experts input leverden rond de geselecteerde werkthema’s en advies gaven over aanpak van knelpunten in de projectaanpak. Daarna werden de WZC-trajecten (formeel) afgesloten. Op de Diverscity-studiedag ‘Zorg voor werk’ (eind maart 2015) werden de voorlopige resultaten opgelijst en naar de sector gecommuniceerd.⁸ Interessante cases kregen bovendien een forum via de Diverscity- en VVSG-nieuwsbrieven.⁹

Inhoudelijke accenten en evaluatie van de proeftuinen

Een blik op de afgelegde trajecten en realisaties in de 12 woonzorgcentra laat een grote diversiteit aan benaderingen van ‘werkdrukvermindering’ zien en leert dat een participatieve projectdynamiek altijd voor maatwerk zorgt.

Andere vormen van taakverdeling en functiedifferentiatie stonden evenwel bijna steeds op de agenda. Al te strikte functieomschrijvingen bemoeilijken immers de collegiale samenwerking (‘een helpende hand bij piekbelasting’) en zorgen voor afstemmingsproblemen met andere afdelingen (en bijhorend tijdsverlies bij het rechtzetten van fouten). Uiteraard zijn er in een WZC-context, met een hele reeks specialismen (verpleeg- en zorgkundigen, verzorgenden, kinesisten en ergotherapeuten, animatoren, keuken en poetspersoneel) en wettelijk gereguleerde werkgebieden, grenzen aan de mogelijke alternatieve rolomschrijvingen.

⁷ zie http://newsite.flanderssynergy.be/upl/tools-files/Tzatziki_mei13.pdf

⁸ zie ‘Werken aan werkdrukvermindering in de openbare woonzorgcentra’ – <http://www.diverscity.be/uploads/documentenbank/a37ea5cea6650a28390378d12031b41c.pdf>

⁹ zie bijv. caseverslag WZC Van Zuylen (OCMW-Brugge): Van Bouwel, M., Tzatziki voor zelfsturende teams, in: *Lokaal*, maart 2015, p. 56-58

Maar de brainstorming in de projectwerkgroepen leverde heel wat ideeën op over realistische functieaanpassingen met het oog op een evenwichtiger werklastspreiding en een betere samenwerking tussen disciplines: ergotherapeuten combineren het oefenwerk 'bewegingsmotoriek' met begeleiding van bewoners naar en in de eetruimte, logistieke medewerkers worden mee ingeschakeld in de leefgroepenwerking, de organisatie van het ontbijt via buffetformule ontlast zorgkundigen en geeft ruimte voor meer psychosociale cliëntenzorg...

Instellingen zetten daarbij vooral in op een cultuur waar medewerkers 'mogen durven', gestimuleerd worden om initiatief te nemen en 'fouten maken' getolereerd wordt. In een aantal gevallen werd de stap gezet naar zelfsturende teams, waar medewerkers op basis van overleg, ook tussen de verschillende disciplines, de zorg- en werkplanning zelfstandig kunnen regelen.

Andere initiatieven binnen de proeftuinen waren:

- experimenten met zelfroosteren, waarbij medewerkers onderling afspraken maken over dienstroosters i.f.v. een optimale bezetting én de eigen werk-privé-balans;
- uitbouw van een aanwezigheidsbeleid, waar door een betere coaching van medewerkers heel wat verzuim kan worden voorkomen, zodat last minute aanpassingen van uurregelingen en de bijhorende stress kunnen vermeden worden;
- aanpak van emotionele belastingproblemen bij de medewerkers door initiatieven om bewoners en hun familie nauwer te betrekken bij de WZC-werking.

Effecten en verdere plannen

De reële effecten op het vlak van werkdruk- en stressvermindering in de betrokken woonzorgcentra kunnen moeilijk (cijfermatig) aangetoond worden. Daarvoor had er een nul- en eindmeting van de werkbeleving van de betrokken medewerkers moeten plaatsvinden. Maar op basis van de permanente opvolging van de 12 proeftuinen (de sectorconsulent was bij alle consultmomenten aanwezig) en een korte peiling bij de projectverantwoordelijken in de instellingen kunnen toch een aantal (evaluatie)lessen getrokken worden:

- participatie van de werkvloer en van alle disciplines/afdelingen blijkt cruciaal voor de slaagkansen van een veranderingstraject;
- taakverruiming, meer autonomie bij de uitvoering van het werk en medezeggenschap bij de planning stimuleren in ieder geval de werkbetrokkenheid en collegialiteit en geven medewerkers meer veerkracht om met de (onvermijdelijke) dagelijkse werkdrupieken om te gaan;
- de experimenten met organisatievernieuwing hebben niet alleen positieve effecten op de motivatie van de medewerkers, maar ook op de kwaliteit van zorg en dienstverlening.

Het 'Zorg om zorg'-project werd ook positief geëvalueerd door de sociale partners binnen de stuurgroep en heeft 'werken aan werkbaar werk' een concreet gezicht gegeven in de sector. De 'lessons learnt' worden in ieder geval meegenomen bij de uittekening van het nieuwe sectorconvenant 2016-17. Er wordt ook onderzocht op welke wijze de ervaringen met de werkdrukaanpak in de woonzorgcentra en met de methodiek van de proeftuinen kunnen gevaloriseerd worden naar andere subsectoren van de lokale besturen, zoals de kinderopvang en thuiszorg.

2.3 Werkbaar werk in de garagesector: het EDUCAM-project

Interview 20/3/2015: Charlotte Gilson (coördinator partnerships EDUCAM)

Looptijd ESF-project: 1/7/2013 – 31/03/2015

Het project 'Werkbaarheid in de garagesector: stress en motivatie' werd gecoördineerd vanuit EDUCAM, het kennis- en opleidingscentrum van de autosector en aanverwante sectoren, maar richt zich expliciet op het werkveld van het paritair comité 112 (arbeiders garages).

Motivatie en doelstelling.

De krappe sectorale arbeidsmarkt, met knelpuntvacatures voor diverse 'garageberoepen', vormt al geruime tijd een bekommernis voor de betrokken sociale partners en een belangrijk aandachtspunt in de EDUCAM-werking. Behalve de vergrijzing en daarmee de versnelde uitstroom van oudere werknemers, spelen daarbij nog twee andere fenomenen een rol: enerzijds is er een relatief groot personeelsverloop van garage-arbeiders met een beperkte anciënniteit (naar o.m. onderwijs en opleiding), anderzijds blijken nogal wat jongeren met een opleiding 'autotechniek' te kiezen voor een job buiten de sector omdat ze het garagebedrijf associëren met 'fysiek zwaar werk, lange dagen, weinig doorgroeimogelijkheden'.

Een specifiek actietraject rond werkbaarheid werd dan ook gezien als een antwoord op het retentievraagstuk en het imago probleem van de sector. Door in te zetten op aantrekkelijke jobs en loopbanen zullen de huidige werknemers graag en langer blijven werken in het garagebedrijf en kiezen toekomstige kandidaten bewust voor carrièremogelijkheden binnen de sector.

Onderzoek

Het werkbaarheidsproject vormde een geschikte gelegenheid voor een update van het HIVA-onderzoek uit 1996, met de status quaestionis van (knelpunten op het vlak van) de kwaliteit van de arbeid in de garagesector. Omwille van de relatief beperkte omvang van de sector (15.400 garage-arbeiders in het Vlaams gewest in 2013) kon uit de databank van de werkbaarheidsmonitor geen specifiek profiel voor de bedrijfstak afgeleid worden: dit vormde een bijkomend argument om in het kader van het project met eigen, origineel onderzoek te starten.

Daarbij werd expliciet geopteerd voor een kwalitatieve bevraging van garagehouders en arbeiders uit de betrokken bedrijven: cijfermatige generieke indicatoren zijn wellicht nuttig om de sector te benchmarken en evoluties op te volgen, maar een gedetailleerde beschrijving en duiding van concrete knel- en verbeterpunten op het vlak van werkbaar werk in sectorspecifieke termen levert – zo was de redenering – een betere vertrekbasis voor het bepalen van prioriteiten en het uitwerken van acties op het terrein.

Op basis van een screening van bestaande instrumenten (de SERV-toolkit 'Werken aan werkbaar werk' en het WSE-materiaal rond 'Work Ability' en het 'Huis van Werkvermogen') én op basis van de eigen terreinkennis, stelde het EDUCAM-projectteam, in samenspraak met de stuurgroep met de sociale partners, een topic-lijst op die als de leidraad bij de interviews kon gehanteerd worden. Het onderzoek werd uitgevoerd door het onderzoeksbureau Ipsos in de periode september 2013 - maart 2014.

Een vijftigtal bedrijven werd (o.m. met een financiële incentive) gerekruteerd voor deelname aan het onderzoek. Daarbij werd de nodige aandacht besteed aan een evenwichtige spreiding van de steekproef naar regio, (tewerkstellings)omvang van de bedrijven, merkgebonden versus onafhankelijke garages, familiale versus business georiënteerde bedrijven. In totaal werden 51 bedrijfsleiders/HR-verantwoordelijken en 69 (van hun) werknemers bevestigd.

De rapportage van het onderzoek werd van nabij opgevolgd binnen de projectstuurgroep. Een aantal bevindingen van het onderzoek bevestigden het beeld van de 'terrein experts' op vlak van de werkbaarheidsknelpunten in de sector, maar het onderzoek leverde ook een aantal onverwachte inzichten op. Een (niet-exhaustieve) greep uit de bevindingen:

- Stressproblemen in het garagebedrijf van vandaag hebben niet zozeer te maken met structurele onderbezetting; door de langere onderhoudsintervallen bij de recente wagentypes maar ook door 'uitstelgedrag' van klanten in crisistijd is de workload in de afgelopen jaren eerder afgenomen. Maar een aantal andere stressbronnen verdienen de nodige aandacht: werkpieken en overuren door 'onvoorziene omstandigheden' wijzen vaak op een gebrekkige werkplanning; de toegenomen technologische complexiteit van moderne wagentypes (elektronica, compactheid) legt de lat bij de taakuitvoering steeds hoger; 'emotionele' belasting, door omgang met veeleisende klanten of door spanningen en conflicten op de werkvloer, vereist een aangepaste bagage aan 'soft skills', die bij leidinggevenden en uitvoerenden niet altijd aanwezig is.
- Het personeelsbeleid (inzonderheid in kleine en middelgrote garages) is zelden systematisch uitgebouwd: de opleidingspraktijk wordt sterk gestuurd door de te volgen opleidingstrajecten van merken/importeurs, een eigen proactief bedrijfsbeleid inzake opleiding en vorming is niet vaak aanwezig; mecaniciens hebben weliswaar een gevarieerde functie en kunnen in de loop der jaren vaak evolueren op een horizontale of verticale manier maar dit wordt niet altijd zichtbaar of kenbaar gemaakt; conflictbeheer gebeurt in sommige gevallen ad hoc op basis van een 'gezond verstand'-aanpak...
- Ondanks de systematische inspanningen vanuit de sector en vanuit het sectoraal opleidingsfonds (CAO-afspraken omtrent vormingskrediet en -plicht, opleidingsplanning, opleidings-CV), blijken in de bedrijfspraktijk een aantal opleidingsbehoeften nog onvoldoende afgedekt. Deze liggen zowel in de 'high tech'-sfeer (elektronica, diagnose) als op het vlak van opfriscursussen voor oudere modellen (die nu in het reparatiecircuit terecht komen). De bevraging bracht ook aan het licht dat het sectorale opleidingsaanbod bij werkgevers en werknemers onvoldoende bekend is. Tevens kwamen een aantal vragen en suggesties naar boven m.b.t. de vorm en de praktische organisatie: zijn opleidingen wel voldoende afgestemd op de doelgroep, bijvoorbeeld oudere mecaniciens die de elektronica-trein hebben gemist en ook mentale drempels bij een opleidingstraject moeten zien te overwinnen? Wordt er voldoende tijd en ruimte vrijgemaakt voor praktijktoetsing naast de theorie en welke nieuwe leermethoden kunnen hier een oplossing bieden? Op welke wijze kan kennisdeling na een opleiding via formules van formeel werkplekleren georganiseerd worden?
- Het fysieke belastingsaspect van de garage-job (tillen van lasten, moeilijke werkhoudingen) vormt ook voor jongere werknemers een belangrijk element van onzekerheid: 'is het realistisch en haalbaar om dit werk tot het pensioen vol te houden?' De (mogelijke) fysieke belastingsklachten vormen dan ook een belangrijk motief voor uitstroom uit de sector en verklaren tevens de vragen van werknemers omtrent loopbaanmogelijkheden in hun bedrijf/sector. Het terug in de aandacht brengen van ergonomisch werken is dus één van de aandachtspunten.

Strategiebepaling en actieplan

De resultaten van het onderzoek vormden het vertrekpunt voor het aflijnen van prioritaire werkpunten en het opmaken van een actieplan. Dit gebeurde in de periode april – september 2014, via intensieve (maandelijks) besprekingen met de vertegenwoordigers van sociale partners in de stuurgroep en via feedback vanuit de respectieve organisaties.

Deze besprekingen hadden o.m. als resultaat dat een aantal werkbaarheidskwesties die in het onderzoek werden uitgediept niet weerhouden werden voor het EDUCAM-actietraject (bijvoorbeeld: de problematiek van werk-privé-balans en arbeidstijd, overwerk en glijdende uren; de link tussen loopbaanplanning en functieclassificatie). Deze discussiepunten en de (door Ipsos) geformuleerde aanbevelingen werden door de sociale partners wel als aandachtspunt voor het sociaal overleg op bedrijfsvlak of op sectorniveau meegenomen.

Het uiteindelijke actieplan focust op 4 thema's: preventie van stress en burn-out, competentiebeleid en talentontwikkeling, versterking van technische opleidingsmogelijkheden, aanpak van het ergonomievraagstuk.

▀ **Stress en burn-out.** Het actieplan zoomt in op drie relevante stressbronnen en dito remedies: streven naar een werkbare planning (die rekening houdt met onverwachte herstellingen en 'tegenslag'), adequaat omgaan met (veeleisende of moeilijke) klanten, conflictbeheersing door een betere ondersteuning door de leidinggevende en versterking van de collegiale samenwerking. EDUCAM zal bij zijn reguliere bedrijfscontacten sensibiliseren rond de thematiek, ondersteuning bieden bij de bedrijfsspecifieke stressrisico-analyse en zet zijn relevante opleidingsaanbod rond deze soft skills in de kijker ('een realistische werkplanning opstellen', 'cursus receptionist/atelierverschuldigde', 'omgaan met moeilijke klanten', 'conflictbeheer', 'leiding geven op de werkvloer', 'intergenerationeel management').

Een vierde belangrijke oorzaak van werkstress, m.n. het competentiedeficit door de toegenomen (technologische) complexiteit van de garagefuncties en inzonderheid bij oudere werknemers, wordt uitgewerkt in actielijn 3.

▀ **Competentiebeleid en talentontwikkeling.** Met deze actielijn wil de sector inzetten op (verticale én horizontale) groeimogelijkheden, daarmee de professionele ontwikkelingskansen in de sector zichtbaar maken en er voor zorgen dat meer werknemers voor het garagebedrijf kiezen of in de sector willen blijven.

EDUCAM stelt daartoe een reeks tools voor garagebedrijven en hun werknemers ter beschikking: het infopakket 'talentenhefboom' met fiches over competentiebeleid; de leidraad voor een kwalitatief opleidingsplan, met aandacht voor de peiling naar de competentienoden op middellange termijn; uitwerking van bedrijfsspecifieke beroepsprofielen; ondersteuning van bedrijfsverantwoordelijken bij de ontwikkeling van persoonlijke opleidingsplannen; promotie van methodieken voor het opleidings-CV voor elke werknemer; aanbod van coachingtrajecten na een persoonlijke behoeftenanalyse.

▀ **Versterking van technische opleidingsmogelijkheden.** Het onderzoek detecteerde een breed gamma aan niet ingevulde opleidingsbehoeften (van de nieuwste ontwikkelingen op het vlak van auto-elektronica tot het op peil houden van de know how i.v.m. oudere modellen) in de sector. Het actieplan formuleert hier 4 oplossingspistes:

- de resultaten van de behoeftepeiling worden meegenomen bij de ontwikkeling van nieuwe EDUCAM-opleidingen en in de contacten met de invoerders;
- er wordt ingezet op maatwerk voor bedrijven en voor diverse doelgroepen, met bijzondere aandacht voor een adequate leeromgeving voor oudere werknemers;

- om de praktijkgerichtheid van opleidingen te waarborgen zal geëxperimenteerd worden met nieuwe leervormen: via gemengde formules ('blended learning') kan het theoriegedeelte op voorhand via zelfstudie (e-learning) worden gevolgd, zodat de praktijk tijdens de effectieve opleiding op de eerste plaats komt. Een aangepast afsprakenkader (relatie zelfstudie - arbeidstijd) wordt met de sociale partners opgenomen;
- er wordt extra ingezet op communicatie over het belang van permanente vorming, de bestaande CAO-afspraken, de ondersteuning en het aanbod van EDUCAM via de werkgeversfederatie en de vakbonden.

▀ **Ergonomie in het garage-atelier.** Vanuit de onderzoeksbevinding dat de (perceptie van problemen met) fysieke belasting bij de garagejobs een belangrijke (negatieve) impact heeft op motivatie, instroom en vroegtijdige uitstroom, wordt het thema 'ergonomie' op de EDUCAM-agenda geplaatst en een sensibiliseringscampagne gestart om het fysieke belastingvraagstuk onder de aandacht te brengen en de mogelijkheden van ergonomische werkpostverbetering in de verf te zetten. Het beschikbare EDUCAM-cursusaanbod rond ergonomie ('heffen en tillen', 'veilig werken') en de mogelijke ondersteuning vanuit de externe preventiediensten worden daarbij meegenomen.

Inbedding/doorwerking van het project

Vanaf januari 2015 werd het actieplan 'Hoe aantrekkelijk is uw bedrijf op de arbeidsmarkt' uitgerold in de sector. Dit gebeurde via een brede informatiecampagne waarbij alle garagebedrijven een informatiefolder ontvingen: daarin wordt de relevantie van werken aan werkbaar werk uitgelegd en het actieplan en ondersteuningsaanbod vanuit de sector/EDUCAM toegelicht.¹⁰ Ook de sociale partners hebben in hun communicatie deze informatie over de resultaten van het werkbaarheidsproject (belang van thema, specifieke knelpunten in de sector, mogelijke oplossingen en aanpak) naar hun doelgroep verspreid.

De praktische uitvoering van het actieplan verloopt daarnaast ook via de EDUCAM-bedrijfsconsulenten die bij hun reguliere contacten op het terrein 'werkbaar werk' in hun adviesportefeuille meenemen: ze bieden ondersteuning bij de uitvoering van een werkbaarheidsdiagnose en de opmaak van een bedrijfsactieplan, leveren beschikbare tools aan en signaleren de relevante opleidingen in het EDUCAM-aanbod. Voor de ondersteuning van deze bedrijfstrajecten werd ook een centraal aanspreekpunt/loket geopend¹¹.

Deze (bedrijfs)acties worden gecontinueerd na afloop van het ESF-werkbaarheidsproject. De vraag naar de resultaten op het terrein en naar effectmetingen kan (uiteraard) op dit ogenblik nog niet beantwoord worden.

¹⁰ zie http://www.educam.be/media/378605/educam_-_werkbaarheids_-_folder_2015.pdf

¹¹ zie ook de website <http://www.educam.be/partner/nl/competentiebeleid/werkbaarheids/>

2.4 Werkbaarheid in de sector van de elektriciens: het Volta-project

Interviews 16/03/2015 en 8/06/2015: Astrid De Schrijver (adviseur studiedienst Volta), Anny Piessens (coördinator studiedienst Volta), Danièle Bouvy (adviseur studiedienst Volta)

Looptijd ESF-project: 1/10/2013 – 30/6/2015

Het project 'Werkbaarheid in de sector PSC 149.01' werd gecoördineerd door Volta, de paritair beheerde sectororganisatie van de elektrotechnische branche, die de dienstverlening naar bedrijven en werknemers verzorgt op het vlak van opleiding en competentieversterking, technologisch advies en beheer van aanvullende sociale zekerheid. Volta groepeert het centrum voor beroepsopleiding en vorming in de sector (Vormelek), het technologisch kenniscentrum (Tecnolec) en het Fonds voor bestaanszekerheid. Er werken ruim 17.000 arbeiders-'elektriciens' in de bedrijven (met zetel in het Vlaamse en Brusselse gewest) die ressorteren onder het paritair subcomité 149.01.

Motivatie en Aanpak

Het merendeel van de ruim twintig beroepen in de elektrotechnische (sub)sectoren (van residentieel elektrotechnisch installateur over industrieel onderhoudselektricien, automatisatietechnicus of koeltechniker tot domotica/immotica-specialist) heeft een uitgesproken knelpuntstatuut. Volta zet daarom reeds geruime tijd sterk in – door samenwerkingsprojecten met het onderwijs of de VDAB of via formules van werkplekieren – op rekrutering en opleiding van jongeren. Maar om deze inspanningen te laten renderen is het belangrijk dat instromers en zittende werknemers langere tijd in de sector actief blijven. Een blik op de leeftijdspiramide van de werknemerspopulatie in de sector (met 52% van de arbeiders jonger dan 35 jaar en slechts 15% vijftigplussers) wijst op een sterke (vroegtijdige) uitstroom en een duidelijk retentieprobleem.

Aandacht voor personeelsverloop en retentie is een relatief nieuw accent in de Volta-werking en het aflopende sectorconvenant. Mogelijke redenen van vroegtijdig vertrek van werknemers worden daarbij traditioneel gezocht in de snelle technologische ontwikkelingen in de sector, waarbij zittende werknemers de competentietrappers dreigen te verliezen en steeds minder voldoening kunnen halen uit hun professionele activiteit. Werkbaarheidsknelpunten moeten – bij hypothese – dus vooral gezocht worden in de sfeer van (onvoldoende) leermogelijkheden en een demotiverende jobinhoud. De uitstroomproblematiek en de link met competenties en jobkwaliteit werd echter nooit grondig geanalyseerd.

De ESF-oproep 'Werkbaarheid' werd door Volta aangegrepen om de werkbaarheidssituatie in de sector en vooral het vraagstuk van 'motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden' via een extensief onderzoek in kaart te brengen. Het sectorfonds ging daarbij scheep met onderzoeksequipes van het HIVA (KULeuven) en LENTIC (ULiège). De focus van het Volta-werkbaarheidsproject lag dus op onderzoek in functie van visievorming en toekomstige beleidsontwikkeling. Centrale probleemstelling in het onderzoek: welke kenmerken in de arbeidssituatie (opleidingskansen, taakvariatie, autonomie, informatie en feedback,...) versterken leermogelijkheden en motivatie van werknemers zodat ze langer met goesting in de sector aan de slag willen/kunnen blijven en minder snel op zoek gaan naar een andere job.

Er werd bij het onderzoek geopteerd voor een gecombineerde werkgevers- en werknemersbevraging, waarbij diepte-interviews met zaakvoerders of HR-verantwoordelijken uit (52) ondernemingen tegelijk als ingang werden gehanteerd voor een schriftelijke enquêtering van (een selectie van 453) werknemers aan de hand van de gestandaardiseerde (NOVA-WEBA) vragenlijst. Representativiteit van de resultaten voor de sector werd gerealiseerd door een aangepast steekproefkader op niveau van de ondernemingen (naar bedrijfsomvang) en de werknemers (naar arbeider/bediende-statuuut en naar leeftjidsverdeling).

Lessen uit het sectoronderzoek

De voorbereidende besprekingen met de onderzoeksteams en de projectstuurgroep met de sociale partners over het onderzoeksopzet (bevragingstopics, steekproeftrekking, responsstrategie) liepen tot eind maart 2014, de dataverzameling kon medio 2014 worden afgerond. De uitgebreide rapportering¹² werd begin 2015 opgeleverd en teruggekoppeld naar de stuurgroep en de Volta-Raad van Bestuur. We zetten een aantal markante bevindingen uit bijna 200 pagina's onderzoeksrapporten op een rijtje:

- Een ruime meerderheid van werknemers in de sector schatten hun kansen op bijblijven en bijleren positief in. Toch is er een groep van 22% elektriciens waar een problematische score voor leermogelijkheden wordt opgetekend, bij 8% gaat het zelfs om een acuut problematische score. Er is een duidelijk aangetoond verband tussen leermogelijkheden enerzijds en werkbetrokkenheid, personeelsverloop en innovatief werkgedrag: werknemers met zeer beperkte leermogelijkheden lopen een tienmaal groter risico op ernstige demotivatie ('een zeer problematische engagementsscore'), zijn dubbel zo vaak actief op zoek naar een andere job en leveren duidelijk minder verbeteringsvoorstellen en vernieuwende ideeën aan.
- Het onderzoek detecteert in lijn met het voorgaande (nog) een duidelijke behoefte aan competentieversterking in de elektrotechnische sector: 39% van de respondenten (en vooral jongeren -25 jaar en oudere werknemers 45-plus) signaleert dat ze niet altijd de nodige opleidingen kunnen volgen wegens tijdsgebrek, onvoldoende zicht op het aanbod of weigering door de werkgever; 14% van de werknemers geeft aan dat ze in de dagelijkse werkpraktijk geconfronteerd worden met taken en opdrachten 'boven hun niveau' en dat ze een aantal essentiële vaardigheden missen om hun job naar behoren te kunnen uitvoeren ('overbenutting'). Een dergelijk competentiedeficit heeft een duidelijk effect op de verloopintentie: het aandeel werknemers dat actief op zoek gaat naar een andere job ligt hier ruim dubbel zo hoog als bij de controlegroep.
- Paradoxaal genoeg registreert het onderzoek ook een relatief grote groep van (25%) werknemers in de sector die 'beneden hun niveau' werken. Deze 'onderbenutting' illustreert niet alleen dat opleidingsinspanningen niet altijd op de reële behoeften inspelen, maar wijst ook in de richting van een arbeidsorganisatie en taakverdeling die competenties van werknemers onvoldoende valoriseert. Werknemers in dit soort onderbenuttingssituatie lopen een dubbel zo groot risico op ernstige demotivatie als de collega's met een goeie match tussen competenties en de jobinhoud.

¹² De Spiegelaere, S., Meyer, F., Pichault, F., Ramioul, M., *Elektriciens onder spanning*, HIVA/LENTIC, Leuven/Luik, 2014 - Deelrapport 1: Werknemersrapport: leren en werken in PC 149.01 (104 p.) - Deelrapport 2: Kwalitatief portret van de sector van de elektriciens (45 p.) – Deelrapport 3: Bedrijfsvoering en werknemers (28 p.)

- De onderzoekers geven daarmee expliciet aan dat leermogelijkheden niet enkel samenhangen met formele opleiding, maar ook met kansen om in de dagdagelijkse job 'al doende' nieuwe dingen bij te leren. Een duidelijk omschreven maar gevarieerd en afgerond takenpakket, betrokkenheid bij de organisatie van het werk, een adequate coaching en feedback blijken cruciaal voor dat 'informeel leren'. Onzekerheid over (huidige en toekomstige) opdrachten en jobinhoud door gebrekkige informatie en communicatie zijn dan weer nefast voor leermogelijkheden, werkbetrokkenheid en innovatief werkgedrag. De meer doorgedreven arbeidsdeling en taakspecialisatie in grotere ondernemingen vormt een mogelijke verklaring voor hun minder gunstige scores op deze werkbaarheids-parameters.

Valorisatie/doorwerking van het project.

Het bleek geen sinecure om de resultaten van (academisch) onderzoek te vertalen naar een aantal 'lessons learnt' op maat van en bruikbaar voor (KMO-)elektrobedrijven. Het Volta-projectteam vatte die lessen samen in een aantal beknopte fiches om bedrijfsleiders, HR-staf en syndicaal afgevaardigden te sensibiliseren rond werkbaar werk en om de toepassingsmogelijkheden van een verruimde kijk op 'motiverende jobs met leermogelijkheden' te illustreren. Vanaf het najaar 2015 worden de resultaten van het project ook via een artikelenreeks in het eigen Volta-magazine en via bijdragen in de publicaties van de sectorale sociale partners verder verspreid.

De bevindingen van het werkbaarheidsonderzoek (en met name de vermelde indicaties van niet-ingevulde opleidingsnaden, inzonderheid bij jongere en oudere elektro-arbeiders) vormden voor de Volta-studiedienst ook de aanleiding om de vormingsinspanningen in de sector systematisch in kaart te brengen (op basis van het registratiesysteem van de eigen/ erkende opleidingen en gegevens van het opleidingsCV¹³) en om mogelijke lacunes in het eigen opleidingsaanbod te detecteren.

Verder plant Volta in 2015 en 2016 nog een aantal 'ronde tafels werkbaar werk' op een aantal bestaande sectorforums: algemene vergaderingen van werkgeversfederaties, de e-consortia (provinciale bijeenkomsten voor elektrotechnische bedrijven en onderwijsactoren), events,... Doelstelling van deze bijeenkomsten in workshopformule is met bedrijfsleiders en HR-verantwoordelijken van (grotere) ondernemingen te brainstormen over haalbare werkbaarheidsacties op bedrijfsvlak en de mogelijke dienstverlening van Volta in dit verband. Ook de sectorconsulenten nemen deze vraagstelling mee bij de reguliere bedrijfsbezoeken.

Een laatste - voor 2016 - reeds geplande en mogelijk in het kader van het nieuwe sectorconvenant uit te voeren actie is de ontwikkeling van een vormingsmodule rond werkbaar werk. Thema's die daarbij aan bod (kunnen) komen: het belang van een heldere planning en werkverdeling; aandacht voor communicatie, overleg en feedback; formele opleiding versus werkplekleren; coachend leiderschap; werknemers aan boord houden door duidelijke informatie over (toekomstige) jobinhoud en loopbaanmogelijkheden... De ambitie is om met deze tool inzichten rond 'retentie door motiverende jobs met ruime leermogelijkheden' te combineren met praktische adviezen. Doelgroep zijn zaakvoerders en leidinggevendenden binnen elektro-ondernemingen, die men via (vaak technisch georiënteerde) informatieavonden 'in de regio' wil bereiken. Ook de integratie van de vormingsmodule binnen de Syntra-ondernemersopleiding wordt onderzocht.

¹³ Sinds 1 januari 2015 is de nieuwe CAO 'OpleidingsCV/database sectorale opleidingen' van kracht, die stipuleert dat elke onderneming een opleidingsCV bijhoudt voor alle arbeiders.

2.5 Horeca-Toolkit: het project van Horeca Vorming Vlaanderen

Interview 30/6/2015: Krispijn Yperman (directeur Horeca Vorming Vlaanderen), Trui Masschelein (coördinator arbeidsmarktprojecten Horeca Vorming Vlaanderen)

Looptijd ESF-project: 1/4/2013 – 30/6/2015

Het project 'Horeca-toolkit' werd op de rails gezet door Horeca Vorming Vlaanderen, het opleidingscentrum van het paritair comité 302, en uitgevoerd in nauwe samenwerking met Guidea, het kenniscentrum voor toerisme en horeca. Kenmerkend voor de horecasector - en ook belangrijk contextelement voor het werkbaarheidsvraagstuk - is de dominantie van micro-ondernemingen met een sterk familiaal karakter: 93% van de ruim 16.000 horecaondernemingen (mét personeel en met zetel in Vlaanderen) telt minder dan 10 personeelsleden, 45% van de zowat 60.000 (Vlaamse) horecawerknemers is tewerkgesteld in dit type microbedrijf.

Achtergrond en doelstelling van het project

De meeste horecaondernemingen zijn sterk gefocust op artisanal vakmanschap en kwaliteit van de dienstverlening. Het vinden en behouden van geschikte en competente medewerkers is daarbij cruciaal. De bovengemiddelde mobiliteitscijfers die de sector laat optekenen (zowel de relatief hoge in/uitstroom uit de sector als het grote sectorinterne verloop), zijn in die zin problematisch. De sectoractoren wijzen in dit verband op een eerder matige belangstelling voor (HR-)ondernemerschap bij zaakvoerders van horecabedrijven en de nood aan een versterkte professionalisering van de bedrijfsvoering en inzonderheid van het personeelsbeleid. Bij de sociale partners van de sector en de staf van Horeca Vorming Vlaanderen was bovendien het besef gegroeid dat de jobkwaliteit een belangrijk element vormt voor sectortrouw van medewerkers en voor het retentievraagstuk.

De ESF-oproep 'werkbaarheid' bood de sector de kans om – in lijn met initiatieven in het sectorconvenant 2013-2014 in de richting van een 'kwaliteitsvol leerbedrijf – versterkt in te zetten op een meer duurzame tewerkstelling. Het projectvoorstel combineerde onderzoek en analyse ('wat maakt werken in de horeca aantrekkelijk en wat zijn minpunten van horecajobs die uitstroom in de hand werken?') met de ontwikkeling van een visie en van hulpmiddelen voor de ondersteuning van het bedrijfsbeleid op vlak van de kwaliteit van de arbeid ('welke maatregelen en instrumenten kunnen ingezet worden om de motivatie en leermogelijkheden van horecawerknemers te versterken?').

Het beoogde finale eindproduct van het project was een toolkit, op maat van micro-horeca-ondernemingen, met instrumenten die consultants kunnen inzetten bij begeleiding van zaakvoerders en leidinggevenden op weg naar een personeelsbeleid dat oog heeft voor het optimaliseren van de werkbaarheid.

Inzichten uit onderzoek gebundeld

Bij de opstart van het werkbaarheidsproject werden een aantal beschikbare onderzoeksgegevens (opnieuw) onder de loep genomen en geanalyseerd vanuit het oogpunt van werkbaarheid: de resultaten van een eigen kwalitatieve studie uit 2012, waarbij op basis van diepte-interviews bij horecawerknemers gepolst werd naar de jobkenmerken die een stimulans dan wel een obstakel vormen voor de motivatie om in de sector te (blijven) werken; de Guidea-survey uit 2012 bij 600 werknemers naar de kwaliteit van de arbeid binnen de horeca en de (determinanten van de) 'loyaliteit' van de betrokken medewerkers; de sectordata voor de horecasector uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2013.

De inzichten uit deze analyseoefeningen werden gebundeld en in het najaar 2013 gepubliceerd in het Guidea-onderzoeksrapport 'Werkbaarheid in de horeca 2013'.¹⁴

We zetten een aantal - voor de verdere projectaanpak – relevante conclusies op een rijtje:

- ▀ Werken in de horeca heeft duidelijk een aantal aantrekkelijke kanten: de mogelijkheid om dicht bij huis te werken, het veelvuldig sociale contact met klanten en collega's in het team, de grote verscheidenheid en afwisseling in taken en situaties, de informele leermogelijkheden en kansen om 'de passie voor het vak' in praktijk te brengen.
- ▀ Frequent gesignaleerde knelpunten zijn: het vaak ontbreken van formele leermogelijkheden, de hoge werkdruk, de omgang met veeleisende/lastige klanten, de moeilijke combinatie van onregelmatige en vaak onvoorspelbare uurroosters met het gezins- en sociaal leven, de fysieke belasting van de job.
- ▀ Aandacht voor de kwaliteit van de job (en voor de aanpak van vermelde werkbaarheidsproblemen) blijkt niet alleen cruciaal voor het werkplezier en 'engagement' van de medewerkers, maar is ook bepalend voor hun 'loyaliteit' aan hun werkgever en de sector.
- ▀ Werkgevers en leidinggevenden in de horeca zijn zich onvoldoende bewust van de belangrijke rol die zij spelen in het werkbaar maken/houden van de jobs en het motiveren van medewerkers door op genoemde terreinen de nodige ondersteuning te bieden: versterking van leermogelijkheden, streven naar regelmatige en voorspelbare dienstroosters met inspraak door het personeel, zorgen voor een goede werkpostergonomie... kunnen 'werknemers met goesting aan de slag houden in een aantrekkelijke job'.

HR-toolkit: van tekentafel tot digitaal platform

Laatstgenoemde conclusie uit het onderzoek leverde meteen ook het werkprogramma voor het vervolg van het Horeca-werkbaarheidsproject: hoe kan je bedrijven ondersteunen bij de uitbouw van ondersteunend leiderschap en personeelsbeleid ?

Het projectteam en de sociale partners in de stuurgroep opteerden voor de ontwikkeling van een vademecum/toolkit, op maat van het doorsnee familiaal horecabedrijf, met een aantal toegankelijke informatiefiches rond de volledige HR-cyclus: van instroom en onthaal over het bieden van opleidings- en ontwikkelingskansen tot werken aan motivatie, tevredenheid en retentie van medewerkers. Het 'lastenboek' voor deze toolkit vermeldde een drietal aandachtspunten:

¹⁴ zie <http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/studies/werkbaarheid-de-horecasector>

- ▀ **Laagdrempeligheid.** Omgaan met personeel gebeurt bij de meeste horecazaken ‘vanuit de buik’: de bedrijfsleider is er niet voor opgeleid en is er doorgaans ook niet bewust mee bezig. De beschikbare specialistische HR-informatie en -instrumenten bereiken deze doelgroep zelden, gaan vaak ‘over de hoofden heen’ of blijken moeilijk toepasbaar. Een horecabedrijf op weg zetten naar een professioneler omgang met de eigen medewerkers impliceert dat aangereikte oplossingen en instrumenten laagdrempelig zijn en bruikbaar in een micro-ondernemingscontext, een aantoonbaar voordeel op korte termijn opleveren voor de dagelijkse werking van het bedrijf en (tegelijk) een denkproces over een coherenter personeelsbeleid op middellange termijn op gang brengen.
- ▀ **Aandacht voor diversiteit.** Vanuit het standpunt van de (horeca-)ondernemer is een geïntegreerde benadering in functie van diverse deelgroepen op de werkvloer aangewezen: het toepassingsveld van de toolkit zijn niet alleen ‘zittende’ werknemers, maar ook instromers, leerlingen in het kader van een leercontract, werkzoekenden tijdens een opleidingsstage of individuele beroepsopleiding. Naast de verschillen in statuut moet ook rekening gehouden worden met het feit dat veel horecamedewerkers tot specifieke doelgroepen behoren (mensen met allochtone achtergrond en beperkte kennis van het Nederlands, kortgeschoolden, laaggeletterden).
- ▀ **Referentiekader.** De toolkit is in de eerste plaats een direct informatie- en advieskanaal voor bedrijfsleiders, maar moet tevens een gemeenschappelijk denk- en beleidskader rond HR-ondersteuning in de sector verschaffen aan alle actoren die in horecabedrijven over de vloer komen: niet alleen de eigen Horeca Vorming-consulenten, maar ook stagebeleiders uit CVO, Syntra of deeltijds beroepsonderwijs, IBO-consulenten, jobcoaches, VDAB-accounts, Resoc-stafmedewerkers... Dit garandeert dat al deze intermediairen ‘met de neuzen in dezelfde richting’ adviseren/doorverwijzen en het ontwikkelde materiaal maximaal gevaloriseerd wordt.

De ontwikkeling van de toolkit was een intensief/iteratief proces en nam ongeveer anderhalf jaar in beslag (begin 2014 – medio 2015). Na inventarisatie en screening van het bestaande HR-materiaal, werden bruikbare instrumenten aangepast aan de horecacontext of nieuwe instrumenten ‘op maat’ ontwikkeld. Deze basisversies werden in een eerste fase op de rooster gelegd en bijgesteld in een aantal workshops en leesgroepen met vermelde interne en externe consulenten en vertegenwoordigers van de sociale partners.

Daarna volgde de testfase op het terrein, waarbij onderdelen van de ‘toolkit in wording’ door de eigen Horeca Vorming-consulenten aan enkele tientallen zaakvoerders van horecabedrijven werden voorgelegd: op basis van een diagnosegesprek en detectie van specifieke HR-noden/knelpunten, konden consulenten doorverwijzen naar toepasselijke instrumenten en deze met de bedrijfsleider evalueren in termen van bruikbaarheid. De feedback uit deze bedrijfstesten vormde de input voor verdere aanpassing en fine-tuning van het toolkitmateriaal. Speciale aandacht werd ook besteed aan de (terminologische en inhoudelijke) afstemming van de instrumenten op het opleidingsaanbod van Horeca Vorming. In een laatste fase werden de diverse toolkit-onderdelen voorgelegd aan en gevalideerd door de projectstuurgroep met de sociale partners.

De uiteindelijke ‘HR-toolkit voor de horeca’ bevat een 20-tal informatieve fiches gegroepeerd rond een zevental thema’s. De fiches bevatten links naar beschikbaar werkmateriaal (checklists, modelvoorbeelden,...) en verwijzen door naar praktische informatie (overzicht van het horecaspecifieke opleidingsaanbod op www.fanvanhoreca.be/opleidingen, subsidies en premies, juridische regelgeving,...):

- ▀ **Werving en selectie**, met fiches over opstellen van functieprofielen, opmaak en verspreiding van vacatureberichten, tips voor het voeren van sollicitatiegesprekken, testen en selecteren van kandidaten (en o.m. bijkomende informatie over de bij CAO vastgelegde functieclassificatie in de horeca, een competentiegids met relevante werkhoudingen binnen de horeca, een voorbeeldcatalogus van vragen bij sollicitatiegesprekken).
- ▀ **Onthaal** van nieuwe werknemers (met o.m. een model voor een onthaalbrochure, een checklist voor onthaal van nieuwelingen, informatie over het functieprofiel van peters/meters en vuistregels voor de begeleiding van nieuwe medewerkers tijdens de inwerkperiode).
- ▀ **Diversiteit op de werkvloer**, met specifieke aandacht voor oudere medewerkers en anderstalige werknemers.
- ▀ **Bijleren en (door)groeien**, met aandacht voor opleiding en bijscholing van zittende werknemers enerzijds en werkplekleren en stages anderzijds (met o.m. een gids voor het opmaken van opleidingsplannen, voorbeelden van persoonlijke ontwikkelingsplannen binnen een microbedrijfsomgeving, een checklist voor de organisatie van succesvolle stages, een zoekgids voor beschikbare horeca-opleidingen).
- ▀ **Motiveren van medewerkers**, met een vragenlijst om de werkbetrokkenheid te meten, tips om de motivatie te bevorderen, een overzicht van aandachtspunten bij functioneringsgesprekken.
- ▀ **Welzijn op het werk**: veiligheid en gezondheid op de werkplek, ergonomie, psychosociale risico's en een evenwichtige werk-privé-balans.
- ▀ **Einde van de arbeidsovereenkomst**, met aandacht voor de reden van vertrek en exitgesprekken.

Valorisatie/doorwerking van het project

Op het slotevent van het ESF-werkbaarheidsproject medio 2015 werd de 'HR-toolkit voor de horeca' voorgesteld aan een beperkte groep van sectoractoren en externe partners (uit de opleidings- en arbeidsbemiddelings sfeer) en op het interne digitale leerplatform van Horeca Vorming Vlaanderen beschikbaar gesteld.

In het najaar 2015 wordt nog verder gewerkt aan de ontwikkeling en integratie in de toolkit van een HR-scan 'Vinden en binden van medewerkers: neem je bedrijf onder de loep', voor zaakvoerders die systematisch hun personeelsbeleid willen evalueren. Op de agenda staat ook nog de aanmaak van doorverwijsfiches, waarbij - in dialoog met de sociale partners - de rol van de eigen sectorconsulenten op het vlak van HR-ondersteuning binnen horecabedrijven wordt scherp gesteld (informereren, eerstelijnsadvies, coaching?) en de mogelijke inbreng van externe partners wordt bekeken. Tenslotte zal nog een consistentie-check met het Horeca Vorming-opleidingsaanbod worden uitgevoerd.

Volgens plan zal de horecatoolkit annex dienstverlening eind 2015 - begin 2016 officieel gelanceerd en uitgerold worden.

2.6 Langer werken met goesting in de voedingsindustrie: het IPV-project

Interview 30/3/2015: Lieve Ruelens (stafmedewerker onderzoek & ontwikkeling IPV), Henk Dejonckheere (directeur IPV)

Looptijd ESF-project: 1/4/2013 – 30/06/2015

Het ESF-werkbaarheidsproject 'Langer werken met goesting in de voedingsindustrie' sluit logisch aan bij de recent gewijzigde missie van IPV (Initiatieven voor Professionele Vorming van de Voedingsnijverheid), dat evolueerde van (enkel) opleidingsverstrekker en -adviseur naar de bredere HR-dienstverlening t.b.v. de bedrijven en de (in Vlaanderen zowat 60.000) arbeiders en bedienden uit de voedingsnijverheid. Vraagstukken in de sfeer van leeftijdsbewust personeelsbeleid en werkbaarheid behoren sinds kort expliciet tot het werkveld.

Motivatie en doelstelling

Begin 2012 formuleerden de sociale partners van de sector een nieuwe missie voor IPV, dat de opdracht kreeg om - naast de rol van opleidingsadviseur – een dienstverlening te ontwikkelen op het terrein van personeelsadvies aan bedrijven. Werkbaar werk werd daarbij expliciet als aandachtspunt meegenomen en in verband gebracht met een aantal arbeidsmarktuiddagingen voor de sector: de – ondanks de crisis – krappe arbeidsmarkt confronteert de bedrijven met het rekruterings-/retentievraagstuk ('vinden en houden van werknemers'), de (brug)pensioenhervormingen dwingen om ook op de bedrijfsvloer na te denken op welke wijze oudere werknemers langer aan boord kunnen gehouden worden ('langer (kunnen) werken').

In het verlengde van deze verruimde opdracht werd in het sectorconvenant 2013-2014 het engagement opgenomen om een adviesaanbod rond duurzaam personeelsbeleid en werkbaarheid uit te bouwen. Hiertoe zou de sector "geschikte partners zoeken, instrumenten ontwikkelen en hefboomen zoeken om bijkomende initiatieven te nemen, zoals het indienen van een ESF-project 'addenda werkbaarheid'".

Visiebepaling op basis van concrete acties in ondernemingen

IPV en de sectorale sociale partners opteerden daarbij voor een actiegerichte aanpak: via een aantal bedrijfs(advies)trajecten oplossingen verkennen en goede praktijken op het vlak van werkbaar werk detecteren. De opvolging van deze ondernemingsacties in een lerend netwerk met de sociale partners en de betrokken externe consultants moest daarbij de basis vormen om de visie rond werkbaarheid verder te ontwikkelen.

De (onmiddellijke) keuze voor een actiegericht traject had o.m. ook te maken met de beschikbaarheid van een boordtabel 'voedingsindustrie' in de werkbaarheidsmonitor (WBM), waaruit de sectorspecifieke knelpunten helder konden worden afgelijnd. Vooral op het vlak van leermogelijkheden en motivatie (met in 2013 resp. 26,2% en 24,2% van de werknemers uit de sector in een problematische situatie) leverde de benchmark van de sector met de Vlaamse referentiecijfers een negatief bilan op. De werkpunten voor een sectoraal werkbaarheidsproject waren daarmee meteen duidelijk.

Werk maken van motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden kan enerzijds via professionalisering van het personeelsbeleid in bedrijven. Daartoe werden binnen het project op ruime schaal adviestrajecten op basis van de (eigen IPV-) HR-scan opgestart. Maar anderzijds hebben 'leren en motiveren' natuurlijk ook te maken met de dagdagelijkse werkervaring van

werknemers, de concrete taakinhoud en de achterliggende arbeidsorganisatie. De WBM-cijfers m.b.t. het relatief hoog aandeel van werknemers uit de voedingsindustrie met routinematig werk (29,2%) en onvoldoende autonomie (24,2%) illustreren treffend de problematiek van de kortcyclische arbeid in de sector.¹⁵ Daarom werd binnen het project aanvullend een 'organisatiescan' ontwikkeld die experimenteel in een aantal bedrijven werd uitgezet i.f.v. analyse en verbetering van knelpuntsituaties op vlak van taakvariatie en regelmogelijkheden.

Ondernemingsadvisering met de HR-scan

De HR-scan werd binnen IPV ontwikkeld en is een laagdrempelig instrument om (verbeterpunten voor) diverse aspecten van het personeelsbeleid van ondernemingen in kaart te brengen: personeelsplanning, aanwervingsbeleid, onthaal van nieuwkomers, vorming-training-opleiding, begeleiding van medewerkers via functionerings- en evaluatiegesprekken, competentie- en talentmanagement, loopbaanbeleid, interne communicatie... Welzijn op het werk/kwaliteit van de arbeid zijn expliciete aandachtspunten die – bij wijze van werkbaarheidsevaluatie - in de HR-scan worden meegenomen.

De HR-scan wordt op het terrein uitgevoerd/toegepast door een vaste groep van geselecteerde externe consultants. IPV betoelaagt deze analyse- en adviesopdrachten (volledig voor KMO's tot 100 werknemers, met 50% cofinanciering voor grotere ondernemingen). De subsidiëring van de bedrijfstrajecten is gekoppeld aan een aantal 'spelregels':

- het bedrijf verbindt er zich toe de werknemersvertegenwoordigers te informeren over het adviestraject;
- bij de opmaak van de doorlichting moeten - naast de bedrijfsleiding en/of HR-verantwoordelijke - ook leidinggevenden en uitvoerende werknemers bevroegd worden;
- het rapport bevat niet enkel een sterkte-zwakte-analyse, maar formuleert ook een aantal concrete adviezen m.b.t. prioritaire verbeteracties;
- bij de adviesopdracht moet een gedeelte van tijd en budget besteed worden aan de coaching van bedrijfsverantwoordelijken bij de implementatie van acties;
- de betrokken consultants nemen deel aan intervisiemomenten (cfr. infra, lerend netwerk) i.f.v. kennisdeling, professionele vervolmaking en kwaliteitsbewaking van de interventies.

De inventarisatie van de concrete acties n.a.v. de uitvoering van een HR-scan laten een grote diversiteit zien: coaching van zaakvoerders van KMO's, formalisering van het onthaalbeleid, uitwerking van een opleidingsplanning o.b.v. een middellange-termijn-behoefteanalyse, coaching van eerstelijns-leidinggevenden, opstarten van POP-gesprekken, bevorderen van feedback en respectvolle communicatie, beleidsaandacht voor conflictbeheersing, uitwerken van een verzuimbeleid, ergonomische aanpassingen, doorlichting van de werkplanning met het oog op een haalbare werkdruk...

Tijdens de looptijd van het ESF-werkbaarheidsproject werden een honderdtal HR-scans uitgevoerd. Slechts 20% van deze adviestrajecten werd vanuit het addenda-budget gefinancierd: bij deze HR-scans werd – als input voor het lerend netwerk - een extensieve werkbaarheidstoetsing uitgevoerd. De overige 80% van deze adviestrajecten werd vanuit eigen IPV-middelen gefinancierd. De HR-scan blijft ook na afloop van het ESF-project in het IPV-dienstverleningsaanbod opgenomen.

¹⁵ zie [Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S., Sectorprofiel werkbaar werk in de voedingsindustrie 2004 - 2013, SERV-StIA, Brussel, 2014](#)

Ontwikkeling van en experimenten met de ‘Organisatiescan’

N.a.v. de in 2013 uitgevoerde HR-scan-trajecten groeide het inzicht dat een aantal knelpunten op het vlak van bedrijfsvoering én werkbaarheid niet kunnen verholpen worden via HR-maatregelen alleen, maar samenhangen met/ingrijpen vereisen in de productie- en arbeidsorganisatie. De bijdrage van Flanders Synergy op het vermelde lerend netwerk eind 2013 over ‘de innovatieve arbeidsorganisatie, zelfsturende teams en actieve jobs’ en over de mogelijkheden om negatieve effecten van kortcyclisch werk via gerichte organisatie-ingrepen aan te pakken, vormde de concrete aanleiding om een bijkomend screeninginstrument te ontwikkelen en organisatievernieuwing op de sectorale (werkbaarheids)agenda te plaatsen.

De organisatiescan werd door het IPV-projectteam i.s.m. enkele door Flanders Synergy geaccrediteerde consultants ontwikkeld in de periode februari-maart 2014 en via 6 pilootprojecten in de loop van 2014 uitgetest/bijgesteld. Het analyseschema achter de scan is gebaseerd op de sociotechnische organisatie(ontwerp)theorie: de doorlichting neemt strategiebepaling, structuren, ondersteunende systemen, congruentie bedrijfscultuur en de personeelsinzet binnen een onderneming onder de loep i.f.v. detectie van knel- en verbeterpunten.

Optimalisering van de organisatie verwijst in het denkkader van de innovatieve arbeidsorganisatie niet alleen naar een performante bedrijfsvoering (productkwaliteit, responstijd, kostenefficiëntie...), maar expliciet ook naar de kwaliteit van de arbeid (leermogelijkheden, motivatie, verloop, verzuim...). De (verplichte) werknemersbevraging in de scan peilt o.m. naar de mate waarin de arbeidsorganisatie een leerrijke werkomgeving met uitdagende, actieve jobs creëert en welke verbeteringen wenselijk zijn: zoeken naar meer gevarieerde takenpakketten, versterken van de betrokkenheid van medewerkers bij de planning en organisatie, betere benutting van talenten en ontwikkelingskansen ‘on the job’. Daarnaast worden in de organisatiescan ook een aantal werkbaarheidselementen op het terrein van de arbeidsverhoudingen (collegiale werksfeer, waarderend leiderschap, gelijke behandeling) en van de arbeidsomstandigheden (arbeidstijden, werkpostergonomie) meegenomen.

In de eerste helft van 2015 werd de organisatiescan binnen de IPV-werking ‘geïntegreerd’: partnerschappen met (door Flanders Synergy geaccrediteerde) consultants werden uitgebouwd en het nieuwe type adviestraject werd in het reguliere IPV-aanbod opgenomen. Genoemde spelregels bij de HR-scan (betoelaging, kennisgeving aan werknemers(vertegenwoordigers), combinatie van analyse en coaching) zijn ook hier van toepassing.

Nieuwe thema’s geëxploreerd via een lerend netwerk

Het lerend netwerk ‘werkbaarheid’, bestaande uit IPV-projectmedewerkers, sociale partners en de betrokken externe consultants, kwam in de periode najaar 2013 – eind 2014 zes keer bij elkaar.

Enerzijds was dit het forum voor uitwisseling van praktijkervaringen met de bedrijfstrajecten op basis van de HR- en organisatiescan: de netwerkpartners konden op die manier hun expertise verdiepen en er werden lessen getrokken m.b.t. een (kwaliteitsvolle en gestroomlijnde) toepassing van deze instrumenten in de toekomst.

Anderzijds fungeerde het lerend netwerk als denktank voor visie-ontwikkeling met de sociale partners rond een adequate sectorale werkbaarheidsaanpak. Op basis van de input van externe experts kon dit binnen de IPV-context nieuwe werkterrein geëxploreerd worden (sectoranalyse ‘voedingsnijverheid’ op basis van de werkbaarheidsmonitor 2013) en kennisgemaakt worden met een aantal specifieke werkbaarheidsthema’s en -invalshoeken: de innovatieve

arbeidsorganisatie en actieve jobs, work ability en duurzame inzetbaarheid, coaching voor eerstelijns-leidinggevenden, gezondheidsaspecten van ploegenarbeid.

Volledigheidshalve vermelden we nog dat de sectorale CAO 2013-2014 aan IPV de opdracht gaf om de mogelijkheden van een (opleidings)aanbod rond ergonomie en werkstress te verkennen. In dit kader werd in de tweede jaarhelft 2014 i.s.m. Prevent een ergonomiescan uitgewerkt die in 5 voedingsbedrijven werd toegepast en in het IPV-adviesaanbod werd opgenomen. Daarnaast organiseerde IPV een tweetal seminaries rond werkstress waarbij de problematiek werd verkend en toepasselijke tools voor diagnose en mogelijke pistes voor een preventiebeleid werden gescreend. Deze initiatieven waren (formeel) geen onderdeel van het ESF-project en/of het lerend netwerk, maar horen natuurlijk wel thuis in het globale werkbaarheidstraject dat de sector in de afgelopen jaren heeft afgelegd.

In een afsluitend seminarie van het lerend netwerk 'werkbaarheid' eind 2014 werd een round up opgemaakt van het (doorheen de beschreven acties en besprekingen) ontwikkelde actieprogramma. Deze sectorale werkbaarheidsaanpak is opgebouwd rond 4 assen:

- ▀ **Begeleid** ('zorgen dat elkeen kansen krijgt'): professionalisering van werving en selectie, opzetten van een uitgebalanceerd onthaalbeleid inclusief investeren in meter/peterschap, starten met de uitbouw van een loopbaanbeleid.
- ▀ **Samen slim** ('zorgen dat werknemers in hun job blijven en kennis niet verloren gaat'): opleidingsplanning gesteund op behoeftanalyses, inzetten op een positief leerklimaat met o.m. specifieke aandacht voor oudere werknemers, investeren in soft skills en een coachende aanpak van teamleiders, werk maken van opbouwen, delen en borging van kennis met collega's.
- ▀ **Handig georganiseerd** ('zorgen voor een effectieve en motiverende arbeidsorganisatie'): jobs actiever maken, herontwerp/'weg-organiseren' van kortcyclisch werk en starten met autonome teams, met bijzondere aandacht voor ondersteuning van teamleiders en leidinggevenden bij de organisatievernieuwing.
- ▀ **Gezond** ('zorgen voor werkbare arbeidsomstandigheden'): humanisering van ploegenarbeid, werk maken van ergonomie, werkstresspreventie.

Disseminatie/doorwerking van het project

Deze werkbaarheidsstrategie werd eind 2014 formeel bevestigd door de sociale partners en verankerd in de opdrachtbepaling van IPV. De (sinds 2012 voor de tweede maal aangepaste) missie luidt nu: "IPV heeft tot doel om via vorming, advies en andere initiatieven bij te dragen aan efficiënter en kwaliteitsvoller werken in de voedingsindustrie." Dit impliceert de ondersteuning van bedrijven bij o.m. "de uitbouw van een duurzaam personeelsbeleid en de vernieuwing van de arbeidsorganisatie, met bijzondere aandacht voor de werkbaarheid en de kwaliteit van de arbeid."¹⁶ Het sectoraal akkoord 2015 – 2016 bevat een aanbeveling om bij de onderhandelingen op bedrijfsniveau aandacht te besteden aan werkbaar werk en verwijst daarbij naar de IPV-dienstverlening. Bovendien zet het akkoord een aantal bijkomende initiatieven rond werkbare jobs en loopbanen op de agenda.¹⁷

¹⁶ zie <http://www.ipv.be/missie>

¹⁷ O.m. studiewerk rond werkbare uurroosters en ploegensystemen, uitwerken van aanbevelingen op het vlak van ergonomie voor specifieke functies in de voedingsindustrie, ontwikkeling van een tool voor de integratie van langdurig zieken en werknemers met ernstige gezondheidsproblemen.

In het najaar 2015 wordt het actieplan 'werkbaarheid' breed bekend gemaakt naar werkgevers, HR-verantwoordelijken en werknemers(vertegenwoordigers) uit de sector via www.langerwerkenmetgoesting.be. Deze website bundelt argumenten, tools, stappenplannen en goede praktijken voor het uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid (ondersteuning van bedrijven bij het opmaken van werkgelegenheidsplan 45+ in het kader van CAO n°104) en de realisatie van genoemde werkbaarheidsacties op bedrijfsvlak. Het ondersteuningsaanbod van IPV (met o.m. de bedrijfsadviestrajecten op basis van de HR-scan, de organisatiescan en de ergonomiescan) worden daarbij in de etalage geplaatst.

2.7 'Thuis in de verhuis': het Ambassador-project

Interview 12/06/2015: Juan Caballero (directeur Ambassador), Teske Van Belle (sectorconsulent Ambassador)

Looptijd ESF-project: 1/4/2013 – 30/6/2015

Het werkbaarheidsproject 'Thuis in de verhuis' werd uitgevoerd door Ambassador, het sectoraal opleidingscentrum voor de zowat 1000 arbeiders die ressorteren onder het paritair subcomité 140.05 'Verhuizingen, meubelbewaring en aanverwante activiteiten'. De verhuissector heeft een uitgesproken KMO-karakter: slechts 3 bedrijven tellen meer dan 50 werknemers, ruim de helft zijn micro-ondernemingen met minder dan 5 personeelsleden.

Motivatie en aanpak

Het beroep van verhuizer is, ondanks de lage kwalificatie-instapeisen, een aanhoudend knelpuntberoep. Een van de verklaringen daarvoor ligt bij de hoge uitstroom uit de sector. Bij een meting in 2011 (via de RSZ-DIMONA-databank) tekende men in amper 2 kwartalen een turnover van bijna 40% op. Het personeelsverloop bleek vooral hoog bij instromers die na een relatief korte periode bedrijf en sector opnieuw verlaten, maar daarnaast waren er ook signalen 'vanop het terrein' dat heel wat oudere werknemers met gezondheidsklachten kampen en 'uitvallen'. Deze vaststellingen wezen dus op mogelijke (ernstige) werkbaarheidsknelpunten in de sector.

De ESF-oproep 'werkbaarheid' bood de kans om de link tussen het hoge personeelsverloop en problemen met de arbeidskwaliteit te onderzoeken/objectiveren via een systematische peiling naar de ervaren knelpunten in de verhuizersjob bij zittende én uitgestroomde werknemers. Ambassador deed voor de uitvoering van deze werknemersbevraging beroep op het onderzoeksbureau Tempera.

De ambitie van het onderzoek en het project ging echter verder dan het registreren van problemen: er werd - via de werknemersbevraging en in dialoog met zaakvoerders van grotere en kleinere verhuisfirma's - ook ingezet op brainstorming over en screening van mogelijke oplossingspistes, olijsten van mogelijke verbeteracties en ontwikkeling van een aantal praktische tools voor de bedrijfspraktijk. Het Ambassador-project combineerde dus (probleem)analyse met het uitwerken van een visie op werkbaarheid in de sector en (de voorbereiding van) concrete acties op het terrein.

Werkbaarheidspeiling bij werknemers

Tempera ontwikkelde – met input uit een aantal verkennende interviews op het terrein en besprekingen met de sociale partners in de projectstuurgroep – een vragenlijst ‘op maat’: deze peilde niet enkel naar het voorkomen en de evaluatie van ‘generieke’ werkbaarheidsrisico’s, maar besteedde ook aandacht aan een aantal sectorspecifieke knelpunten en polste tevens naar suggesties van mogelijke en prioritaire oplossingen.

Bij het samenstellen van de steekproef werden drie groepen onderscheiden: ‘anciens’ (werknemers die al langer dan een half jaar in de verhuissector werkten), nieuwelingen (werknemers met een anciënniteit van minder dan 6 maanden) en ex-verhuizers (werknemers die recent de sector verlieten). Men opteerde – in functie van het scholingsniveau en mogelijke laaggeletterdheidsproblemen bij een deel van de doelgroep – voor een telefonische bevraging. In het najaar van 2013 werden in totaal 132 telefonische interviews met (ex)verhuizers - ruim 10% van de werknemerspopulatie – uitgevoerd aan de hand van de gestandaardiseerde vragenlijst.

Het eind 2013 opgeleverde onderzoeksrapport¹⁸ brengt de werkbaarheidssituatie in de verhuissector gedetailleerd in kaart. Daaruit blijkt dat de verhuizersjob op een aantal werkbaarheidsaspecten goed scoort: de afwisseling in en veelzijdigheid van het takenpakket, de collegiale werksfeer, de grote zelfstandigheid die een verhuisploeg ‘op de baan’ krijgt om de opdrachten uit te voeren, de werkverdeling te organiseren en oplossingen te zoeken voor onvoorziene situaties. Deze ruime autonomie (‘zijn plan trekken’) betekent echter ook dat voor nieuwelingen de lat in de beginperiode erg hoog kan liggen: de juiste attitude vinden bij contact met (veeleisende) klanten, correct interpreteren van werkfiches en afhandelen van verhuisdocumenten, de verantwoordelijkheid bij betaling in cash ... is voor de doorsnee-instromer (met vaak een kansengroep-achtergrond) geen evidentie. Een gebrekkig onthaal en begeleiding tijdens de inwerkperiode vormt dan ook een van de redenen waarom zoveel werknemers relatief snel afhaken. Maar ook voor anciens blijkt die ondersteuning en coaching erg belangrijk te zijn: ongeveer de helft van de respondenten is vragende partij voor (meer) formele opleiding en werfbezoeken van de zaakvoerder of ‘dispatcher’ worden positief beoordeeld als blijk van waardering en respect.

Maar er zijn ook duidelijke pijnpunten op het vlak van werkbaar werk in de sector. Vooreerst is er de (onvermijdelijke) fysieke belasting van het verhuiswerk en het risico op rugklachten of andere problemen met het bewegingsapparaat: zowat een vierde van de verhuizers catalogeert de lichamelijke belasting van het courante hef- en tilwerk als problematisch zwaar, 1 op 10 zegt door het werk een ziekte of handicap te hebben opgelopen die de normale taakuitvoering bemoeilijkt. Het is vooral bij de 45plussers dat deze problemen aan de oppervlakte komen. Er is duidelijk nog werk aan de winkel op het vlak van ‘rugschool’-initiatieven (zowat 4 op 10 van de ondervraagde werknemers geeft aan niet genoeg instructies of opleiding over tillen, heffen en verplaatsen van zware lasten te krijgen) en op het vlak van inzet van ergonomische hulpmiddelen (2 op 10 blijkt ontevreden over het beschikbare materiaal, zoals liften of karretjes).

¹⁸ Albertijn, M., Desseyn, J., *Thuis in de verhuis. Analyse bevraging werkbaarheid in opdracht van Ambassador*, Tempera, Antwerpen, 2013, 30 p. (intern document)

Een tweede belangrijk werkbaarheidsknelpunt ligt op het vlak van werkdruk (ruim een vierde van de verhuizers schat de situatie problematisch in) en atypische werktijden (zowat 1 op 5 heeft het moeilijk de job te combineren met gezinsverantwoordelijkheden door weekendprestaties, systematisch overwerk en onvoorspelbare werkroosters). Deze problemen lijken op het eerste gezicht inherent aan verhuis-activiteiten en de impliciete resultaatsverbintenis met de klant: de opdracht moet binnen een afgesproken tijdslot en vaak op één dag worden afgerond. Verkeerde inschattingen van verhuisvolumes, onduidelijke afspraken met klanten over verpakking en montage, onverwachte files of parkeerproblemen zorgen regelmatig voor achterstand op het werkschema, zodat een tandje dient bijgestoken en erg lange werkdagen moeten worden gedraaid. Maar met een realistische planning, een aangepaste samenstelling van de verhuisploeg, helder geformuleerde werkinstructies en betere communicatie zouden heel wat afstemmingsproblemen en daarmee samenhangende stress en overuren kunnen vermeden worden.

De onderzoeksbevinding dat bij zowat een vierde van de respondenten de beoordeling van hun job in de verhuissector niet spoort met hun verwachtingen vooraf, bevestigt deze sterkte-zwakte-analyse: positieve verrassingen worden daarbij gelinkt aan de afwisseling en autonomie bij dit soort werk, negatieve evaluaties hangen (behalve met de beloning) vooral samen met de zwaarte van het werk en de lange werkdagen.

Acties en tools: van tekentafel tot test op de bedrijfsvloer

In een volgende projectfase begin 2014 werden onderzoeksbevindingen en verbeter suggesties uit de werknemersbevraging onder de loep genomen en doorgesproken met werkgevers (en syndicale vertegenwoordigers) uit de stuurgroep en de Ambassador-beheerraad. Een achttal prioritaire werkpunten konden worden afgelijnd: onthaal, coaching en peterschap, optimalisering van werkplanning en communicatie, versterking/uitbreiding van het sectorale opleidingsaanbod, HR-beleid dat inzet op erkenning en respect, de problematiek van uurroosters en arbeidsflexibiliteit.

Op basis van diepte-interviews binnen een vijftal bedrijven en een workshop met zaakvoerders en personeelsverantwoordelijken werden mogelijke verbeteracties opgesteld en afgetoetst op relevantie en praktische realiseerbaarheid. Het uitwerken en (vanuit de sector/ Ambassador) promoten van maatregelen op het terrein van de arbeidsorganisatie (werkplanning en arbeidstijdregelingen) bleek niet op het nodige draagvlak bij de bedrijven te kunnen rekenen. Uiteindelijk werden een drietal (binnen projecttiming en –budget) haalbare initiatieven in de HR-beleids sfeer geselecteerd en in het voorjaar 2014 op de rails gezet.

■ **Brochure en checklist onthaalbeleid.** Uit de werknemersbevraging bleek dat bij één op vier van de instromers de eerste ervaringen met de verhuizersjob niet overeenstemmen met hun verwachtingen: de betrokkenen weten dan niet waar ze aan toe zijn en kunnen vaak niet rekenen op de nodige ondersteuning, wat tot problematische werkstress en zelfs vroegtijdig afhaken kan leiden. In een viertal verhuisfirma's werd daarom de bestaande onthaalpraktijk onder de loep genomen/geëvalueerd. Op basis van bestaande modellen en best practices van onthaalbeleid uit HR-repertoria en in samenspraak met zaakvoerder, personeelsverantwoordelijke en een aantal werknemers werd een verbeterd en (aan de verhuisfirma-context) aangepast onthaaltraject uitgewerkt en uitgetest. De actie leidde niet alleen tot een meer professionele onthaalpraktijk in de vier betrokken bedrijven, maar leverde – in functie van verdere verspreiding in de sector - ook een model op van onthaalbrochure en een sjabloon voor zaakvoerders van verhuisondernemingen met een scenario en aandachtspuntenlijst voor de opvang en integratie van nieuwelingen.

- ▀ **Werkfiches peterschapsformule.** Het Tempera-onderzoek registreerde een duidelijke vraag bij werknemers uit de sector naar (meer) coaching, waardering en (zicht op) doorgroeimogelijkheden. De peterschapsformule biedt op dit vlak een aantal troeven voor zowel de coach (erkenning van diens vakmanschap, nieuw loopbaanperspectief) als het 'petekind' (ondersteuning bij stapsgewijs verwerven van vaardigheden en competenties op weg naar een 'all round'-verhuizer). Bij de Ambassador-opleiding 'Bedrijfsinterne coach' bleken cursisten toch nog te kampen met heel wat onduidelijkheden over de concrete invulling van het peterschap op de eigen bedrijfsvloer. In samenwerking met de vier bedrijven, die ook bij het onthaalproject tekenden voor het 'veldwerk', werd een kader voor de peterschapsformule, inclusief handleiding en instrumenten, uitgetekend en getest: specifieke criteria voor bedrijfscoaches, aandacht voor functiebeschrijvingen en competentieprofielen, leidraad voor ondersteunende opvolgingsgesprekken... De bedrijfstrajecten resulteerden in een (laagdrempelige) toolbox 'Peterschap in de verhuis', met fiches die door zaakvoerders en coaches uit verhuisondernemingen als leidraad kunnen gebruikt worden tijdens de inwerkperiode van een nieuwe medewerker.
- ▀ **Heldere communicatie op de werkvloer.** In heel wat verhuisfirma's loopt de communicatie over het werkproces niet optimaal, zo bleek uit de werknemersbevraging in de sector: verhuizers worden onvoldoende gebriefd over de opdracht, gaan op pad zonder de nodige correcte documenten, maken fouten door onduidelijke of slecht begrepen werkinstructies... met alle onnodige misverstanden, vertragingen en stress van dien. Om te onderzoeken op welke wijze interne communicatieprocessen kunnen worden geoptimaliseerd, kon het projectteam aansluiten bij een verbeterproject in een (grotere) verhuisonderneming. Met input en actieve medewerking van dispatchers, ploegchefs, verhuizers en professionals inzake helder en eenvoudig taalgebruik (VOCVO, Basiseducatie) werden werkprocessen en communicatie geanalyseerd, duidelijkheid van werkinstructies en documenten tegen het licht gehouden, formats ontwikkeld voor effectieve briefings (bijv. inzicht in het belang en de functie van opvolgingsdocumenten vergroot de kans op een correcte hantering). De resultaten van de interne communicatieoefening werden binnen het bedrijf positief geëvalueerd. Ambassador gebruikte deze proeftuin als opstap naar de ontwikkeling van een eigen checklist 'Verbetering interne communicatie': ophijsting en formulering van werkinstructies, do en don'ts over omgang met collega's, kantoor en klanten, informatie over de gangbare documenten in het verhuisbedrijf. De checklist kan gebruikt worden als basis voor interne opleidingen of verbeteracties op bedrijfsvlak.

Evaluatie/doorwerking van het project

De 'opbrengst' van het uitgevoerde ESF-project -'Thuis in de verhuis' ligt op een dubbel vlak. Enerzijds kreeg – doorheen het afgelegde traject van analyseren van signalen uit de werknemersbevraging, brainstorming over mogelijke oplossingspistes en praktische maatregelen, experimenten en proeftuinen in ondernemingen en terugkoppeling naar de algemene vergadering van de werkgeversorganisatie – het beleidsconcept 'werkbaar werk' een herkenbare en concrete betekenis voor de sociale partners en (een aantal) zaakvoerders van verhuisfirma's. Tegelijk groeide ook het inzicht in en de bewustwording van het belang van werkbaarheid voor het (nijpend) retentievraagstuk in de sector.

Anderzijds leidde het project (medio 2015) tot een aantal praktische en op de bedrijfsvloer geteste werkbaarheidsinstrumenten op maat van de sector, die kunnen meegenomen worden bij de verdere uitbouw van de eerstelijns-HR-adviesfunctie van Ambassador. Verdere inspanningen zullen immers noodzakelijk zijn om op sectorniveau ook tastbare effecten op de werkbaarheidssituatie te realiseren. Binnen de Raad van Bestuur bestaat er in ieder geval eensgezindheid om van 'werkbaar werk' in de komende jaren en het sectorconvenant 2016-2017 een prioriteit te maken.

2.8 Werkbaar werk in de social profit-praktijk: het VIVO-project

Interview 4/3/2015: Luc Van Waes (directeur VIVO), Laurence de Mûelenaere (projectbeheerder 'Levenslang leren')

Looptijd ESF-project: 1/5/2013 – 31/12/2014

Vanuit het Vlaams instituut voor vorming in de social profit (VIVO) werd een – bij het sectorconvenant 2013-2014 aansluitend – werkbaarheidstraject opgestart voor 5 Vlaamse social profitsectoren: de gezins- en bejaardenzorg (PC 318); het algemeen welzijnswerk, de gehandicaptenzorg en bijzondere jeugdbijstand (PC 319); de beschutte en sociale werkplaatsen (PC 327); de socio-culturele sector (met o.m. culturele centra, bibliotheken, jeugthuizen en initiatieven van samenlevingsopbouw – PC 329), de kinderopvang en gezondheidsdiensten (met o.a. de centra voor geestelijke gezondheidszorg – PC 331). Deze sectoren tellen (samen) zowat 125.000 werknemers. De federale gezondheidssectoren (ziekenhuizen, rusthuizen, thuisverpleging – PC 330) waren niet bij het addendum werkbaarheid betrokken.

Motivatie en doelstelling

Vanuit de omgevingsanalyse die binnen het sectorconvenant 2013-2014 werd gemaakt, bleek het aantrekken en behouden van voldoende en competent personeel één van de centrale uitdagingen voor de betrokken sectoren om ook in de toekomst een kwalitatief (en evoluerend) zorgaanbod te kunnen garanderen. De ESF-projectfinanciering t.b.v. de addenda 'werkbaarheid' bood dan ook de kans om het retentievraagstuk grondig (beleidsmatig) onder de loep te nemen: welke factoren maken dat werknemers in de instellingen en organisaties actief willen blijven en wat kunnen werkgevers en HR-verantwoordelijken daaraan bijdragen? Wat zijn m.a.w. de push & pulls om oudere (en jongere) zorgmedewerkers langer gemotiveerd en competent aan de slag te houden?

Het VIVO-project focuste daarom op een grondige analyse van de werkbaarheidssituatie in de betrokken sectoren, een exploratie van knelpunten en mogelijke oplossingspistes, de ontwikkeling van een strategische kijk op werkbaar werk en aflijnen van (elementen voor) een actieplan dat via het sociaal overleg en in de verdere VIVO-werking (inz. bij het vernieuwde sectorconvenant na 2015) kan uitgerold worden.

Dit gebeurde via drie deelprojecten: de organisatie van een grootschalige kwalitatieve medewerkersbevraging; een brainstorming met werkgevers via focusgroepen en de uitwerking – in dialoog met de sociale partners van de onderscheiden sectoren - van een prioriteitennota (annex actieplan) rond een adequate werkbaarheidsaanpak in de social profit praktijk.

Grootschalige kwalitatieve medewerkersbevraging

De SERV-werkbaarheidsmonitor (WBM) levert reeds sinds 2004 accurate en betrouwbare indicatoren m.b.t. de (risico's voor de) arbeidskwaliteit in de gezondheids- en welzijnzorg. Met de verdubbeling van de WBM-steekproef bij de meting 2013 kwamen voor een aantal social profit sectoren ook aparte data beschikbaar.¹⁹

¹⁹ zie [Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S., Sectorprofiel werkbaar werk in de gezondheids- en welzijnzorg 2004 - 2013, SERV-StIA, Brussel, 2014](#)

Een aantal markante (en soms onverwachte) vaststellingen bevestigen de (sub)sectorspecificiteit van het werkbaarheidsvraagstuk: de extreem hoge scores voor emotionele belasting annex confrontatie met agressie en ongewenst gedrag in de gehandicaptenzorg en bijzondere jeugdbijstand, het groot aantal medewerkers in de gezins- en bejaardenzorg die worden geconfronteerd met routinematig werk en onvoldoende leermogelijkheden, het frequent(er) voorkomen van werk-privé-combinatieproblemen in de kinderopvang en de centra voor geestelijke gezondheidszorg... De 'verruimde werkbaarheidsmonitor' (met o.m. de mogelijkheid om intersectorale verschillen in de social profit duidelijk in beeld te brengen) vormde – volgens de eigen VIVO-inschatting - een waardevolle vertrekbasis voor het eigen werkbaarheidsproject.

Om deze cijfergegevens en benchmarks in concrete (op de werkvloer en in de instellingen herkenbare) termen te vertalen en de verschillen tussen de deelsectoren te kunnen duiden, opteerde men ervoor om binnen het VIVO-project een kwalitatieve werknemersbevraging op te zetten om beter zicht te krijgen op de subjectieve werkbaarheidsbeleving, de diversiteit aan knelpunten waarmee werknemers in de praktijk te maken krijgen en op voorbeelden van beleidsaanpak die tot positieve resultaten leiden. De keuze viel daarbij op enquêtering met een semi-open vraagstelling waarbij de respondenten rond 8 keuzemodules (arbeidsinhoud, opleidings- en doorgroeimogelijkheden, samenwerking met de direct leidinggevende, relatie met cliënten/patiënten, combinatie werk-privé leven ...) in extenso hun mening konden formuleren/hun verhaal konden optekenen.

Om praktische redenen (financiële haalbaarheid) werd geopteerd voor de uitvoering van de enquêtering 'in eigen regie' (door het projectteam) en voor een web-bevraging, waarbij de werknemers via de bij het project betrokken sociale partner-organisaties en via de VIVO-kanalen tot (vrijwillige) deelname werden opgeroepen. De bevraging liep in de periode november-december 2013. In totaal namen liefst 1046 social profit-medewerkers spontaan deel aan het onderzoek en beantwoordden een of meerdere vragenmodules.

Analyse van de respons leerde dat werknemers uit zowel grote als kleinere instellingen, uit alle leeftijdsgroepen en uit de 5 betrokken sectoren in de 'steekproef' vertegenwoordigd waren, zij het niet evenredig: doelstelling van het onderzoek was echter niet zozeer een statistische, maar exemplarische representativiteit. Wel dient opgemerkt dat de bevraging vooral informatie over knelpunten opleverde en minder (dan gehoopt) ideeën omtrent aanpak en best practices aanbracht.

De massa aan 'ervaringsmateriaal' werd volgens een eigen codeerschema gestructureerd en verwerkt om relevante en opmerkelijk vaststellingen en typerende voorbeelden uit de praktijk in kaart te brengen en de link met de WBM-werkbaarheidsdimensies en -risico's te duiden.

Focusgroepen met werkgevers

De resultaten van deze werknemersbevraging (en de social profit-bevindingen uit de werkbaarheidsmonitor) werden voorgelegd en besproken met werkgevers en HR-verantwoordelijken van de voorzieningen. Dit gebeurde in 6 focusgroepen, die in het voorjaar 2014 en per deelsector werden georganiseerd. Daarnaast werd ook nog een expertgroep geconsulteerd met interprofessionele loopbaan- en diversiteitsdeskundigen (Jobkanaal-adviseurs en syndicale diversiteitsconsulenten). De sectorale aanpak en daardoor 'werkbare' omvang van de focusgroepen bleek een interessante formule om de opgelijste knelpunten grondig uit te diepen (en om beleving van medewerkers te duiden/nuanceren) en liet toe om te brainstormen over mogelijke oplossingen en beleidsmaatregelen.

Onder meer de volgende topics kwamen daarbij op de agenda: de visie op de administratieve planlast als oorzaak van belasting van leidinggevenden en met repercussies op hun coaching-opdracht; de inherente risico's van emotioneel belastende (zorg)arbeid en de mogelijkheden van een preventieve/curatieve beleidsaanpak; de grenzen aan de organiseerbaarheid van werknemersaspiraties inzake werk-privé-balans; de specifieke werkdrukproblematiek door de (structurele) inzet/aanwezigheid van stagiairs en vrijwilligers; de problematiek van beperkte doorgroeikansen in social profit-instellingen met een veelal vlakke structuur; de mogelijkheden en beperkingen van telewerk in de sector...

Bevindingen van de analyse

De resultaten van de online-medewerkersbevraging, de focusgroepen en de consultatie van de loopbaan- en diversiteitsexperts werden in extenso gerapporteerd²⁰ op basis van de gekende 4A's-indeling. Bij wijze van voorbeeld een (kleine) greep uit de bevindingen:

- ▀ **Arbeidsinhoud:** het inzetten van vlinders of mobiele equipes blijkt een adequate maatregel om tijdelijke werkdrupieken bij afwezigheden op te vangen, maar kan in kleinere organisaties enkel via overkoepelende afspraken en samenwerkingsovereenkomsten gerealiseerd worden; toepassing van principes van 'de innovatieve arbeidsorganisatie' met kritische analyse en stroomlijning van werkprocessen kunnen ook tot structurele verbeteringen leiden op het vlak van de arbeidsbelasting van medewerkers;
- ▀ **Arbeidsvoorwaarden:** strikte diplomaverenisten zetten een rem op verticale mobiliteit en loopbaanmogelijkheden in de sectoren (cfr. de actuele discussie inzake functiedifferentiatie verzorgenden versus zorgkundigen): creatieve formules van jobrotatie over organisatie- en zelfs sectorgrenzen heen (cfr. 'project vreemdgaan' of combinatie van taken in de gezinszorg en woonzorgcentra) vormen een alternatieve piste om de motivatie op peil te houden; competentieversterking is ook voor oudere, ervaren medewerkers noodzakelijk 'om up-to-date te blijven' maar vraagt aangepaste vormingsmethodieken en aandacht voor alternatieve leervormen;
- ▀ **Arbeidsverhoudingen:** leidinggevenden en teamverantwoordelijken worden vaak gesandwichd tussen tegenstrijdige doelstellingen, geven de daarmee samenhangende werkdrup 'naar beneden' door en zijn daardoor vaak minder beschikbaar voor coaching en ondersteuning; investeren in leiderschap betekent ook investeren in werkbaar werk van medewerkers; kwaliteitsvolle functioneringsgesprekken met aandacht voor welbevinden van werknemers ('knipperlichtmethodiek'²¹) blijken een adequaat middel om werkbaarheidsknelpunten op de werkvloer tijdig te herkennen en ziekteverzuim te reduceren; ruimte voor werkoverleg kan conflicten binnen teams tussen leeftijdsgroepen met andere mogelijkheden en aspiraties op het vlak van 'work life balance' helpen voorkomen (cfr. 'rimpeldagen'-problematiek);

²⁰ De Mùelenaere, L., Verstraete, P., Van Waes, L., *De beleving van werk in de Vlaamse Social-Profitsectoren. Een kwalitatief onderzoek naar werkbaar werk*, VIVO, Brussel, 2015 - te raadplegen op [de VIVO-website](#).

²¹ De 'knipperlichtmeter' is een checklist-methode (ontwikkeld) binnen de gezinszorg om de balans tussen draaglast en draagktacht bij verzorgenden in kaart te brengen en kreeg een kwaliteitslabel/erkenning vanuit het Ervaringsfonds. De knipperlichtmeter kan gehanteerd worden als werkinstrument om welzijnsknelpunten bespreekbaar te maken bij functioneringsgesprekken, als diagnose-instrument om de arbeidsorganisatie en arbeidsomstandigheden te evalueren en als beleidsinstrument om verbeterprojecten op niveau van teams of diensten te initiëren.

- ▀ **Arbeidsomstandigheden:** het systematisch toepassen en breed valoriseren van expertise rond conflictpreventie en assertiviteit (cfr. het ICOBA-project²²) kan het risico op emotionele belasting door omgang met lastige en agressieve cliënten/patiënten helpen beperken; de belasting door shiftwerk en werk op onregelmatige tijdstippen in een aantal sectoren is vooral belastend voor de werk-privé-balans in geval van onvoorspelbare of laattijdige dienstroosterwijzigingen: een betere planning en een grotere betrokkenheid van de medewerkers (cfr. zelfroostering in autonome teams) kunnen bijdragen aan een oplossing.

Strategiebepaling en actieplan

Het bleek binnen het project geen sinecure om uit de resultaten van onderzoek, analyse en brainstorming en de veelheid aan resulterende inzichten en ideeën, een beperkt aantal prioritaire aandachtspunten en actielijnen te distilleren. Deze besluitvorming verliep dan ook in verschillende rondes.

Een eerste 'filter' moment was de visiedag met de sociale partners van de betrokken sectoren in december 2014. Op basis van workshops rond de genoemde 4 A's (georganiseerd volgens de 'world café'-methodiek²³) kon een eerste afbakening van prioriteiten en acties worden gemaakt. Een tweede scherpstelling van de prioriteiten gebeurde – op basis van beleidsvoorbereidend werk en een voorstel van het VIVO-projectteam - op de VIVO-Raad van Bestuur van maart 2015 waar de definitieve keuzes werden gemaakt.

Het uiteindelijke actieplan weerhoudt de volgende prioriteiten:

- ▀ Een brede **sensibilisering** rond werkbaar werk via de bestaande kanalen van VIVO en van de onderscheiden 'social profit'-sectorfondsen: 'werkbaar werk' als vaste rubriek in de nieuwsbrieven (met nadruk op praktische bruikbaarheid type 'checklist bij het vervang-, interim- en stagebeleid'), publicatie van een brochure met good practices rond werkbaar werk in de social profit sectoren, expliciteren van werkbaarheidsthema's in het bestaande VIVO-opleidings- en HR-ondersteuningsaanbod, aandacht voor werkbaarheidsaccenten bij de actualisering van de website www.leeftijdindesocialprofit.be rond leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- ▀ Nieuwe initiatieven binnen het **opleidings- en HR-aanbod** van VIVO: opzetten van een stressbeleid in instellingen, agressie en pestgedrag, zelfversterking van medewerkers met mogelijk individuele coaching-trajecten, bewaking van de grens tussen werk en privéleven en/bij gebruik van sociale media.
- ▀ De actieve participatie van VIVO aan **experimenten met organisatievernieuwing** in het kader van het ZIRKO.²⁴ Dit project van Flanders Synergy loopt tot medio 2016 en wil instellingen in de thuiszorg en residentiële ouderenzorg ondersteunen bij het stroomlijnen van hun zorgaanbod, zodat de best mogelijke garanties geboden kunnen worden op vlak van de kwaliteit van de arbeid.

²² ICOBA staat voor 'Iedereen Competent in het Beheersen van Agressie': dit kennis- en expertisecentrum van de Vlaamse opvoedingsinstellingen en de Vlaamse welzijns- en gezondheidssector stimuleert/ondersteunt organisaties om agressie tegen medewerkers structureel en integraal aan te pakken.

²³ Deelnemers doorlopen in conversatierondes van beperkte duur verschillende 'thematische gesprekstafels' met vaste moderator en verslaggever, met het oog op een snelle informatie-uitwisseling, een efficiënte kennisdeling en cumulatieve besluitvorming.

²⁴ ZIRKO staat voor Zorgorganisaties Innovatief Responsief Kwaliteitsvol en krachtig Ontwikkelen.

- De uitbouw van 5 provinciale **lerende netwerken voor leidinggevenden** uit de social profit, met het oog op versterking van hun coaching-vaardigheden in functie van de werkbaarheid (ook) van de betrokken medewerkers. Mogelijke aandachtspunten bij deze intervisiesessies: bufferen van emotionele belasting, aanpak van interpersoonlijke conflicten op de werkvloer, omgaan met tegenstrijdige rolverwachtingen als leidinggevende, connectie behouden met medewerkers in hoge werkdruksituaties. Daarbij zal synergie worden gezocht met 'HRwijs', het ondersteuningsplatform van VERSO naar (kleine) social profit-organisaties.²⁵

Inbedding/doorwerking van het project

Aangezien het VIVO-project zich concentreerde op analyse en visie-ontwikkeling en dus vooral gericht was op beleidsvoorbereiding is de vraag naar effectmetingen 'op het terrein' eerder prematuur. De meerwaarde van het ESF-werkbaarheidstraject ligt vooral op het vlak van sensibilisering en exploratie van nieuwe beleidspistes: bespreekbaarheid en erkenning van het belang van werkbaarheid en duurzame inzetbaarheid op niveau van de sectorale sociale partners, concretisering van het abstracte beleidsconcept 'werkbaar werk' naar specifieke uitdagingen en relevante actiepistes binnen de social profit, verkenning van de mogelijkheden om het (opleidings)aanbod van VIVO en de diverse (ook federale) sectorfondsen van de social profit te verruimen naar een aantal specifieke werkbaarheidsthema's.

Via het werkbaarheidsproject kregen een aantal nieuwe thema's een plaats op de agenda: versterking van coachend leiderschap via intervisietechnieken, methodieken om samenwerking en collegiale ondersteuning in teams te verbeteren, versterking van ontwikkelingsmogelijkheden via organisatorische maatregelen in de sfeer van jobrotatie, taakverbreding en 'wissellere', aandacht voor de burn-outproblematiek...

De vermelde prioriteitennota vormt in ieder geval een belangrijke bijkomende inspiratiebron bij het uitwerken van het sectorconvenant 2016-17.²⁶

2.9 Werkbaarheid in de Printmediasector: het GRAFOC-project

Interview 18/5/2015: Jocelyn Desreumaux (sectorconsulente HR-/Competentiebeleid)

Looptijd ESF-project: 1/1/2014 – 30/06/2015

Het project 'Werkbaarheid in de Printmediasector' werd uitgevoerd binnen GRAFOC, het sector- en vormingsfonds voor de (zowat 6.000) arbeiders uit de grafische industrie (PC 130). GRAFOC subsidieert en organiseert niet alleen (vaktechnische en 'soft skills') opleidingen maar verstrekt ook advies omtrent opleidingsbeleid en competentiegericht ondernemen.

²⁵ zie <http://hrwijs.be/>

²⁶ Omdat de CAO-cyclus voor de social profit-sectoren over een periode van 5 jaar loopt en de voorbereiding/onderhandeling van de akkoorden 2016-2020 nog volop loopt, kan de doorwerking van het addendum in de CAO-thema's en -resultaten niet geëvalueerd worden.

Motivatie en aanpak van het werkbaarheidstraject

Op basis van eerder uitgevoerd onderzoek (het ESF-project 'Sectorfoto Grafische Nijverheid' uit 2008 en de recent afgesloten VLAMT-studie 'Competenties voor de toekomst in de printmedia'²⁷ en de aanwezige terreinkennis was het mogelijk om de pijnpunten en uitdagingen op het vlak van werkbaar werk in de sector reeds bij het begin van het project af te lijnen:

- In het voorbije decennium kreeg de printmedia-industrie 'rake klappen' ten gevolge van de aanslepende (conjuncturele) economische crisis maar ook ten gevolge van de (structurele) verschuivingen in de uitgeverwereld en reclamebusiness van het klassieke drukwerk naar de digitale media. Het gevolg was een drastische afbouw van de tewerkstelling (met ruim een derde in de aangegeven periode) en een golf van faillissementen, overnames, fusies en herstructureringen. Deze transformatieprocessen en de ermee gepaard gaande toekomstonzekerheid, mutaties en samenwerkingsperikelen in nieuwe organisatieverbanden, wegen zichtbaar op de motivatie van grote groepen werknemers: er is een duidelijke nood aan heldere loopbaanperspectieven binnen een duidelijk bedrijfsproject.
- De printmedia-industrie wordt gekenmerkt door een sterke vergrijzing: meer dan de helft van arbeiders is ouder dan 45 jaar, bijna twee derde heeft een anciënniteit van 20 jaar of meer in de sector. Om de personeelsvoorziening in de komende jaren veilig te stellen moet niet alleen gezocht worden naar creatieve formules (dual systeem, werkplekieren, mentorschap) om een duurzame instroom van jongeren te bevorderen, maar vooral ook werk gemaakt worden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid dat "de ancients" langer aan boord kan houden. Behalve inzetten op motiverende takenpakketten en een adequate coaching door leidinggevendenden, moet daarbij ook aandacht uitgaan naar werkplek-ergonomie en aangepaste werktijden.
- De hevige concurrentie op de printmediamarkt, de sterke druk van klanten op prijs en levertijd, de permanente technologische innovatie, de evolutie naar nieuwe productieconcepten met een sterke integratie van prepress – drukkerij – afwerking vragen een steeds grotere polyvalentie van de werknemers en leiden onvermijdelijk tot een toename van werkdruk op de bedrijfsvloer. De preventie van mogelijke psychosociale belastingproblemen kan best langs verschillende sporen verlopen: optimaliseren van processen en planningssystemen, versterken van coachend leiderschap, uittekenen van aangepaste competentieprofielen en investeren in leermogelijkheden van (ook 'zittende') werknemers.

Op basis van dit voorafgaand analyse- en denkwerk kreeg 'werkbaarheid' meteen een sectorspecifieke invulling mee: focus op motivatie, investeren in ondersteunend leiderschap en leermogelijkheden o.m. in functie van werkdrukbeheersing, aandacht voor ergonomie. Het GRAFOC-team koos daarbij voor een actiegerichte aanpak en ontwikkelde een model voor ondersteuning van bedrijfstrajecten rond werkbaar werk.

Model van bedrijfsactieplan

Begin 2014 en gelijktijdig met de opstart van het ESF-project liepen bij GRAFOC (spontaan) een reeks vragen om adviesverlening van bedrijven binnen, die duidelijk met de beschreven transformaties in de sector en de gesignaleerde (werkbaarheids)knelpunten te maken hadden: alarmerende performantieparameters (problemen met efficiency, kwaliteit en levertermijnen) na overnames of fusies, gebrekkige communicatie en samenwerking tussen afdelingen, conflicten op de werkvloer, een plots personeelsverloop, hardnekkige knelpuntvacatures...

²⁷ GRAFOC, *2020 start vandaag! Competenties voor de toekomst in de printmedia*, VLAMT/ESF, Brussel, 2014, 76 p. - zie http://www.werk.be/sites/default/files/cijfers/Sectoren/vlamt_printmedia.pdf

Via bedrijfsbezoeken ontdekten de betrokken consultants een gemeenschappelijke noemer achter de diversiteit aan probleemdoossiers: de bedrijfsleiding stopt (te) veel tijd in operationele kwesties en is (te) weinig bezig met de lange termijn en met strategie, er is heel wat rolonduidelijkheid bij medewerkers én leidinggevendenden door gebrekkige explicitering van verantwoordelijkheden en competenties, er blijkt een (soms ernstig) deficit op het vlak van ondersteunend leiderschap.

Op basis van deze ervaringen en inzichten ontwikkelde het GRAFOC-projectteam een model-adviestraject, gericht op de professionalisering van management en personeelsbeleid en daarmee onrechtstreeks op de aanpak van werkbaarheidsproblemen. Behalve een verkennende 'intake'-ronde bij management en medewerkers, waarbij via een werkbaarheidsscan ook de aandachtspunten op het vlak van personeels(on)tevredenheid worden opgelijst, kunnen daarbij drie stappen onderscheiden worden:

- ▀ **Uitrol strategisch beleid en mission statement.** In afzonderlijke workshops voor management en 'de bedrijfsvloer' (leidinggevendenden en uitvoerende medewerkers uit de diverse afdelingen) wordt op basis van SWOT-oefeningen gereflecteerd over externe marktstrategie en interne bedrijfsaanpak en gezocht naar een gemeenschappelijke missie, visie en waarden van de onderneming.
- ▀ **Opstart en uitbouw van een competentiebeleid.** Deze gedeelde en geëxpliciteerde waarden vormen het uitgangspunt voor het bepalen van de kerncompetenties in het bedrijf. Via een reeks competentiewerkshops op afdelingsniveau en (360°-)oefeningen op functieniveau wordt dit competentieportfolio verfijnd naar de toepasselijke gedragscompetenties (omgaan met informatie, omgaan met taak en tijd, samenwerking & communicatie...) en technische competenties. Doel van deze inventarisatie-oefening is uiteraard de competentie-invalshoek systematisch te hanteren bij de uitbouw van het HR-beleid: werving en selectie, onthaalbeleid, opleidingsplanning, werknemersgesprekken, loopbaanontwikkeling. De gehanteerde methodiek werd vastgelegd in de GRAFOC-Competentietool (intern werkinstrument). Bedrijven kunnen ook beroep doen op een specifiek GRAFOC-opleidingsaanbod (trainingen 'Praktisch competentie management' en 'Competentiegericht interviewen') en aansluitende adviestrajecten (screening opleidingsbehoeften, opleidingsplannen, opmaak van POP's).
- ▀ **Initiatie van werkpleziergesprekken.** Met een één-dags-training voor de bedrijfsleiding, de HR-verantwoordelijke, lijnmanagers, ploegchefs... rond het voeren van functioneringsgesprekken wordt de opstap gemaakt naar de uitbouw van een adequate personeelscoaching. Onderzoek in de sector wijst uit dat werknemersgesprekken slechts zelden geagendeerd worden en daarbij meestal volgens de eenrichtingsverkeer-formule verlopen. De term 'werkpleziergesprek' wordt expliciet gehanteerd om de negatieve connotatie met deze (top-down-)evaluatie te vermijden. Het concept van 'werkpleziergesprek' zet in op functioneringsgesprekken waar ruimte is voor dialoog en input van de medewerker. De methodiek wordt bij deze initiatie niet alleen theoretisch geduid (o.m. het belang ervan voor motivatie, screening van leernoden/mogelijkheden en werkdrukbeheersing), maar met behulp van de GRAFOC-checklist 'Meting werkplezier' (intern werkdocument) en rollenspelen praktisch ingeoeft.

Maatwerk bij bedrijfstrajecten

In de loop van de ESF-projectperiode werden een twintigtal bedrijfstrajecten volgens dit basisformat opgestart. De sterke betrokkenheid van medewerkers in de verschillende processtappen bleek op zich meestal reeds een positieve impact op de jobsatisfactie te hebben (gebrekkige communicatie was een van de vaak terugkerende pijnpunten die aanleiding gaven

tot de vraag om advies en ondersteuning!), maar garandeerde tevens dat bij het uitrollen van het HR-beleid een werkbaarheidscheck structureel werd ingebouwd.

Met de nadruk op ‘overleg en dialoog’ neemt het doorlopen van een volledig werkbaarheidsstraject onvermijdelijk veel tijd in beslag en is dit in een aantal gevallen moeilijk inpasbaar in de bedrijfsagenda. Het GRAFOC-team streeft daarom naar maatwerk, waarbij in een ‘light’-versie bedrijven kunnen intekenen op een specifiek onderdeel van het volledige programma.

Bovendien kunnen bedrijven à la carte en met het oog op de aanpak van specifieke werkbaarheidsknelpunten rekenen op bijkomende aangepaste ondersteuning. Zo wordt bijvoorbeeld ook een opleidings- en adviesmodule aangeboden rond fysieke belastingsproblemen (‘in house’-trainingen met werkpostanalyse op de reële bedrijfsvloer en bijhorend ergonomisch advies om rug- en RSI-klachten te voorkomen – in samenwerking met Prevent) of kunnen bedrijven uit de sector de hulp inroepen van een consultant voor een coaching- of loopbaanbegeleidingstraject voor medewerkers ‘in moeilijkheden’ (bij ernstige demotivatie of na een burnout).

Vinger aan de pols via een sectorale werkbaarheidspeiling

Parallel met deze adviestrajecten werd ook een bevraging georganiseerd bij werknemers en werkgevers uit de sector naar (hun oordeel over) de sterke punten en problemen van de printmediajobs op het vlak van werkbaarheid en werkplezier. De doelstelling van dit onderzoek lag op verschillende vlakken: actualisering van de (werkbaarheids)cijfers uit de ‘Sectorfoto 2008’-studie en inschatting van de effecten van recente transformatieprocessen, verkenning van mogelijke nieuwe aandachtspunten voor de eigen werkbaarheidsaanpak, verzamelen van argumenten ‘vanuit de bedrijfsvloer’ om te sensibiliseren rond (het belang van) werkbaar werk.

Het onderzoek werd in eigen regie uitgevoerd op basis van de ‘vragenlijst over werkbaarheid’ (VOW/QFT) van het Ervaringsfonds, die werd aangevuld met een aantal sectorspecifieke aandachtspunten en waarbij o.m. inspiratie werd gezocht bij studiewerk rond sociale innovatie van de Nederlandse zusterorganisatie Ontwikkelingsfonds Creatieve Industrie (OCI). Via oproepen in de GRAFOC-nieuwsbrief²⁸ en via de sociale partners uit de sector werden respondenten opgeroepen om deel nemen aan de bevraging.

De confrontatie van de resultaten uit de beide bevragingen leverde in ieder geval een aantal beleidsmatig relevante inzichten op: terwijl werkgevers er bijvoorbeeld vanuit gaan dat de motivatie van hun medewerkers sterk gestuurd wordt door de beloningsvoorwaarden, blijkt uit de werknemersbevraging dat vooral arbeidskwalitatieve jobelementen (een uitdagende functie-inhoud, voldoende autonomie bij de taakuitvoering, een collegiale werksfeer, leer- en ontwikkelingskansen, een haalbare werkdruk) een doorslaggevende rol spelen.

Verder bevestigt/objectiveert het onderzoek – in lijn met de uitgetekende werkbaarheidsaanpak – een aantal gekende pijnpunten en uitdagingen:

- de hoge graad van toekomstonzekerheid (bij 6 op 10 van de werknemers, een probleem dat door werkgevers wordt onderschat);

²⁸ zie http://www.grafoc.be/files/GRAFOC_E_Newsletter_februari_2015.pdf

- ▀ de behoefte bij medewerkers om sterker bij het bedrijfsbeleid betrokken te worden (meer dan de helft van de werknemers formuleert expliciet die wens, een kwart van de werkgevers erkent dat op dit vlak bijkomende inspanningen nodig zijn);
- ▀ de ernst van het vraagstuk van het langer doorwerken (6 op de 10 van de werknemers acht doorwerken tot de pensioenleeftijd niet haalbaar en ruim 8 op 10 is vragende partij voor aangepast werk; werkgevers schatten de situatie minder problematisch in, maar staan open voor aangepaste functies, lichter werk en deeltijdse formules voor oudere medewerkers);
- ▀ er is in heel wat bedrijven nog werk aan de winkel op het vlak van competentie-ontwikkeling (bijna 6 op 10 van de werknemers signaleert een opleidingsdeficit) en coachend leiderschap (6 op 10 van de werknemers heeft nooit een functioneringsgesprek).

Inbedding/doorwerking van het project

Een aantal van de bedrijfstrajecten, die werden opgestart binnen de ESF-projectperiode, werden nadien afgewerkt. De ontwikkelde aanpak m.b.t. HR- en werkbaarheidsadviesing naar bedrijven blijft – met fiat van de sectorale sociale partners/beheerders van het fonds – in het GRAFOC-dienstverleningsaanbod opgenomen en wordt meegenomen bij de uittekening van prioriteiten voor het nieuwe sectorconvenant.

De opgedane ervaringen met de bedrijfstrajecten en een aantal inzichten uit het enquête-onderzoek vormden ook de basis voor een aantal aanbevelingen die vanuit GRAFOC aan de sectorale sociale partners – op hun vraag en in voorbereiding van de CAO-besprekingen – werden overgemaakt. Deze adviezen hadden betrekking op zowel onderwerpen die binnen het GRAFOC-werkveld vallen (uitbouw van peterschap en mentorformules, opleidingsplanning, stimuleren van functioneringsgesprekken, verkenningen generatiemanagement) als op zuivere ‘sociale onderhandelingsmaterie’ (afspraken rond loopbaanformules, engagementen inzake sociaal ondernemingsoverleg rond welzijn op het werk). Bij afsluiting van de redactie van dit rapport waren de besprekingen rond het sociaal akkoord 2015-2016 nog niet afgerond. Het thema werkbaarheid werd inmiddels ook ingeschoven in de werkzaamheden van de (paritaire CRB-) ‘Task Force Grafische Sector 2020’.

Werkbaarheid lijkt daarmee ‘post addendum’ een vaste plaats te hebben verworven in het sociaal overleg in de sector en de reguliere werking van het ‘opleidings’fonds.

2.10 Permanent: werkbaarheidsproject voor de kappers

Interview 7/5/2015: Anne Bertrand (sectorconsulent UBK/UCB - Fonds voor Bestaanszekerheid PC314), Philippe De Jaegere (coördinator UBK/UCB), Stéphane Coigné (beheerder UBK/UCB), Miet Verhamme (ESF-adviseur UBK/UCB), Theo De Rijck (secretaris ACV-BIE), Isabelle Verhaegen (secretaris ACV-BIE), Ann Devriese (secretaris ACV-BIE)

Looptijd: 1/7/2013 – 31/12/2014

Het project ‘Permanent’ werd uitgevoerd binnen de schoot van de werkgeversfederatie Unie van Belgische Kappers vzw (UBK/UCB), die voor het Fonds voor Bestaanszekerheid PC 314 ‘Kappers, schoonheidszorgen, fitness’ de administratieve dienstverlening verzorgt en – met aansturing vanuit een paritaire werkgroep – ook de arbeidsmarkt- en opleidingsacties (o.m. in het kader van het sectorconvenant en met het sectorale opleidingsinstituut COACH) uitwerkt en uitvoert.

De kapperssector bestaat - afgezien van enkele grotere ketens – bijna uitsluitend uit micro-ondernemingen: de sector telt amper een 30-tal ondernemingen met meer dan 10 werknemers, 47% van de kapperszaken heeft slechts 1 medewerker in dienst. Typisch voor deze ‘ambachtelijke’ kappers is dat de zaakvoerder permanent (mee)werkt in het salon en met identieke arbeidsomstandigheden als zijn/haar medewerkers wordt geconfronteerd: het project richt zich daarom zowel op de werkbaarheidssituatie van de werknemers als van de (meewerkende) ondernemer.

Achtergronden en aanpak

De vaststelling dat – ondanks het theoretische overaanbod aan afgestudeerden uit het beroepsonderwijs en het leerlingwezen met een kappersopleiding – het beroep bij de VDAB het knelpuntlabel meekrijgt, deed reeds een aantal jaar geleden bij de sociale partners uit de sector een knipperlicht branden. N.a.v. het sectoraal akkoord 2011-2012 gaven ze aan het onderzoeksbureau Berenschot de opdracht om (de determinanten van) het personeelsverloop en de uitstroom uit de sector in kaart te brengen.

Deze studie²⁹ bevestigde in ieder geval ‘cijfermatig’ de hoge uitstroom uit de sector, zelfs vanaf jonge leeftijd (rond 25 jaar) en inzonderheid bij vrouwelijke werknemers op het ogenblik van gezinsvorming en zwangerschap. Naast loon en statuut bleken vooral een aantal arbeidskwalitatieve elementen een rol te spelen bij het vertrek uit de sector: de fysieke belasting en onconvenianten in het beroep (permanent staand werk, repetitieve bewegingen, contact met chemische agentia) en de daaruit resulterende gezondheidsproblemen, arbeidstijden (zaterdag- en avondwerk) die niet altijd gemakkelijk te combineren zijn met het gezinsleven, een weinig gevarieerd takenpakket dat contrasteert met het imago van ‘creatief beroep’, problemen met werksfeer en interne spanningen op de salonvloer...

Het onderzoek leverde het inzicht op dat een sectoraal retentiebeleid dringend nodig is om de inspanningen (o.m. in het aflopende sectorconvenant) op het vlak van instroom en permanente vorming ‘te rentabiliseren’. Bovendien werd duidelijk dat de aanpak van (genoemde) knelpunten een sleutelement moet vormen bij het uitwerken van een dergelijk retentieplan. De sector kon, op basis van dit vooraf reeds uitgevoerde analyse- en denkwerk, in het ESF-project onmiddellijk inzetten op acties en deze ook concreet aflijnen: sensibilisering rond veilig en gezond werken in het kapperssalon, ontwikkeling van een bedrijfsaanpak rond begeleiding van zwangere medewerksters en reïntegratie van jonge moeders, ondersteuning van zaakvoerders in de professionalisering van de arbeidsorganisatie en de HR-aanpak (‘salonmanagement’).

Tools en veldwerk rond veilig en gezond werken

De specifieke (en vaak onderschatte) veiligheids- en gezondheidsrisico’s van het kappersvak werden in het voorbije decennium - op basis van wetenschappelijk onderzoek en Europese samenwerkingsprojecten van sociale partners, met het oog op een EU-Richtlijn voor de sector - reeds grondig gedocumenteerd. Een aantal typische ‘kappersziekten’ leiden tot vaak langdurige of definitieve arbeidsongeschiktheid en daarmee tot uitstroom uit de sector: rugproblemen (door langdurig staand werken in een gebogen houding), RSI-klachten (‘repetitive strain injury’ door repetitieve hand-arm-bewegingen), huidproblemen zoals eczeem en allergieën (door veelvuldig contact met water en chemische agentia, zoals kleur- en blondeermiddelen), longaandoeningen (door gebruik van aërosols).

²⁹ Berenschot, *Socio-economische studie voor de Paritaire Commissie 314 Haarzorg, fitness en schoonheidszorgen*, april 2012, 180 p. (intern sectordocument)

In de voorbij jaren werden ook in ons land door de sectorpartners initiatieven genomen met het oog op preventie van vermelde gezondheidsproblemen: in de CAO van 25.1.2012 'betreffende de preventie van de gezondheidsrisico's in de kapperssector' engageerden werkgevers en vakbonden zich om het vraagstuk op de agenda in de ondernemingen te krijgen; de werkgeversorganisatie UBK publiceerde het vademecum 'Risktrainer' met een extensieve oplijsting en duiding bij de sectorspecifieke risico's; de sector werkte mee aan het OIRA-instrument³⁰ van de FOD WASO en Prevent, een digitale tool voor de uitvoering van een risicoanalyse in kappersbedrijven.

Hamvraag is echter op welke wijze je er kan voor zorgen dat deze expertise en tools tot op de bedrijfsvloer geraken en daar ook worden ingezet. Daar lag precies de doelstelling van deze 'Permanent'-actie en -campagne. Zo werd bijvoorbeeld vastgesteld dat de drempel voor de doorsnee salonhouder om genoemd OIRA-instrument toe te passen veel te hoog lag en werd een stap-voor-stap-handleiding ontwikkeld om de betrokkenen doorheen het (online) opmaakproces van de risicoanalyse te loodsen en de gegenereerde rapporten/actieplannen te helpen interpreteren.

Daarnaast werkte het projectteam ook aan een 'index' met – voor zeven risicovelden - fiches met aandachtspunten en preventietips. Meer concreet gaat het daarbij om adviezen over het gebruik en het type van handschoenen, het gebruik van minder risicovolle behandelproducten en -methoden (blondeerpoeders, zuurvrije permanentvloeistoffen,...), ergonomie van kappersstoelen/-fietsen, taakvariatie i.f.v. het doorbreken van eenzijdige belasting, aandacht voor specifieke groepen zoals stagiairs...³¹

Er werd breed ingezet op de valorisatie van deze technische expertise en opgebouwde praktijk-know how naar de werkvloer. Dit gebeurt rechtstreeks via de sectorconsulenten die bij de bedrijfsbezoeken ook sensibiliseren/responsabiliseren rond veiligheids- en gezondheidskwesties, via specifieke cursussen in de sectorale COACH-opleidingscentra rond gevaarlijke producten en werkplekergonomie, via de regionale UBK-avonden en -demonstraties.

Bijkomend wordt ook indirect gewerkt via de promotie van het materiaal bij preventie-adviseurs van externe diensten (i.f.v. de ondersteuning bij de risicoanalyse), praktijkleerkrachten in scholen en bij Syntra (i.f.v. stages), de projectontwikkelaars 'diversiteit' en Jobkanaalconsulenten (i.f.v. aandacht voor de gezondheidsproblematiek in de loopbaan- en diversiteitsplannen). Deze sensibiliseringsacties worden ook na afloop van het ESF-werkbaarheidsproject systematisch verdergezet.

Campagne 'Zwangerschapsbeleid'

Jonge vrouwen vormen een dominante groep binnen de kapperssector: 87% van de medewerkers is vrouw, 57% daarvan zit in de leeftijdsgroep 20-34 jaar. De kans dat kappersbedrijven met zwangerschap en een langere afwezigheid ten gevolge van de bevallingsrust te maken krijgen is dus bijzonder groot. De vaststelling uit het vermelde Berenschot-rapport dat heel wat jonge kapsters na hun bevallingsverlof hun job niet meer terug opnemen, is vanuit het oogpunt van retentie erg problematisch en vormt een belangrijke uitdaging voor de sector.

³⁰ OIRA staat voor 'Online Interactive Risico Assessment. De OIRA-tool voor de kapperssector is vrij beschikbaar via <https://client.oiraproject.eu/be/coiffure/>

³¹ Handleiding voor de uitvoering van een risico-analyse en preventie-index zijn te vinden op <http://www.coiffure.org/nl/sectorinfo/preventie-welzijn/oira>

De tweede actielijn binnen het 'Permanent'-project zoomde daarom in op een adequate begeleiding van zwangere medewerksters op bedrijfsvlak in functie van hun duurzame inzetbaarheid en reïntegratie na de bevalling. Door een correcte toepassing van de arbeidsjuridische regels, door medewerksters praktische hulp en wegwijs te bieden in het doolhof van (sociale zekerheids-)procedures, door aandacht voor specifieke risico's en geëigende preventiemaatregelen tijdens de zwangerschap, door het zoeken naar aangepaste (haalbare) takenpakketten en werktijden en misschien vooral door een open overleg en duidelijke afspraken naar aanleiding van klachten en (loopbaan)wensen van zwangere medewerksters, kunnen zaakvoerders ongetwijfeld een bijdrage leveren aan een vlot (werkgerelateerd) verloop van de zwangerschap en de kansen verhogen op een effectieve terugkeer van de medewerkster na de bevallingsrust.

Op basis van een brede consultatie en input van experts (juristen, preventieadviseurs, overheidsdiensten, syndicale deskundigen, sociale secretariaten...) werd een bevattelijke brochure 'Zwangerschapsbeleid voor kappers' opgemaakt, die de relevante informatie op diverse domeinen samenbrengt: sociale wetgeving rond zwangerschap (bijv. ontslagbescherming, recht op afwezigheid t.b.v. medische consultatie, arbeidsongeschiktheidsregeling bij verwijdering van de werkplek), welzijn en preventie (bijv. voorzorgmaatregelen bij contact met chemische/biologische agentia, ergonomische tips omtrent werkhouding, hulpmiddelen en taakaanpassingen, rol van de arbeidsgeneesheer), organisatorische kwesties (aandacht voor specifieke pauze- en werktijdregelingen, inpassing van deeltijds werk en tijdskrediet in het dienstrooster, formules voor vervanging van de afwezige werkneemster, tips voor een adequate dialoog tussen werkgever en werkneemster). De leidraad 'Moederschapsbescherming' lijst volgens een 'richtlijnen'-formule de voornaamste aandachtspunten voor de bedrijfsaanpak tijdens en na de zwangerschap systematisch op. Al dit informatiemateriaal voor een adequaat zwangerschapsbeleid werd ook verwerkt in een 'infographic' om de campagne te ondersteunen.³²

De disseminatie naar de bedrijfsvloer en de sensibilisering van zaakvoerders verliepen/verlopen via dezelfde kanalen als bij de actie 'risicoanalyse veiligheid en gezondheid'. Daarnaast plant één van de syndicale organisaties haar jaarlijkse (ludieke) actie rond arbeidsomstandigheden in de kapperssector te richten op het thema 'omkadering bij zwangerschap'.

Mijn Salon Management Plan

Vermelde Berenschot-studie signaleert een verschuiving in de sector van de kleine zelfstandige kapper naar (iets) grotere professionele salons met een ruimere dienstverlening o.m. op het terrein van 'lichaamsverzorging'. Deze ontwikkeling biedt ook opportuniteiten op het vlak van meer polyvalente functies en loopbaanmogelijkheden voor kappers-medewerkers en schept ruimte voor een gedifferentieerde werktijdregeling i.f.v. een evenwichtiger werk-privé-balans. De daadwerkelijke realisatie van deze 'werkbaarheidskansen' vereist echter ook een verdere professionalisering van het bedrijfs- en HR-management.

Het 'Permanent'-projectteam ontwikkelde daartoe een laagdrempelige, digitale tool waarbij werkgevers en/of salonverantwoordelijken worden uitgenodigd om afstand te nemen van de dagdagelijkse operationele besognes en te reflecteren over een planmatig organisatie- en personeelsbeleid.

³² Brochure, leidraad en affiche sensibiliseringscampagne 'Een goed zwangerschapsbeleid in het kappersbedrijf' vind je op <http://www.coiffure.org/nl/sectorinfo/preventie-welzijn>

Het bevragingsschema integreert daarbij verschillende aspecten van de bedrijfsvoering: de 'omgevingsradar' zoomt in op commerciële strategie en externe netwerkvorming, de 'salonradar' neemt de taakverdeling in het kapsalon onder de loep en verkent mogelijkheden op het vlak van taakdifferentiatie, de 'medewerkersradar' bekijkt de mate waarin het team voldoende ondersteuning krijgt en de werksfeer goed zit, de 'persoonlijke radar' gaat in op de persoonlijke situatie en de werk-privé-balans van de zaakvoerder/salonverantwoordelijke. De tool genereert niet alleen onmiddellijk een feedbackrapport, maar levert ook werkschema's (bijv. een fleximatrix met takenlijst op maat van het kapsalon, een checklist voor het werkoverleg over taakverdeling, opleidingsplanning en werknemerstevredenheid) in functie van het opmaken van een concreet bedrijfsactieplan.

Het 'salonmanagementplan' kreeg na evaluatie van de testronde bij een aantal kappersbedrijven groen licht mee van de projectstuurgroep en wordt momenteel uitgerold via de UBK-website.³³ Het instrument zal voorgesteld en gepromoot worden via de regionale informatieavonden met praktijkgetuigenissen van ondernemers, die UBK in partnerschap met UNIZO organiseert: men gaat er vanuit dat de ervaringen van collega's-concurrenten een sterke stimulans kunnen zijn om met het instrument aan de slag te gaan.

Visieontwikkeling en verdere aanpak

Parallel met de drie beschreven acties werd binnen het project ook gewerkt aan visievorming en toekomststrategie. Op basis van een aantal kwalitatieve interviews op het terrein, een meer gestandaardiseerde bevraging bij een zestigtal kappers (en hun medewerkers) en een interne UBK-brainstorming werd de 'Sectorvisie 2014: Werk-privé-balans in de kapperssector'³⁴ uitgeschreven.

Dit werkdocument verkent rond een breed scala van werkbaarheidstopics (niet alleen werktijden en werk-privé-balans, maar ook fysieke arbeidsomstandigheden, opleiding en loopbaanontwikkeling, medezeggenschap...) mogelijke beleidssporen en zal gehanteerd worden als discussiebasis voor verder sociaal overleg in de sector. Alle sociale partners geven aan dat 'werkbaar werk' ook in komende jaren een prominente plaats verdient in de sectoragenda (nieuw convenant, CAO-besprekingen).

2.11 BouwWerk: werkbaarheidsproject van de bouwsector

Interview 6/5/2015: Jean-Yves Duyts (sectorconsulent FVB-FFC Constructiv)

Looptijd: 1/10/2013 – 30/06/2015

Het BouwWerk-project werd getrokken en uitgevoerd door het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid (FVB-FFC Constructiv), een van de grotere sectorale opleidingsfondsen: het fonds organiseert jaarlijks – met een 80-tal medewerkers en vanuit zijn provinciale antennes -

³³ zie <http://www.salonmanagement.be/>

³⁴ Zie <http://www.coiffure.org/nl/sectorinfo/werk-privebalans>

zowat 25.000 opleidingen voor bouwvakkers uit 3000 Vlaamse bedrijven uit de ruwbouw-, hout-, schilder- en sanitaire sector (PC 124).

Achtergronden en aanpak

De bouwsector kende doorheen de voorbije 10 jaar een relatief stabiele tewerkstelling (met cijfers die schommelen tussen 95.000 en 100.000 arbeiders-bouwvakkers in Vlaanderen). De instroom van voldoende en gekwalificeerde arbeidskrachten vormde – ook in de periode van economische crisis – een belangrijke uitdaging voor het bouwbedrijf. De sector en het sectoraal opleidingsfonds zetten daarom reeds geruime tijd in op het aantrekken en de scholing van jongeren via sensibiliseringscampagnes, gerichte samenwerkingsprojecten met het onderwijsveld/de VDAB en de promotie van alternatieve toeleidings- en opleidingstrajecten (jobmatching, leerlingwezen, werkplekleren, mentoropleidingen).

Gaandeweg ontstond echter ook het inzicht dat personeelsverloop een belangrijke parameter is binnen het arbeidsvoorzieningsvraagstuk en dat retentiebeleid de nodige aandacht moet krijgen in het sectoraal arbeidsmarktbeleid. Met de verkenning van de verloop- en retentieproblematiek leverde het BouwWerk-project een aanvullende/complementaire bijdrage aan het aflopende sectorconvenant-traject.

Uit de in 2011 uitgevoerde Hermes-studie³⁵ bleek immers dat met een mobiliteitscijfer van bijna 20% het verloop in de bouwsector in Vlaanderen relatief hoog ligt: enerzijds is er het interne personeelsverloop binnen de sector (jaarlijks veranderen zowat 8.000 arbeiders van bouw-werkgever), anderzijds is er ook sprake van een systematische uitstroom uit de sector (jaarlijks verlaten zowat 10.000 bouwvakkers de sector). De Hermes-studie documenteert niet alleen een (verwachte) hoge uitstroom bij de 55-plussers: deze kan in verband gebracht worden met het fysiek belastend karakter van het bouwberoep en systemen van vervroegde uittrede via brugpensioenen/SWT van bouwvakkers om medische redenen. Daarnaast en verrassender is echter de geregistreerde uitstroompiek bij bouwvakkers in de leeftijdsgroep van 20 tot 30 jaar.

De hypothese – bij de sectorale sociale partners en experts – dat werkbaarheidsproblemen mogelijk een rol spelen bij het personeelsverloop c.q. de uitstroom van (ook jongere) bouwvakkers werd echter nog niet onderzocht. De SERV-werkbaarheidsmonitor levert met het sectorprofiel 'bouw'³⁶ weliswaar een aantal objectieve indicatoren m.b.t. de kwaliteit van de arbeid in de sector, maar laat niet toe om de samenhang tussen werkbaarheidsknelpunten en verloopgedrag/uitstroom te analyseren. Hier lag precies de ambitie van het 'BouwWerk'-project: scherp stellen in hoeverre de werkbaarheid van jobs bepalend is voor de retentie c.q. welke knelpunten op het vlak van de kwaliteit van de arbeid een rol spelen bij het verloop van bouwvakkers en hun (definitief) vertrek uit de sector.

Inzichten uit het onderzoek

Een cohorte-onderzoek werd opgezet, waarbij de loopbaan van een groep bouwvakkers (intreders in 2003) over een periode van 10 jaar gedetailleerd in kaart werd gebracht op basis van de databases van de eigen sectorale fondsen (in- en uittrede, omvang en subsector van bedrijf van tewerkstelling, absenteïsmegegevens, opleiding...).

³⁵ [Hermes: onderzoek naar het personeelsverloop in de bouwsector in Vlaanderen](#), FVB-CCF Constructiv, 2011

³⁶ [Bourdeaud'hui, R., Vanderhaeghe, S., Sectorprofiel werkbaar werk Bouw 2004 - 2013, SERV-StIA, Brussel, 2014](#)

Dit cohorte-onderzoek bevestigt de dynamiek in de bouwvakkersloopbaan (de gemiddelde arbeider heeft 3 verschillende jobs in de bestudeerde periode, op jaarbasis wordt 7% à 10% van de bestudeerde cohorte geregistreerd als herintreder na een periode van tijdelijke afwezigheid in de sector) en de grote definitieve uitstroom uit de sector (na 10 jaar werkt nog 30% in de bouwsector en nog geen 20% deed dit onafgebroken).

Drie tewerkstellingsprofielen kwamen uit het cohorteonderzoek naar voor: bouwvakkers die 10 jaar onafgebroken actief waren in de sector ('blijvers'), bouwvakkers die na een periode van afwezigheid in de sector opnieuw zijn ingestroomd ('herintreders') en bouwvakkers die definitief de sector hebben verlaten ('uitstromers'). Bij elk van deze drie deelgroepen werd (bij een steekproef van telkens 1000 personen) een schriftelijke bevraging georganiseerd, die peilt naar de werkbaarheidsinschatting van de bouwvakarbeid door de betrokkenen en naar de daarmee samenhangende motieven om in de sector aan de slag te gaan, er actief te blijven en/of de sector te verlaten. De respons op deze bevraging was (met 16%) relatief beperkt, maar leverde een aantal relevante en – mede door de koppelingen van de enquête-antwoorden met de cohorte-database – soms verrassende inzichten op:

- ▀ De bevraging bevestigt de conclusies van de werkbaarheidsmonitor dat de arbeidskwalitatieve knelpunten voor arbeiders uit de bouwsector vooral liggen op het terrein van werkstress en motivatie. Belastende fysieke werkomstandigheden en verstoorde sociale relaties zijn daarbij risico's die aandacht verdienen. Problemen met leermogelijkheden en vooral met de werk-privé-balans zijn voor beduidend minder bouwvakkers aan de orde en blijken amper een rol te spelen bij de loopbaankeuzes van de betrokkenen.
- ▀ Er is een duidelijk verband tussen verloop en een werkbare job-ervaring: bij de 'blijvers' ligt het aandeel dat geen werkbaarheidsknelpunten signaleert ruim dubbel zo hoog als bij de 'herintreders' en liefst zes keer hoger dan bij de 'uitstromers'.
- ▀ Werkstress blijkt niet alleen een belangrijk werkbaarheidsknelpunt in de sector, maar hangt ook sterk samen met het ziekteverzuim: bij bouwvakarbeiders, die werkstressklachten rapporteren, worden dubbel zo veel korte afwezigheden ('carensdagen') en 20% meer ziektedagen geregistreerd.
- ▀ Welbevinden in het werk en motivatie blijken cruciaal voor verloop en retentie. Terwijl voor bouwvakkers uit alle 3 loopbaantypes 'een aantrekkelijk loon' het voornaamste motief vormde om in de sector aan de slag te gaan, blijken arbeidskwalitatieve jobelementen doorslaggevend in het beslissingsproces om in de sector actief te blijven. Het gaat daarbij dan om de inhoud van het werk (interessante job, afwisseling in taken, autonomie), de sociale relaties op de werkplek (ondersteuning door de werkgever of ploegbaas, werksfeer onder collega's) en de fysieke werkomstandigheden. Fysieke belastingsproblemen blijken vooral voor oudere bouwvakkers een vertrekmotief.
- ▀ Op het vlak van de begeleiding van bouwvakkers bij hun intrede (onthaal en initiële opleiding) rapporteert het onderzoek een aantal paradoxale bevindingen. Enerzijds scoren arbeiders die aangeven dat ze een goede begeleiding kregen problematischer op de werkbaarheidsindicatoren (en uitstroomdeterminanten) werkstress en motivatie. Anderzijds laten bouwvakkers, die binnen een peterschapsformule zijn ingetreden, een hogere sectoranciënniteit optekenen. Deze vaststelling noopt in ieder geval tot verder denkwerk omtrent de kwalitatieve omkadering van begeleidings- en mentorschapsformules in de sector.

Doorwerking en andere sectorinitiatieven

De bevindingen van het BouwWerk-onderzoek worden meegenomen in de beleidsontwikkeling van FVB-FFC Constructiv en bij de opmaak van de voorstellen van het nieuwe sectorconvenant (inz. aandacht voor de uitstroomproblematiek en de werkbaarheidsachtergronden daarbij, het vraagstuk van een adequate instroombegeleiding).

Daarnaast levert het ESF-werkbaarheidsproject een belangrijke input aan de werkgroep 'Werkbare loopbaan': in uitvoering van de sectorale CAO van 10 april 2014 engageerden de sociale partners zich om een sectorale aanpak inzake loopbaan- en personeelondersteuning te ontwikkelen (loopbaancheck-up voor oudere werknemers, modellen van functioneringsgesprekken, bedrijfssteuning bij opmaak van loopbaanbegeleidings-plannen...).

Volledigheidshalve vermelden we hier nog dat – naast het opleidingsfonds – ook een andere paritaire sectororganisatie actief is op het werkbaarheidsdomein: het Nationaal Actiecomité voor Veiligheid en Hygiëne in het Bouwbedrijf (NAVW-CNAC Constructiv). Het NAVW richtte zich traditioneel op preventie van arbeidsongevallen en (klassieke) beroepsziekten, maar breidde in de afgelopen jaren – o.m. met de 'Ronde Tafel Werkbaar Werk' begin 2013 – zijn werkkerrein uit naar sensibilisering en bedrijfsadvies rond psychosociale belasting (bijv. brochure over stresspreventie, tools voor monitoring van werkbelasting voor specifieke bouwberoepen), ergonomie (bijv. bedrijfssteuning bij Ervaringsfonds-projecten, publicatie voorkoming van rugklachten), duurzame inzetbaarheid (bijv. infocampagne bedrijfsplannen 45+ in het kader van CAO n° 104), reïntegratiebeleid (bijv. blauwdruk onthaal van bouwvakkers na een arbeidsongeval) en gezondheidsbevordering (bijv. brochure alcohol- en drugpreventie).

2.12 Werkbaar werk voor de autobus/autocar-chauffeurs actief in de privé-ondernemingen

Interview 22/4/2015: Hans Dewit (projectcoördinator, attaché Sociaal Fonds Bus & Car), Elisabeth Salaets (sectorconsulent Sociaal Fonds Bus & Car), Steven Lannoo (onderzoeker Instituut voor de autoCar en de autoBus - ICB)

Looptijd ESF-project: 1/10/2013 – 31/12/2014

Het ESF-werkbaarheidsproject (en het werkveld) van het Sociaal Fonds Bus & Car heeft betrekking op de arbeiders uit de private autobus- en autocarondernemingen (paritair subcomité 140.01). Het gaat in Vlaanderen om ongeveer 6700 chauffeurs (en mecaniciens) die worden ingezet bij het openbaar busvervoer (privé-ondernemingen verzorgen in opdracht van De Lijn zowat de helft van de dienstverlening), bij het leerlingenvervoer en in de toerismebranche ('autocarsector').

Het project focust op een verkennend onderzoek naar de specifieke werkbaarheidsproblematiek in de sector en werd uitgevoerd in samenwerking met het Instituut voor de autoCar en de autoBus ('ICB'), het studie- en expertisecentrum van de sector.

Motivatie en doelstelling

Ondanks de stabiele/stagnerende tewerkstelling in de sector worden autobus- en autocarbedrijven reeds een aantal jaren geconfronteerd met ernstige moeilijkheden om voldoende geschikt personeel te vinden. Bovendien slaat de vergrijzing in de sector hard toe (sinds 2000 steeg de gemiddelde leeftijd in de sector van 45 naar 52 jaar) en zal het vraagstuk van een 'krappe sectorale arbeidsmarkt' in de toekomst alleen maar nijpender worden. Binnen het (af)lopende sectorconvenant werden daarom een reeks gerichte initiatieven genomen op het vlak van bedrijfsondersteuning bij rekrutering en van beroepsopleiding van nieuwkomers: efficiëntere organisatie van VDAB-trajecten, ontwikkeling van een leerprogramma voor het volwassenenonderwijs en opstart van een CVO-aanbod 'autobus/autocar', stimuleren van werkplekleren via uitbouw van een sectoraal IBO-traject.

Om deze inspanningen inzake instroom te borgen is evenwel aandacht voor het retentievraagstuk cruciaal. De (terrein)inschatting van de sociale partners dat heel wat chauffeurs na een relatief korte periode de sector opnieuw verlaten, werd bevestigd in het recent opgeleverde VLAMT-rapport: een chauffeur blijft gemiddeld (slechts) 9 jaar in de sector, jaarlijks verlaat zowat 11% (of 750 chauffeurs) de sector. Een adequaat retentiebeleid is dus een absolute noodzaak als men de personeelsvoorziening effectief wil veilig stellen, maar vereist inzicht in de achtergronden van dit personeelsverloop. Het ESF-werkbaarheidsproject bood precies de opportuniteit om de kwalitatieve knelpunten van de chauffeursjob en daarmee de 'drivers' van een vroegtijdig vertrek uit de sector te analyseren.

Representatieve werknemersbevraging

In overleg met de sociale partners in de stuurgroep, opteerde het projectteam voor het opzetten van een eigen werknemersbevraging om de werkbaarheidssituatie (inzonderheid: werkstress, motivatie en werk-privé-balans) in de sector in kaart te brengen. Twee elementen speelden een rol bij deze beslissing.

De SERV-werkbaarheidsmonitor 2013 leverde weliswaar een sectorprofiel 'Transport en Logistiek' op, maar de privé autobus- en autocarondernemingen vormen slechts een beperkt onderdeel van deze koepelsector: men ging er vanuit dat de werksituatie van autobus- en autocarchauffeurs maar in beperkte mate vergelijkbaar is met deze van het personeel in (lucht)havens, het goederen-wegtransport, de spoorwegen, de logistieke bedrijven...

Daarnaast kwam het projectteam op basis van deskresearch van een aantal algemene vragenlijsten naar de kwaliteit van de arbeid (zoals deze 'achter' de werkbaarheidsmonitor en de European Working Conditions Survey - EWCS) tot de bevinding dat dergelijke generieke instrumenten niet geheel zijn afgestemd op de specifieke sectorsituatie en onvoldoende garanties bieden om de relevante knel- en verbeterpunten in (voor werkgevers en werknemers in de sector) herkenbare termen te beschrijven.

Daarom werd besloten een eigen vragenlijst 'op maat' te ontwikkelen en uit te zetten bij een representatief staal van werknemers uit de sector. Daarbij werd inspiratie en aansluiting gezocht bij de EWCS. Deze vragenlijst bevat een breed-spectrum-screening van de jobkwaliteit waaruit sectorrelevante items konden worden geselecteerd, de enkelvoudige vraagstelling is laagdrempelig naar de onderzochte doelgroep, het instrument is vrij te gebruiken en de beschikbaarheid van een referentiebestand voor de Belgische/Vlaamse arbeidsmarkt laat benchmarking van de gegevens toe.

Er werd ook een 'self rating'-vragenbatterij ontworpen waarbij de respondenten uit een lijst met 14 werkkenmerken³⁷ de (3) voornaamste positieve en negatieve punten van de eigen job konden aanduiden. De ambitie daarbij was om te komen tot een heldere sterkte-zwakte-evaluatie van de functie van autobus/autocarchauffeur in termen van werkbaarheid en om concrete prioriteiten voor een doelgericht retentiebeleid te kunnen formuleren.

De vragenlijst werd in de periode september - oktober 2014 uitgezet bij een staal van 3000 werknemers, getrokken uit de database van het Sociaal Fonds. Mede dankzij de inzet van een doorgedreven contactschema werd een responsgraad van 60% bereikt. Bovendien bleek uit de representativiteitsanalyse dat de gerealiseerde steekproef een goede afspiegeling vormt van de werknemersgroep uit de sector naar geslacht, leeftijd, nationaliteit/herkomst.

Bevindingen en lessen uit het onderzoek

De resultaten uit de werknemersbevraging werden in extenso gerapporteerd in de publicatie 'Werkbaar werk voor de autobus- en autocarchauffeurs in de privé-ondernemingen'³⁸.

De uitgebreide screening van de risicofactoren voor werkbaarheid in de sector en de benchmark met de Vlaamse EWCS-referentie objectiveert een aantal verwachte vaststellingen: de hoge mate van emotionele belasting van het chauffeursberoep, waar men met soms lastige en zelfs agressieve passagiers te maken heeft; de werk-privé-combinatiemoeilijkheden ten gevolge van niet-conventionele werkuren bij avond- en weekenddiensten en onderbroken diensten; de ervaren tijdsdruk om in een drukke verkeerscontext stipt de voorziene dienstregeling te respecteren...

Het onderzoek levert evenwel ook een aantal op het eerste gezicht verrassende resultaten op. Zo wijzen de frequente klachten over vermoeiende en pijnlijke houdingen van chauffeurs op het fysiek belastend karakter van permanent zittend werk en op het belang van werkpostergonomie. Ook de negatieve perceptie op het terrein van (vanuit regelgeving recent verplichte) permanente opleiding van chauffeurs was een eerder onverwachte onderzoeksbevinding en noopt tot aandacht vanuit de sector en het sectoraal opleidingsfonds voor een kwalitatieve omkadering en voor maatwerk bij de invulling van dit soort bijscholingen.

Het is echter vooral de analyse van de 'self rating'-vragenlijstmodule die de prioritaire aandachtspunten voor een sectorale werkbaarheidsaanpak scherp stelde: de fysieke belasting, de afwijkende en onvoorspelbare werktijden en de tijdsdruk vormen duidelijk de top drie van de als negatief gepercipieerde jobkenmerken in de sector en vormen ook de belangrijkste determinanten voor ontevredenheid en personeelsverloop. Een aantal andere werkbaarheidsknelpunten komen duidelijk op 'het tweede plan' en zijn vaak specifiek voor een subsector: problemen met en intimidatie door lastige passagiers en het daaruit resulterende gevoel van gebrek aan waardering bij de lijndiensten, jobonzekerheid bij het leerlingenvervoer, de 'long working hours' bij de autocardiensten.

³⁷ arbeidsduur ('het aantal uren dat ik moet werken'), dienstrooster ('de uren waarop ik moet werken'), woon-werkverkeer, werkdruk, fysieke belasting, de relatie met collega's, de relatie met de leidinggevende, contact met passagiers, taakvariatie, autonomie ('de mate waarin ik zelf kan beslissen hoe ik mijn werk aanpak'), motivatie ('de mate waarin ik mijn job interessant vind'), waardering ('de mate waarin andere mensen mijn job als chauffeur waarderen'), opleidingen, werkzekerheid

³⁸ zie <http://www.sociaalfondssocial.be/nl/project-werkbaar-werk.php>

Het onderzoek bracht echter ook een aantal (over het algemeen) positief ingeschatte punten aan de oppervlakte waarop in functie van tevredenheid en retentie versterkt kan worden ingezet. Deze liggen vooral op het vlak van intrinsieke jobkenmerken (contact met passagiers, taakvariatie en autonomie) en van een ondersteunende werkomgeving (aanspreekbaarheid van de directe leidinggevende).

Inventarisatie van best practices

Naast de werknemersenquête werden – in het kader van het project – ook alle bedrijfsleiders/personeelsverantwoordelijken van de autobus- en autocarondernemingen aangeschreven en bevraagd naar mogelijke en toegepaste bedrijfsacties op het vlak van werkbaar werk. Deze inventarisatie-oefening leverde slechts beperkte resultaten op. Een mogelijke verklaring daarvoor ligt in het hoog aandeel KMO's, waar de bedrijfsleiding vaak 'opgeslorpt' wordt door het dagdagelijks operationeel management en er daardoor weinig tijd overblijft voor reflectie over een structureel HR-beleid op langere termijn. Door de geringe afstand tussen de bedrijfsleiding en de medewerkers worden individuele problemen hier bovendien vaak ad hoc opgelost: de aanpassing van het dienstrooster i.f.v. familiale omstandigheden, de persoonlijke opvang door de baas van chauffeurs die met incidenten, zoals een verkeersongeval of agressie, werden geconfronteerd. Een dergelijke 'doordeweekse' aanpak zal door deze KMO-bedrijfsleiders zelden als een best practice van 'werkbaarheid' gelabeld worden.

Voornamelijk vanuit de grotere ondernemingen kwamen wel een aantal interessante voorbeelden van structurele beleidsmaatregelen en mogelijke oplossingspistes voor de - in het onderzoek opgelijste - sectorspecifieke pijnpunten op vlak van werkbaar werk:

- ▀ Experimenten met 'zelfroostering', waarbij via een digitale planningstool een evenwicht wordt gezocht tussen de individuele voorkeuren van chauffeurs voor specifieke werkroosters en diensten: een dergelijke aanpak kan – mits een duidelijk en overlegd afsprakenkader – de negatieve effecten van onconventionele werktijden op de werk-privé-combinatie verlichten, maar zorgt ook voor een substantiële verlaging van de werklust voor de planningsverantwoordelijke.
- ▀ De beleidsoptie om op bedrijfsvlak deeltijdse werkformules, inzonderheid de 4/5de formule via tijdskrediet, maximaal mogelijk te maken: deze openheid voor (tijdelijk) deeltijds werk verhoogt weliswaar sterk de complexiteit van de dienstroosterplanning, maar wordt gezien als een middel om de werk-privé-balans bij medewerkers in evenwicht te houden en (inzonderheid bij 50-plussers) de werkdrukproblemen te verlichten. In die zin kan een dergelijke maatregel ook een positief effect hebben op de werkmotivatie en arbeidssatisfactie.
- ▀ Uitbouw van een loopbaanbeleid met doorstroommogelijkheden voor (ervaren) medewerkers. Uiteraard zijn de mogelijkheden daarvoor in kleinere bedrijven beperkt, maar diverse (realistische) formules zijn mogelijk: het stimuleren van jobrotatie (bijv. de autocarchauffeur die ook VIP-vervoer verzorgt), de uitbouw van peter/meterschap, de doorstroming naar de rol van interne opleider in het kader van werkplekleren of permanente vorming.

- ▀ Inzetten op werkplekergonomie: het gaat daarbij niet enkel om de stuurinrichting van het voertuig en de chauffeurszetel (verstelbaarheid, absorptiecapaciteit van trillingen), maar ook over de positionering van opbergvakken, documentenhouders, reflectieschermen... Belangrijk in dit verband is dat bij het doorvoeren van dergelijke werkpostaanpassingen rekening gehouden wordt met de feedback van de chauffeurs en het advies van de preventieverantwoordelijke. Voorkomen van fysieke belastingsproblemen en bevorderen van welbevinden in de job kunnen op die manier gecombineerd worden.

Disseminatie/doorwerking van het project

Het uitgevoerde werkbaarheidsonderzoek (en de geplande 'vertaling' van het rapport in een toegankelijke brochure) levert de nodige informatie waarmee werkgevers en syndicale verantwoordelijken aan de slag kunnen gaan om de pijnpunten in de sector aan te pakken en een doelgericht retentiebeleid te ontwikkelen.

Een aantal maatregelen kunnen op operationeel niveau binnen de bedrijven worden genomen: aandacht voor een gezinsvriendelijke dienstroosterplanning, preventie van rugklachten via opleidingen 'ergonomie' en werkpostaanpassingen, professionalisering van het HR-beleid met aandacht voor coaching-vaardigheden van leidinggevendenden, zoeken naar realistische pistes voor een motiverend loopbaanbeleid, duidelijker communicatie naar aspirant-chauffeurs i.v.m. de onconventionele werkuren eigen aan het beroep i.f.v. het voorkomen van teleurstellingen...

Maar daarnaast zal ook aandacht besteed moeten worden aan strategische kwesties op sectoraal niveau en met name aan het afsprakenkader met de opdrachtgevers en aan de regelgeving: oplossen van werktijd- en tijdsdrukproblemen van autobuschauffeurs bij (in onderaanneming uitgevoerde) openbare vervoersdiensten kan bijvoorbeeld niet zonder overleg en afspraken met De Lijn over dienstregelingen, het dossier rij- en rusttijden en het eventueel verplicht inzetten van de digitale tachograaf liggen in handen van de wetgever.

In het kader van het sectorconvenant 2016-2017 kan voor beide beleidsniveaus een concreet actieplan 'werkbaarheid en retentie' worden uitgewerkt.

2.13 Werkbaarheid Vorm DC: het project van de dienstenchequesector

Interview 02/06/2015: Peter Van de Veire (directeur Vorm DC), Thomas Aelbrecht (sectorconsulent Vorm DC)

Looptijd ESF-project: 1/9/2013 – 30/6/2015

Vorm DC, het sectoraal vormingsfonds voor de dienstenchequebedrijven, werkt – vooral via het uitbouwen, coördineren en bekendmaken van opleidingsinitiatieven – mee aan de professionalisering van de HR-aanpak in de 'erkende ondernemingen die buurtwerken of -diensten leveren' en ressorteren onder het paritair subcomité 322.01. Het gaat (in Vlaanderen 2014) om ruim 700 ondernemingen en 61.500 werknemers³⁹. De sector biedt daarmee 'onderdak' aan 85% van de dienstenchequewerknemers; de overige 15% vinden we terug in de gezinszorg (PC318), de schoonmaak (PC121) en de gemeenten, OCMW's en PWA's.

³⁹ Bron: *Enquête betreffende vorming en rekrutering van dienstenchequepersoneel 2013 – 2014*, Vorm DC, Brussel, p. 2 en statistische databank Steunpunt WSE

Motivatie en aanpak van het project

Poetsdiensten en strijkateliers die werken via het systeem van dienstencheques zijn een recent fenomeen. In deze ‘jonge’ sector (oprichting PSC 322.01 in 2004 en van Vorm DC in 2009) was er bij de sociale partners en de staf van het vormingsfonds een duidelijk behoefte om de werkbaarheidsthematiek grondig te verkennen. De relatief hoge uitstroom uit de sector (18,2% op jaarbasis volgens de bij de start van het project beschikbare IDEA-gegevens⁴⁰) deed op dit vlak wel een aantal knipperlichten branden. De ESF-oproep ‘werkbaarheid’ vormde dan ook een opportuniteit om plus- en knelpunten in de kwaliteit van de dienstenchequebanen systematisch in kaart te brengen.

Vorm DC wilde met het werkbaarheidsproject evenwel een stap verder gaan dan onderzoek/analyse en ook werk maken van actiegerichte aanpak. Behalve een oplijsting/aanpassing van beschikbare en voor de dienstencheque-ondernemingen relevante tools, wilde men vooral inzetten op de ontwikkeling van een sectorspecifiek meetinstrument, dat bedrijven zou toelaten de werkbaarheidssituatie in het eigen bedrijf in kaart te brengen als opstap naar het uitstippelen van een beleidsaanpak op de bedrijfsvloer.

Van bij de aanvang van het project werd ervoor geopteerd om het voorbereidend onderzoek en de ontwikkeling van actiemiddelen/meetinstrument toe te spitsen op de werkbaarheidsdimensies werkstress, motivatie en werk-privé-balans. Het aandachtspunt ‘leermogelijkheden’ werd tussen haakjes geplaatst om overlap te vermijden met het lopende sectorconvenant, waar bedrijfsondersteuning op het vlak van competentieontwikkeling en streven naar een duurzaam HR-beleid een van de prioriteiten vormde.

Projectverloop

Op basis van de eigen terreinervaring binnen Vorm DC konden bij aanvang van het project reeds een aantal sectorspecifieke aandachtspunten en uitdagingen op het vlak van werkbaar werk worden opgelijst:

- ▀ dienstenchequejobs met direct contact, feedback en appreciatie van klanten geven vaak voldoening, maar zijn in een aantal gevallen (veeleisende en lastige klanten) ook een bron van emotionele belasting en vragen aandacht voor ‘communicatie en attitude’ in het opleidingsbeleid;
- ▀ poets hulpen kunnen doorgaans zelfstandig bepalen hoe ze hun werk uitvoeren, maar voor veel doelgroepmedewerkers is die autonomie ‘een brug te ver’ en is een intensief onthaal- en begeleidingstraject aangewezen;
- ▀ wisselende werkplekken op locatie vormen een risico op sociaal isolement en vragen een specifieke aanpak van coaching ‘op afstand’;
- ▀ poets- en strijkwerk zijn fysieke belastende activiteiten, die vooral bij 45-plussers frequent tot gezondheidsproblemen leiden en aandacht voor ergonomie noodzakelijk maken;
- ▀ de ruimte voor deeltijds werk en de keuzemogelijkheden op het vlak van werkroosters is een van de aantrekkingspolen van dienstenchequebanen die in het HR-beleid kunnen verankerd worden.

Voor het uitwerken van een werkbaarheidsaanpak annex meetinstrument voor ondernemingen was echter een meer systematische inventarisatie en ‘objectivering’ van knelpunten en

⁴⁰ Gerard, M., Neyens, I., Valsamis, D., *Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en – banen 2011*, FOD WASO, 2012, p. 94

verbeterpunten noodzakelijk. Omdat de werknemersbevraging in de werkbaarheidsmonitor 2013 niet de (verhoopte) representatieve kwantitatieve data en benchmarks voor de sector opleverde, kwam het gewicht van de analyse volledig te liggen bij het (geplande) kwalitatief onderzoekstraject op basis van input van zaakvoerders en HR-verantwoordelijken.

Daarvoor werden 3 werkgroepen (rond de werkbaarheidsassen: werkstress, motivatie en werk-privé-balans) opgericht, met een evenwichtige mix van vertegenwoordigers uit grote bedrijven en KMO's en uit het commerciële en het social profit circuit. Onder begeleiding van een externe consultant werd in de loop van 2014 door elk van deze werkgroepen een intensief werktraject afgelegd, waarbij de relevante risicofactoren in kaart werden gebracht. Speciale aandacht ging daarbij uit naar de omschrijving van knelpunten in sectorspecifieke termen en – i.f.v. het te ontwikkelen meetinstrument – naar het gepaste bevragsingsformat. Daarnaast brainstormde elke werkgroep ook over oplossingen en beleidsaanpak: bestaande externe of Vorm DC-werkinstrumenten werd geïnterpreteerd, geëvalueerd en zo nodig aangepast.

De output van deze werkzaamheden werd toegeleverd aan een vierde werkgroep 'Instrument' die tekende voor de constructie van de vragenlijsten, de uiteindelijke selectie van praktijktools, de krijtlijnen voor de (digitale) vormgeving en het vastleggen van gebruiksvoorwaarden. Het uiteindelijke instrument werd dus (op de technische realisatie door een externe IT-partner na) volledig in eigen beheer ontwikkeld.

Na een aantal interne tests en de evaluatie van het instrument in een aantal pilootondernemingen kon de 'Werkbaarheidsscan' in juni 2015 door de Vorm DC-Raad van Beheer gevalideerd worden. De lancering van het instrument naar de sector vond plaats in de zomer 2015, via aankondiging in de eigen nieuwsbrief en via een reeks provinciale informatiesessies.

Meet- en doe-instrument op maat van de sector

De Vorm DC-werkbaarheidsscan op de portaal-site dcwerkbaarheid.be combineert een digitaal platform voor de bevraging van de werkgever (zaakvoerder, personeelsverantwoordelijke) én voor de enquêtering van de werknemers in de onderneming. De tool genereert ook automatisch een bedrijfsrapport en formuleert – in functie van de geregistreerde werkbaarheidsknelpunten – een reeks adviezen en suggereert een aantal aangepaste tools voor de bedrijfsaanpak.

De werkgeversbevraging bevat, naast een reeks algemene vragen die peilen naar (de graad van professionalisering van) het HR-management en het preventiebeleid, een zestal modules die de aan- of afwezigheid van maatregelen op specifieke risicovelden voor werkbaar werk in kaart brengt:

- ▀ Werkdruk: duidelijkheid van taakomschrijvingen via uitgewerkte klantenfiches, mate waarin de werkplanning rekening houdt met verplaatstingstijden, aandacht voor stresssignalen in informele contacten en functioneringsgesprekken...
- ▀ Arbeidsomstandigheden: promotie (bij de klant) van technieken/producten die het werk van de huishoudhulpen kunnen verlichten, opleidingen ergonomie, verzuimaanpak...
- ▀ Afwisseling in het werk: aandacht voor de voorkeur van de huishoudhulp voor specifieke of wisselende taken, stimuleren van klanten om opdrachten en werkpakketten te variëren...

- Emotionele belasting: begeleiding van nieuwelingen door peters/meters of jobcoaches, opleidingen ‘omgaan met lastige klanten’, ruimte om moeilijke ‘klantensituaties’ aan te kaarten in (functionerings)gesprekken of teamoverleg...
- Autonomie in het werk: medezeggenschap van huishoudhulpen in takenpakket of uurrooster, aandacht voor jobverwachtingen bij functioneringsgesprekken...
- Ondersteuning door de leidinggevende: bereikbaarheid van consultants (ook buiten de kantooruren), belang van coaching-vaardigheden in het profiel van consultants, ondersteuning huishoudhulpen bij administratieve vragen en sociale problemen...

De werknemersbevraging is veel beknopter (42 items, invultijd max. 10 minuten), dekt dezelfde risicovelden af, maar focust op de werkbeleving van de betrokkenen. De enquête is gebaseerd op de ‘Vragenlijst over Werkbaarheid’ (VOW) van het Ervaringsfonds, waarbij de vraagformulering i.s.m. professionals van Basiseducatie op eenvoudig en toegankelijk taalgebruik werd gescreend en aangepast.

Het (opgeleverde) ondernemingsrapport bevat naast een synoptische stress-, motivatie- en werk-privé-balans-barometer ook alle scores m.b.t. de werkbaarheids- en risico-indicatoren en vergelijkt daarbij de resultaten van de werkgevers- en werknemersbevraging met elkaar en met de sectorreferentie (dubbele benchmark!). Op basis van de gedetecteerde knel- en werkpunten worden ook een aantal toepasselijke werkinstrumenten rond werkstresspreventie, motivatiebeleid en werk-privé-combinatiemaatregelen aangereikt.

De toolbibliotheek achter het instrument bevat vooral eigen ‘Vorm DC’-materiaal: de ‘Schoonmaakgidsen’ met praktische adviezen en werktips voor huishoudhulpen, modellen van klantenfiche, sectorvoorbeelden van onthaalbrochures, een handleiding functioneringsgesprekken, opmaak van een ‘Sociale Kaart’ van het bedrijf i.f.v. ondersteuning van medewerkers met sociale en financiële problemen... Daarnaast zijn ook een aantal voor de sector bruikbare instrumenten van derden opgenomen, zoals bijvoorbeeld de ergonomie-fiches uit de ERSV-Diversity Remix of de handleiding ‘omgaan met conflicten op de werkvloer’ van de FOD WASO. Deze bibliotheek zal in de toekomst permanent geactualiseerd worden.

Op expliciete vraag van de sociale partners werden duidelijke gebruiksvoorwaarden voor de toepassing van de werkbaarheidsscan uitgewerkt en garanties ingebouwd (en technisch afgedekt) m.b.t. discretie van bedrijfsgegevens en anonimiteit/privacy van medewerkers.

Doorwerking van het project en verdere plannen

De bij het einde van de ESF-projectperiode opgeleverde werkbaarheidsscan wordt vanaf het najaar 2015 actief gepromoot binnen de sector. Het is de ambitie van Vorm DC – om ondermeer in functie van de opbouw van een representatief sectoraal benchmarkbestand – tegen het jaareinde reeds een 50-tal bedrijfstoepassingen ‘op de teller’ te hebben.

Maar ook vanaf 2016 en in het kader van het nieuwe sectorconvenant zal ‘werken aan werkbaar werk’ een prioritair aandachtspunt blijven en zal de werkbaarheidsscan ingezet worden om initiatieven op het terrein te gangmaken. Dienstenchequebedrijven die de scan willen uitvoeren kunnen rekenen op ondersteuning en advies van de Vorm DC-consulenten bij de organisatie van de enquêtering (drempels bij kortgeschoolde medewerkers t.a.v. een digitale bevragsomgeving!), de interpretatie van de meetresultaten en het uitstippelen van een (remediërende) bedrijfsaanpak. De werkbaarheidsscan zal vanuit het sectorfonds ook gebruikt worden om evoluties en pijnpunten in de kwaliteit van de arbeid in de sector te monitoren en mogelijke lacunes in het eigen vormings- en ondersteuningsaanbod te detecteren.

Volledigheidshalve kan nog vermeld worden dat het instrument inmiddels ook gevalideerd werd door het (Vlaamse) Ervaringsfonds: ondernemingen die de DC-werkbaarheidsscan toepassen voldoen daarmee aan de instapvoorwaarde voor een toelage van het fonds bij investeringen in ergonomie en competentieversterking t.b.v. oudere werknemers-45 plus.

2.14 Werkbaar werk voor de APCB-bedienden: het Cevora-project

Contactpersonen: Ellen Schepers (projectleider Cevora), An Bollen (verantwoordelijke studiedienst Cevora)

Looptijd ESF-project: 1/1/2014 – 31/12/2014

Het (onderzoeks)project ‘Werkbaar werk voor APCB-bedienden’ werd geïnitieerd en gecoördineerd door Cevora, de vormingsorganisatie van het Aanvullend Paritair Comité voor Bedienden – PC 200. Jaarlijks bereikt men (via het eigen opleidingsaanbod, e-learningprogramma’s of erkende externe opleidingsverstrekkers) ruim 100.000 bedienden: het gaat dan ook om grootste sectoraal opleidingsfonds in ons land. Het werkveld van Cevora omvat meer dan 30 (sub)sectoren: van de bouwsector, over (groot)handel, call centers, uitgeverijen, uitzendkantoren en ICT-dienstverleners tot consultancybureaus. Voor Vlaanderen gaat het om zowat 32.000 bedrijven en 240.000 bedienden.

Motivatie en doelstelling van het project

In het luik ‘levenslang leren’ in het aflopende sectorconvenant zette Cevora hoofdzakelijk in op vormingsactiviteiten gericht op kennis en vaardigheden (digitale skills, talenkennis, sector-specifieke kennis) om de inzetbaarheid van werknemers op peil te houden/te verbeteren. Uit interne denkoefeningen kwam echter regelmatig de vraag naar (de noodzaak van) een ruimere benadering van leermogelijkheden en employability bovendien.

Leren verloopt immers niet enkel via formele opleiding. Ook de dagdagelijkse ervaring op de werkplek is van belang: jobkenmerken (zoals de mate van taakvariatie of de toegekende regelmogelijkheden) en de HR-bedrijfscontext (aandacht voor competenties en talenten bij personeelsallocatie of gehanteerde leiderschapsstijl) spelen een doorslaggevende rol bij het ‘informele’ leren. Anderzijds hebben opleidings- en vormingsactiviteiten vaak meer impact als ze ingebed zijn in een breder (persoonlijk) professioneel plan: in de huidige arbeidsmarktcontext, waarin van werknemers verwacht wordt dat ze mee verantwoordelijkheid opnemen voor de eigen inzetbaarheid en carrière, is aandacht voor loopbaancompetenties belangrijk.

Een onderbouwde beslissing om het Cevora-werkterrein te verbreden naar initiatieven op het vlak van informeel leren en loopbaanontwikkeling en de concretisering daarvan in een concreet werkplan vereiste – volgens het oordeel van de beheerders-sociale partners en het management van het sectorfonds – evenwel een grondige verkenning van de huidige situatie, de behoeften en bestaande goede praktijken in de eigen sector(en). De ESF-oproep ‘werkbaarheid’ bood de opportuniteit om een dergelijk extensief onderzoek op de rails te zetten. Men deed hiervoor beroep op de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven – campus Thomas More Antwerpen. Het employability-model dat binnen de vakgroep Human Resources Management ontwikkeld werd, leverde een inspirerende kijk op de samenhang tussen werkbaarheidsaspecten, leermogelijkheden, inzetbaarheid en HR-activiteiten ter ondersteuning daarvan.

De op te leveren (APCB-)werkbaarheidsfoto, met de focus op leermogelijkheden en loopbaanontwikkeling, zou dan als basis kunnen dienen voor de (verdere) ontwikkeling van een beleidsvisie en de strategische doelstellingen, zodat Cevora organisaties en werknemers in de toekomst adequater kan ondersteunen in het streven naar duurzame inzetbaarheid.

Verloop van het onderzoekstraject

Het lastenboek van het onderzoek bevatte drie deelopdrachten: analyse en benchmark van de werkbaarheidssituatie van de APCB-bedienden op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (WBM); het opzetten van een sectorspecifieke survey met – in vergelijking met de WBM-indicatorenset - een ruimere aandacht voor HR- en loopbaantopics; een kwalitatief onderzoeksluik met het oog op de aftoetsing van de survey-bevindingen bij zaakvoerders, HR-verantwoordelijken en werknemers-bedienden en de inventarisatie van concrete en inspirerende ervaringen met acties en praktijken uit de eigen organisatie. Bij elk van de onderdelen van het onderzoek stootten de onderzoeksequipe en het Cevora-projectteam op een aantal obstakels.

Zo bleek het onmogelijk om op basis van de WBM-dataset (geen identificatie van paritaire comités) de APCB-bediendenpopulatie precies af te bakenen. Het onderzoeksrapport⁴¹ leverde daarom slechts benaderende cijfergegevens en benchmarks op over de doelgroep. Bedienden ‘uit de APCB-sfeer’ blijken in vergelijking met de Vlaamse referentie problematischer te scoren voor psychische vermoeidheid, werkdruk en emotionele belasting (indicatoren buiten de scope van het Cevora-project) maar laten op vlak van leermogelijkheden, welbevinden/motivatie, taakvariatie en autonomie gunstiger resultaten optekenen. Opvallend is ook de duidelijk positieve evolutie op het vlak van leermogelijkheden in de afgelopen 10 jaar. De WBM (als indicatorenset voor werkbaarheidsmonitoring op arbeidsmarktniveau) bevat echter slechts beperkte informatie voor het fijnmazig depouilleren van competentie- en loopbaanvraagstukken.

Om aan beide vermelde beperkingen tegemoet te komen werd een eigen survey opgezet, met de APCB-bedrijven als steekproefkader en met het oog op het gedetailleerd in kaart brengen van een breed spectrum HR-topics: werkorganisatie en taakkenmerken, kennismanagement, opleiding en competentiebeleid, leiderschapsstijl, employability, job- en loopbaantevredenheid, bedrijfsloyauteit en personeelsverloop... De onderzoekers opteerden daarbij voor een multilevel-onderzoeksdesign: zaakvoerders werden benaderd voor medewerking aan het onderzoek (en bevraagd naar het gevoerde HR-beleid) als opstap voor een extensieve webenquête van hun (bedienden-)personeel via 2 opeenvolgende bevraging rondes. Ondanks een actieve responsstrategie bleek het geen sinecure om bedrijfsverantwoordelijken en medewerkers te overtuigen om te participeren aan het onderzoek. De geambieerde doelstelling om 100 bedrijven en 1000 bedienden te bereiken werd niet gehaald: de in de zomer 2014 opgeleverde dataset bevatte uiteindelijk bruikbare informatie uit de bevraging van 16 zaakvoerders/personeelsverantwoordelijken en (voor beide meetmomenten) van 104 bedienden. Omwille van de eerder matige respons werden de resultaten door de onderzoekers als ‘indicatief’ gelabeld en onder de vorm van een aantal blikvangers/aandachtspunten gerapporteerd⁴².

⁴¹ Cevora: *Analyse data werkbaarheidsmonitor*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2014, 88 p

⁴² De Cooman, R., De Winne, S., Forrier, A., Peeters, L., *Een blik op werkbaar werk. Een studie bij ANPCB bedienden*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2014, 32 p.

Het plan om in de derde onderzoeksfase in het najaar 2014 via (een vijftal) focusgroepen met zaakvoerders, personeelsverantwoordelijken en bedienden feedback en duiding bij de survey-resultaten te verzamelen, moest eveneens worden bijgesteld. Omwille van agendaproblemen bleek de formule niet haalbaar en werd geopteerd voor individuele diepte-interviews met (vier) personeelsverantwoordelijken en (zeven) bedienden uit grotere bedrijven en KMO's en uit diverse sectoren. De interviewverslagen werden thematisch geordend en – bij wijze van aanzet voor het aflijnen van beleidsprioriteiten – gerapporteerd als een praktische inspiratiegids voor werkbaarheidsacties in de sector.⁴³

Praktijklessen uit het onderzoek

Vermelde inspiratiegids ordent aan de hand van een tiental fiches de voornaamste bevindingen van het onderzoek m.b.t. stimulansen voor werkbaar werk en levert ook ideeën voor mogelijke acties en goede praktijken op de APCB-bedrijfsvloer:

- ▀ De mate waarin bedienden hun werk als zinvol percipiëren heeft een grote invloed op hun tevredenheid en welbevinden: open communicatie over de bedrijfsmissie (o.m. via teambriefings, 'cliënt stories' en visualisering van organisatiedoelstellingen) en rolduidelijkheid (o.m. door up-to-date functiebeschrijvingen en –titels) kunnen helpen bij het creëren van betekenisvol werk.
- ▀ Regelmatige feedback is cruciaal voor werkplezier en leermogelijkheden en kan (best) via uiteenlopende kanalen verlopen: van onmiddellijke terugkoppeling vanuit ERP-systemen, over informele reacties en schouderklopjes van collega's en direct leidinggevenden tot systematische functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- ▀ Jobs, die ruimte laten voor de aanpak van niet-routinematige problemen en de ontwikkeling van innovatieve ideeën, versterken competentie-ontwikkeling. Ze zijn ook een bron van positieve stress, mits de nodige ondersteuning vanuit de organisatie en de nodige kansen op bijscholing.
- ▀ Opzetten van inspraakstructuren is geen toverformule voor meer werkbaar werk: alleen als men met de input van de werkvloer effectief aan de slag gaat of deze au serieux neemt is dit motiverend, zo niet werken inspraak en participatie frustratie in de hand.
- ▀ Relationeel leiderschap stimuleert werkbetrokkenheid en leren. Volgende elementen blijken daarbij een belangrijke rol te spelen: een opendeurpolitiek/aanwezigheid op de werkvloer, aandacht voor ondersteuning 'kort op de bal' en informele feedback/aanmoediging, consequent handelen en het opnemen van een bufferende rol t.a.v. de eigen medewerkers.
- ▀ Leermogelijkheden 'on the job' vergroten de inzetbaarheid van bedienden, maar maken ook dat ze actiever gaan nadenken over hun loopbaan en dito aspiraties ontwikkelen. Een actief loopbaanbeleid met oog voor diverse (verticale en horizontale) doorgroeiopaden vormt een logisch en noodzakelijk HR-verlengstuk binnen een werkbaarheidsbeleid.
- ▀ Een goede afstemming tussen de kenmerken van de bediende en die van werkcontext ('de juiste man/vrouw op de juiste plaats) blijkt cruciaal voor een werkbare werkervaring: zowel de match op functieniveau (persoon-job-fit) als met de waarden en normen van de organisatie (persoon-organisatie-fit) spelen daarin een rol.

⁴³ De Cooman, R., De Winne, S., Forrier, A., Peeters, L., *Werkbaar werk: inspiratie uit de praktijk. Een studie bij ANPCB bedienden en personeelsverantwoordelijken*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2015, 41 p.

- ▀ Jobonzekerheid is een reëel probleem binnen de APGB-sectoren en een belangrijke stoorzender in de werkbaarheidservaring van bedienden: het zorgt voor stress, zet een domper op het werkplezier en hypothekeert de competentieontwikkeling. Het is belangrijk om (al dan niet terecht) gevoelens van werkonzekerheid in de organisatie tijdig te detecteren en snel en helder te communiceren.
- ▀ Deelname aan vorming, training en opleiding heeft (uiteeraard) positieve effecten op de leermogelijkheden van bedienden, maar participanten aan VTO-initiatieven die het aangeleerde nadien actief kunnen toepassen op de eigen werkplek schatten hun professionele competenties systematisch hoger in dan collega's waar die transfer van opleiding naar de dagdagelijkse job niet is afgedekt. Een gerichte detectie van reële opleidingsbehoeften en valorisatie van VTO in de werkpraktijk vormen dus belangrijke aandachtspunten in het competentiebeleid van ondernemingen.
- ▀ Werkplezier blijkt met een waslijst van factoren te maken te hebben: variatie in het takenpakket, voldoende autonomie bij de jobuitvoering, ondersteunend leiderschap en een collegiale werksfeer, aandacht voor en maatwerk bij VTO en loopbaanontwikkeling in het HR-beleid, een beheersbare werkdruk, evenwicht in de werk-privé-balans... Een motivatiebeleid vergt dus een breed-spectrum-aanpak maar laat ook aantoonbare effecten zien op vlak van (betere) taakprestaties en (een lagere) verloopintentie.

Disseminatie/doorwerking van het project

Na afloop van het (onderzoeks)project werden een aantal mogelijke valorisatie-initiatieven verkend, die vanaf het najaar 2015 – in overleg met de sociale partners en de Cevora-Raad van Bestuur – kunnen uitgerold worden.

Het projectteam heeft de uitgebreide onderzoeksrapportering vertaald in een aantal praktisch bruikbare 'lessons learnt', die men vanaf november 2015 wil bekend maken in een artikelenreeks 'Zich goed voelen op het werk... het kan' in het Cevora-(e-)magazine, met praktijkgerichte kernboodschappen, zelftesten voor bedrijven en best practices rond werkbaar werk. Cevora neemt ook het huidige opleidingsaanbod onder de loep i.f.v. mogelijke verruiming naar thema's die relevant gebleken zijn in het onderzoek.

Het ESF-werkbaarheidsproject leverde in ieder geval inspiratiestof op voor de invulling van het nieuwe sectorconvenant 2016-2017 en voor toekomstige Cevora-beleidsagenda.

2.15 Werkbaar werken in de audiovisuele sector: het Mediarte-project

Interview 20/5/2015: Renate Breuer (consulent werkbaar werk Mediarte), Jan Vermoesen (directeur Mediarte)

Looptijd ESF-project: 1/1/2014 – 30/06/2015

Mediarte.be, het sociaal fonds van de audiovisuele sector, is actief op het vlak van tewerkstelling en opleiding van de werknemers bij de private radiozenders, tv-stations, productiehuisen, facilitaire bedrijven en de filmindustrie (PC 227 en PSC 303.1). Met 'Werkbaar werken in de AV-sector' richtte Mediarte zich echter ook naar (het personeel van) de publieke omroep en de (talrijke) freelancers in de sector: het doelbereik van het project ligt daarmee op zowat 10.000 (Vlaamse) mediaprofessionals.

Werkomstandigheden van mediaprofessionals op de overlegagenda

De audiovisuele sector trekt veel enthousiaste en gemotiveerde jonge medewerkers aan, die zich thuis voelen in de creatieve en snel evoluerende media-werkomgeving. Dit soort uitdagende jobs, met veel autonomie bij de uitvoering van gevarieerde projecten, wordt – binnen de context van toenemende concurrentie en slinkende budgetten – echter vaak ook gekenmerkt door een hoge werkdruk, krappe deadlines en hoge flexibiliteitseisen op het vlak van arbeidsduur en werktijden. Het evenwicht tussen werk en privéleven dreigt daardoor wel eens uit balans te raken en werkstressproblemen kunnen bij medewerkers na verloop van tijd beginnen wegen op hun passie en bevoegdheid.

Een duurzame loopbaan uitbouwen in de AV-wereld is geen evidentie: een gemiddelde mediacarrière wordt door insiders op zo'n 15 jaar begroot, medewerkers 40-plus zijn eerder uitzonderingen in de sector. Een dergelijk loopbaanscenario is niet alleen voor de betrokkenen, maar ook voor de bedrijven (verlies van ervaren talent) en voor de samenleving (investering in verschillende jaren hoger AV-onderwijs rendeert maar een beperkte tijd) problematisch.

Op initiatief van toenmalig media-minister Ingrid Lieten, bracht een onderzoeksequipe van de VUB en de Artevelde Hogeschool in 2010 de knelpunten in het statuut (werkzekerheid, vergoedingen, auteursrechten...) en de kwaliteit van de arbeid (flexibilisering, burn-out, work-life balance) van mediaprofessionals gedetailleerd in kaart.⁴⁴

Dit wetenschappelijk onderzoek vormde de opstap naar een breed overleg binnen de sector dat eind 2013 leidde tot een 'Sociaal Charter', waarin de omroepen, werkgeversorganisaties, vakbonden en beroepsverenigingen zich engageerden om in te zetten op maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en mediarte.be daarbij een gangmakersrol toebedeelden: het respecteren van een aantal sociale gedragsregels moet niet alleen een faire concurrentie tussen de spelers in de sector garanderen en de kwaliteit van het media-aanbod veilig stellen, maar kan tevens de opstap vormen naar meer aantrekkelijke en duurzame loopbanen in de sector.

Eén van de concrete werkpunten die binnen het Sociaal Charter op de agenda werd gezet was de uitwerking van een sensibiliseringscampagne rond 'Werkbaar Werken'. De ESF-projectoproep bood meteen de gelegenheid om dit plan – in aansluiting met de prioriteit 'Duurzaam HR-beleid' uit het sectorconvenant – op de tekentafel te zetten.

Vijf risicovelden in campagne-format

Het Mediarte-project legt de focus op de aanpak van werkstress en het werk-privé-combinatievraagstuk. Uit vermeld onderzoek en het 'ronde tafel'-overleg met de stakeholders van de sector was immers duidelijk geworden dat hier de meest acute werkbaarheidsknelpunten liggen in de AV-wereld. Voor andere werkbaarheidsdimensies werden in dezelfde periode overigens andere beleidsinitiatieven genomen (zoals de oprichting van 'Mediacademie' met het oog op de versterking van competenties en leermogelijkheden van mediaprofessionals).

⁴⁴ Segers, K., Teugels, M., Resmann, N. e.a., *Talentmanagement in pers en audiovisuele sector: 'leveling the playing field'*. Onderzoek naar de werkomstandigheden van mediaprofessionals in Vlaanderen. Analyse van knelpunten, evaluatie van oplossingen en beleidsaanbevelingen, VUB/Artevelde Hogeschool, Brussel/Gent, 2010, 161 p.

Centrale doelstelling van het project was om - door informeren en sensibiliseren - de thema's psychosociale belasting, werkstress en burn-out, flexibiliteit en work-life balance bespreekbaar te maken en op de agenda te plaatsen, niet alleen in het sectoroverleg maar vooral ook op de bedrijfsvloer van de AV-ondernemingen, bij het management, HR-verantwoordelijken, preventieadviseurs, werknemers en ook bij hun freelancers 'onder opdracht'.

Er werden in de projectperiode begin 2014 - medio 2015 vijf verschillende campagnes rond de relevante risicovelden uitgewerkt en uitgerold: werkdruk, emotionele belasting, autonomie op het werk, afwisseling en flexibiliteit, ondersteuning door leidinggevenden. Naar aanleiding van de nieuwe regelgeving rond psychosociale risico's, die op 1 september 2014 in voege trad, werd daarnaast ook een dossier annex toolkit rond de burn-outproblematiek opgemaakt.

Alle campagnes en de 'burn-out'-actie werden crossmediaal uitgewerkt: informatieve artikels en (video-)getuigenissen 'uit het veld' over problemen en best practices werden op de Mediarte-website geplaatst (en gedeeld/verspreid via de eigen sociale mediakanalen op Facebook, Twitter en LinkedIn), er werden tools/tips & tricks 'op maat van de AV-sector' voor de bedrijfsaanpak én voor zelfzorg verzameld, Mediarte organiseerde workshops met inbreng van een deskundige/keynote-spreker en ruimte voor ervaringsuitwisseling. Daarnaast werd ook het campagnebeeld 'Caution: content under pressure' ontwikkeld en via banners, stickers, gadgets... verspreid, om de sensibilisering op het terrein te ondersteunen. Alle materiaal werd cumulatief geïntegreerd op het 'Werkbaar werk'-portaal van Mediarte⁴⁵.

- ▀ **'Werkdruk'** (voorjaar 2014). Deze campagne wil vooral de bestaande taboes rond werkdruk en stress doorbreken: medewerkers (o.m. via getuigenissen van collega's/media-BV's) laten reflecteren over grenzen aan de eigen draagkracht, maar ook management en HR-verantwoordelijken overtuigen dat stresspreventie en optimalisering van het werkklimaat belangrijk zijn voor de kwaliteit van mediaproducties en de bedrijfseconomische gezondheid van de eigen onderneming op langere termijn. De campagne brengt niet alleen feiten en analyses over werkdruk, stress en burn-out onder de aandacht, maar levert ook instrumenten aan om stress-signalen tijdig te herkennen en te hanteren.
- ▀ **'Emotionele Belasting'** (zomer 2014). Werkstress heeft niet alleen te maken met een hoge workload, strakke deadlines en lange werkdagen, maar ook met werkgerelateerde zaken die je persoonlijke raken: reporters of cameramensen die geconfronteerd worden met 'beladen' onderwerpen, producers die moeten balanceren tussen een streng budgetbeheer en het welbevinden van iedereen die aan een productie meewerkt, leidinggevenden die tegelijkertijd medewerkers moeten overreden én ondersteunen. De campagne gaat met experts én mediaprofessionals op zoek naar de valkuilen en naar mogelijkheden voor een adequate aanpak van emotionele belasting.
- ▀ **'Dossier Burn-out'** (najaar 2014). Naar aanleiding van de nieuwe 'burn-out wet' (KB 10 april 2014 betreffende de preventie van psychosociale risico's op het werk) zette het Mediarte-team facts & figures over oorzaken en gevolgen van burn-out op een rijtje en ontwikkelde het een 'EHBO-kit' gericht op preventie en nazorg.

⁴⁵ Zie <http://www.mediarte.be/nl/werkbaar-werk>

- ▀ **‘Autonomie op de AV-werkvloer’** (najaar 2014). Creatieve professionals vinden het belangrijk om hun werk zelfstandig te kunnen organiseren. Meestal is die autonomie er wel op de mediavloer en helpt dit om de werkdruk de baas te blijven. Teveel aan autonomie ‘waarbij je alles zelf telkens opnieuw moet uitzoeken’ kan evenwel ook een bron van stress zijn. Dosering is m.a.w. ook hier de sleutel. De campagne gaat in op de volgende kwesties: het belang van feedback en continuïteit (zeker ook voor freelancers), gezond hard werken versus workaholisme, kansen en risico's van ‘Het Nieuwe Werken’, commerciële druk versus creatieve onafhankelijkheid.
- ▀ **‘Afwisseling versus flexibiliteit’** (winter 2014). Het mediawerk wordt doorgaans geassocieerd met uitdagende en gevarieerde takenpakketten. Het projectmatig werken met strikte deadlines zorgt echter ook voor ‘long working hours’, een vaak moeilijke combinatie met een normaal gezinsleven, werkonzekerheid, onvoldoende aandacht voor bijscholing en carrièreplanning. Hamvraag is dus: hoe zorg je voor voldoende afwisseling op de AV-vloer zonder slachtoffer te worden van extreme flexibiliteit en met oog voor stabiele loopbaanperspectieven. Campagne-onderwerpen zijn hier: time management en werk-privé-balans, technostress en het belang van ‘e-dis-connectie’ voor creativiteit, arbeidsjuridische aspecten van tijdelijk werk, het belang van werkplekleren en jobengineering,
- ▀ **‘Ondersteuning door leidinggevenden’** (voorjaar 2015). Leidinggevenden kunnen als buffer tegen werkdruk fungeren, maar net zo goed een bron zijn van overbelasting en stress. De campagne zet in op een adequate ‘social support’ door chefs en bazen met zowel een aantal theoretische, informatieve bijdragen (‘coachend leidinggeven’, ‘situationeel leiderschap’, ‘Myers-Briggs Type Indicator versus Big Five’) als met praktische adviezen (tips voor kwaliteitsvolle functioneringsgesprekken, ‘de 360° leiderschapstest, handvaten voor het ‘managen van creatieve teams’).

Evaluatie en doorwerking van het project

De opeenvolgende campagnes werden - i.f.v. evaluatie en bijsturing - gemonitord in functie van bereik (omvang en doelgroep) en effectiviteit (wat werkt en wat werkt niet?). Het gebruik van een digitale campagne-omgeving bood op dit vlak mogelijkheden: analyse van het aantal ‘views’ leerde bijvoorbeeld dat videogetuigenissen gemakkelijker werden opgepikt dan tekstmateriaal (wellicht normaal binnen de AV-sectorcontext?) en dat de informatie en tools rond werkdruk en burn-out vaker werden geconsulteerd dan die rond autonomie of loopbaanbeleid (wegens herkenbaarheid?). Gedurende de looptijd van het project hebben in ieder geval verscheidene duizenden bezoekers de weg naar de Mediarte-website gevonden.

Een tweede vaststelling is dat het taboe rond werkbaar werk en psychosociale belasting nog altijd erg groot is in de sector. Het was vaak geen sinecure om mediamensen te vinden die bereid waren om - t.b.v. de campagnes - *publiek* te getuigen. Ditzelfde taboe bleek bij de aanvang ook een rem voor deelname aan de workshops, omwille van de mogelijke associatie met eigen stressproblemen (speelde inz. bij freelancers) of knelpunten in de eigen organisatie (bij leidinggevenden en HR-medewerkers). Sensibiliseringsprojecten kunnen hier wel een verschil maken.

Een derde vaststelling heeft betrekking op de moeilijkheid om het (HR-)management van de grotere bedrijven (zenders en productiehuizen) te bereiken. De nieuwe regelgeving rond psychosociale risico's en de publicatie van het Mediarte-dossier over burn-out zorgde hier voor een verhoogde sense of urgency: steeds meer van deze sleutelfiguren participeerden aan de lerende netwerken, bestelden bij Mediarte in house trainingen over het onderwerp en zetten eerste stappen om de psychosociale belastingsproblemen op bedrijfsvlak aan te pakken (o.m. door het aanbieden van coaching-trajecten voor medewerkers).

Tegelijkertijd liepen er bij de ‘werkbaar werk’-consulent van Mediarte steeds meer informatie- en adviesvragen binnen van HR-medewerkers en zaakvoerders van kleinere productiehuisen en facilitaire bedrijven. Dit alles wijst er op dat in de loop van het project de gevoeligheid voor het werkbaarheidsthema niet alleen op het niveau van het sectorale overleg maar ook op bedrijfsvloer is toegenomen.

Ook na het ESF-project lopen de acties rond werkbaar werk in de AV-sector door. Zo blijft het ontwikkelde materiaal als permanente informatiebank en praktisch vademecum beschikbaar op de Mediarte-website en zal daar via de nieuwsbrief, crosslinks en posts op de sociale media regelmatig de aandacht op gevestigd worden.

Daarnaast bestaan er reeds concrete plannen voor de uitbouw van een dienstverlening vanuit Mediarte m.b.t. medewerkersbevragingen rond werkdruk en stress: de bedoeling daarbij is om een brede enquêteering op te zetten, waarbij respondenten onmiddellijk individuele feedback en adviestips ontvangen, de (deelnemende) organisaties met een bedrijfsrapportage (annex risicoanalyse) beleidsmatig aan de slag kunnen gaan en tegelijkertijd ook indicatoren voor de sector worden gegenereerd. De ambitie is om dit monitoringsysteem eind 2015 – begin 2016 operationeel te krijgen.

Verdere initiatieven op het terrein van werkbaar werk worden momenteel binnen de actiegroep ‘Sociaal Charter’ onderzocht (uitwerking van een specifiek vormingsaanbod, uitbouw bedrijfsadvisering...) en zullen o.m. via het nieuwe sectorconvenant 2016-2017 worden uitgevoerd.

2.16 Werkbaar werk in de sector van de handel in brandstoffen

Interview 26/5/2015: Jan Baar (directeur Sociaal Fonds Brandstoffenhandel)

Looptijd ESF-project: 1/4/2014 – 30/06/2015

Het project ‘Werkbaarheid in de sector van de handel in brandstoffen’ werd geïnitieerd en gecoördineerd door (de sectorconsulent van) het Sociaal Fonds van het paritair comité 127. Het volledige onderzoeks- en actietraject werd uitgevoerd in nauwe samenwerking met het onderzoeks- en adviesbureau Tempera. De brandstoffenhandel is een kleine sector met zowat 850 arbeiders in Vlaanderen: het overgrote deel daarvan zijn chauffeurs die met tankwagens huisbrandolie, diesel of andere brandstoffen leveren aan particulieren of bedrijven (transportondernemingen, tankstations, land- en tuinbouwbedrijven). Het project focuste dan ook op deze beroepsgroep.

Motivatie en aanpak

Het Sociaal Fonds ‘Brandstoffenhandel’ startte pas recent (bij het sectorconvenant 2013-2014) zijn arbeidsmarktwerking en focust daarbij op diversiteit bij instroom en opleiding i.f.v. van retentie. Ook het bredere thema ‘werkbaar werk’, dat bij deze convenantsprioriteiten aansluit, was een geheel nieuw werkterrein. Een verkennend onderzoek naar de werkbaarheidssituatie in de sector en naar mogelijke verbeterpunten was dus aangewezen: men opteerde ervoor om daarbij zowel arbeiders-chauffeurs als werkgevers-zaakvoerders te bevragen.

De werknemersbevraging werd in het najaar 2014 georganiseerd via een postenquête naar de jobkwaliteit en de werkbeleving bij alle arbeiders uit het SF-bestand 2013. Ook werknemers, die in tussentijd de sector verlieten, werden meegenomen in het onderzoek: de enquêteresultaten voor deze deelgroep leverden (vanuit het oogpunt van retentie) relevante inzichten op over de werkbaarheidsdeterminanten van het personeelsverloop uit de sector. Met een meer dan behoorlijke respons (van 35%) kon een representatief beeld van de werkbaarheid van de chauffeursjob in de brandstoffenhandel worden uitgetekend.⁴⁶

Voor de werkgeversbevraging werd geopteerd voor diepte-interviews. De Tempera-onderzoeker en sectorconsulent bezochten bij 'hun ronde van Vlaanderen' een 25-tal bedrijven. De gesprekken gingen niet alleen in op de analyse van de (in de werknemersenquête gesignaleerde) werkbaarheidsproblemen maar ook op mogelijke oplossingspistes. Daarbij werd vooral aandacht besteed aan de vraag wat haalbare beleidsacties (kunnen) zijn op maat van micro-ondernemingen, waar de zaakvoerder vaak door operationele besognes wordt opgeslorpt en weinig ruimte bestaat voor de uitbouw van een systematisch HR-beleid. Het actieplan, dat mede op basis van dit parallel kwalitatief onderzoekspoor tot stand kwam, kreeg dus voorafgaandelijk de toetsing van de bedrijfsvloer mee.

Verkenning van knelpunten en verbetermogelijkheden

Uit het onderzoek bleek dat chauffeurs in de brandstofhandel behoorlijk tevreden zijn met hun job: bijna 8 op 10 haalt veel voldoening uit zijn werk, 7 op 10 voelt zich sterk gewaardeerd door zijn werkgever. Toch gaf ruim een vijfde van de betrokkenen aan ernstig te overwegen van job te veranderen: zowat driekwart van deze groep wenst niet langer als chauffeur in de brandstofhandel te werken. Vanuit het oogpunt van retentie is inzicht in de achtergronden van deze verloop(intentie) beleidsmatig uitermate relevant.

De bevraging van (ex-)chauffeurs naar de evaluatie van die job en (potentiële) vertrekredenen uit de sector leerde dat de werkbaarheidsproblemen zich op een vijftal vlakken situeren. Op basis van de diepte-interviews met zaakvoerders konden deze knelpunten worden ingekleurd en werd gebrainstormd over mogelijke verbeteracties op die vijf domeinen.

▀ **Lichamelijke belastingsproblemen.** Werken in de brandstofhandel is fysiek zwaar: er is niet alleen de statische belasting van het chauffeurswerk, ook het manipuleren van slangen, gasflessen of steenkoolzakken vergt het nodige hef-, til- en sleepwerk. Ruim 4 op 10 chauffeurs rapporteren rugproblemen of nek- en schouderklachten, de helft daarvan ondervindt blijvende gevolgen. Bijna een vijfde van de ex-chauffeurs geeft aan dat zij de sector hebben verlaten omwille van genoemde gezondheidsproblemen.

Verkenning acties: (1) preventie van lichamelijke klachten door ergonomische adviesverlening en/of opleidingen.

⁴⁶ *Werkbaarheid in de brandstoffenhandel. Belangrijkste bevindingen uit de werknemersbevraging*, Tempera-rapport i.o.v. het Sociaal Fonds Brandstoffenhandel, Brussel, 2014 (intern document)

- Werkdruk tijdens piekmomenten.** De vraag naar brandstoffen is sterk seizoensgevoelig en leidt in de winter vaak tot werkdrukpieken: er moeten dan lange werkweken (van gemiddeld 50 uur) worden gepresteerd en is er vaak sprake van dringende 'last minute' leveringen en (onvoorspelbare) overuren. De combinatie van de job met het privé-leven bij de chauffeurs is dan ook geen evidentie: voor ongeveer een kwart van de ex-werknemers in het onderzoek was de moeilijke combinatie van werk en gezin een reden om de sector te verlaten.

Verkenning acties: (2) optimalisering lever- en werkplanning om werkdrukpieken te reduceren (planningsgids of -webtool, opleiding en adviesverlening naar zaakvoerders toe); (3) sensibiliseringsacties om klanten aan te zetten om tijdig te bestellen (via folders, mailbanners, kortingen).

- Stress door 'rij- en rusttijden'.** De (Europese) regelgeving omtrent maximale rijtijden en verplichte rustperiodes voor vrachtwagenbestuurders heeft weliswaar als doel de (verkeers)veiligheid te bevorderen en de arbeidsomstandigheden van de werknemers te verbeteren, maar de praktische toepassing ervan plaatst de chauffeurs in de brandstofsector toch voor een aantal problemen: 6 op 10 onder hen vindt de regels onduidelijk, 7 op 10 geven aan dat deze de uitvoering van het werk bemoeilijken, 6 op 10 ervaart stress door (onzekerheid omtrent) deze wetgeving, 4 op 10 heeft moeilijkheden met de bediening van de digitale tachograaf.

Verkenning acties: (4) lobbywerk met het oog op het verkrijgen van een uitzondering voor de sector van de toepassing van de regelgeving 'rij- en rusttijden'; (5) laagdrempelig vademecum 'rij- en rusttijden' voor chauffeurs (zakboekje, fiches, smartphone-app); (6) handleiding bediening tachograaf voor chauffeurs.

- Verkeers-stress.** Chauffeurs brengen het grootste deel van hun werktijd op de baan door. De toenemende verkeersdruk bemoeilijkt de planning én werkbaarheid van de chauffeursjob: zowat de helft van de betrokkenen ergert zich systematisch aan de verkeersdruk en het onbegrip van de andere weggebruikers. Meer dan driekwart van de chauffeurs kreeg ooit te maken met verkeersagressie.

Verkenning acties: (7) opleiding/workshop omgaan met verkeersagressie; (8) campagne om andere weggebruikers tot begrip en hoffelijkheid te bewegen bij eventuele blokkades tijdens een levering (via stickers of magnetisch bord op de vrachtwagen).




- Onvoldoende leermogelijkheden en doorgroeikansen.** De chauffeursfunctie in de brandstofhandel is – omwille van de hoge veiligheids- en milieurisico's van dit soort vervoer – strikt gereguleerd. Dit werkt door in een omvangrijk en verplicht opleidingspakket (rijvaardigheid en risico's gevaarlijk wegvoer) dat om de vijf jaar moet worden gevolgd en geëxamineerd. Dit zorgt voor (steeds terugkerende) stress voor de betrokkenen. Bovendien registreerde het onderzoek nogal wat ontevredenheidssignalen over het opleidingsaanbod en dito formules. Het feit dat chauffeurs doorgaans alleen op de baan zijn maakt dat de informele leermogelijkheden (leren van collega's, coaching door leidinggevende) niet zo makkelijk te organiseren zijn.

Verkenning acties: (9) optimaliseren van de sectorspecifieke (vaktechnische) opleidingsmogelijkheden; (10) verkenning mogelijkheden (voor chauffeurs) van informeel leren op de werkplek (inspiratiegids, ontwikkeling feedback-instrument); (11) actie doorgroeimogelijkheden (via peterschapsfuncties, polyvalentere taakinvoering...).

Selectie en realisatie van acties

Uit de inspiratiegids met 11 actievoorstellen⁴⁷ werd door de Raad van Bestuur van het Sociaal Fonds een selectie gemaakt van acties, die in het kader van het ESF-project 'op het terrein' zouden worden doorgevoerd. Bij die keuze werden volgende criteria gehanteerd: een voldoende groot draagvlak bij de bedrijven uit de sector (op basis van de inschatting van de geconsulteerde zaakvoerders), de haalbaarheid (naar tijd en budget) om de plannen binnen projecttijd te realiseren, een maximaal bereik en tastbare resultaten/voordelen op korte termijn.

De volgende 3 acties werden in de steigers gezet:

- 
Preventiecampagne gezondheidsklachten. In samenwerking met het BIVV en Tempera werd een (laagdrempelige) preventiegids voor werkgevers ontwikkeld, die ingaat op voorkoming van de specifieke gezondheidsrisico's van het chauffeurswerk in de sector (rugproblemen, nek- en schouderpijnen, vermoeidheidsklachten) en een aantal praktische ergonomische adviezen bevat (correcte werkhoudingen, hef- en tiltechnieken, rugsparende stuurpost/cabine-inrichting, subsidiekanalen voor de aankoop van ergonomisch materiaal). De campagne wordt ook ondersteund met flyer materiaal t.b.v. de arbeiders, met gezondheidstips en –instructies.
- 
Overzicht rij- en rusttijden. Een handige en heldere fiche over deze (al bij al) complexe regelgeving werd uitgewerkt i.f.v. een brede verspreiding binnen de sector. Een grotere duidelijkheid over de regels moet ervoor zorgen dat zaakvoerders of dispatchers beter kunnen plannen en chauffeurs minder stress ervaren en minder overtredingen begaan.
- 
Hoffelijkheidscampagne. De vrachtwagensticker met de boodschap 'Jouw GEDULD is onze ENERGIE' moet andere weggebruikers aansporen om begrip te tonen voor eventuele wegblokkades tijdens een levering. Het terugdringen van negatieve reacties (claxonneren, commentaar, dreigement om de politie erbij te halen) werkt stress-reducerend voor de chauffeurs en kan mogelijke verkeersagressie voorkomen

Evaluatie en doorwerking van het project

De reële effecten van de uitgevoerde acties op het terrein zijn weliswaar moeilijk meetbaar, maar het uitgevoerde onderzoeks- en veldwerk hebben ongetwijfeld de bespreekbaarheid van en de gevoeligheid voor het werkbaarheidsthema aangescherpt, zowel op het niveau van het sociaal overleg in de sector als bij (een deel van) de bedrijven. Het uitgebreide portfolio met actievoorstellen (met o.m. plannen rond het uitwerken van een opleidingsaanbod rond ergonomie, klantencontact en omgang met verkeersagressie) wordt in ieder geval meegenomen bij de vormgeving van het sectorconvenant 2016-17.

⁴⁷ *Werkbaarheid in de brandstoffenhandel. Actieplan: Tempera-voorstel i.o.v. het Sociaal Fonds Brandstoffenhandel, Brussel, 2014 (intern document)*

2.17 Werkbaarheid in de papier- en kartonverwerkende nijverheid

Interview 6/7/2015: Femke Cornelissen (sectorconsulent), Johan Desseyn (Tempera)

Looptijd ESF-project: 1/4/2014 – 30/6/2015

Het project 'Werkbaarheid in de papier- en kartonverwerkende nijverheid' werd opgestart en gecoördineerd vanuit de arbeidsmarktwerking binnen het Fonds voor Bestaanszekerheid van het paritair comité 136. Het volledige onderzoeks- en actietraject werd uitgevoerd in nauwe samenwerking met het onderzoeks- en adviesbureau Tempera. Deze - naar productassortiment en bedrijfstypes – zeer heterogene sector stelt in Vlaanderen zowat 4400 arbeiders tewerk.

Doelstelling van het project

De papier- en kartonverwerkende – als gevolg van de economische crisis en de steeds verder gaande automatisering - in het afgelopen decennium een sterke terugval van de tewerkstelling met bijna 20%. O.m. omwille van de relatief beperkte instroom van jongeren trad een sterke veroudering van het personeelsbestand op in die periode: de ratio '50-plussers/-30-jarigen' steeg van 0,8 naar 1,4 in deze korte tijdspanne. De WSE-sectorfoto 2012 catalogeerde de papier- en kartonverwerking als "zichtbaar harder getroffen door de vergrijzing" dan andere bedrijfstakken. In het sectoraal akkoord 2011-2012 werd 'het vraagstuk van oudere werknemers' reeds als belangrijke uitdaging voor het sociaal overleg meegenomen.

De ESF-oproep 'werkbaarheid' was een opportuniteit om - via een breed verkennend onderzoek en het exploreren van een aantal mogelijke actiepistes - systematisch in te zetten op de uitbouw van een leeftijdsbewust personeelsbeleid op de sectorale bedrijfsvloer. De sociale partners kozen er daarbij voor om te focussen op het versterken van leer- en opleidingsmogelijkheden voor (oudere) werknemers, op maatregelen om motivatie en werkgoesting op peil te houden en op aandacht voor fysieke belastingsproblemen. Voor andere werkbaarheidsaspecten (m.n. preventieve acties rond werkdruk en stress en het sleutelen aan arbeidstijden i.f.v. een evenwichtiger werk-privé-balans) bleek er geen gemeenschappelijk draagvlak te bestaan.

Verloop en bevindingen van het onderzoek

Het projectteam opteerde bij de (onderzoeksmatige) verkenning van de werkbaarheidssituatie in de sector voor de combinatie van een kwalitatieve werkgeversbevraging en de (her)analyse van een dataset met bedrijfsmetingen naar de jobkwaliteit en tevredenheid van werknemers.

Voor de werkgeversbevraging werden (face-to-face of telefonische) diepte-interviews georganiseerd met zaakvoerders of HR-verantwoordelijkheden van KMO's en grotere ondernemingen uit diverse subsectoren van de papier- en kartonverwerking. Daarbij werd niet enkel gepeild naar de inschatting van de belangrijkste knelpunten op het vlak van werkbaarheid en inzetbaarheid van (oudere) werknemers, maar werden ook mogelijke verbetermaatregelen en goed praktijken in kaart gebracht.

Het werknemersonderzoek was gebaseerd op een originele Tempera-bevraging bij de arbeiders uit twee bedrijven (N=150) en de resultaten van eerder uitgevoerde welzijns- of tevredenheidspeilingen bij zeven bedrijven (N=1000). Bij de secundaire analyse van de data was het analysekader van de SERV-werkbaarheidsmonitor richtinggevend.

We zetten een aantal voor het verdere projectverloop relevante onderzoeksresultaten op een rijtje:

- Er bestaat een draagvlak voor het ontwikkelen van een werkbaarheidsbeleid bij werkgevers in de sector, maar men waarschuwt tegelijk voor ‘overproblematiseren’. De resultaten van de werknemerspeilingen liggen duidelijk in lijn daarmee en laten – naast knelpunten – ook een aantal duidelijk positieve jobkenmerken zien: een goede werk-privé-balans blijkt een pluspunt van de doorsnee job in de sector en positieve stellingen rond tevredenheid, welbevinden en plezier in het werk kunnen op steun rekenen. De relatief hoge verloopintentiescores die in een aantal bedrijven worden opgetekend (tussen 20% en 40% van de arbeiders denkt erover om van baan te veranderen) hebben slechts gedeeltelijk met de werkbaarheid van de job en vooral met de economische onzekerheid en de vrees voor jobverlies te maken.
- De belasting van ploegenarbeid en van fysieke arbeidsomstandigheden (veiligheidsrisico’s, lawaaihinder, extreme temperaturen, lichamelijk zwaar werk, ongemakkelijke werkhoudingen, repetitieve bewegingen) worden door zowel werkgevers als werknemers naar voor geschoven als belangrijke knelpunten voor de gezondheid en als obstakel om als ‘oudere’ aan de slag te blijven. Er werd in de afgelopen jaren door automatisering, inzet van hulpmiddelen bij til- en transportwerkzaamheden, veiligheidssignalisatie, gebruik van beschermingsmiddelen... op dit vlak reeds een belangrijke vooruitgang geboekt in de sector: ‘pionierende’ bedrijven wijzen hier de weg naar verdere verbetermaatregelen op het vlak van veiligheids- en ergonomiebeleid.
- Voor de psychosociale belasting en het welbevinden blijken de werksfeer, de communicatie en de ondersteuning door de leidinggevende belangrijke factoren. De werknemersbevraging brengt op dit vlak een aantal aandachts- en werkpunten aan de oppervlakte: de frequent geregistreerde rolonduidelijkheid duidt op de noodzaak aan een meer heldere omschrijving van opdrachten en taakverwachtingen, de ondermaatse beschikbaarheid van de chef bij probleemsituaties blijkt vaak een bron van frustratie, werknemers signaleren de nood aan regelmatige (constructieve) feedback en waardering voor het geleverde werk en de ingebrachte expertise.
- Met de verregaande digitalisering van productieprocessen, de toenemende kwaliteitseisen en bijhorende procedures, de evolutie naar meermachinebediening en polyvalentie... komt de lat op het vlak van competenties en verantwoordelijkheden van operators op de werkvloer steeds hoger te liggen. De afstand tussen verwachte en effectieve prestaties, die werkgevers rapporteren, en de ervaren moeilijkheden, die (oudere) werknemers signaleren, leggen meteen ook de agenda vast van de inspanningen die de sector op het vlak van kennis, vaardigheden en leermogelijkheden in de komende jaren nog zal moeten leveren.

Ontwikkeling van een sensibiliserings- en actieplan

De bevindingen van het onderzoek werden samengevat in een aantal beknopte, toegankelijke en praktijkgerichte fiches, die vanaf het najaar 2015 via diverse kanalen verspreid worden in de sector: de [werkbaarheidsmodule op de FBZ-website](#), een artikelenreeks in de nieuwsbrief van het FBZ, informatiesessies vanuit de werkgeversfederatie naar de leden-bedrijven... De infofiches worden voortaan ook systematisch ingezet door sectorconsulenten en andere adviseurs die bij papier- en kartonverwerkers over de vloer komen (RESOC-projectontwikkelaars, Jobkanaal-staf, diversiteitsconsulenten). Met deze sensibiliserings-campagne wil men bedrijfsleiders, HR-verantwoordelijken en werknemersvertegenwoordigers attent maken op mogelijke knelpunten rond werkbaar werk én haalbare verbetermaatregelen op de bedrijfsvloer.

Daarnaast werden binnen het ESF-werkbaarheidsproject nog een vijftal sectorale acties voorbereid op basis van concrete bedrijfsinitiatieven:

- ▶ **Inspiratiegids CAO n° 104.** Sinds 2013 moeten bedrijven met meer dan 20 werknemers een (periodiek te actualiseren) werkgelegenheidsplan 45-plus opmaken en binnen het sociaal overleg in de onderneming operationaliseren. Bij de praktijktoepassing van deze CAO n° 104 blijkt het ontwikkelen van realistische en effectieve maatregelen om oudere werknemers langer aan boord te houden niet altijd een zo eenvoudige opgave. Met de ontwikkelde inspiratiegids (met voorbeelden van werkgelegenheidsplannen van elf bedrijven uit de sector, een uitgebreide toelichting bij een aantal 'best practices' en een reeks praktische aanbevelingstips) wil men andere bedrijven op weg helpen met het in de steigers zetten van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- ▶ **Draaiboek voor werknemersvertegenwoordigers.** Bij het uitwerken van een adequate werkbaarheidsaanpak op ondernemingsvlak vormt het sociaal overleg een belangrijke schakel. Daarbij is het belangrijk dat ook werknemersvertegenwoordigers beslagen op het terrein komen en in staat zijn om realistische en constructieve voorstellen te formuleren. Het opgemaakte draaiboek formuleert een aantal krachtlijnen om betrokkenen (via een geëigend vormingsaanbod, fora voor systematische ervaringsuitwisseling en het inzetten van werkbaarheidscoaches binnen de eigen syndicale organisaties) daarbij te ondersteunen.
- ▶ **Bedrijfssuccessen delen met het personeel.** Ondernemingen leveren vaak belangrijke inspanningen om zich (via kwaliteitsaudits, reclamecampagnes) positief te profileren naar de markt/de buitenwereld. De eigen medewerkers worden in dit verhaal vaak vergeten. Het duidelijk communiceren over het hoe en waarom en het intern delen van bedrijfssuccessen kan nochtans de werkbetrokkenheid en bedrijfsloyauteit van personeelsleden sterk verhogen. Twee bedrijfscampagnes ("De audit als kans", "Een merk om trots op te zijn") vormden de basis voor een handleiding over motiverende interne bedrijfscommunicatie.
- ▶ **Campagne 'Dit maak ik'.** Een kleine geste van de bedrijfsleiding naar de eigen personeelsleden (een presentje met een gadget dat men zelf produceert of een product waarvoor men de verpakking levert) kan een substantieel positief effect op de werkmotivatie en de beroepstrots opleveren. Op basis van een aantal bedrijfsinitiatieven werd een draaiboek opgemaakt voor bedrijfsacties om werk en inzet van medewerkers meer zichtbaar te maken en waardering te tonen.
- ▶ **'Slaapschool'.** Ploegenarbeid en vooral nachtprestaties hebben vaak een negatieve impact op de slaapkwaliteit, inzonderheid bij oudere werknemers. Het FBZ ontwikkelde in samenwerking met een aantal externe consultants/psychotherapeuten een aanbod rond slaapadvies/training: van een informatieve vormingssessie rond 'shiftwerk en slaaphygiëne' tot een meer intensieve, curatieve slaaptraining. De formule werd getest en (positief) geëvalueerd in twee bedrijven uit de sector. Vanaf het najaar 2015 worden deze slaapschool-initiatieven in het reguliere FBZ-'opleidings'aanbod opgenomen.

Disseminatie/doorwerking van het project

In het najaar van 2015 wordt dit actieplan (o.m. met de lancering van genoemde website en via de reguliere bedrijfsconsulten van de FBZ-staf) in de sector uitgerold. De afronding van het ESF-werkbaarheidsproject wordt door de sociale partners duidelijk als doorstartmoment opgevat: de ontwikkelde tools zullen meegenomen worden bij de uitwerking van het nieuwe sectorconvenant en binnen het sectoraal akkoord 2015-2016 hebben ze zich geëngageerd om systematisch in te zetten op werkbaarheidsacties in de ondernemingen en het uitgewerkte actieplan in praktijk te brengen. Voor het najaar 2016 werd reeds een evaluatiemoment ingeschreven om de bereikte resultaten in kaart te brengen en zo nodig de aanpak bij te sturen.

2.18 Werkbaarheid bij taxi- en VVB-ondernemingen

Interview 7/7/2015: Eylem Burakcin (Sectorconsulent Sociaal Fonds Taxi en Verhuur van Voertuigen met Chauffeur)

Looptijd ESF-project: 1/4/2014 – 30/6/2015

Het project 'Werkbaarheid in de taxi- en VVB-sector' werd geïnitieerd en gecoördineerd door het Sociaal Fonds Taxi & VVB (paritair subcomité 140.02). Het volledige onderzoeks- en actietraject werd uitgevoerd in nauwe samenwerking met het onderzoeks- en adviesbureau Tempera. Deze relatief kleine sector stelt in Vlaanderen zowat 3150 arbeiders tewerk: het overgrote deel daarvan zijn chauffeurs in taxibedrijven en VVB-ondernemingen ('Verhuur van Voertuigen met Bestuurder': luchthaventransport, mindervalidenvervoer, VIP-vervoer...). Het project focuste dan ook op deze beroepsgroep.

Motivatie en doelstelling van het project

Binnen de arbeidsmarktwerking van het Sociaal Fonds Taxi & VVB en het aflopende sectorconvenant neemt instroom en initiële opleiding een centrale plaats in. De sector kent immers een erg grote rekruteringsbehoefte (zowat 800 vacatures op jaarbasis in Vlaanderen). De instapvoorwaarden (minimumleeftijd 21 jaar, Europees rijbewijs, medisch attest, bewijs van goed gedrag en zeden) zijn evenwel beperkt en de sector biedt dan ook heel wat kansen voor nieuwkomers in Vlaanderen, die evenwel bij intrede vaak een matige beheersing van het Nederlands meebrengen.

Ondanks die lage instapdrempels blijft de functie van taxi- en VVB-chauffeur een knelpuntberoep. Het probleem ligt echter niet zozeer bij de instroom, maar bij het hoge personeelsverloop: in 2013 liet de sector met een uitstroom van 27,3% een verloopcijfer optekenen dat 8 procentpunten hoger ligt dan het arbeidsmarktgemiddelde. Het verloop bleek ook jaar na jaar op te lopen en verdrievoudigde in het afgelopen decennium. De vermelde hoge rekruteringsbehoefte gaat m.a.w. samen met ernstige retentieproblemen bij taxi- en VVB-chauffeurs.

Een veelheid aan atypische arbeidsomstandigheden, eigen aan het beroep, spelen daarbij mogelijk een rol: lange werkdagen (standaard 10 uur, omdat wacht- en overbruggingstijden bij taxichauffeurs niet worden meegerekend in de arbeidsduur), atypische dienstroosters (met nacht- en weekendprestaties), soms stoeve klantencontacten (dronkenschap, fysieke bedreigingen), confrontatie met verkeersagressie, een variabel maandloon (berekend op basis van de recettes bij taxichauffeurs).

De ESF-oproep 'werkbaarheid' bood de kans om achtergronden van de uitstroomproblematiek systematischer te onderzoeken en de pijnpunten op het vlak van jobkwaliteit en werkbaarheid gedetailleerd in kaart te brengen, te brainstormen over mogelijke verbetermaatregelen en een aantal concrete acties te ontwikkelen en op het terrein te testen. Het 'Taxi & VVB'-werkbaarheidsproject combineerde dus analyse met (eerste stappen in) een sectorale werkbaarheidsaanpak.

Lessen uit het onderzoek

Het Tempera-onderzoek naar de werkbaarheidssituatie in de Taxi- en VVB-sector bestond uit twee luiken. Enerzijds werden de bij het Sociaal Fonds beschikbare databanken met werknemersgegevens geanalyseerd om zicht te krijgen op de - voor het werkbaarheidsvraagstuk - relevante achtergrondkenmerken en loopbaangegevens van de doelgroep. Anderzijds werd in september 2014 een enquête bij chauffeurs uitgevoerd, die peilde naar werkbelasting, motivatie en jobbeleving en die ook de relevantie en wenselijkheid van een reeks mogelijke werkbaarheidsmaatregelen aftoetste. In functie van 'laagdrempeligheid' werd geopteerd voor een telefonische bevraging. De steekproef was samengesteld uit zittende en recent uitgestroomde werknemers: de analyse werd uitgevoerd op basis van de informatie van 128 actieve chauffeurs en 34 ex-chauffeurs.

Op basis van de extensieve onderzoeksrapportering⁴⁸ zetten we een aantal voor het verdere projectverloop relevante resultaten op een rijtje:

- De databankanalyse leverde een belangrijk nuancerend inzicht op m.b.t. (de aanpak van) het uitstroomvraagstuk. Van de chauffeurs die in 2013 ontslag namen of kregen was 63,9% minder dan één jaar in dienst en 25,6% tussen één en drie jaar in dienst. Na drie jaar tewerkstelling valt het verloop nagenoeg stil: amper 10,5% van de chauffeurs die in 2013 hun onderneming verlieten, had een anciënniteit van meer dan drie jaar. Het persoonsverloop manifesteert zich m.a.w. vooral in de beginjaren van de taxi/VVB-loopbaan. De bevinding uit de werknemersbevraging dat 32,8% van de actieve chauffeurs aangeven dat de functie van taxi- of VVB-chauffeur "slechter uitdraaide dan ze verwachten" wijst in ieder geval op een kloof tussen perceptie van de job vooraf en de reële werkbeleving.
- De werknemerspopulatie in de sector vertoont een aantal kenmerken die wijzen op een mogelijk verhoogde kwetsbaarheid voor specifieke werkbaarheidsrisico's: de sterke vertegenwoordiging van ouderen (de gemiddelde leeftijd in de sector is 46 jaar, drie op de tien van de chauffeurs is 55-plus), het relatief hoge aandeel van werknemers met een migratie-achtergrond (van twee op de tien over de hele werknemersgroep tot vier op de tien bij chauffeurs jonger dan 30 jaar), het voorkomen van taalproblemen (ongeveer één op tien van bij de enquête gecontacteerde chauffeurs beheerste het Nederlands onvoldoende), het lage scholingsniveau (twee op de tien van de chauffeurs heeft enkel een diploma van lager onderwijs), de confrontatie met een belastende gezinssituatie (bijna één op de tien is alleenstaande met zorgverantwoordelijkheid).
- De bevraging van de taxi- en VVB-chauffeurs bevestigde 'cijfermatig' een aantal hypothesen m.b.t. belastende jobkenmerken die de werkbaarheid onder druk zetten: lange werkdagen (voor de gemiddelde chauffeur loopt de werktijd op tot 9,2 uur per dag), afwijkende arbeidstijden (bijna de helft van de chauffeurs levert regelmatig nacht- en weekendprestaties) en de sluimerende fysieke belasting door afwisselende shiften en een zittend beroep met weinig lichaamsbeweging (twee op de tien van de chauffeurs signaleren lichamelijke problemen en leggen daarbij de link met het beroep). Het zijn allemaal factoren die het hoge ziekteverzuimpercentage van 6,3% in de sector (arbeidsmarktgemiddelde: 4,8%) kunnen helpen verklaren.

⁴⁸ Burakcin, E., Hoefnagels, K., *Werkbaarheid in de sector van taxiondernemingen en bedrijven voor verhuur van voertuigen met bestuurder*, SF Taxi & VVB/Tempera, Brussel, 2015, 7 -24 (intern document); zie ook de beknopte samenvatting op http://www.taxi-info.be/nl/pagina.asp?id0=20101008_102654A&IDNews=112

- De werknemersbevraging leverde een aantal tegenstrijdige signalen op over opleiding en bijscholing. Er is duidelijk animo voor sectorale vormingsinitiatieven als maatregel om de werkbaarheid te verhogen: negen op de tien van de ondervraagden geeft aan dat extra opleidingen Nederlands voor anderstaligen maar ook vaktechnische opleidingen voor alle chauffeurs (defensief rijden, klantenomgang, agressiebeheersing) belangrijk zijn. Aan de andere kant blijken vormingsmogelijkheden op bedrijfsvlak niet evident: ruim zes op de tien van de ondervraagde chauffeurs geeft aan dat ze geen ervaring hebben met een bijscholingsaanbod van hun werkgever, minder dan zeven op de tien beschouwt een uitgebouwd bedrijfsopleidingsbeleid als een valabele (realistische?) werkbaarheids piste. De opleidingspraktijk- en -cultuur is duidelijk nog niet ingeburgerd in de taxi- en VVB-sector.

Sectorale werkbaarheidsaanpak op de tekentafel

Op basis van de bespreking van de resultaten van de werknemersenquête op de Raad van Bestuur van het Sociaal Fonds, de aftoetsing van mogelijke werkbaarheidsmaatregelen bij werkgevers op diverse fora ('Taxi-overleg Gent', 'Antwerpse Provinciale Taxi-Unie') en ruggespraak met de Nederlandse zusterorganisatie en collega's uit de andere vervoerssectoren, werd een catalogus met mogelijke werkbaarheidsacties uitgewerkt.

Daarbij werden een aantal bewuste keuzes gemaakt: gevoelige sociale overleg-materies zoals beloning(systemen) en atypische werktijden worden buiten het actieplan gehouden; men zet in eerste instantie in op verbetermaatregelen die de gehele chauffeursgroep aanbelangen en differentieert daarbij (nog) niet naar specifieke deelgroepen zoals starters of 50-plussers; de focus ligt op het sectorale niveau met maatregelen die taxi- en VVB-ondernemingen uitdagen om in een latere fase ook op bedrijfsvlak aan een werkbaarheidsbeleid te bouwen.

De actiecatalogus⁴⁹ bevat een tiental initiatieven/fiches:

- Beter informeren van kandidaat-werknemers.** Potentiële kandidaten voor een job van taxi- of VVB-chauffeur krijgen - nog voor ze solliciteren of starten met een instroomopleiding - via een meeloop- of inleefstage duidelijk zicht op de jobinhoud, de arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden. Een correcter beeld van de functie garandeert een beter gemotiveerde keuze en vermindert de kans dat een nieuweling de sector snel en gedesillustioneerd verlaat. Het terugdringen van het verloop bij startende chauffeurs heeft ook een positieve impact op de 'anciens' in de onderneming: het plotse vertrek van collega's stuurt de planning in de war, zodat de 'blijvers' nog meer flexibiliteit moeten opbrengen om de hiaten op te vangen en geconfronteerd worden met bijkomende werkdrukpieken.
- Module 'Taxi en VVB-chauffeur' in de beroepsopleiding van vrachtwagenchauffeurs.** De integratie van een sectorspecifieke (voor)opleiding in het leerplicht- en volwassenenonderwijs garandeert een meer effectieve instroom van gemotiveerde en competente kandidaten die zich niet zo snel zullen 'mispakken' aan de job van taxi- en VVB-chauffeur en verhoogt daarmee de kans op een meer duurzame tewerkstelling.
- Taalopleiding voor anderstalige chauffeurs.** Een beroepsgerichte bijscholing op maat i.s.m. de 'Huizen van het Nederlands' geeft anderstalige nieuwkomers de noodzakelijke 'taalbagage' mee om afspraken te maken of een onderhoudend gesprek te voeren met klanten, maar wapent hen ook om eventuele (klanten)conflicten uit te klaren en te beheersen. Een gebrekkige taalbeheersing veroorzaakt psychologische druk en werkstress.

⁴⁹ http://www.taxi-info.be/nl/pagina.asp?Id0=20101008_102654A&IDNews=114

- ▶ **Opleiding klantenomgang.** Een brede opleiding in klantencommunicatie (herkenning van diverse klantentypes, klantenonthaal, onderhoudende contacten, conflictbeheer) reduceert onzekerheid bij de jobuitoefening en werkt stress-verlagend. Praktijksessies, met bijvoorbeeld rollenspelen en begeleiding door ervaren collega's-mentors, zijn wellicht de aangewezen opleidingsformule.
- ▶ **Rijvaardigheidsopleiding.** Chauffeurs zijn zich vaak slechts beperkt bewust van de (onvolkomenheden in de) eigen rijvaardigheid en de risico's in het verkeer. Regelmatige bijscholingen met aandacht voor defensief rijden, eco-driving, een ergonomische rijkhouding, de aanpassing van de rijstijl aan weeromstandigheden... maken dat chauffeurs hun job in vaak drukke en onvoorspelbare verkeersomstandigheden veiliger, zelfverzekerder en dus met minder stress kunnen uitoefenen.
- ▶ **Zelftests professionele vaardigheden.** Korte, laagdrempelige (online) tests bieden chauffeurs inzicht in de eigen vakbekwaamheid (verkeersreglement, taalkennis, klantenomgang...). Deze tests kunnen ingezet worden als instrument om werknemers (én werkgevers) bewust te maken van competentietekorten en door te verwijzen naar de beschikbare bijscholingsmogelijkheden. Certificaten gelinkt aan het testresultaat kunnen, als erkenning van professionele capaciteiten, de beroepstrots van chauffeurs versterken.
- ▶ **Vitaliteitsproject.** De fysieke en mentale gezondheid van taxi- en VVB-chauffeurs staat vaak onder druk: nachtprestaties en wisselende shifts verstoren het slaappatroon, chauffeurs hebben een zittend beroep met weinig lichaamsbeweging, door arbeidsomstandigheden en werkritme kiezen chauffeurs gemakkelijker voor snelle snacks en (ongezonde) tussendoortjes dan voor een rustige en evenwichtige maaltijd. Via systematische verspreiding van gezondheidstips rond 'voeding en beweging' en ludieke acties in bedrijven (gratis fruit- en waterbedeling, ter beschikking stellen van stappentellers, organisatie van een wedstrijd rond de 'metabolische leeftijd') sensibiliseert men chauffeurs én hun werkgevers rond het belang van een gezonde leefstijl en probeert men een gedragsverandering te bereiken. Het vitaliteitsproject van de Nederlandse taxisector leverde de inspiratie voor deze actie.
- ▶ **Advies levenskwaliteit.** Een roadshow met een 'levenskwaliteit-adviseur', die chauffeurs informeert en sensibiliseert rond voeding, beweging, slaaphygiëne, ergonomie en gezondheid vormt een 'light' versie van bovenvermeld vitaliteitsproject.
- ▶ **Breed gebruik van bus/trambanen en filestroken.** De (toenemende) verkeerdrukke en bijhorende fileproblemen vormen een belangrijke stressfactor voor chauffeurs. Lobbywerk t.b.v. een veralgemening van het gebruiksrecht door taxi's en VVB-voertuigen van 'vrije banen' kan de druk enigszins van de ketel halen.
- ▶ **Keurmerk voor taxi- en VVB-bedrijven.** Een systeem van certificering van ondernemingen die voldoen aan bepaalde kwaliteitsstandaarden (ook op vlak van de arbeidsomstandigheden, verloning en bijscholingsmogelijkheden voor chauffeurs) kan ontwikkeld worden als tegengewicht voor het negatieve imago van de sector en bedrijven stimuleren om stappen te zetten naar de uitbouw van een werkbaarheidsbeleid.

Concrete acties op het terrein en doorwerking van het project

Uit deze inspiratiegids met 10 actievoorstellen werd door de Raad van Bestuur van het Sociaal Fonds Taxi & VVB – i.f.v. draagvlak bij de bedrijven en haalbaarheid binnen de ESF-projectperiode - een selectie gemaakt van twee acties, die in juni 2015 experimenteel ‘in het veld’ werden gezet.

Enerzijds werd in samenwerking met het Belgisch Instituut voor Verkeersveiligheid een zelftest ‘vakbekwaamheid’⁵⁰ ontwikkeld, waarin bij chauffeurs gepeild wordt naar de kennis van de verkeersreglementering, hun taalbeheersing en de vaardigheden i.v.m. klantenomgang. Via een wedstrijdformule worden taxi- en VVB-chauffeurs tot deelname aangemoedigd. De test dient vooral als bewustwordingsinstrument en zet chauffeurs waar nodig op weg naar bijscholing. Na de ESF-projectperiode blijft de zelftest ‘online’ als opstap naar het onthaal van nieuwe chauffeurs en als screeninginstrument voor het Sociaal Fonds om de opleidingsbehoeften in de sector in kaart te brengen.

Anderzijds werd in lijn met de actie ‘advies levenskwaliteit’ en in samenwerking met de externe preventiedienst IDEWE het project ‘Fit4Work’⁵¹ ontwikkeld en in drie pilootbedrijven uitgetest: via infosessies rond evenwichtige voeding en de campagne ‘vervang-er-ééntje’ (lees: vervang ongezonde tussendoortjes en frisdrank door fruit en mineraalwater) werd daarbij gesensibiliseerd rond gezonde eet- en leefgewoonten. ‘Fit4Work’-initiatieven kunnen ook na de ESF-projectperiode op ondersteuning vanuit het Sociaal Fonds rekenen.

Met de afronding van deze ‘ESF-acties’ en de positieve evaluatie van het project door de sociale partners, krijgt ‘werkbaar werk’ een vaste plaats op de agenda van het overleg in de sector en het werkprogramma van het Sociaal Fonds Taxi & VVB. Het uitgebreide portfolio met actievoorstellen zal in ieder geval meegenomen worden bij de vormgeving van het sectorconvenant 2016-17. Daarbij wordt vooral gedacht aan de uitbreiding van het sectoraal opleidingsaanbod (bijscholingen Nederlands, verkeersreglementering en rijvaardigheid, klantencommunicatie) en een meer duurzame aanpak van de instroom in de sector (heldere en voorafgaande communicatie over jobkenmerken bij kandidaat-chauffeurs, organisatie van praktijkgerichte instroomopleidingen i.s.m. de VDAB, formule van inleefstages).

2.19 Typologie van de projecten: gelijkenissen en verschillen op een rijtje

Een (terug)blik op de 18 sectorale werkbaarheidsprojecten leert ons dat er naast gelijkenissen ook wel wat verschillen in de aanpak kunnen opgetekend worden. In wat volgt proberen we - vanuit een viertal gezichtspunten - een typologie van de projecten op de maken. We nemen daarbij achtereenvolgens onder de loep: de motivatie en de doelstellingen van de (beheerders en staf van de betrokken) sectorfondsen om een traject rond werkbaar werk op te starten; de wijze waarop het beleidsconcept ‘werkbaarheid’ werd afgebakend en geoperationaliseerd; het type initiatieven dat werd genomen en de dosering daarbij tussen beleidsvoorbereidende activiteiten en terreinacties; de (inschatting door de betrokken veldwerkers van de) bereikte resultaten en de doorwerking van het project op langere termijn.

⁵⁰ http://www.taxi-info.be/nl/pagina.asp?Id0=20101008_102654A&IDNews=120

⁵¹ http://www.taxi-info.be/nl/pagina.asp?Id0=20101008_102654A&IDNews=119

Tabel 2: Motivatie voor en doelstellingen van de sectorale werkbaarheidsprojecten

Project/ Sector (fonds)	Motivering van het project
WATCH: Work Ability in textiel/ confectie/hout (Cobot-IVOC-OCH)	noodzaak leeftijdsbewust personeelsbeleid door SWT-hervormingen en (dreigende) personeelstekorten door plotse generatiewissel
Werkdrukaanpak in openbare woonzorgcentra (Diverscity)	acute werkdrukproblemen in een sector met een vergrijzend personeelsbestand noopt tot beleidsingrepen op de bedrijfsvloer
Werkbaarheid in de garagesector (Educam)	arbeidsmarktknelpunten door imagoproblemen van beroep en sector en hoge uitstroom van (relatief jongere) werknemers
Werkbaarheid in de sector van de 'Elektriciens' (Volta/Vormelek)	permanente personeelsvoorzieningsproblemen door een hoog personeelsverloop en (vroegtijdige) uitstroom uit de sector
Horeca-Toolkit (Horeca Vorming Vlaanderen)	hoge verloop- en uitstroomcijfers wijzen op de noodzaak van een professionalisering van het HR-beleid in (micro-)Horeca-ondernemingen
Langer werken met goesting in de voedingsindustrie (IPV)	pensioenhervormingen en vergrijzing van de werknemersgroep maken (adviesaanbod rond) duurzaam personeelsbeleid noodzakelijk
Thuis in de verhuis (Ambassador)	aanpak van knelpuntstatus van verhuizersberoep door terugdringen vroegtijdige uitstroom
Werkbaar werk in de social profit sectoren (VIVO)	nood aan inzicht in de push & puls om oudere (en jongere) zorgmedewerkers gemotiveerd en competent aan de slag te houden
Werkbaarheid in de printmedia (Grafoc)	professionalisering van het HR-beleid moet loopbaanperspectief bieden aan (oudere) medewerkers in een 'sector in herstructurering'
Permanent (Kapperssector)	hoog personeelsverloop en uitstroom van jonge medewerkers wijst op de nood aan (aandacht voor werkbaarheid bij een sectoraal retentiebeleid
BouwWerk (FVB-Constructiv)	nood aan inzicht in de (werkbaarheids-)determinanten van de bovengemiddelde verloop- en uitstroomcijfers van (jongere) bouwvakkers
Werkbaar werk voor autobus/ autocarchauffeurs (SF)	zoektocht naar oplossingen voor een 'krappe sectorale arbeidsmarkt' door de hoge uitstroom binnen chauffeursgroep
Werkbaarheid VORM DC (Dienstencheques)	brede verkenning van de werkbaarheidsthematiek in samenhang met de hoge sectorale uitstroomcijfers
Project Aanvullend PC Bedienden (Cevora)	verkenning van een verruimde benadering van leer mogelijkheden: inzetbaarheid verhogen door informeel leren en loopbaanontwikkeling
Werkbaar werken in de AV-sector (Mediarte)	uitvoering van sectorale engagementen ('Sociaal Charter') om deficit in duurzaamheid van loopbanen van mediaprofessionals aan te pakken
Werkbaarheid in de brandstoffenhandel (SF)	verkenning van het werkbaarheidsvraagstuk als opstap naar de uitbouw van een sectoraal retentiebeleid binnen (startende) arbeidsmarktwerking
Werkbaarheid in de papier- en kartonbewerking (FBZ)	vergrijzing personeelsbestand en hoog personeelsverloop in een sector (in herstructurering) noopt tot inspanningen m.b.t. werkbaarheid en leeftijdsbewust personeelsbeleid
Werkbaarheid in de Taxi- en VVB-sector (SF)	aanpak van knelpuntstatus van het chauffeursberoep door terugdringen hoge uitstroom bij het begin van de loopbaan

Motivatie en doelstellingen

In de voorbije jaren hebben de betrokken sectorfondsen bij hun convenants- en arbeidsmarktwerking doorgaans sterk ingezet op het aantrekken en inscholen van nieuwelingen (sensibiliseringscampagnes, diversiteitsacties, gerichte samenwerkingsprojecten met het onderwijsveld of de VDAB, alternatieve toeleidings- en opleidingstrajecten...) en op bijscholingsinitiatieven en permanente vorming van zittende werknemers. Gaandeweg kreeg men echter ook oog voor de problematiek van het personeelsverloop en de (vroegtijdige) uitstroom: daarmee groeide het inzicht dat aandacht voor motivatie, arbeidsomstandigheden en loopbaanperspectieven noodzakelijk is om medewerkers aan boord te houden en om de genoemde inspanningen op het vlak van instroom en levenslang leren te rentabiliseren. Het retentievraagstuk vormt daarmee bij zowat alle sectorfondsen het Leitmotiv om in te zetten op werkbaar werk.

Waar het beleidsconcept 'werkbaarheid' doorgaans wordt geassocieerd met het vergrijzingsvraagstuk en het langer aan de slag houden van oudere werknemers, ligt het accent in de meerderheid van de werkbaarheidsprojecten niet expliciet op deze leeftijdsgroep. Ruim de helft (en m.n. 10) van de sectoren richten zelfs vooral de focus op het hoge personeelsverloop en de vroegtijdige uitstroom bij het begin van loopbaan of na een relatief korte 'carrière' in de sector. Dit is (zie tabel 2) het geval voor de garages, de elektrotechnische branche, de horeca, de verhuissector, de kappers, de bouwnijverheid, de private autobus/autocar-ondernemingen, de poets- en strijkdiensten via dienstencheques, de audiovisuele media en de taxibedrijven. Aandacht voor en verbeteringen op het vlak van werkbaar werk worden daarbij vaak opgevat als bijkomende piste om het (tewerkstellings)imago van de sector te verbeteren en op die manier de inspanningen op het vlak van de instroom en de aanpak van arbeidsmarkt-knelpunten te ondersteunen.

In een 5-tal projecten van een aantal industriële sectoren (textiel, confectie, hout, voeding, papier- en kartonverwerking) en de zorginstellingen (de openbare rusthuizen, de private Vlaamse social profit) werden werkbaarheidsknelpunten voor en retentie van oudere personeelsleden expliciet genoemd als aanleiding en motivatie om een werkbaarheidstraject te starten. Eerdere (CAO-)afspraken en initiatieven rond vergrijzing en leeftijdsbewust personeelsbeleid in deze sectoren en de recente hervormingen in de regelgeving rond vervroegde pensionering en SWT vormden in een aantal gevallen een bijkomende stimulans om het werkbaarheidsvraagstuk prominent op de agenda te plaatsen. Maar ook in deze sectoren focust de projectuitwerking niet eenzijdig op oudere werknemers, maar worden alle leeftijdsgroepen in het werkbaarheidsverhaal meegenomen.

In de (4 resterende) sectoren met een relatief jonge convenantwerking werd de ESF-oproep 'werkbaarheid' tevens/vooral gezien als een opportuniteit om (kwalitatieve aspecten van) de arbeidsmarktsituatie in de sector te verkennen i.f.v. beleidsontwikkeling en toekomstige aanpak. Behalve de projecten in de dienstenchequesector, de brandstoffenhandel, de papier- en kartonverwerking en de taxibedrijven, past ook het Cevora-onderzoek naar een mogelijke verruimde benadering van leermogelijkheden en employability binnen deze verkennende logica. Ook in deze gevallen wordt werkbaarheid duidelijk gelinkt aan 'houden en binden van personeel' en de relatief recente aandacht voor retentie in de sectorale arbeidsmarktaanpak.

Tabel 3: Operationalisering werkbaarheid in de sectorprojecten

Project/ Sector(fonds)	Generieke benadering / geen specifieke focus	HR ifv motivatie en leermogelijkheden	Innovatie in de arbeidsorganisatie ifv leren & motivatie	Preventie van werkdruk en stress	Werk-privé-balans en werktijden	Fysieke belasting en ergonomie
WATCH: Work Ability in textiel/ confectie/hout (<i>Cobot-IVOC-OCH</i>)		X	X			
Werkdrukaanpak in openbare woonzorgcentra (<i>Diversity</i>)				X		
Werkbaarheid in de garagesector (<i>Educam</i>)		X		X		X
Werkbaarheid in de sector van de 'Elektriciens' (<i>Volta/Vormelek</i>)		X				
Horeca-Toolkit (<i>Horeca Vorming Vlaanderen</i>)		X				
Langer werken met goesting in de voedingsindustrie (<i>IPV</i>)		X	X			X
Thuis in de verhuis (<i>Ambassador</i>)		X				
Werkbaar werk in de social profit sectoren (<i>VIVO</i>)	X					
Werkbaarheid in de printmedia (<i>Grafoc</i>)		X				X
Permanent (<i>Kapperssector</i>)		X				X
BouwWerk (<i>FVB-Constructiv</i>)	X					
Werkbaar werk voor autobus/ autocarchauffeurs (<i>SF</i>)	X					
Werkbaarheid VORM DC (<i>Dienstencheques</i>)	X					
Project Aanvullend PC Bedienden (<i>Cevora</i>)		X				
Werkbaar werken in de AV-sector (<i>Mediarte</i>)				X	X	
Werkbaarheid in de brandstoffenhandel (<i>SF</i>)	X					
Werkbaarheid in de papier- en kartonbewerking (<i>FBZ</i>)	X					
Werkbaarheid in de Taxi- en VVB- sector (<i>SF</i>)	X					

Afbakening en invulling van werkbaar werk

De ESF-oproep omschreef werkbaarheid (conform de SERV-definitie en de werkbaarheidsmonitor) in termen van werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privé-balans en verwees tevens naar een aantal achterliggende risicofactoren: werkdruk, emotionele en fysieke belasting, taakvariatie en autonomie in het werk, ondersteunend leiderschap.

Tabel 3 leert ons dat een kleine helft (of 7) van de projecten het sectorale werkbaarheidsvraagstuk verkende vanuit genoemde categorieën zonder (bij de beleidsbepaling) reeds duidelijke keuzes te maken en prioriteiten vast te leggen. Dit geldt in de eerste plaats voor de projecten waar de nadruk lag op onderzoek en analyse (social profit, bouwsector, private autobus/ car-bedrijven) of op de ontwikkeling van een meetinstrument voor de bedrijfspraktijk (dienstencheque-ondernemingen). Deze ‘generieke’ benadering vinden we ook terug bij sectorprojecten die – na verkennend onderzoek – operationele plannen uitwerkten met een breed pallet aan acties die onrechtstreeks aansluiten bij de ‘officiële’ invulling van het beleidsconcept werkbaarheid (van de hoffelijkheidscampagne in de brandstoffenhandel over de inspiratiegids CAO n° 104 in de papier- en kartonverwerking tot de vitaliteitsacties in de taxisector).

Bij de (11) sectoren, die bij de operationalisering van ‘werkbaarheid’ opteeden voor een duidelijke focus, zette een ruime meerderheid van (9) projecten in op motivatie en leermogelijkheden door (een verdere) professionalisering van het HR-beleid. Aandacht voor en initiatieven op het terrein van onthaal en peterschap, opleidingsplanning, competentie management, functionerings- en loopbaangesprekken, ondersteunend leiderschap, medewerkerstevredenheid,... staan centraal in de projecten van de WATCH-samenwerking, de garagesector, de elektriciens, de Horeca, de voedingsindustrie, de verhuissector, de printmedia, de kappers en de Cevora-bedienden. De keuze van deze sectorale (opleidings)fondsen om hun werkbaarheidsaanpak te richten op ‘leren en motiveren’ via een systematisch(er) uitgebouwd personeelsbeleid, sluit ‘logisch’ aan bij hun originele missie: de stap van opleidingsverstrekker ‘pur sang’ naar een ruimere HR-dienstverlening werd in een aantal gevallen reeds in de voorbije jaren gezet naar aanleiding van de arbeidsmarkwerking in het kader van het sectorconvenant.

Het beleidsspoor om ook via ingrepen in de arbeidsorganisatie (en meer taakvariatie en autonomie) te sleutelen aan motivatie en leerkansen blijkt echter veel minder evident. Slechts enkele (2) cases laten hier projectinitiatieven optekenen: de werkbaarheidsaudits i.f.v. alternatieven voor kortcyclisch werk binnen het textiel-confectie-hout-project en de IPV-‘organisatiescan’ in de voedingsnijverheid.

Ook andere werkbaarheidsthema’s liggen duidelijk minder goed ‘in de markt’. Werkstresspreventie krijgt slechts expliciete aandacht mee in een beperkt aantal (van 3) projecten: het vormt één van de actielijnen in het Educam-werkbaarheidsplan voor de garages, stond centraal in de proeftuinen van het Diverscity-project in de openbare rusthuizen en was het hoofdthema in de sensibiliseringscampagne van Mediarte voor de audio-visuele sector. Alleen laatstgenoemd project nam ‘werktijden en werk-privé-balans’ mee als duidelijk afgelijnd werk-punt in zijn werkbaarheidsaanpak. Deze topics situeren zich niet alleen buiten het traditionele expertiseveld van de sectorfondsen, maar liggen doorgaans ook ‘gevoeliger’ in het sociaal overleg en kunnen als beleidsprioriteit op minder consensus rekenen.

Opvallend is tenslotte dat de invalshoek van fysieke arbeidsomstandigheden en ergonomie (weliswaar geen centrale ‘indicator’ in de werkbaarheidsmonitor, maar wel als risicofactor gelinkt aan het werkbaarheidsverhaal) in onderzoek en beleidsdiscussies binnen de projecten frequent aan bod kwam en in een beperkt aantal (van 4) sectoren als prioriteit in plannen en acties werd meegenomen (garages, voedingsnijverheid, printmedia en kappers).

Tabel 4: Typering van de projectwerkzaamheden

Project/ Sector(fonds)	Investering in onderzoek	Operationeel actieplan (incl. tool-ontwikkeling)	Uitrol brede sectorale (sensibiliserings)acties	Systematische acties op ondernemingsvlak
WATCH: Work Ability in textiel/ confectie/hout (Cobot-IVOC-OCH)	X	X		X
Werkdrukaanpak in openbare woonzorgcentra (Diverscity)				X
Werkbaarheid in de garagesector (Educam)	X	X		
Werkbaarheid in de sector van de 'Elektriciens' (Volta/Vormelek)	X			
Horeca-Toolkit (Horeca Vorming Vlaanderen)	X	X		
Langer werken met goesting in de voedingsindustrie (IPV)		X		X
Thuis in de verhuis (Ambassador)	X	X		
Werkbaar werk in de social profit sectoren (VIVO)	X	X		
Werkbaarheid in de printmedia (Grafoc)	X	X		X
Permanent (Kapperssector)		X	X	
BouwWerk (FVB-Constructiv)	X			
Werkbaar werk voor autobus/ autocarchauffeurs (SF)	X			
Werkbaarheid VORM DC (Dienstencheques)	X	X		
Project Aanvullend PC Bedienden (Cevora)	X			
Werkbaar werken in de AV-sector (Mediarte)		X	X	
Werkbaarheid in de brandstoffenhandel (SF)	X	X		
Werkbaarheid in de papier- en kartonbewerking (FBZ)	X	X		
Werkbaarheid in de Taxi- en VVB- sector (SF)	X	X		

Beleidsvoorbereiding versus acties op het terrein?

Een blik op *tabel 4* met het overzicht van (het type) projectwerkzaamheden leert ons dat het gewicht bij het merendeel van de projecten lag bij beleidsvoorbereidende activiteiten en dat maar een beperkt aantal sectoren binnen de projectlooptijd de stap zette naar het (breed) uitrollen van (geplande) acties op het terrein. Deze vaststelling hoeft niet te verwonderen gezien het kader van de ESF-oproep, waarin de sectoren twee opties kregen voorgelegd, m.n. een voorbereidend traject versus het uitvoeren van een actieplan. Het actiegerichte spoor werd daarbij gereserveerd voor sectoren die op basis van eerder onderzoek en visie-ontwikkeling reeds een plan van aanpak hadden uitgewerkt of die binnen hun project kozen voor de combinatie van de twee opties. Gezien ‘werkbaarheid’ voor de meeste sectorale (opleidings)fondsen een nieuw werkterrein vormde, is het vermelde accent op analyse, strategiebepaling en actieplanning perfect verklaarbaar.

Toch is het opvallend dat veel energie werd gestoken in onderzoeksactiviteiten: liefst 14 van de 18 sectoren investeerden in surveys, kwalitatieve bevestigingen en/of secundaire analyses. In de meeste gevallen vertegenwoordigt het onderzoek meer dan de helft van de projecttijd en dito inspanning, in 4 sectoren (de social profit, de bouw, de autobus/car-sector en de Cevora-bedienden) werd het project afgerond met de oplevering van het onderzoeksrapport, inclusief valorisatie en beleidsaanbevelingen.

Het grote gewicht van onderzoek in de sectorprojecten heeft onder meer te maken met de wens van de sectorpartners om te beschikken over objectiverend cijfermateriaal over de werkbaarheidssituatie in de eigen sector: voor 16 van de projectsectoren waren deze gegevens – op niveau van de paritaire comités – niet beschikbaar via de werkbaarheidsmonitor. Vermeldenswaard in dit verband is de aanpak van de dienstenchequesector, die in zijn project focuste op de ontwikkeling van een sectorspecifiek meetinstrument, als werktuul voor ondernemingsaanpak maar ook in functie van een (toekomstige) monitoring van de werkbaarheid in de bedrijfstak. Ook in de audiovisuele sector wordt als uitloper van het ESF-werkbaarheidsproject gewerkt aan de uitbouw van een dienstverlening m.b.t. medewerkersbevestigingen rond ‘werkdruk en stress’ met als afgeleid doel op termijn ook indicatoren voor de sector te genereren.

Daarnaast werden sectoren ook gestimuleerd om substantieel te investeren in verkennend onderzoek door het ESF-oproepkader (nadruk op omgevingsanalyse als voorafgaande voorwaarde voor het uittekenen en uitrollen van acties). De meerderheid van de sectoren deed daarbij beroep op (de expertise van) een onderzoeksbureau, in de andere gevallen werd genoemd onderzoek ‘in eigen regie’ uitgevoerd (de horeca, de social profit, de printmedia, de bouw, de dienstenchequesector en de autobus/car-bedrijven).

Genoemde (tijds)intensieve analyse-oefeningen en daaropvolgende discussies (met de sectorale sociale partners) over beleidsvisie en strategie hebben nochtans in een ruime meerderheid van (12) sectoren ook tot actieplannen geleid. Daarbij werden in de meeste gevallen ook een aantal methodieken en tools ontwikkeld die reeds op experimentele basis in de bedrijfspraktijk werden uitgetest (bijvoorbeeld: de HR-toolkit voor de Horeca, de Ambassador-checklists rond onthaal en peterschap in de verhuissector, de DC-werkbaarheidsscan in de dienstenchequesector, het campagnemateriaal ‘Preventie gezondheidsklachten’ in de brandstoffenhandel, de ‘slaapschool’-initiatieven in de papier- en kartonverwerking, de vitaliteitsacties in de taxisector) .

Tabel 5: Inschatting van resultaten en impact van de sectorale werkbaarheidsprojecten

Project/ Sector(fonds)	Werkbaarheidssthema (meer) bespreekbaar	Effectieve/meetbare verbeteringen op het terrein	Inspiratiebron nieuwe sectorconvenant	Afspraken sectorale CAO	Integratie in dienstverlening (bedrijfsconsulten)
WATCH: Work Ability in textiel/ confectie/hout (<i>Cobot-IVOC-OCH</i>)	X	(x)	X	X	X
Werkdrukaanpak in openbare woonzorgcentra (<i>Diversity</i>)	X	(x)	X		
Werkbaarheid in de garagesector (<i>Educam</i>)	X		X		X
Werkbaarheid in de sector van de 'Elektriciens' (<i>Volta/Vormelek</i>)	X				
Horeca-Toolkit (<i>Horeca Vorming Vlaanderen</i>)	X				(x)
Langer werken met goesting in de voedingsindustrie (<i>IPV</i>)	X	(x)	X	X	X
Thuis in de verhuis (<i>Ambassador</i>)	X		X		(x)
Werkbaar werk in de social profit sectoren (<i>VIVO</i>)	X		X		
Werkbaarheid in de printmedia (<i>Grafoc</i>)	X	(x)	X		X
Permanent (<i>Kapperssector</i>)	X	(x)	X		X
BouwWerk (<i>FVB-Constructiv</i>)	X		X		
Werkbaar werk voor autobus/ autocarchauffeurs (<i>SF</i>)	X		X		
Werkbaarheid VORM DC (<i>Dienstencheques</i>)	X		X		X
Project Aanvullend PC Bedienden (<i>Cevora</i>)	X		X		
Werkbaar werken in de AV-sector (<i>Mediarte</i>)	X	(x)	X		(x)
Werkbaarheid in de brandstofhandel (<i>SF</i>)	X		X		(x)
Werkbaarheid in de papier- en kartonbewerking (<i>FBZ</i>)	X		X	X	(x)
Werkbaarheid in de Taxi- en VVB- sector (<i>SF</i>)	X		X		(x)

De lijst van (6) sectorprojecten waar deze uitgetekende acties binnen de ESF-projectperiode reeds op ruimere schaal 'in het veld' werden gezet is merkkelijk korter. We denken daarbij enerzijds aan de brede sectorale sensibiliseringscampagnes in de kapperssector (rond o.m. 'veilig en gezond werken') en in de audiovisuele sector (rond stress en burn-out). Anderzijds zijn er een drietal sectoren waar op systematische wijze ondernemingstrajecten rond werkbaar werk werden opgestart en (door eigen sectorconsulenten of externe consultants) werden ondersteund: de (15) werkbaarheidsaudits in het WATCH-project, de (12) Diverscity-proeftuinen rond werkdrukbeheersing, de (20) HR-trajecten op basis van de Grafoc-Competentietool en -checklist 'Werkplezier', de HR-, organisatie- en ergonomiescans die binnen het IPV-project in voedingsbedrijven werden toegepast. In laatstgenoemd project werden precies op basis van de ervaringen in de (meer dan 100) ondernemingsexperimenten beleidsvisie en actieplan scherp gesteld en daarmee een enigszins 'omgekeerde' logica gevolgd.

Effecten en doorwerking van de projecten

Gezien de beleidsvoorbereidende focus van het merendeel van de projecten moeten we de bereikte resultaten vooral vanuit dit oogpunt beoordelen. Volgens inschatting van de bevraagde stafleden en consulenten van de sectorfondsen (zie tabel 5) ligt de meerwaarde van de gelopen werkbaarheidsprojecten dan ook vooral op het vak van een toegenomen bespreekbaarheid van dit (relatief nieuwe) beleidsthema in het sociaal overleg: in alle sectoren heeft 'werkbaar werk' – weliswaar in verschillende gradaties en ondanks soms blijvende gevoeligheden – de status van prioritair aandachtspunt op de overlegagenda verworven, werd eensgezindheid bereikt om het actieterrein van het (opleidings)fonds te verruimen naar een aantal nieuwe (werkbaarheids-) thema's en konden voor de sectoraanpak en fondswerking een aantal gemeenschappelijke actiepunten worden afgelijnd.

De geboekte resultaten 'op het veld' zijn vandaag nog veel beperkter. Breedschalige bevestigingen, focusgroepen met werkgevers, HR-verantwoordelijken en werknemersvertegenwoordigers, disseminatie van brochures en campagnemateriaal, experimentele toepassingen van de ontwikkelde methodieken en tools, attendering door sectorconsulenten bij hun reguliere bedrijfsbezoeken... hebben ongetwijfeld het werkbaarheidsvraagstuk op de werkvloer van een aantal ondernemingen geïntroduceerd en de gevoeligheid ervoor verhoogd. Maar substantiële verbeteringen in de werkbaarheidssituatie van (grote) groepen werknemers kunnen redelijkerwijs alleen verwacht worden in sectoren die bij hun project breed hebben ingezet op ondernemingsacties. Kwalitatieve evaluaties van de betrokken consultants, sectorconsulenten of stakeholders in het bedrijf zelf leveren hier positieve signalen op, maar aangezien geen systematische effectmetingen werden uitgevoerd, kan die vooruitgang evenwel niet worden geobjectiveerd (*daarom staan de kruisjes in Tabel 5 tussen haakjes*). Bovendien blijft – gezien de beperkte schaal van de acties – de potentiële impact op de 'sectorindicatoren' vandaag wellicht beperkt. Voor de sectoren die hebben ingezet op sectorbrede sensibiliseringscampagnes zijn de reële effecten zo nodig nog moeilijker in te schatten.

De meerwaarde van de sectorale werkbaarheidsprojecten zal dus vooral in de (nabije) toekomst moeten blijken. Hoopvol is in ieder geval dat – behoudens enkele uitzonderingen – beheerders en staf van de betrokken sectorfondsen aangeven de 'lessons learnt' en uitgetekende actieplannen mee te nemen als een belangrijke inspiratiebron voor het sectorconvenant 2016-2017. In hoeverre deze intenties ook effectief in de beleidsplannen van de nieuwe convenanten hun beslag krijgen, kan uiteraard pas later geëvalueerd worden.

Een aantal sectoren hebben werkbaarheid ook expliciet meegenomen bij de onderhandelingen voor de sociale programmatie 2015-2016. Bij de afsluiting van de redactie van dit rapport (november 2015) noteren we in vier sectoren CAO-engagements rond werkbaar werk: de textielindustrie (uitbouw van een systematische COBOT-dienstverlening rond werkbaar werk), de sector 'hout- en stoffering' (uitwerking van een sectoraal model van 'werkbaar werk' tijdens de looptijd van het akkoord), de voedingsindustrie (aanbeveling om bij bedrijfsonderhandelingen aandacht te besteden aan werkbaar werk met verwijzing/opdracht voor de IPV-dienstverlening, exploratie van een aantal nieuwe werkbaarheidsthema's zoals werkplekergonomie, humanisering van ploegenstelsels en reïntegratie van langdurig arbeidsongeschikten), de papier- en kartonverwerking (realisatie van het binnen het ESF-werkbaarheidsproject ontwikkelde actieplan met formele evaluatie in het najaar 2016).

Een laatste resultaat van de sectorale projecten is de integratie van 'werkbaarheid' in het adviespakket van de sectorconsulenten bij hun 'reguliere' bedrijfscontacten. In zes van de onderzochte sectoren is over die opdrachtverruiming consensus gegroeid in de loop van het werkbaarheidsproject, in een aantal andere sectoren (*gemarkeerd als (x) in Tabel 5*) wordt dit nog bekeken. Belangrijk om op te merken is dat de betrokken sectorfondsen en hun staf vaak ook systematisch inspanningen leveren om - bij wijze van makelaar - de ontwikkelde sectorspecifieke know how en tools ter beschikking te stellen van andere (interprofessionele) adviseurs die in de 'eigen' ondernemingen over de vloer komen (EAD-projectontwikkelaars, Jobkanaal-staf, diversiteitsconsulenten, stagebegeleiders onderwijs-CVO-Syntra, maar ook externe preventiediensten en private consultants...) en met de bedrijfsverantwoordelijken op zoek te gaan naar (subsidie)kanalen (tot op heden Loopbaan- en Diversiteitsplannen, Ervaringsfonds, ESF-projecten...) om verbeteringstrajecten op te starten. Wellicht gaat het hier om aanpak die vooral op termijn (en sectorbreed) tot effectieve en duurzame resultaten op het vlak van een hogere werkbaarheid kan leiden.

Hoofdstuk 3 Peiling bij de sociale partners

Bij de beschrijving van de sectorale werkbaarheidsprojecten hebben we reeds verwezen naar de houding en evaluatie van de betrokken sociale partners. In dit hoofdstuk brengen we deze visies, standpunten en beoordelingen systematisch in kaart op basis van een (gestandaardiseerde) bevraging. Daarbij werden de vertegenwoordigers van een werkgevers- of syndicale organisatie ‘aangeschreven’, die als lid van de projectstuurgroep of als beheerder van het sectorfonds de recent afgeronde (ESF-)werkbaarheidsprojecten van nabij of vanop afstand hebben opgevolgd. De peiling heeft dus enkel betrekking op de (sociale partners van) sectoren met een addendum ‘werkbaarheid’ bij het sectorconvenant.

Op 1 september 2015 vertrok er vanuit de SERV een mail, met uitnodiging tot deelname aan de bevraging en doorverwijzing naar de vragenlijst op het eigen webplatform (*zie bijlage 2*), naar 147 ‘adressen’ die ons werden aangeleverd vanuit de sectorfondsen. Stafmedewerkers van deze organisaties gaven ook toelichting bij achtergronden en doelstellingen van de bevraging en riepen betrokkenen op tot deelname aan het onderzoek. De enquête was volledig anoniem, maar via een check op de IP-adressen werd gecontroleerd op mogelijke dubbelantwoorden. Na twee reminders werd de enquêteperiode op 25 september afgesloten. Van 7 respondenten kregen we melding van de reden voor niet-deelname: vertrek uit de organisatie, langdurige afwezigheid of taalrol (Franstalige fondsbeheerders). We ontvingen uiteindelijk 54 bruikbare antwoorden, waarvan 27 van werkgeverszijde en 27 van syndicale verantwoordelijken.

Behalve de vaststelling van een behoorlijke en (paritair) evenwichtige respons, kunnen we er redelijkerwijs van uitgaan dat precies de vertegenwoordigers, die namens hun organisatie de projecten actief hebben opgevolgd en over de nodige ‘dossierkennis’ beschikken, aan de bevraging hebben deelgenomen.

We volgen bij de rapportering de structuur van de vragenlijst en gaan achtereenvolgens in op de visie van werkgevers- en syndicale vertegenwoordigers op het belang en de operationalisering van werkbaar werk binnen de eigen sector, de evaluatie van het afgelegde werkbaarheidstraject door de betrokkenen en hun overwegingen m.b.t. een adequate sectorale aanpak van het werkbaarheidsvraagstuk in de toekomst.

Omdat bij de bevraging niet werd gepeild naar sector (om de anonimiteit niet in het gedrang te brengen en omdat een aantal syndicale vertegenwoordigers in meerdere sector(fonds)en actief zijn) wordt enkel ‘interprofessioneel’ gerapporteerd. We vermelden wel systematisch de uitsplitsing van de antwoorden van werkgevers en vakbonden. In functie van de leesbaarheid drukken we de antwoordscores in percentages uit, maar mogen daarbij de (relatief bescheiden) absolute aantallen niet uit het oog verliezen.

3.1 Visie op (belang en invulling van) werkbaar werk

Het werkbaarheidsvraagstuk krijgt bij de sociale partners een hoog beleidsgewicht mee: zowat alle respondenten – aan beide zijden van de paritaire tafel – onderschrijven de stelling dat werkbaarheid vandaag en in de komende jaren prioritaire aandacht verdient in de eigen sector en zijn ondernemingen (*zie tabel 6.1*). Dit is natuurlijk niet zo verwonderlijk omdat de betrokkenen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld hun collega’s uit sectoren zonder addendum, het initiatief namen om een werkbaarheidsproject op te starten en gedurende de projectlooptijd van één tot twee jaren intensief op dit (beleids)thema hebben gewerkt.

Motivatie voor een sectorale werkbaarheidsaanpak

De verdere peiling naar het belang van werkbaar werk voor het sectorale arbeidsmarktbeleid en voor het personeelsvraagstuk in de ondernemingen en naar de beweegredenen om een sectorale werkbaarheidsaanpak te ontwikkelen, levert een meer gedifferentieerd antwoordpatroon op.

Tabel 6: Belang en achtergronden van een sectorale werkbaarheidsaanpak

STELLING		(helemaal/ eerder)		
		AKKOORD	NEUTRAAL	NIET AKKOORD
6.1 Werkbaarheid verdient vandaag en in de komende jaren prioritaire beleidsaandacht in onze sector en zijn ondernemingen.	WG	96%	0%	4%
	WN	96%	4%	0%
	SP	96%	2%	2%
6.2 De moeilijkheden in de sector om gemotiveerd personeel te vinden en te houden, hebben maar in beperkte mate met werkbaarheidsproblemen te maken.	WG	45%	22%	33%
	WN	26%	15%	59%
	SP	35%	19%	46%
6.3 De pensioen- en SWT-hervormingen maken van werkbaarheid een dwingend werkpunt voor de sector in de komende jaren.	WG	52%	26%	22%
	WN	84%	8%	8%
	SP	68%	17%	15%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Over het belang van werkbaarheid voor instroom en retentie lopen de meningen uiteen (zie tabel 6.2). Globaal genomen gaat een kleine helft (of 46%) van de respondenten *niet* akkoord met de stelling dat “de moeilijkheden om gemotiveerd personeel te vinden en te houden slechts in beperkte mate met werkbaarheidsproblemen te maken hebben” en schat daarmee werkbaarheid in als een cruciaal element voor personeelsvoorziening en -binding. De (35%) ‘akkoord-stemmen’ en de (19%) ‘onthoudingen’ wijzen er op dat instroom- en retentieproblemen zich niet zo scherp stellen in alle sectoren en/of dat werkbaarheidsknelpunten daarbij niet het voornaamste of enige obstakel vormen. Deze antwoordscores liggen in lijn met de conclusie uit de projectbeschrijvingen in hoofdstuk 2 dat in zowat de helft van de addenda-sectoren rekruteringsmoeilijkheden en een hoog personeelsverloop de directe aanleiding vormden om werkbaar werk op de agenda te plaatsen. Een opmerkelijke vaststelling is evenwel dat bijna dubbel zoveel syndicale vertegenwoordigers (59%) als werkgeversvertegenwoordigers (met 33%) die duidelijke link tussen werkbaarheid en (vroegtijdige) uitstroom leggen.

Een ruime meerderheid van de ondervraagde sociale partners (68%) onderschrijft de stelling dat “de pensioen- en SWT-hervormingen van werkbaarheid een dringend werkpunt maken voor de komende jaren” (zie tabel 6.3). Uiteraard is het vergrijzingsprobleem – zoals in hoofdstuk 2 reeds vastgesteld – vandaag nog niet zo acuut in alle sectoren. Bij de syndicale vertegenwoordigers registreren we echter (met 84% akkoord-stemmers) op dit vlak een grotere sense of urgency dan bij de werkgeversvertegenwoordigers (met 52% akkoord-stemmen).

Invulling van het werkbaarheidsconcept

Zowat driekwart van bevroegde sectorpartners (63% van de werkgeversvertegenwoordigers en 82% van de syndicale vertegenwoordigers) geeft aan dat ‘werkbaarheid’ een wat abstract beleidsconcept is, waarvan de betekenis voor de ondernemingspraktijk niet ‘vanzelf’ duidelijk is (zie tabel 7.1). Die (noodzakelijke) vertaalslag kan het best op sectorvlak plaatsvinden: 82% van de werkgeversvertegenwoordigers en 67% van de syndicale vertegenwoordigers onderschrijft de stelling dat “de sector het meest geëigende niveau is om probleem- en verbeterpunten op het vlak van werkbaar werk in concrete termen te omschrijven” (zie tabel 7.2).

Tabel 7: Afbakening en operationalisering van het beleidsconcept ‘werkbaar werk’

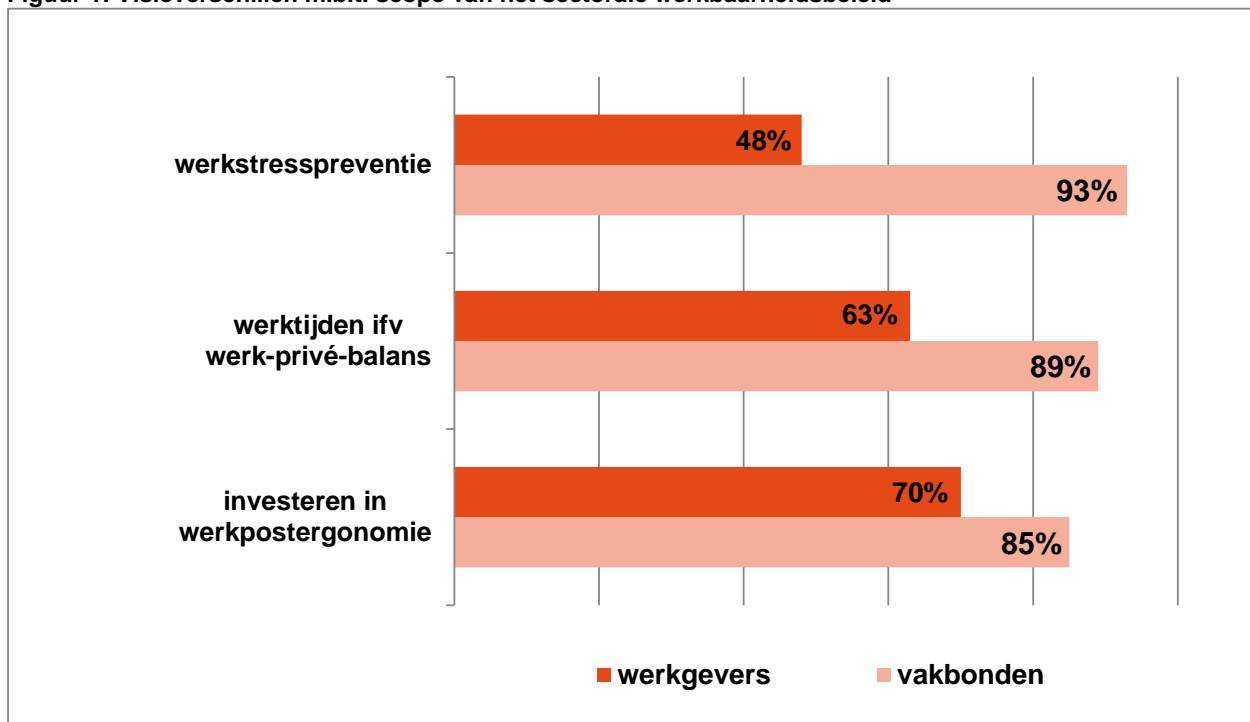
STELLING		(helemaal/ eerder)		
		AKKOORD	NEUTRAAL NIET AKKOORD	
7.1 Werkbaarheid is een wat diffuus beleidsconcept dat moeilijk aanslaat in de ondernemingen.	WG	63%	7%	30%
	WN	82%	7%	11%
	SP	72%	7%	21%
7.2 De sector is het meest geëigende niveau om problemen en verbeterpunten op het vlak van werkbaar werk in concrete termen te omschrijven.	WG	82%	7%	11%
	WN	67%	22%	11%
	SP	74%	15%	11%
7.3 In onze sector moeten we voor werkbaar werk focussen op HR-maatregelen gericht op motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden.	WG	71%	7%	22%
	WN	66%	19%	15%
	SP	69%	13%	18%
7.4 Werkstresspreventie ligt buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	WG	37%	15%	48%
	WN	0%	7%	93%
	SP	19%	11%	70%
7.5 Het thema ‘gezinsvriendelijke werktijden’ ligt buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	WG	22%	15%	63%
	WN	11%	0%	89%
	SP	17%	7%	76%
7.6 Ergonomievraagstukken liggen buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	WG	22%	8%	70%
	WN	0%	15%	85%
	SP	11%	11%	78%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Er lijkt zich een consensus onder de sociale partners van de addenda-sectoren af te tekenen, dat inzetten op werkmotivatie en competentie-ontwikkeling door een (verdere) professionalisering van het personeelsbeleid centraal moet staan in de eigen werkbaarheidsaanpak. Zowat 7 op de 10 van de respondenten (aan werkgevers- én vakbondszijde) gaat akkoord met de stelling dat een sectoraal werkbaarheidsbeleid moet “focussen op HR-maatregelen gericht op motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden” (zie *tabel 7.3*). Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meerderheid van de afgelegde werkbaarheidsstrajecten – zo bleek uit de beschrijving en typologie van de ESF-projecten in hoofdstuk 2 – het aandachtsgebied ‘leren en motiveren’ centraal plaatst in de eigen sectoraanpak. Verdere analyse op het databestand van de websurvey suggereert dat de overige 3 op de 10 van de respondenten (met negatieve of neutrale houding t.a.v. vermelde stelling) vooral reserves hebben bij de exclusieve focus op HR-beleid, werkmotivatie en leermogelijkheden en opteren voor een ruimere operationalisering van werkbaarheid.

Over de integratie in het sectoraal werkbaarheidsbeleid van deze andere werkpunten (uit de officiële SERV-afbakening van werkbaar werk), met name werkstress en werk-privé-balans, bestaat duidelijk minder eensgezindheid. Terwijl zowat 9 op de 10 van de syndicale vertegenwoordigers stresspreventie (93%) en gezinsvriendelijke werktijden (89%) op de sectorale werkbaarheidsagenda willen plaatsen, registreren we bij werkgevers-vertegenwoordigers aandelen van 48% resp. 63% (*tabel 7.4 en 7.5, zie ook figuur 1*). Bij de beschrijving van de addenda-projecten in hoofdstuk 2 maakten we reeds melding van de ‘gevoeligheden rond deze thema’s’ in het sociaal overleg en stelden we ook vast dat werkstresspreventie en het werk-privé-combinatievraagstuk in een beperkt aantal sectoren expliciete aandacht meekreeg in het werkprogramma en de (uitgetekende) acties.

Figuur 1: Visieverschillen m.b.t. scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid



De problematiek van belastende fysieke arbeidsomstandigheden en werkplekergonomie kwam in onderzoek en beleidsdiscussies binnen de sectorprojecten frequenter aan bod. Voor dit thema registeren we aan beide zijden van de overlegtafel hoge prioriteitsscores: voor 70% van werkgeversvertegenwoordigers en 85% van de syndicale vertegenwoordigers vallen ergonomievraagstukken duidelijk binnen de scope van een sectorale werkbaarheidsaanpak. (zie tabel 7.6 en figuur 1). Respondenten die werkbaarheid linken aan het vergrijzingsvraagstuk (zie vraag 6.3) plaatsen ook stevast het risicogebied 'fysieke belasting' op de beleidsagenda.

3.2 Evaluatie van de afgelegde werkbaarheidstrajecten

In het tweede onderdeel van de bevraging peilden we bij de betrokken sectorale sociale partners naar de evaluatie van het eigen (ESF-)werkbaarheidsproject. We gaan daarbij achtereenvolgens in op hun ervaringen met en lessen uit de gevolgde projectaanpak en op de inschatting van de bereikte resultaten.

Terugblik van de sectorpartners op de projectaanpak

Bij de beschrijving van projecten in hoofdstuk 2 wezen we er reeds op dat het accent in de meeste gevallen lag op beleidsvoorbereiding en met name op denk- en discussiewerk over de operationalisering van het beleidsconcept 'werkbaarheid' en de verkenning van relevante acties en maatregelen op maat van de sector. Ruim 8 op de 10 respondenten (78% langs werkgeverszijde en 89% langs vakbondszijde) evalueren die vaak tijdsintensieve oefening als nuttig en noodzakelijk (zie tabel 8.1)

Tabel 8: Beoordeling en evaluatie van het proces

STELLING		(helemaal/ eerder)	NEUTRAAL	(helemaal/ eerder)
		AKKOORD		NIET AKKOORD
8.1 De tijd en energie die we hebben gestoken in denk- en discussiewerk om het beleidsconcept 'werkbaarheid' in concrete sectortermen te vertalen was nuttig en noodzakelijk.	WG	78%	18%	4%
	WN	89%	11%	0%
	SP	83%	15%	2%
8.2 In ons ESF-werkbaarheidsproject hebben we veel tijd en energie moeten steken in onderzoek en analyse, zodat er voor acties weinig ruimte overbleef.	WG	56%	22%	22%
	WN	48%	44%	8%
	SP	52%	33%	15%
8.3 De aanlevering door de overheid/SERV van monitoring-gegevens over de werkbaarheids-situatie in onze sector/paritair comité zou een belangrijke stap vooruit zijn.	WG	59%	22%	19%
	WN	74%	0%	26%
	SP	67%	11%	22%

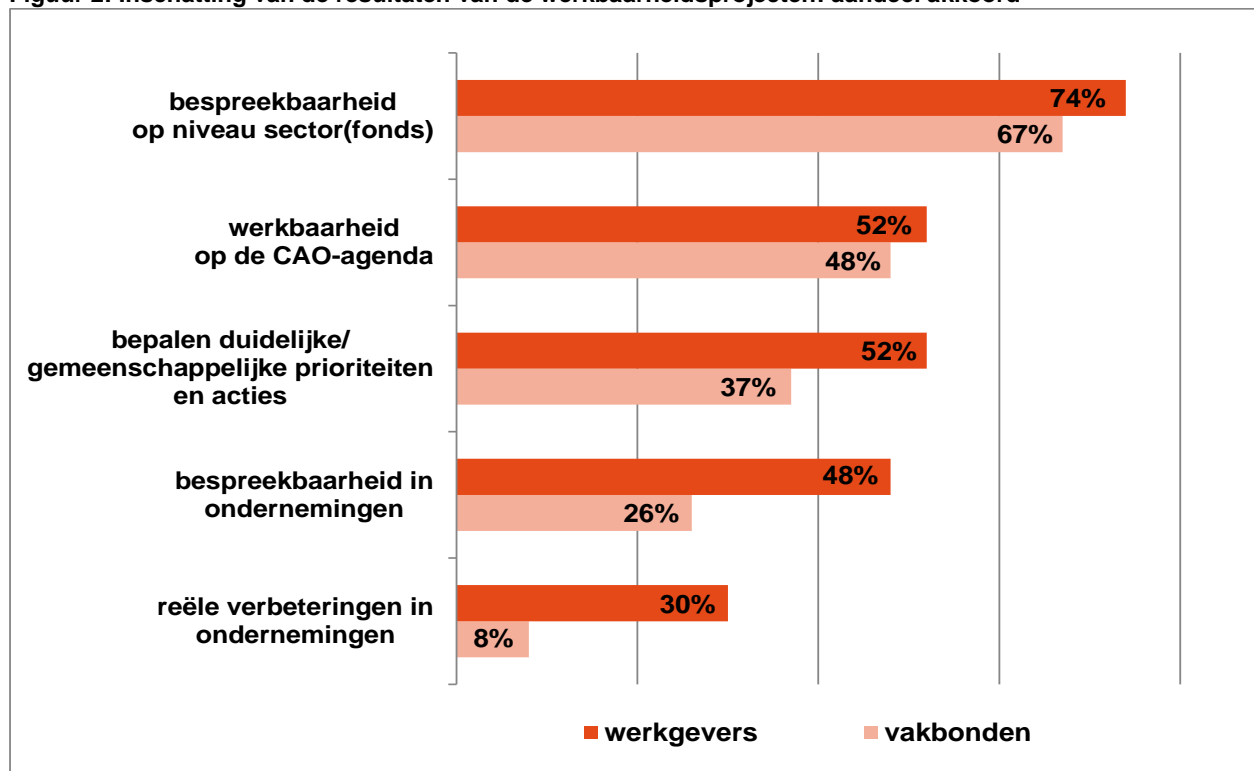
Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Het grote gewicht van onderzoek, bevestigingen en analyses in de tijdsbesteding roept bij de betrokkenen een aantal bedenkingen op. Een kleine minderheid van de ondervraagde sociale partners (en meer bepaald 22% van de werkgeversvertegenwoordigers en 8% van de syndicale vertegenwoordigers) verwerpt de uitspraak “In ons ESF-werkbaarheidsproject hebben we veel tijd en energie moeten steken in onderzoek en analyse, zodat er voor acties weinig ruimte overbleef”: de helft van de respondenten gaat akkoord met de stelling, een derde neemt een onbesliste positie in (zie tabel 8.2). Dit betekent dat er toch wel wat vragen worden gesteld bij het gewicht van de geleverde onderzoeksinspanning. Twee derde van de respondenten (59% van de werkgevers en 74% van de vakbondsvertegenwoordigers) ziet de centrale aanlevering van monitoringgegevens over de werkbaarheidssituatie in de eigen sector als een mogelijke oplossing en piste voor een meer efficiënte inzet van onderzoekscapaciteit (zie tabel 8.3). Dit zou bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden via opbouw van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (via deelsteekproeven) op basis van paritaire comités.

Resultaten gewikt en gewogen

Gezien de beleidsvoorbereidende focus van de meeste projecten lag – volgens het oordeel van de staf van de sectorfondsen – de meerwaarde van de gelopen werkbaarheidstrajecten vooral bij de toegenomen bespreekbaarheid van dit nieuwe beleidsthema en de bereikte consensus over duidelijke prioriteiten en actiepunten voor de (toekomstige) sectoraanpak en fondswerking. De effecten ‘op het terrein’ en dus op het vlak van reële verbeteringen van de werkbaarheidssituatie van (grote) groepen werknemers werden als eerder beperkt ingeschat. De resultaten van de peiling bij de sociale partners bevestigen in grote lijnen deze evaluatie, maar nuanceren toch op een aantal punten.

Figuur 2: Inschatting van de resultaten van de werkbaarheidsprojecten: aandeel akkoord



Tabel 9: Beoordeling en evaluatie van de resultaten

STELLING		(helemaal/ eerder)		
		AKKOORD	NEUTRAAL	NIET AKKOORD
9.1 Een duidelijk resultaat van het ESF-project is dat werkbaarheidsthema's op het niveau van de sector en het (beheer) van het sectorfonds bespreekbaar geworden zijn	WG	67%	29%	4%
	WN	74%	26%	0%
	SP	70%	28%	2%
9.2 Mede onder impuls van het ESF-project komen werkbaarheidsthema's nu ook op de agenda van de CAO-besprekingen.	WG	52%	33%	15%
	WN	48%	33%	19%
	SP	50%	33%	17%
9.3 Door het ESF-werkbaarheidsproject zijn we er in geslaagd duidelijke/gemeenschappelijke prioriteiten en acties af te lijnen.	WG	52%	29%	19%
	WN	37%	37%	26%
	SP	45%	33%	22%
9.4 Dankzij het ESF-project is 'werkbaar werk' ook in de ondernemingen in de sector meer bespreekbaar geworden.	WG	48%	33%	19%
	WN	26%	44%	30%
	SP	37%	39%	24%
9.5 Het afgelegde werkbaarheids-traject heeft geleid tot reële verbeteringen en meetbare effecten in de ondernemingen.	WG	30%	55%	15%
	WN	8%	59%	33%
	SP	19%	57%	24%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

De stelling dat werkbaarheidsthema's door het ESF-project (meer) bespreekbaar geworden zijn op het niveau van de sector en het (beheer van het) sectorfonds wordt door 7 op de 10 respondenten onderschreven, een kwart van de werkgevers- en vakbondsvertegenwoordigers reageert onbeslist (tabel 9.1, zie ook figuur 2).

Een bijkomende indicatie van de erkenning van de relevantie van het werkbaarheidsvraagstuk voor het sociaal overleg is de vaststelling dat in een aantal sectoren de kwestie op tafel lag bij de meest recente CAO-besprekingen: de helft van de respondenten onderschrijft de desbetreffende (vast)stelling, het onbesliste antwoord van een derde van de bevroegde sociale partners wijst mogelijk op nog lopende onderhandelingen op het ogenblik van de survey. We noteren hier (logischerwijs) geen uiteenlopende antwoordscores voor werkgevers en vakbonden (zie tabel 9.2).

Over de (al dan niet) realisatie van een concreet werkprogramma bestaat er duidelijk minder eensgezindheid. De stelling dat men er doorheen het ESF-werkbaarheidsproject in geslaagd is om “duidelijke en gemeenschappelijke prioriteiten en acties af te lijnen” kan vooral langs syndicale kant op niet zo veel bijval rekenen: 37% van de vakbondsvertegenwoordigers onderschrijft deze evaluatie, 37% plaatst vraagtekens en 26% verwerpt de stelling. Langs werkgeverszijde noteren we 52% akkoord-stemmen tegenover 29% onthoudingen en 19% niet-akkoord-stemmen (zie tabel 9.3 en figuur 2). Deze (gedifferentieerde) evaluatie wijst er op dat de - in hoofdstuk 2 voor 13 sectoren geregistreerde – actieplannen in een aantal gevallen eerder het statuut van inspiratiegids hebben en dat de zoektocht naar consensus over de geschikte beleidsaanpak en het adequate maatregelenpakket nog niet helemaal is afgerond.

De sociale partners bevestigen de inschatting van de staf en consultants van de sectorfondsen (en de vaststellingen in hoofdstuk 2 van dit rapport) dat de impact van werkbaarheidsprojecten op de werkvloer in de bedrijven (nog) niet zo groot is. De uitspraak dat “het ESF-project ‘werkbaar werk’ ook in de ondernemingen in de sector meer bespreekbaar heeft gemaakt” (zie tabel 9.4) wordt door zowat een derde van de sociale partners gedeeld, een derde van de respondenten ‘onthoudt zich’, de overige respondenten verwerpen deze stelling. We noteren hier eveneens betekenisvolle verschillen in de beoordeling van werkgeversvertegenwoordigers (met respectieve scores van 48%, 33% en 19%) en syndicale vertegenwoordigers (met respectieve scores van 26%, 44% en 30%).

Op de vraag of het afgelegde (ESF-)werkbaarheidsstraject heeft geleid tot reële verbeteringen en meetbare effecten in de ondernemingen blijft een meerderheid van (55%) werkgevers en (59%) syndicale vertegenwoordigers het antwoord schuldig. Bij 30% van de respondenten aan werkgeverszijde en 8% van de respondenten aan vakbondszijde noteren we een positieve reactie (zie tabel 9.5). Dit antwoordresultaat hoeft niet te verwonderen: bij het overzicht in hoofdstuk 2 registreerden we een beperkte groep van 5 sectoren die reeds tijdens de ESF-projectlooptijd hebben ingezet op een brede campagnes in de sector (inclusief de verspreiding van sensibiliseringsmateriaal en tools binnen de bedrijven) of op de ondersteuning van gerichte ondernemingsacties rond werkbaar werk. Maar ook in deze gevallen werden geen systematische effectmetingen uitgevoerd en kunnen de bereikte terreinresultaten (nog) niet geobjectiveerd worden.

3.3 Bedenkingen en suggesties bij een toekomstige sectorale werkbaarheidsaanpak

Uit bovenstaande blijkt dat het merendeel van de (bevraagde) sociale partners het afgesloten ESF-werkbaarheidsproject als eerste, explorerende stap evalueren. In de enquête peilden we dan ook naar de verdere toekomstplannen en de inschatting door de betrokkenen van een adequate vervolgaanpak. Daarbij kwamen achtereenvolgens aan bod: de integratie van het werkbaarheidsthema in het nieuwe sectorconvenant 2016-2017, de bijstelling van het actieterrein en de werking van het sectorale (opleidings)fonds, de mogelijke/aangewezen scenario's om ondernemingen te stimuleren/ondersteunen om effectief verbetermaatregelen te nemen en de financiering van toekomstige werkbaarheidsacties op sectoraal en bedrijfsvlak.

Plannen voor het nieuwe sectorconvenant

De bevroegde sociale partners trekken hun (bijna) unanieme visie dat werkbaarheid prioritaire aandacht verdient in het toekomstige sectorale (arbeidsmarkt)beleid (zie *tabel 6.1*) logisch door bij de beoordeling van een reeks (vervolg)stellingen.

“Werkbaar werk moet in het nieuwe sectorconvenant 2016-2017 een substantiële plaats krijgen” wordt door ruim 8 op 10 van de respondenten onderschreven. Terwijl we bij de syndicale vertegenwoordigers 93% akkoord-stemmen registreren, noteren we bij werkgevers toch enige twijfel: 74% gaat akkoord met de stelling, 22% laat het antwoord in het midden (zie *tabel 10.1*).

Tabel 10: Perspectieven voor werkbaar werk in het nieuwe sectorconvenant

STELLING		(helemaal/ eerder)		
		AKKOORD	NEUTRAAL	NIET AKKOORD
10.1 In het nieuwe sectorconvenant 2016-2017 moet werkbaar werk een substantiële plaats krijgen.	WG	74%	22%	4%
	WN	93%	7%	0%
	SP	83%	15%	2%
10.2 Resultaatgerichte en meetbare engagementen rond werkbaar werk in het kader van het nieuwe sectorconvenant zijn een haalbare opdracht.	WG	67%	15%	18%
	WN	56%	33%	11%
	SP	61%	24%	15%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

De figuur van resultaatgerichte doelstellingen, opvolging en financiering in het nieuwe convenantskader roept echter meer voorbehoud op. Zowat op 6 op de 10 van de respondenten (67% van de werkgeversvertegenwoordigers en 56 % van de syndicale vertegenwoordigers) schatten resultaatgerichte en meetbare engagementen rond werkbaar werk in het nieuwe sectorconvenant als een haalbare opdracht in. Een kwart van de respondenten (15% langs werkgeverskant en 33% langs vakbondszijde) plaatst echter een vraagteken (zie *tabel 10.2*). De bij de addenda ervaren moeilijkheden bij het aflijnen van duidelijke en gemeenschappelijke prioriteiten en actieplannen voor een sectorale werkbaarheidsaanpak - volgens de inschatting van een aantal respondenten/in een aantal sectoren (zie *tabel 9.3*) – kan een verklaring zijn voor het geformuleerde voorbehoud.

Het is wellicht nuttig om te vermelden dat – tijdens de enquêteringsperiode - de voorbereidingen van het nieuwe sectorconvenant nog volop liepen en de uitkomsten van de onderhandelingen met de Vlaamse overheid uiteraard nog niet duidelijk waren.

Uitdagingen voor het sectorale opleidingsfonds

Het werkbaarheidsvraagstuk heeft bij de sectorfondsen (althans deze die een addenda-traject hebben doorlopen) een vaste plaats op de werkagenda verworven: zowat alle (of 96% van de bevroegde) sociale partners onderschrijven de stelling dat “Werkbaar werk (ook na het ESF-project) een permanent aandachtspunt blijft in de reguliere werking van het sectoraal (opleidings)fonds” (zie *tabel 11.1*).

Tabel 11: Repercussies op de werking van het sectorfonds

STELLING		(helemaal/ eerder)	NEUTRAAL	(helemaal/ eerder)
		AKKOORD		NIET AKKOORD
11.1 Werkbaar werk blijft (ook na het ESF-project) een permanent aandachtsgebied in de reguliere werking van het sectoraal (opleidings)fonds.	WG	96%	4%	0%
	WN	96%	4%	0%
	SP	96%	4%	0%
11.2 Door het ESF-werkbaarheidsproject is de scope en het werkveld van het sectoraal (opleidings)fonds verruimd naar een aantal nieuwe (werkbaarheids)thema's.	WG	59%	30%	11%
	WN	59%	30%	11%
	SP	59%	30%	11%
11.3 Voor specifieke deelthema's van werkbaar werk (bijv. werkstresspreventie of ergonomie) zullen we moeten investeren in expertise binnen het sectoraal (opleidings)fonds.	WG	74%	11%	15%
	WN	81%	15%	4%
	SP	78%	13%	9%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Zowat 6 op de 10 van de (bevroegde) sociale partners onderschrijft de stelling dat daarmee “de scope en het werkveld van het sectoraal (opleidings)fonds verruimd wordt naar een aantal nieuwe (werkbaarheids)thema's”. Dit betekent ook dat 4 op de 10 respondenten geen koerswijziging tegenover het verleden ziet: 11% verwerpt en 30% onthoudt zich bij de beoordeling van de stelling (zie tabel 11.2). De eerder gemaakte vaststelling dat een belangrijk deel van de (addenda-)sectoren zijn werkbaarheidsaanpak – in lijn met zijn originele missie - toespitst op ‘versterking van het HR-beleid i.f.v. motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden’ vormt een mogelijke verklaring voor dit verschil in visie.

Toch wensen de sociale partners in te zetten op verdere/bredere deskundigheidsontwikkeling binnen de sectorfondsen. Zowat 8 op de 10 van de respondenten (74% langs werkgeverszijde en 81% langs vakbondszijde) verklaart zich akkoord met de stelling dat “voor specifieke deelthema's van werkbaar werk (zoals werkstresspreventie en ergonomie) geïnvesteerd moet worden in expertise binnen het sectoraal (opleidings)fonds” (zie tabel 11.3). Dit wijst er wellicht op dat ook in sectoren met een werkbaarheidsfocus op ‘leren en motiveren’ de deur op een kier blijft om op termijn ook gezondheidsproblemen (door fysieke en psychische belasting) mee in het vizier te nemen.

Stimulansen voor een ondernemingsaanpak

We stelden – op basis van het eigen veldwerk en de peiling bij de sociale partners - reeds vast dat de opbrengst van ESF-projecten in termen van ‘acties in ondernemingen’ eerder beperkt bleef. Volgens de inschatting van 8 op de 10 werkgevers- en vakbondsvertegenwoordigers moet “de sector inzetten op de ondersteuning van ondernemingstrajecten om op het terrein effectieve resultaten te boeken” (zie tabel 12.1). We kunnen hieruit afleiden dat (beheerders van) de sectorfondsen ondernemingen willen stimuleren om concrete werkbaarheids-

maatregelen te ontwikkelen/door te voeren en hen daarbij via de eigen sectorconsulenten of (subsidiëring van) private consultants te ondersteunen.

Tabel 12: Mogelijkheden en randvoorwaarden om in te zetten op ondernemingstrajecten

STELLING		(helemaal/ eerder)		
		AKKOORD	NEUTRAAL	NIET AKKOORD
12.1 Om op het terrein effectieve resultaten te boeken moet het sectoraal (opleidings)fonds inzetten op ondersteuning van ondernemingstrajecten (via consulenten, subsidiëring, ...).	WG	82%	11%	7%
	WN	78%	18%	4%
	SP	80%	15%	5%
12.2 Sleutelen aan werkorganisatie en personeelsbeleid in functie van meer werkbare jobs is ondernemingsmaterie: de impact vanuit de sector zal altijd zeer beperkt zijn.	WG	41%	18%	41%
	WN	11%	15%	74%
	SP	26%	16%	58%
12.3 Naast sensibilisering en bedrijfssteuning vanuit het sectorfonds zijn CAO-afspraken aangewezen om werkbaar werk in de ondernemingen op de agenda te krijgen.	WG	48%	37%	15%
	WN	100%	0%	0%
	SP	74%	19%	7%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Over de invloed die vanuit de sector(fondsen) op het gevoerde organisatie- en HR-beleid en daarmee op de kwaliteit van de jobs binnen de ondernemingen kan uitgeoefend worden, lopen de meningen uiteen (zie tabel 12.2). Bij de beoordeling van de uitspraak “Sleutelen aan werkorganisatie en personeelsbeleid in functie van meer werkbare jobs is ondernemingsmaterie: de impact vanuit de sector zal altijd zeer beperkt zijn” blijken er bij werkgevers net evenveel (nl. 41%) vertegenwoordigers die deze stelling verwerpen dan wel beamen. Langs vakbondszijde is de groep van ‘believers’ (74%) aanzienlijk groter dan die van de sceptici (11%).

Deze – over de paritaire tafel – uiteenlopende beoordeling kan te maken hebben met de verschillende inschatting van de sociale partners van de noodzaak en mogelijkheden om in het sociaal overleg bindende afspraken te maken over een werkbaarheidsaanpak in de bedrijven. Alle syndicale vertegenwoordigers onderschrijven de stelling dat “naast sensibilisering en bedrijfssteuning CAO-afspraken aangewezen zijn om werkbaar werk in de ondernemingen op de agenda te krijgen”. Bij de werkgevers is dat bij net de helft (of 48%) het geval: met 37% ‘onbeslist’ en slechts 15% negatieve stemmen blijft de deur naar overleg ook hier in ieder geval op een kier staan (zie tabel 12.3).

De financieringskwestie op tafel

Volgens drie kwart van de bevroegde sociale partners waren het addendum bij het sectorconvenant en de bijhorende extra financiële middelen cruciaal voor het ‘op gang trekken van de werkbaarheidstrein’ in de sector. Een kwart van de respondenten (30% langs werkgeverszijde en 22% langs vakbondszijde) twijfelt echter over of gaat niet akkoord met de stelling dat “de ESF-financiering een noodzakelijke stimulans was om het thema ‘werkbaar werk’ op de sectoragenda te krijgen” (zie tabel 13.1). Mogelijk komen deze geluiden uit sectoren die reeds eerder de principiële beslissing hadden genomen om actief rond dit beleidsthema te gaan werken en vormde het addendum een opportuniteit om op korte termijn deze intenties in concrete plannen en initiatieven om te zetten.

Tabel 13: Het vraagstuk van de financiering van een sectorale werkbaarheidsaanpak

STELLING		(helemaal/ eerder)	NEUTRAAL	(helemaal/ eerder)
		AKKOORD		NIET AKKOORD
13.1 De ESF-financiering was een noodzakelijke stimulans om het thema ‘werkbaar werk’ op de sectoragenda te krijgen.	WG	70%	11%	19%
	WN	78%	8%	14%
	SP	74%	9%	17%
13.2 Externe financiering van een sectorale werkbaarheidsaanpak blijft noodzakelijk om het thema op de agenda te houden en onze plannen daadwerkelijk te realiseren.	WG	96%	4%	0%
	WN	89%	11%	0%
	SP	93%	7%	0%
13.3 De in het ESF-project uitgetekende werkbaarheidsacties kunnen vanuit eigen sector-middelen worden uitgevoerd.	WG	15%	44%	41%
	WN	19%	37%	44%
	SP	17%	41%	42%

Legende: WG = vertegenwoordigers van een werkgeversorganisatie (N = 27), VB = vertegenwoordigers van een syndicale organisatie (N = 27), SP = sociale partners gezamenlijk (N = 54).

Bij de vragen naar mogelijke financieringspistes voor werkbaarheidsacties in de toekomst registreren we enigszins diffuse signalen. Met de stelling dat “externe financiering van een sectorale werkbaarheidsaanpak noodzakelijk blijft om het thema op de agenda te houden en plannen daadwerkelijk te realiseren” gaat ruim 9 op de 10 van de bevroegde sociale partners akkoord (zie tabel 13.2). In (logische) lijn daarmee verwerpt 4 op de 10 van de respondenten de stelling dat “de in het ESF-project uitgetekende werkbaarheidsacties vanuit eigen sectormiddelen kunnen worden uitgevoerd”, maar een even grote groep laat het antwoord in het midden en bijna 2 op de 10 gaat akkoord (zie tabel 13.3). Dit gediversifieerd antwoordpatroon illustreert ongetwijfeld de (gekende) verschillen in de financiële draagkracht van de sectorale fondsen, maar kan ook geïnterpreteerd worden in de richting van (een pleidooi voor) een gemengd financieringsmodel (bijv. eerstelijnsadvies van bedrijven vanuit het sectorfonds, met doorverwijzing naar ‘externe’ financiering via ESF-projecten of instrumenten zoals de KMO-portefeuille).

Hoofdstuk 4 Beleidsmatige lessen

In dit afsluitende hoofdstuk brengen we de bevindingen uit de beschrijving en typologie van de 18 werkbaarheidsprojecten (hoofdstuk 2) en uit de bevraging van de sectorale sociale partners (hoofdstuk 3) samen en trekken we een aantal conclusies die relevant kunnen zijn voor een toekomstige (sectorale) werkbaarheidsaanpak.

We formuleren daarbij een aantal overwegingen over meerwaarde en beperkingen van de addenda 'werkbaarheid' en de bijhorende ESF-oproep(en), de rationale achter een sectorale werkbaarheidsaanpak, de afbakening en operationalisering van het beleidsconcept 'werkbaar werk', de relevantie van sectoraal werkbaarheidsonderzoek, de randvoorwaarden voor een resultaatgerichte aanpak en (een mogelijke heroriëntering van) de rol en werking van de sectorale 'opleidings'fondsen.

4.1 Meerwaarde en beperkingen van de addendatrajecten

De doelstellingen van de addenda 'werkbaarheid' werden, afgaande op de formulering in het VESOC-loopbaanakkoord uit 2012 en de operationalisering in het ESF-kader, in eerder 'algemene' termen omschreven: stimuleren van sectoren om acties op te zetten om de werkbaarheid van de jobs te verhogen, meerwaarde leveren door in te spelen op uitdagingen en problematieken waarmee de sector geconfronteerd wordt, complementariteit bewaken met het (af)lopende sectorconvenant, aandacht voor een concrete en resultaatgerichte aanpak... Het opmaken van een eindbalans van de 'opbrengst' van de uitgevoerde werkbaarheidsprojecten ligt daarmee niet zo eenvoudig.

Gezien werkbaarheid een nieuw werkterrein vormde voor de meerderheid van de betrokken sectoren en gezien de 'sturing' in de ESF-oproep naar beleidsvoorbereidend werk (doorlopen van een traject van analyse, visievorming en strategiebepaling was een voorwaarde om met acties op het terrein te starten) liggen de merites van de projecten dan ook vooral op het terrein van agenda setting.

De beschrijving van de projectwerkzaamheden en –output en de evaluatie door de staf van de sectorfondsen laat op het vlak van terreinverkenning en beleidsontwikkeling aantoonbare resultaten zien: de sectorspecifieke werkbaarheidsuitdagingen werden scherp gesteld, consensus werd gevonden over de grote lijnen voor een aanpakstrategie, er groeide commitment rond mogelijke en/of prioritaire actiepijlers. De bevraging van de sociale partners bevestigt dit beeld: zowat driekwart van de geënquêteerde werkgevers- en syndicale vertegenwoordigers geeft aan dat het addendum een noodzakelijk stimulans vormde om het thema werkbaar werk op de sectoragenda te krijgen en ook effectief bespreekbaar te maken in het sociaal overleg en de werking van het sectorfonds.

In de diepte-interviews met de sectorconsulenten werd (behalve op de 'constraints') vaak ook gewezen op de merites van de addendum-formule en de ESF-projectfinanciering: binnen het kader van afgesproken mijlpalen en deadlines werden stafmedewerkers van sectorfondsen én de betrokken sociale partners/beheerders immers extra gestimuleerd om output (onderzoeksrapporten, actieplannen, ontwikkelde tools) op te leveren. Ook in sectoren waar het werkbaarheidsthema reeds als aandachtspunt werd vermeld in het lopende sectorconvenant, was het addendum en dito financiering een opportuniteit om de concrete sectoraanpak rond werkbaar werk ook effectief in de steigers te zetten.

Bij deze positieve balans m.b.t. de meerwaarde van de werkbaarheidsaddenda kunnen echter een aantal nuancerende kanttekeningen geplaatst worden. Vooreerst zijn niet alle sectoren er in geslaagd om de horde van beleidsverkenning naar concrete beleidsplannen te nemen: in een viertal gevallen werd het project afgerond met de oplevering van een onderzoeksrapport inclusief een aantal (voorzichtige) aanbevelingen, een deel van de ontwikkelde actieplannen (in de andere sectoren) heeft eerder het statuut van inspiratiegids/catalogus van mogelijke tools en maatregelen dan van een operationeel plan van aanpak. Dit blijkt ook uit de survey-bevinding, dat een kleine helft van de betrokken sociale partners aangeeft dat men er in het (eigen) project nog niet volledig in geslaagd is om duidelijke en gemeenschappelijk prioriteiten en acties vast te leggen.

Een tweede bemerking volgt uit de voorgaande: slechts in een (resterend) derde van de sectorale werkbaarheidsprojecten werden de uitgetekende acties binnen de looptijd van het addendum ook effectief (breed) op het terrein uitgerold. De resultaten van deze sensibiliseringscampagnes, proeftuinen of bedrijfsadviestrajecten werden in geen van de gevallen diepgaand geëvalueerd. De effecten van deze acties 'op de sectorale werkbaarheidsindicatoren' zijn daarom op dit ogenblik nog onduidelijk: een vijfde van de bevraagde sociale partners onderschrijft de stelling dat het eigen werkbaarheidsproject heeft geleid tot reële verbeteringen en meetbare effecten in de ondernemingen.

Beide nuanceringen brengen ons bij de conclusie dat de addenda-projecten de betrokken sectoren hebben gelanceerd om een systematische werkbaarheidsaanpak te ontwikkelen, maar dat de stap van beleidsintenties en -plannen naar tastbare resultaten op de bedrijfsvloer een werk van lange(re) adem is. Men kan zich overigens ook afvragen of het realistisch is om te veronderstellen dat genoemd einddoel kan bereikt binnen een projectlooptijd van 1 à 2 jaar.

Bij de sectoren, die hebben ingetekend op een addendum en een (eerste) werkbaarheidstraject hebben afgelegd, registreren we bovendien een duidelijke intentie om verder te gaan op het uitgetekende spoor. Werkgevers- en syndicale vertegenwoordigers geven bij de bevraging bijna unaniem aan dat werkbaar werk ook in de komende jaren (en ook 'na het ESF-project') prioritaire beleidsaandacht verdient in de eigen sector en een permanent aandachtspunt blijft in de reguliere werking van het sectorfonds. Ruim vier vijfde wil voor het werkbaarheidsthema een substantiële plaats reserveren in het nieuwe sectorconvenant 2016-2017. Bij ongeveer de helft kwamen werkbaarheidskwesties op tafel bij de recente sectorale CAO-overlegronde.

Werkbaar werk lijkt daarmee een vaste plaats te hebben verworven op de sectorale beleidsagenda... tenminste in de addendasectoren. Een laatste nuancering bij de evaluatie van de meerwaarde van het onderzochte beleidsprogramma betreft dan ook het relatief beperkte bereik ervan. De 20 sectoren die hun schouders hebben gezet onder de 18 geanalyseerde projecten⁵² zijn 'goed' voor zowat 800.000 arbeidsplaatsen en dekken daarmee 39% van de tewerkstelling in Vlaanderen. Een aantal (naar tewerkstellingsomvang) belangrijke sectoren hebben niet geparticipeerd in het programma. Een kleine helft van het beschikbare (ESF-) budget bleef daarmee ook onbenut.

⁵² Het WATCH-project als samenwerkingsverband tussen textiel-, confectie- en houtnijverheid verklaart de combinatie '20 sectoren – 18 projecten'.

4.2 Werkbaarheid als sectorale beleidsprioriteit

De rationale achter de werkbaarheidsbepoelingen vanuit het 'interprofessionele niveau' ligt vooral op het vlak van een hogere arbeidsmarktparticipatie: door investeren in de kwaliteit van jobs en loopbanen moet het mogelijk worden om meer werknemers langer/tot op latere leeftijd aan de slag te houden. Werkbaarheid en werkzaamheid (inzonderheid van oudere werknemers) worden op die manier aan elkaar gekoppeld. Het Leitmotiv achter het loopbaanakkoord uit 2012, dat aan de basis lag van de werkbaarheidsagenda, werd door de VESOC-partners omschreven als 'Meer mensen aan de slag, in meer werkbare jobs en in gemiddeld langere loopbanen'.

Het verhogen van de werkzaamheidsgraad op de Vlaamse arbeidsmarkt is uiteraard geen expliciet objectief van sectoren. Sectorale beleidsmakers en bedrijven zijn in eerste instantie bekommerd om een adequate personeelsvoorziening ('het vinden en houden van voldoende competent en gemotiveerd personeel') en benaderen werkbaarheid vanuit dit perspectief.

Sector(fonds)en hebben in het voorbije decennium bij hun arbeidsmarkt- en convenantswerking vooral initiatieven genomen op het vlak van instroom (aantrekken en inscholen van nieuwe personeelsleden) en permanente vorming (bijscholing van zittende werknemers). Met de vaststelling dat deze inspanningen soms verloren gaan door (een hoog) personeelsverloop en (vroegtijdige) uitstroom, groeide ook het inzicht dat aandacht voor motivatie, loopbaanperspectieven, arbeidsomstandigheden en work-life balance belangrijk is om werknemers (in het bedrijf en in de sector) aan boord te houden.

Het retentievraagstuk vormde voor zowat alle addendasectoren de trigger om werkbaar werk op de agenda te plaatsen en in te tekenen op de ESF-werkbaarheidsoproep. Inzetten op personeelsbinding via aantrekkelijke jobs en loopbanen wordt daarbij ook gezien als een middel om de geleverde inspanningen op het vlak van instroom en permanente vorming te laten renderen. Initiatieven gericht op de wegwerken van werkbaarheidsknelpunten en het verbeteren van de jobkwaliteit kunnen – volgens onze gesprekspartners - ook het imago van (werken in) de sector helpen opkrikken en inspanningen op het vlak van de aanpak van arbeidsmarkt knelpunten ondersteunen.

Uiteraard zijn er - behalve werkbaarheid - nog andere factoren die aan de basis kunnen liggen van rekruteringsmoeilijkheden, imago problemen of vroegtijdige uitstroom, zoals minder aantrekkelijke belonings- en arbeidsvoorwaarden of onzekere (economische en tewerkstellings-) perspectieven voor de sector op langere termijn. Uit de websurvey blijkt evenwel dat ongeveer twee derde van de bevroegde sociale partners werkbaarheid als een (al dan niet doorslaggevend) verklaringselement in de retentieproblematiek beschouwen.

Waar in beleidsteksten het werkbaarheidsvraagstuk voornamelijk in termen van (het aan de slag houden van) oudere werknemers wordt bekeken, lag de nadruk in de projecten zelden exclusief op deze leeftijdsgroep en zette ruim de helft van de sectoren vooral in op de vroegtijdige uitstroom en de retentie van nieuwkomers in de beginperiode van hun loopbaan. Alleen in een aantal 'mature' industriële bedrijfstakken en de zorgsector werd expliciet melding gemaakt van een sterke vergrijzing binnen de werknemersgroep: de risico's op personeelstekorten en kennisborgingsproblemen door een versnelde generatiewissel vormden hier een belangrijke beweegreden en invalshoek bij de opstart van het eigen werkbaarheids-traject.

Daarmee manifesteert zich een 'afwijking' tussen het beleidsdiscours en de praktijk in (een aantal) sectoren. Dit verschil blijkt ook uit de resultaten van de webenquête, waar de helft van de werkgeversvertegenwoordigers bevestigend reageert op de stelling dat de pensioen- en SWT-hervormingen van werkbaarheid een dwingend werkpunt voor de sector maken en telkens een vierde niet akkoord gaat of vraagtekens plaatst bij deze stelling. Een correcte interpretatie van dit surveyresultaat moet niet alleen de verschillen in de actuele demografische situatie tussen de diverse sectoren in aanmerking nemen, maar ook in rekening brengen dat de verhoogde instapleeftijden en strengere toegangsvoorwaarden voor het (vervroegd) pensioen door vermelde hervormingen pas over een aantal jaren effectief van kracht zullen worden.

De vraag op welke doelgroep een werkbaarheidsbeleid dan wel moet focussen verwijst wellicht naar een vals dilemma: knelpunten in de jobkwaliteit kunnen zowel bij jongere als ervaren werknemers tot 'uitval' leiden, de gevolgen van werkbaarheidsproblemen op het werkvermogen en de inzetbaarheid manifesteren zich vaak op langere termijn en op latere leeftijd.

4.3 Werkbaar werk: what's in a name?

Terwijl de finaliteit achter het beleidsconcept 'werkbaar werk' bijna intuïtief gevat en breed gedeeld wordt, blijkt een eenduidige operationalisering ervan niet zo eenvoudig te liggen. De Vlaamse beleidsdefinitie, zoals in het Pact 2020 geoperationaliseerd en via de werkbaarheidsmonitor cijfermatig opgevolgd, biedt nochtans een helder kader: werkbaar werk verwijst naar motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden (door ondersteunend leiderschap en HR-beleid, maar ook via een arbeidsorganisatie die inzet op voldoende taakvariatie en autonomie), waarvan je niet overspannen of ziek wordt (door preventie van psychische en fysieke belastingsproblemen) en voldoende ruimte laat voor gezin en privéleven (via maatregelen gericht op een evenwichtige work-life balance). De ESF-oproep voor de addenda was expliciet in termen van deze 'werkbaarheidsindicatoren' opgesteld.

Maar ook binnen dit afgebakende (beleids)kader blijkt de vertaalslag naar de bedrijfsrealiteit geen sinecure. Dat is in ieder geval de ervaring van de staf van de sectorfondsen en de sociale partners, die bij de uitwerking van het eigen werkbaarheidsproject veel energie hebben besteed aan het operationaliseringsvraagstuk. Deze vaak tijdsintensieve oefening werd evenwel door betrokkenen beoordeeld als nuttig en noodzakelijk om de 'officiële werkbaarheidscategorieën en monitor-nomenclatuur' te kunnen vertalen in omschrijvingen en voorbeeldsituaties die herkenbaar zijn voor de bedrijfsvloer.

De sectorinvalshoek wordt daarbij als een belangrijk pluspunt gezien. Driekwart van de bevraagde sociale partners bestempelen de sector als het meest geëigende niveau om probleem- en verbeterpunten op het vlak van werkbaar werk in concrete termen te omschrijven. Stafmedewerkers en beheerders van sectorfondsen beschikken immers niet alleen over een gedegen terreinkennis, maar kunnen in functie van praktijktoetsing hun vertrouwensrelatie met ondernemers en werknemers(afgevaardigden) ten volle uitspelen. De focus op een aantal binnen de sector dominante typefuncties en beroepsprofielen vergroot de kans op praktisch bruikbare inzichten en recepten. Bovendien kan bij de operationaliseringsoefening rekening gehouden worden met een reeks sectorspecifieke bedrijfskenmerken (op vlak van de economische context, de dominantie van grote bedrijven versus KMO's en micro-ondernemingen, de leeftijds- en genderverdeling in de werknemerspopulatie ...).

Uiteraard zijn genoemde voordelen van een sectorale werkbaarheidsaanpak beperkter voor heterogene sectoren: niet de bevoegdheidsomschrijving van het paritair comité maar de

aanwezigheid van arbeidssituaties met gemeenschappelijke kenmerken, werkbaarheidsknelpunten en oplossingspistes bepalen de meerwaarde van een sectorale insteek. Een focus op specifieke functies/beroepsgroepen of subsectoren – zoals toegepast in enkele van de werkbaarheidsprojecten - is in zulke gevallen dan ook veelal de aangewezen oplossing.

Het multidimensioneel karakter van het (SERV-)werkbaarheidsbegrip vormde een bijkomende moeilijkheid bij de terreinafbakening en (daarmee) de beleidsbepaling. Bij de gevoerde diepte-interviews op het veld werden meermaals vraagtekens geplaatst bij het 'wervend' karakter van dit brede beleidsconcept. Communicatie in termen van de afzonderlijke werkbaarheidsdimensies ('stimuleren van werkplezier, ontwikkelingskansen en loopbaanmogelijkheden via een systematisch HR-beleid', 'aanpak van kortcyclisch werk en inzetten op actieve jobs door een innovatieve arbeidsorganisatie', 'werkstresspreventie', 'een gezinsvriendelijk bedrijfsbeleid', 'sleutelen aan werkplekergonomie') kan wellicht meer mobiliserend werken naar de ondernemingen toe.

Een kleine helft van de addenda werd trouwens opgevat als een brede (onderzoeksmatige) verkenning van al deze werkbaarheidsvelden. Keuzeprocessen bij de strategie- en prioriteitsbepaling verliepen hier meestal dan ook moeizaam en de ontwikkeling van actieplannen kenmerkte zich door een eerder eclecticische werkwijze.

De andere (ruime) helft van de sectoren opteerde bij de operationalisering van werkbaarheid voor een duidelijke focus. In het opstarttraject binnen een nieuw beleidsdomein en vanuit haalbaarheidsoverwegingen, lijkt de beperkende keuze voor een of twee werkbaarheidstopics een legitieme keuze. In deze addenda werden op het vlak van beleids- en actie-ontwikkeling ook meer aantoonbare resultaten geboekt.

Opvallend is dat daarbij vooral werd ingezet op 'motivatie' en 'leermogelijkheden' via een professionalisering van het personeelsbeleid. Daarbij werden lacunes gedetecteerd, tools ontwikkeld, verbeteracties ontworpen en in aantal gevallen ook uitgerold rond onthaal en peterschap, opleidingsplanning, competentiebeheer, coaching van medewerkers via functionerings- en loopbaangesprekken, ondersteunend leiderschap, tevredenheidspeilingen...

Zulke HR-trajecten gericht op versterking van werkmotivatie en competentie-ontwikkeling sluiten niet alleen het dichtst aan bij de originele missie van de sectorfondsen, maar konden ook rekenen op een brede steun bij de betrokken sociale partners: bij de peiling bleek zowel aan werkgeverszijde als bij syndicale vertegenwoordigers een tweederdemeerderheid gewonnen voor het idee om in het sectoraal werkbaarheidsbeleid te focussen op HR-maatregelen gericht op motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden.

Het beleidsspoor om ook via ingrepen in de arbeidsorganisatie (en een grotere taakvariatie en autonomie) meer uitdagende functies met leerkansen in de dagelijkse werkpraktijk te creëren, kwamen we slechts in een paar addenda tegen. Ook werkstresspreventie, sleutelen aan (werktijden in functie van) een meer evenwichtige werk-privé-balans en investeren in werkplekergonomie werden slechts in een beperkt aantal werkbaarheidsprojecten opgepikt. Deze onderwerpen situeren zich buiten het traditionele werkterrein en expertiseveld van de sectorale opleidingsfondsen, lagen ook gevoeliger binnen het sociaal overleg en konden als beleidsprioriteit minder op consensus rekenen bij de sociale partners. Ondanks het initiële voorbehoud (vooral langs werkgeverszijde) lijkt er ook t.a.v. deze 'onconventionele' werkbaarheidsthema's geleidelijk openheid te groeien: uit de (na afloop van de ESF-projecten afgenomen) webenquête blijkt de helft (werkstress) tot twee derde (gezinsvriendelijke werktijden en ergonomievraagstukken) van de bevroegde werkgeversvertegenwoordigers deze thema's wel gelijk binnen de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid te situeren.

Een illustratie van een dergelijke visieverbreiding konden we optekenen bij één van de addenda-sectoren: waar het project aanvankelijk exclusief inzette op een professionalisering van het personeelsbeleid i.f.v. leren en motiveren (systematische toepassing van ‘HR-scans’ in ondernemingen), werden gaandeweg ook rond andere werkbaarheidsaspecten tools ontwikkeld en experimentele acties opgezet: de innovatieve arbeidsorganisatie (‘organisatiescan’), fysieke belasting (‘ergonomiescan’), stresspreventie en humanisering van ploegenarbeid. In het hier gevolgde traject werden de operationalisering van het werkbaarheidsbegrip en de strategiebepaling niet enkel als een projectvoorbereidende stap opgevat, maar werd deze discussie permanent gevoerd op basis van reflectie over resultaten én beperkingen van de uitgevoerde ondernemingsacties, o.m. binnen het lerend netwerk met de sociale partners en de betrokken externe consultants. De rationale achter de stapsgewijze terreinuitbreiding was de redenering dat alleen met een breed-spectrum-benadering van werkbaar werk op termijn de beoogde retentiedoelstellingen (aan boord houden van oudere én jongere werknemers) effectief bereikt zullen kunnen worden.

4.4 Relevantie van (sectoraal) werkbaarheidsonderzoek

Bij het projectoverzicht in hoofdstuk 2 stooten we reeds op de vaststelling dat onderzoeks- en analyse-activiteiten een groot gewicht meekregen in de addenda-werkzaamheden: driekwart van de sectoren investeerde substantieel in onderzoek, in het merendeel van deze projecten namen surveys, kwalitatief veldwerk of secundaire analyses ruim de helft van de projecttijd in beslag, in een kwart van de gevallen was het onderzoeksrapport met (voorzichtige) aanbevelingen het eindresultaat van het werkbaarheidsproject.

Gezien ‘werkbaarheid’ voor de meeste sectoren een nieuwe beleidstopic was, is het uiteraard niet abnormaal dat ‘de nodige tijd’ werd uitgetrokken voor een onderzoeksmatige verkenning van de problematiek. Het ESF-oproepkader (nadruk op omgevingsanalyse als voorafgaande voorwaarde voor het uitstippelen en uitrollen van acties) heeft wel het spoor van ‘bevragingen en analyses’ en het beroep op externe onderzoeksbureaus sterk gestimuleerd. Tenslotte heeft het grote gewicht van het onderzoek in de projecten ook te maken met de duidelijke wens bij de sectorpartners om te kunnen beschikken over objectiverend cijfermateriaal over de werkbaarheidssituatie in de eigen sector, o.m. in functie van benchmark-doelstellingen. We kunnen daarbij niet voorbijgaan aan de vaststelling dat slechts 4 van de 20 addenda-sectoren daarvoor konden teruggevallen op de werkbaarheidsmonitor en dat een aantal sectoren (op basis van een eigen meetinstrument of via aansluiting bij de dienstverlening rond ‘welzijnsmetingen’ van een private consultant) plannen om zelf een sectoraal monitoringsysteem op te zetten.

Een evaluatieve (terug)blik op de afgelegde onderzoekstrajecten leert ons vooreerst dat gecombineerde werkgevers-werknemersbevragingen, multivariate analyse-oefeningen en uitgebreide onderzoeksrapporteringen het aflijnen van prioritaire aandachtspunten en oplossingspistes er niet altijd gemakkelijker op maken. Bovendien blijken bij de beleidsbepaling de logica’s van onderzoek en politieke besluitvorming wel al eens kort te sluiten. In de addenda-projecten, waar men op basis van aanwezige terreinkennis bij de sectorale stakeholders (en soms vooraf beschikbaar onderzoeksmateriaal) onmiddellijk de discussie over beleidsprioriteiten en adequate actiemiddelen startte, kon in ieder geval een groter stuk weg naar/van de effectieve beleidsuitvoering afgelegd worden.

Het hanteren van uiteenlopende onderzoeks- en meetmethodologieën, waarbij de aansluiting bij de indicatoren van de werkbaarheidsmonitor niet altijd even duidelijk is, heeft er ook toe geleid dat de benchmark-ambities van de sectorale onderzoeksprojecten maar beperkt werden gerealiseerd. Twee derde van de bevroegde sociale partners heeft bovendien ook vragen bij een dergelijke ‘doe-het-zelf-aanpak’ en ziet de centrale aanlevering van monitoringgegevens als een oplossing of piste voor een efficiëntere inzet van onderzoekscapaciteit. Het opbouwen van de werkbaarheidsmonitor op basis van deelsteekproeven van paritaire comités veronderstelt echter een substantiële verhoging van de steekproefomvang van de SERV-werkbaarheidsmetingen, maar zou globaal genomen vanuit kosten oogpunt een adequate oplossing kunnen zijn.

Toch moeten we de merites van dergelijke ‘sectorale scoreborden’ in de juiste context plaatsen. Cijfermatige indicatoren laten weliswaar toe om de voornaamste knelpunt domeinen en risicogroepen in de sector op te sporen en objectief te documenteren, maar leveren nog geen concrete diagnose van de gedetecteerde problemen, laat staan pasklare oplossingen. Praktijkexpertise en terreinkennis is bij werkbaarheidsanalyses minstens zo belangrijk als (correcte toepassing van) bevragingstechnieken en statistiek. Illustratief in dit verband is de vaststelling dat binnen een van de addenda-projecten, waar de werkbaarheidsmonitor 2013 op niveau van de subsectoren alle relevante data aanleverde, geopteerd werd voor een grootschalig kwalitatief onderzoek, waarin bij medewerkers en HR-professionals gepeild werd naar de concrete duiding van pijnpunten en naar mogelijke en haalbare verbetermaatregelen. Ook uit de ervaringen bij andere werkbaarheidsprojecten blijkt de behoefte/noodzaak om de resultaten van surveys (achteraf) via bezoeken op de bedrijfsvloer, diepte-interviews of focusgroepen in te kleuren in functie van een praktijkgetoetste discussie over de geschikte beleidsaanpak.

Monitoringscijfers kunnen (vooral) een meerwaarde hebben in het kader van gekwantificeerde resultaatdoelstellingen over een langere periode, de opvolging van de geboekte vooruitgang en de eventuele bijsturing van het uitgestippelde beleidspad. In geen van de bestudeerde addendasectoren werden tot nog toe afspraken gemaakt over zulke meetbare termijn-engagements.

Een van de weinige voorbeelden - op het werkbaarheidsdomein - van laatstgenoemde figuur kunnen we terugvinden bij de Nederlandse Arbo-convenanten.⁵³ In dit grootschalige beleidsprogramma, waarbij sectoren gestimuleerd werden om actietrajecten te realiseren rond preventie van psychosociale belasting en fysieke arbeidsrisico's, verzuimbeleid en reïntegratie van langdurig arbeidsongeschikten, was de (substantiële) overheidstoelage gekoppeld aan het maken van afspraken over effectdoelstellingen en de verplichting om de geboekte resultaten via een systeem van nul-, tussen- en eindmetingen te monitoren. In tegenstelling tot het nieuwe Vlaamse convenantskader werd in dit Arbo-programma het principe van resultaatfinanciering niet gehanteerd. Achterliggende idee was de inschatting dat de convenantpartijen in zulk scenario hun doelstellingen zouden temperen en ‘tolerantie van mislukkingen een voorwaarde vormt voor een ambitieuze aanpak’.

⁵³ ‘ARBO’ staat voor ARBEidsOmstandigheden. In totaal werden 69 Arbo-convenanten afgesloten tussen de betrokken sectorale sociale partners en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het totaal aantal werknemers in branches met een Arboconvenant bedroeg 3,5 miljoen of 52% van de Nederlandse werknemerspopulatie. De convenanten hadden een gemiddelde looptijd van 3,6 jaar. Met de uitvoering van het programma was een bedrag gemoeid van 251 miljoen euro, waarvan 75 miljoen overheidssubsidie. Zie Tripartiete Werkgroep Arboconvenanten, *Convenanten: maatwerk in arbeidsomstandigheden. Evaluatie van het beleidsprogramma Arboconvenanten Nieuwe Stijl 1999 – 2007*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 2007.

De toepassing van werkbaarheidsmonitoring kan daarnaast ook op ondernemingsvlak zinvol zijn: een medewerkersbevraging brengt niet alleen probleem- en verbeterpunten in kaart voor het opstarten van een bedrijfstraject maar levert (bij wijze van nulmeting) meteen ook het ijkpunt om de ingezette maatregelen bij periodieke opvolgingsmetingen te evalueren. De ontwikkeling (annex dienstverlening) van een dergelijk meetinstrument voor de ondernemingspraktijk vormde precies ook het ‘werkstuk’ in een van de addenda-projecten. De behoefte aan een dergelijke bevragingstool werd tijdens het onderzoek herhaaldelijk in interviews met stafmedewerkers en consulenten van sectorfondsen uitgesproken. De vraag stelt zich of het ter beschikking stellen van een generiek en gestandaardiseerd instrument voor een werkbaarheidsbevraging op ondernemingsvlak (onder meer t.b.v. sectorale vervolgotrajecten) geen meerwaarde zou kunnen bieden.

Onderzoeksactiviteiten hebben dus niet enkel een plaats in de beleidsvoorbereiding, maar ook in de uitvoeringsfase en bij de beoordeling van genomen maatregelen. Gezien de eerder beperkte ‘output’ van de werkbaarheidsprojecten op het vlak van acties op het terrein, stond evaluatie-onderzoek nog niet (hoog) op de agenda van de addenda. Ook in de sectoren die een brede sensibiliseringscampagne of een reeks ondernemingsacties hebben opgezet werden geen effectmetingen uitgevoerd of werden ‘lessons learnt’ niet systematisch gedocumenteerd. In functie van de valorisatie van experimentele inspanningen en realisaties naar de gehele sector, kan het systematisch olijsten van knelpunten en oplossingspistes, van succesfactoren en valkuilen, van bruikbare tips and tricks ... een belangrijk aandachtspunt voor toekomstige werkbaarheidsinitiatieven vormen.

4.5 Sectorfondsen als makelaar in werkbaar werk?

Werkbaar werk blijft ook in de toekomst een permanent aandachtspunt voor het eigen sectorfonds, daar zijn de (bevraagde) sociale partners uit de addendasectoren het roerend over eens. De vraag of dit ook impliceert dat de scope en het werkveld van het sectorfonds daarmee ingrijpend wijzigt⁵⁴, roept meer gemengde reacties op. Het antwoord ligt uiteraard verschillend tussen sectoren die in hun werkbaarheidsproject en in de vervolglplannen vooral inzetten op HR, motivatie en leermogelijkheden en sectoren die expliciet de keuze hebben gemaakt om ook een aantal nieuwe werkbaarheidsdomeinen (innovatieve arbeidsorganisatie, ergonomie, stresspreventie, werktijden en roosterpraktijken) aan te boren.

Vooraf in dat laatste geval staat de betrokken staf voor een belangrijke expertise-uitdaging. Doorgaans werd dit binnen het afgelopen project opgevangen door inkoop van deskundigheid, in enkele gevallen werden ook reeds structurele partnerschappen met gespecialiseerde private dienstverleners afgesloten. Daarnaast mogen we ook niet vergeten dat bij management en staf van de bedrijven, die pionieren met de uitbouw van een systematische werkbaarheidsaanpak, reeds heel wat expertise aanwezig is of opgebouwd werd. Maar toch is het – volgens onze gesprekspartners in de sectoren - aangewezen dat sectorconsulenten over een basisdeskundigheid beschikken over alle (weerhouden) werkbaarheidsvelden, al is het maar om de rol van eerstelijnsadviseur en doorverwijzer adequaat te kunnen vervullen of om de relevante terreinervaringen en best practices binnen de bedrijven systematisch in kaart te brengen en naar het bredere sectorveld te valoriseren. Investering in expertise-ontwikkeling op

⁵⁴ Cfr. het pleidooi van Flanders Synergy-directeur Mieke Van Gramberen om de werking van de sectorfondsen te verleggen van ‘vorming’ naar ‘werkbaarheid’ in haar *opiniestuk* [‘Werkbaar werk is geen pooltafel of massage op het werk maar ‘back to basics’](#), in de Tijd van 9 juni 2015.

het vlak van deze 'nieuwe' werkbaarheidsthema's is ook volgens driekwart van de (bevroegde) sociale partners noodzakelijk. Bij de interviews met stafmedewerkers en consultants van de sectorfondsen registreerden we een duidelijke nood aan inhoudelijke ondersteuning bij de uitbouw van hun nieuwe werkbaarheidsopdracht en werd - i.f.v. deskundigheidsopbouw - het belang onderstreept van een kanaal voor ervaringsuitwisseling met collega's uit andere sectoren.

De werkbaarheidsprojecten fungeerden in ieder geval als katalysator in discussies over de (heroriëntering van de) rol van de sectorale 'opleidings'fondsen. Een aantal sectoren hebben in de voorbije jaren reeds de stap gezet van zuivere VTO-financier/verstrekker/bemiddelaar naar een ruimere advisering rond competentie- en HR-beleid, vaak gebeurde dit naar aanleiding van het addenda-project. Met het (brede) werkbaarheidsvraagstuk komt een verdere verruiming van die adviesopdracht op de agenda.

In dit verband registreren we in de onderscheiden sectoren - in de afgesloten werkbaarheidsprojecten en de verdere plannen op dit terrein - uiteenlopende 'functie-omschrijvingen' voor de fondsen en hun staf: van (enkel) promotie van relevante 'soft skills'-opleidingen en ontwikkelde tools tot intensieve begeleiding van bedrijfstrajecten via gesubsidieerde consultancy-trajecten. De figuur van 'makelaarsrol' voor sectorfondsen/consultanten kan daarbij als grootste gemene deler in die praktijken worden afgelijnd: sectorconsultanten tekenen daarbij voor hulp bij diagnose van (werkbaarheids)knelpunten en eerstelijnsadvies aan ondernemingen, maken de bedrijfsverantwoordelijken wegwijs in de aanvullende (financiële) ondersteuningsmogelijkheden en/of verwijzen hen - met inbreng van de eigen sectorspecifieke know how - door naar andere (publieke arbeidsmarkt)intermediairen of gespecialiseerde private dienstverleners. Uiteraard speelt hier de kwestie van de beperkte eigen menskracht en bereik mee en tracht men via deze partnerschappen het begeleidingsaanbod aan ondernemingen te maximaliseren.

Twee vaststellingen over het door de sectorfondsen opgebouwde netwerk rond werkbaar werk kunnen hier nog vermeld worden. Vooreerst bleken de externe preventiediensten maar in beperkte mate aanwezig in het addenda-verhaal. De relatief geringe aandacht voor de gezondheidsdimensie in de werkbaarheidsaanpak bij het merendeel van de projecten is ongetwijfeld een element van verklaring. Omdat elke onderneming (uit het brede aanbod) de eigen preventiedienst kiest, is bovendien een exclusieve band van het sectorfonds met een van deze (markt)spelers niet evident. Toch zijn - volgens een aantal gesprekspartners in het onderzoek - ook in deze context formules denkbaar/haalbaar om de expertise van de externe diensten rond werkstresspreventie, ergonomievraagstukken en gezondheidsbeleid voor het eigen sectorale werkbaarheidsbeleid te benutten. Zo zou bijvoorbeeld gedacht kunnen worden aan het opzetten van een aantal pilootpreventieprojecten, uitgevoerd door een of meer externe diensten, met gedeelde financiering ondernemingen-sectorfonds en met als bijkomende opdracht voor de dienstverlener om frequent voorkomende risico's, type-oplossingen, best practices... te documenteren in functie van de valorisatie naar de andere externe diensten en daarmee naar de gehele sector.

Een tweede vaststelling heeft betrekking op de rol die de EAD-projectontwikkelaars (en in hun zog stafmedewerkers van Jobkanaal en de diversiteitsconsultanten van de vakbonden) in het werkbaarheidsnetwerk van heel wat sectorfondsen kregen toebedeeld. In de opdracht van deze externe partners en in de Loopbaan- en Diversiteitsplannen, die zij gangmaken, was immers (sinds medio 2013) de ondersteuning van bedrijfsacties rond werkbaarheid, werkvermogen en werkgoesting expliciet opgenomen. Loopbaan- en Diversiteitsplannen werden door sectorconsultanten dan ook frequent als subsidiabel doorverwijskanaal gebruikt.

Diverse addenda-sectoren hadden daarnaast in de voorbije jaren ook samenwerkingsprojecten lopen met het (sinds 1 april 2015 geregionaliseerde) Ervaringsfonds rond voorkoming van fysieke belastingklachten en werkpostaanpassingen (voor 'ervaren' werknemers). Reguliere bedrijfsconsulten en ergonomiescans vanuit het sectorfonds mondden geregeld uit in meer actiegerichte (gesubsidieerde) Ervaringsfonds-trajecten. De 'Werkbaarheidsscan', uitgewerkt binnen een van de addenda-projecten, werd inmiddels gevalideerd door het Ervaringsfonds in functie van een vlotte toegang van de bedrijven uit de sector tot deze dienstverlening.

De op stapel staande hervormingsplannen rond het Vlaamse EAD-beleid en het Ervaringsfonds hebben mogelijk een impact op het werkbaarheidsnetwerk van de sectorale fondsen en de (financiële) ondersteuningskanalen voor de werkbaarheidsacties van hun bedrijven. Dit roept meteen de vraag op naar toekomstige 'aanspreekpunten' voor sectoren bij de vervolgaanpak van hun werkbaarheidsbeleid. Uit de bevraging van de bij de addenda betrokken sociale partners bleek immers dat de inzet van sectormiddelen voor werkbaarheid geen taboe is, maar dat - naar inschatting van de geënquêteerden - een bijkomende overheidsimpuls noodzakelijk zal zijn om de binnen de addenda uitgetekende plannen volledig te realiseren.

Referentielijst

Beleidsdocumenten en modevaluaties

De Coen, A., Valsamis, D., *Evaluatie Loopbaan- en Diversiteitsplannen*, IDEA-Consult, Brussel, 2014, 84 p.

De Coen, A., Van der Beken, W., Sels, L., *Naar een vernieuwde sectorale insteek voor het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid*, IDEA-Consult, Brussel, 2015, 50 p.

[Departement WSE, Inhoudelijk kader en inspiratiemenu sectorconvenants 2016 – 2017, juni 2015, 12 + 21 p.](#)

[ESF-agentschap, Operationeel programma 2007-2013 – Prioriteit 3 ‘Ondernemings- en organisatiestructuur focussen op mens en maatschappij - Fiche oproep 255 ‘Werkbaarheid’, 29 juni 2012, 12 p.](#)

Naar een substantiële verhoging van de werkbaarheidsgraad, in: Gevers, A., Devisscher, S., Huys, R. e.a., *Verkenning van de beleidsuitdagingen voor de Vlaamse arbeidsmarkt in de periode 2004-2010*, HIVA/IDEA-Consult, Leuven/Brussel, 2004, p. 192 - 215

[Pact 2020. Een nieuw toekomstpact voor Vlaanderen - 20 doelstellingen, Brussel 19 januari 2009, 32 p.](#)

Tripartiete Werkgroep Arboconvenanten, *Convenanten: maatwerk in arbeidsomstandigheden. Evaluatie van het beleidsprogramma Arboconvenanten Nieuwe Stijl 1999 – 2007*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 2007, 33 p.

[Van Gramberen, M., Werkbaar werk is geen pooltafel of massage op het werk maar ‘back to basics’, in: De Tijd, 9 juni 2015.](#)

[VESOC-akkoord loopbaanbeleid: visie op loopbaanbeleid en prioritaire acties 2012-2013, 17 februari 2012, 30 p.](#)

Sectoraal werkbaarheidsonderzoek uitgevoerd in het kader van de addenda

Albertijn, M., Desseyn, J., *Thuis in de verhuis. Analyse bevraging werkbaarheid*, intern Tempera-onderzoeksrapport t.b.v. Ambassador, november 2013, 30 p.

Attentia, *Werkgeversbevraging ‘Werkbaar werk’ in de hout- en meubelsectoren in het kader van het WATCH-project*, intern OCH-rapport, december 2013, 48 p.

Attentia, *Werknemersbevraging ‘Werkbaar werk’ in de hout- en meubelsectoren in het kader van het WATCH-project*, intern OCH-rapport, februari 2014, 58 p.

Burakcin, E., Hoefnagels, K., *Werkbaarheid in de sector van taxiondernemingen en bedrijven voor verhuur van voertuigen met bestuurder*, intern Tempera-onderzoeksrapport t.b.v. het Sociaal FondsTaxi & VVB, 2015, 56 p. (zie ook [beknopte samenvatting](#))

De Cooman, R., De Winne, S., Forrier, A., Peeters, L., *Cevora: Analyse data werkbaarheidsmonitor*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2014, 88 p.

De Cooman, R., De Winne, S., Forrier, A., Peeters, L., *Een blik op werkbaar werk. Een studie bij de ANPCB bedienden*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2014, 32 p.

De Cooman, R., De Winne, S., Forrier, A., Peeters, L., *Werkbaar werk: inspiratie uit de praktijk. Een studie bij ANPCB bedienden en personeelsverantwoordelijken*, KU Leuven – FEB, Antwerpen, 2015, 41 p.

[De Mûelenaere, L., Verstraete, P., Van Waes, L., De beleving van werk in de Vlaamse Social-Profitsectoren. Een kwalitatief onderzoek naar werkbaar werk, VIVO, Brussel, 2015, 152 p.](#) (zie ook de bevattelijke brochure met concrete tips voor medewerkers en leidinggevenden [‘De Vlaamse Social-Profitsectoren en Werkbaar Werk. Wat maakt het verschil? En... wat gaan we er aan doen?’](#))

Desseyne, J., *Werkbaarheid in de papier- en kartonverwerkende industrie: resultaten van de werkbaarheidsmeting en overzicht van mogelijke acties*, interne Tempera-presentatie t.b.v. het FBZ Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid, juni 2014, 16 p., zie ook [samenvatting ‘Analyse Werkbaarheid’](#) op de FETRA-FBZ-website

De Spiegelaere, S., Meyer, F., Pichault, F., Ramioul, M., *Elektriciens onder spanning*, HIVA/LENTIC, Leuven/Luik, 2014 - Deelrapport 1: Werknemersrapport: leren en werken in PC 149.01 (104 p.) - Deelrapport 2: Kwalitatief portret van de sector van de elektriciens (45 p.) – Deelrapport 3: Bedrijfsvoering en werknemers (28 p.)

Duyts, J., *Werkbaar werk: Analyse*, intern rapport FVB-FFC Constructiv, maart 2015, 15 p.

[Guidea, Werkbaarheid in de horeca 2013, Brugge, 2013, 24 p.](#)

[ICB, Werkbaar werk voor de autobus- en autocarchauffeurs in de privé-ondernemingen, Sociaal Fonds Bus & Car, 2015, 81 p.](#)

Ipsos, *Werkbaarheid in de garagesector: analyse en aanbevelingen*, interne Educam-presentatie, februari 2014, 103 p.

Tempera, *Werkbaarheid in de brandstoffenhandel. Belangrijkste bevindingen uit de werknemersbevraging*, intern rapport t.b.v. het Sociaal Fonds Brandstoffenhandel, 2014, 9 p.

Gepubliceerde tools en sensibiliseringsmateriaal, ontwikkeld binnen de sectorale werkbaarheidsprojecten

WATCH-project (Textiel-confectie-Hout)

‘Samen werken aan werkbaar werk’. Resultaten van de werkbaarheidsaudit en verdere aanpak bij de textielonderneming Bonar en het meubelbedrijf Meubar’, in: *Ivocatief*, 2, 2015, p. 10 - 12

Diverscity-project (Lokale besturen)

[‘Werken aan werkdrukvermindering in de openbare woonzorgscentra’](#), presentatie op de Diverscity-studiedag ‘Zorg voor werk’ van 26 maart 2015

Van Bouwel, M., Tzatziki voor zelfsturende teams. Proeftuin werkdrukvermindering in het woonzorgcentrum Van Zuylen (OCMW-Brugge), in: *Lokaal*, maart 2015, p. 56-58

Educam-project (Garages)

[‘Hoe aantrekkelijk is uw bedrijf op de arbeidsmarkt’](#), actieplan werkbaarheid garagesector en ondersteuningsaanbod vanuit Educam

IPV-project (Voedingsnijverheid)

Toolbox werkbaar werk en leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de voedingsnijverheid op www.langerwerkenmetgoesting.be

Project 'Permanent' (Kapperssector)

'Online Interactieve Risicoanalyse' en 'Een goed zwangerschapsbeleid in het kappersbedrijf', brochures en sensibiliseringsmateriaal rond preventie en welzijn in de kapperssector; 'Mijn Salonmanagementplan', online doe-het-zelf instrument voor doorlichting van (werk)organisatie en personeelsbeleid in het kapperssalon; 'Werk-privé-balans in de kapperssector', visietekst rond de werkbaarheidsuitdagingen in de bedrijfstak

Project Vorm DC (Dienstenchequesector)

'Werkbaarheidsscan Vorm DC', online meetinstrument voor werkgevers- en medewerkersbevragingen naar de werkbaarheid(sknelpunten) in dienstenchequebedrijven.

Mediarte-project (Audiovisuele sector)

'Werkbaar werk voor mediaprofessionals', webplatform met informatie, werkmateriaal en sensibiliseringscampagnes rond de stress- en burn-outproblematiek in de AV-sector op <http://www.mediarte.be/nl/werkbaar-werk>

Project papier- en kartonverwerkende nijverheid

Actieplan 'Werkbaarheid in de Papier- en Kartonverwerkende Nijverheid: werkgelegenheidsplannen cao 104, Slaapschool, Intrinsieke motivatie aanwakkeren'

Project taxi- en VVB-sector

Actiecatalogus 'Werkbaarheid in de sector van taxiondernemingen en bedrijven voor verhuur van voertuigen met bestuurder'

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Visieverschillen m.b.t. scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid	94
Figuur 2: Inschatting van de resultaten van de werkbaarheidsprojecten: aandeel akkoord.....	96

Tabellen






Tabel 1: Overzicht ESF-werkbaarheidsprojecten i.k.v. addenda bij het sectorconvenant.....	10
Tabel 2: Motivatie voor en doelstellingen van de sectorale werkbaarheidsprojecten	82
Tabel 3: Operationalisering werkbaarheid in de sectorprojecten.....	84
Tabel 4: Typering van de projectwerkzaamheden	86
Tabel 5: Inschatting van resultaten en impact van de sectorale werkbaarheidsprojecten	88
Tabel 6: Belang en achtergronden van een sectorale werkbaarheidsaanpak	92
Tabel 7: Afbakening en operationalisering van het beleidsconcept 'werkbaar werk'	93
Tabel 8: Beoordeling en evaluatie van het proces	95
Tabel 9: Beoordeling en evaluatie van de resultaten	97
Tabel 10: Perspectieven voor werkbaar werk in het nieuwe sectorconvenant	99
Tabel 11: Repercussies op de werking van het sectorfonds	100
Tabel 12: Mogelijkheden en randvoorwaarden om in te zetten op ondernemingstrajecten	101
Tabel 13: Het vraagstuk van de financiering van een sectorale werkbaarheidsaanpak	102

Bijlagen

5.1 Checklist sectorale werkbaarheidsprojecten

(gespreksleidraad bij de diepte-interviews met de staf van de sectorfondsen)

a) Beschrijving van de aanpak, lessen uit de analyse over werkbaarheidsknelpunten in de sector, ontwikkelde acties en tools

- 
Motivatie. Welke waren de beweegredenen/doelstellingen om als sectorfonds in een ESF-project 'Werkbaarheid' te stappen? Standpunten van de onderscheiden sociale partners?
- 
Onderzoek en analyse. Voldoende materiaal beschikbaar bij aanvang van het project? Indien niet: wijze van aanpak van het meet-, onderzoeks-, analysetraject. Resultaten van (beschikbaar of binnen addendum uitgevoerd) onderzoek: beeld van de specifieke werkbaarheidsituatie/knelpunten in de sector.
(Onderzoeksrapportage gepubliceerd of informeel beschikbaar?)
- 
Visie-ontwikkeling en strategiebepaling. Voornaamste elementen in de discussie (binnen het sectorfonds-team én met de sociale partners) bij het bepalen van prioritaire aandachtspunten en het uitwerken van een plan van aanpak. Conclusies: welke strategische opties inzake werkbaar werk op maat van de sector?
- 
Actieplan. Beschrijving van concrete acties die in het kader van addendum werden gepland en/of uitgevoerd: welke acties, hoe uitgerold op het terrein, gegevens over 'respons en bereik'...
(Referenties/beschikbaarheid van sensibiliseringsmateriaal, brochures, tools en andere actiemiddelen?)
- 
Effect en doorwerking van het addendum-project. Inschatting van de effecten van het project op:

 - a) de situatie op vlak van werkbaar werk en dito knelpunten in de sector (welke indicaties?)
 - b) de bespreekbaarheid en erkenning van het belang van het werkbaarheidsvraagstuk in de reguliere werking van het sociaal fonds en het sectoraal overleg? zijn er afspraken gemaakt over het continueren/borging van acties en resultaten? welke concrete 'werkbaar werk'-initiatieven post het addendumproject werden nu reeds vastgelegd of zitten in de pipe line?

■ **Typologie** van het werkbaarheidstraject o.b.v. de volgende criteria:

- al dan niet (noodzaak van) eigen onderzoek binnen het addendum-project;
- analyse/visie-ontwikkeling/strategiebepaling versus uitvoering actieplan, uittesten en uitrollen van maatregelen (cfr. ESF-kader);
- op welke van de 4 uitzichten/criteria van werkbaar werk wordt ingezet: werkstress, motivatie, leermogelijkheden, werk-privé-balans (cfr. ESF-kader)
- algemene sensibilisering (verspreiding van onderzoeksresultaten, brochures met suggesties of stappenplannen voor aanpak, ter beschikking van tools...) versus (financieel) ondersteunen van ondernemingstrajecten
- al dan niet inbedding van het thema werkbaar werk (na addendum) in de reguliere werking van het sectorfonds/sociaal overleg

b) Lessons learnt: evaluatie van (de successen en knelpunten in) het afgelegde werkbaarheidstraject

- Bedenkingen bij het beleidsconcept 'werkbaar werk' en evaluatie van de (moeilijkheden bij de) concretisering ervan binnen het addendumproject? Haalbaarheid om in de sectorpraktijk 'werkbaar werk' in te vullen volgens de officiële SERV-definitie ('4 werkbaarheidsindicatoren en 6 risico-indicatoren').
- Houding van de sectorale sociale partners t.a.v. de thematiek van werkbaar werk (i.f.v. van duurzame inzetbaarheid en het langer doorwerken-vraagstuk) vóór en na het addendumproject. Waar liggen bij wie de gevoeligheden?
- Specifieke accenten en meerwaarde van het werkbaarheidsaddendum (en dito financiering) t.a.v. het (reguliere) sectorconvenant?
- Samenhang/overlap/afstemming ESF-addenda-project met andere overheidsstimulansen in de sfeer van werkbaar werk en langer werken (ESF-Innovatie en -Mensgericht Ondernemen, Loopbaan- en Diversiteitsplannen Vlaamse Overheid, Ervaringsfonds...)? Meerwaarde van de sectorale invalshoek?
- Bedenkingen bij de verruiming van het werkveld van de sectorale (opleidings)fondsen met werkbaarheidsthema's, inzonderheid organisatie-vernieuwing i.f.v. werkgoesting en meer motiverende jobs, inzetten op een evenwichtiger werk-privé-balans en aanpak van werkstress? Kan/moet er voor laatstgenoemde werkbaarheidselementen beroep gedaan worden op andere actoren (binnen of buiten de sector) die op deze terreinen meer deskundig zijn?

- Reële effecten van het addendum. Vooral op het vlak van 'gevoeligheid'/bespreekbaarheid voor de werkbaarheidsthematiek of ook objectief vaststelbare verbeteringen op de bedrijfsvloer (in een aantal ondernemingen)?

Kan de impact überhaupt ingeschat worden? Haalbaarheid van vervolgprojecten (hypothese!) waarbij meetbare doelstellingen dienen geformuleerd en via voor- en nameting de behaalde resultaten moeten worden gedocumenteerd (cfr. Nederlandse Arbo-convenanten)

In hoeverre bereik je vooral believers (bedrijven die werkbaarheid al op de eigen agenda hebben staan)? Hoe krijg je de non-believers (waar werkbaarheidsknelpunten zich vermoedelijk veel scherper stellen) over de brug?

- Doorwerking van het addendum-project. In hoeverre is er draagvlak in de sector om verder door te gaan op de werkbaarheidsweg en is er bereidheid om deze démarche vanuit eigen /reguliere middelen van het sectorfonds te ondersteunen. Punctueel: wordt het 'werkbaar werk'-thema meegenomen in de sectorale CAO2015-2016 besprekingen? Quid noodzaak verdere financiële stimulansen vanuit de overheid (ESF en andere) om werkbaarheid (duurzaam) op de agenda te houden?

- Ervaringen en bedenkingen bij afgelegd meet- en onderzoekstraject (in addenda-projecten die dit hebben ingelast/hebben moeten inlassen). Evaluatie van de geïnvesteerde tijd, energie en budget? Evaluatie van de verkregen/opgeleverde onderzoeksresultaten? Mogelijke oplossingspistes voor 'belasting' van het sectoraal analyse- en monitoring-vraagstuk? Noodzaak van de beschikbaarheid van zulke gegevens?

- Discussie ondersteuning van individuele bedrijven bij organisatie-, HR- en werkbaarheidsprojecten. Bedenkingen (ook van de sociale partners) bij dit soort bedrijfsadviesing/consultancy vanuit sectoraal fonds, hetzij door sectorconsulenten, hetzij door (subsiëring van) privé-consultants.

5.2 Websurvey sectorale werkbaarheidsprojecten

(uitnodiging en vragenlijst survey sectorale sociale partners)

Datum: 1 september 2015

Betreft: SERV-enquête sectorale werkbaarheidsprojecten

Contactpersoon: Frank Janssens – fjanssens@serv.be – tel. 02 20 90 164

Geachte Mevrouw,
Geachte Heer,

De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen is geïnteresseerd in de visie van de sectorale sociale partners op werkbaar werk en hun evaluatie van de recent afgeronde werkbaarheidsprojecten (addenda bij het sectorconvenant, gefinancierd via ESF).

Als beheerder van het sectorfonds of lid van de projectstuurgroep hebt u het eigen sectoraal werkbaarheidsproject van nabij opgevolgd: we kennen daarom graag uw mening en willen u daarom uitnodigen om de korte enquête op <http://www.serv.be/stichting/webform/analyse-sectorprojecten-werkbaarheid> te doorlopen. U vindt hier ook de nodige informatie over het (onderzoeks)kader van deze bevraging.

Het invullen van deze vragenlijst vraagt slechts een tiental minuten van uw tijd. De bevraging is anoniem. Wij verwachten uw antwoorden **tegen uiterlijk maandag 14 september 2015**.
In ieder geval hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groeten

Pieter Kerremans
administrateur-generaal

Katrijn Vanderweyden
hoofd Stichting Innovatie & Arbeid

SERV secretariaat



Wetstraat 34-36 - 1040 Brussel
T +32 2 209 01 11

SERV-secretariaat@serv.be - www.serv.be

Analyse sector-projecten werkbaarheid (addenda sectorconvenant)



Bevraging sectorale sociale partners

De SERV is geïnteresseerd in de visie van de sectorale sociale partners op werkbaar werk en hun evaluatie van de recent afgeronde (ESF-)werkbaarheidsprojecten.

Als beheerder van het sectorfonds of lid van de projectstuurgroep hebt u het eigen sectoraal werkbaarheidsproject van nabij opgevolgd: we kennen daarom graag uw mening.

Het invullen van deze korte vragenlijst vraagt slechts een tiental minuten van uw tijd. De bevraging is anoniem. Wij verwachten uw antwoorden **vóór maandag 14 september 2015**.

In ieder geval hartelijk dank voor uw medewerking!

Toelichting bij het onderzoek ●●●

In het VESOC-loopbaanakkoord van 2012 namen de SERV-partners en de Vlaamse overheid het initiatief om sectoren te stimuleren om acties op te zetten om de werkbaarheid van de jobs te verhogen. Een twintigtal sectoren tekende (via een addendum bij het sectorconvenant en met financiële ondersteuning vanuit het ESF) in op deze uitnodiging en zette in de loop van 2013-2014 een sectoraal werkbaarheidsproject in de steigers.

De SERV is geïnteresseerd in de resultaten van deze projecten en gaf daarom opdracht aan de Stichting Innovatie & Arbeid om deze sectorale initiatieven in het kader van de addenda werkbaarheid in kaart te brengen, o.m. met het oog op valorisatie van de ontwikkelde aanpakmethodieken en het trekken van een aantal beleidsmatige lessen omtrent een adequate (toekomstige) sectorale aanpak van werkbaarheidsvraagstukken.

Het 'veldwerk' in dit onderzoek is gebaseerd op diepte-interviews met de betrokken sectorconsulenten en op deze web survey bij de sectorale sociale partners. De vragenlijst hieronder peilt met name naar uw visie op (het belang van) een sectoraal werkbaarheidsbeleid, uw evaluatie van het uitgevoerde ESF-project en uw inschatting van mogelijke 'best practices' voor toekomstige sectorale werkbaarheidsacties.

De bevraging is anoniem en de resultaten zullen globaal – over de sectoren heen – gerapporteerd worden. We bezorgen u in ieder geval – na afloop van het onderzoek - het eindrapport in uw mailbox.

Met al uw vragen over het onderzoek en deze bevraging kan u terecht bij Frank Janssens 02/20.90.164 fjanssens@serv.be

Start van de vragenlijst ●●●

1. Visie op (belang en invulling van) werkbaar werk binnen de sector*Gelieve bij de onderstaande uitspraken het best passende antwoord aan te kruisen.*

	helemaal niet akkoord	eerder niet akkoord	neutraal	eerder akkoord	helemaal akkoord
Werkbaarheid verdient vandaag en in de komende jaren prioritaire beleidsaandacht in onze sector en zijn ondernemingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De moeilijkheden in de sector om gemotiveerd personeel te vinden en te houden, hebben maar in beperkte mate met werkbaarheidsproblemen te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De pensioen- en SWT-hervormingen maken van werkbaarheid een dwingend werkpunt voor de sector in de komende jaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkbaarheid is een wat diffuus beleidsconcept dat moeilijk aanslaat in de ondernemingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De sector is het meest geëigende niveau om probleem- en verbeterpunten op het vlak van werkbaar werk in concrete termen te omschrijven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In onze sector moeten we voor werkbaar werk focussen op HR-maatregelen gericht op motiverende jobs met voldoende leermogelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkstresspreventie ligt buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomievraagstukken liggen buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het thema 'gezinsvriendelijke werktijden' ligt buiten de scope van het sectorale werkbaarheidsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sleutelen aan werkorganisatie en personeelsbeleid in functie van meer werkbare jobs is ondernemings'materie': de impact vanuit de sector zal altijd zeer beperkt zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Evaluatie van het afgelegde werkbaarheidstraject in het kader van het addendum bij het sectorconvenant/ESF-project

Gelieve bij de onderstaande uitspraken het best passende antwoord aan te kruisen.

	helemaal niet akkoord	eerder niet akkoord	neutraal	eerder akkoord	helemaal akkoord
In ons ESF-werkbaarheidsproject hebben we veel tijd en energie moeten steken in onderzoek en analyse, zodat er voor acties weinig ruimte overbleef.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De aanlevering door de overheid/SERV van monitoringgegevens over de werkbaarheids-situatie in onze sector/paritair comité zou een belangrijke stap vooruit zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De ESF-financiering was een noodzakelijke stimulans om het thema 'werkbaar werk' op de sectoragenda te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De tijd en energie die we hebben gestoken in denk- en discussiewerk om het beleidsconcept 'werkbaarheid' in concrete sector-termen te vertalen was nuttig en noodzakelijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Een duidelijk resultaat van het ESF-project is dat werkbaarheidsthema's op het niveau van de sector en het (beheer) van het sectorfonds bespreekbaar geworden zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door het ESF-werkbaarheidsproject zijn we er in geslaagd duidelijke en gemeenschappelijke prioriteiten en acties af te lijnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Door het ESF-werkbaarheidsproject is de scope en het werkveld van het sectoraal (opleidings)fonds verruimd naar een aantal nieuwe (werkbaarheids)thema's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dankzij het ESF-project is 'werkbaar werk' ook in de ondernemingen in de sector meer bespreekbaar geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het afgelegde werkbaarheidstraject heeft geleid tot reële verbeteringen en meetbare effecten in de ondernemingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mede onder impuls van het ESF-project komen werkbaarheidsthema's nu ook op de agenda van de CAO-besprekingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Inschatting van een mogelijke/wenselijke toekomstige werkbaarheidsaanpak

Gelieve bij de onderstaande uitspraken het best passende antwoord aan te kruisen.

	helemaal niet akkoord	eerder niet akkoord	neutraal	eerder akkoord	helemaal akkoord
Werkbaar werk blijft (na het ESF-project) een permanent aandachtsgebied in de reguliere werking van het sectoraal (opleiding)fonds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe financiering van een sectorale werkbaarheidsaanpak blijft noodzakelijk om het thema op de agenda te houden en onze plannen daadwerkelijk te realiseren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De in het ESF-project uitgetekende werkbaarheidsacties kunnen vanuit eigen sectormiddelen worden uitgevoerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In het nieuwe sectorconvenant 2016-2017 moet werkbaar werk een substantiële plaats krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaatgerichte en meetbare engagementen rond werkbaar werk in het kader van het nieuwe sectorconvenant zijn een haalbare opdracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Om op het terrein effectieve resultaten op vlak van werkbaar werk te boeken moet het sectoraal (opleidings)fonds inzetten op ondersteuning van ondernemingstrajecten (via consulenten, subsidiëring, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor specifieke deelthema's van werkbaar werk (bijv. werkstresspreventie of ergonomie) zullen we moeten investeren in expertise binnen het sectoraal (opleidings)fonds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naast sensibilisering en bedrijfssteuning vanuit het sectorfonds zijn CAO-afspraken aangewezen om werkbaar werk in de ondernemingen op de agenda te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tot slot ● ● ●

Hebt u nog bedenkingen of suggesties m.b.t. een sectorale werkbaarheidsaanpak?

Noteer ze in het kader hieronder.

Bent u ... vertegenwoordiger van een werkgeversorganisatie?

vertegenwoordiger van een syndicale organisatie?

Gelieve het passende antwoord aan te kruisen.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Later op het jaar bezorgen wij u in ieder geval het onderzoeksrapport in uw mailbox!