

# WERK- EN WENDBAAR WERK



Havenlaan 86c bus 302  
1000 Brussel  
[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

## Inhoud

---

<b>Inleiding.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Sensibiliseren van ondernemingen via best practices .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Informeren over bestaande initiatieven of opleidings- mogelijkheden.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Wegwerken van juridische en administratieve belemmeringen .....</b>	<b>6</b>
<b>Slot... ..</b>	<b>7</b>

## Inleiding

---

In vergelijking met Europa scoort België meer dan gemiddeld op het gebied van arbeidskwaliteit. Cijfers van de Europese Commissie en recent onderzoek van Eurofound tonen dit aan. Op factoren als type arbeidsovereenkomst, arbeidsduur, regelmatige werkuren, veiligheid en gezondheid, vormingsinspanningen en inspraak zitten we in de kopgroep. Enkel de Scandinavische landen gaan ons voor. België doet het dus goed, maar het kan altijd beter.

Daarom heeft minister van Werk, Kris Peeters, in juni tijdens een Ronde tafel de actie 'werkbaar werk' gelanceerd. Het door de regering gestimuleerde economisch herstel moet structureel verankerd worden, onder meer door de duur van de loopbanen te verlengen. Mensen zullen langer moeten werken en er moet voor gezorgd worden dat ze dit ook kunnen. Werk moet meer 'werkbaar' gemaakt worden en dit doorheen de hele loopbaan van werknemers.

Wat houdt 'werkbaar werk' juist in? Dit omvat drie pijlers:

### 1. Leren en motiveren

Welke leermogelijkheden biedt een werkgever aan? Hoe speelt hij in op de competenties en talenten van zijn medewerkers en dit doorheen de gehele loopbaan? Hoeveel autonomie geeft een werkgever en hoe worden de taken en verantwoordelijkheden verdeeld?

### 2. Werkstress

Krijgen werknemers controle over hun werk en voldoende tijd? Wordt er rekening gehouden met de werklast? Zijn er duidelijke taakomschrijvingen? Worden werknemers beloond om goede prestaties?

### 3. Werk-privébalans

Zijn er mogelijkheden om de werk-privébalans in evenwicht te houden? Zijn er mogelijkheden voor thuiswerk of zijn er satelietkantoren? Is plaats- en/of tijdsafhankelijk werken mogelijk?

Kortom, 'werkbaar werk' gaat over het voeren van een goed loopbaanbeleid waarbij er gezocht moet worden naar een match tussen de capaciteiten van de werknemers en de reële arbeidssituatie en waarbij er gezorgd moet worden dat deze in balans blijft en dit doorheen de hele loopbaancarrière. Hierbij is maatwerk van belang.

De sleutel tot werkbaar werk ligt op bedrijfsniveau en moet ook hier aangepakt worden. Het komt er op aan werkgevers in staat te stellen hun arbeidsorganisatie te helpen sturen waar het nodig is en hen te helpen inspelen op de behoeften van hun werknemers. Dit vergt ruimte voor HR.

Federgon, de federatie van de HR-dienstverleners, is ervan overtuigd dat men werk niet werkbaarder zal maken met automatismen en collectieve maatregelen, ook niet met nog meer regels, rechten en verplichtingen. Wel met een goede HR-gerichte aanpak op maat van de onderneming. Federgon ziet het als de taak van de overheid om hierover een positief, stimulerend en flankerend beleid te voeren door:

1. Ondernemingen te sensibiliseren via best practices omtrent werkbaar werk.
2. Bedrijven te informeren over bestaande initiatieven of opleidingsmogelijkheden.
3. De juridische en administratieve belemmeringen weg te werken die werkbaar werk bemoeilijken.

## 1. Sensibiliseren van ondernemingen via best practices

---

Duurzame groei en competitiviteit in een snel veranderende omgeving realiseren vereist wendbaarheid van ondernemingen én medewerkers. Wendbare en flexibele ondernemingen zijn competitief en gaan beter om met de uitdagingen waar ze voor staan en het garandeert werkzekerheid voor de werknemers. Niet elke onderneming weet hoe ze deze wendbaarheid en flexibiliteit kan realiseren in het eigen bedrijf. Federgon ziet het als een taak van de overheid om bedrijven hierover te sensibiliseren.

De verschillende best practices die vandaag door bv. de leden van Federgon gerealiseerd worden, tonen aan hoe werkbaar werk in de praktijk gerealiseerd kan worden:

- **Jobcrafting**: dit is een methode waarbij een werknemer gestructureerd naar zijn huidige job kijkt eerder dan naar vage talenten. Door het gebruik van jobcraftingstechnieken, die men zowel individueel als in groep kan toepassen, brengt men kleine wijzigingen aan in de job, die een positieve impact hebben op de dagelijkse werkdag en de daarbij horende arbeidsvreugde. Deze aanpassingen liggen in de handen van de werknemer zelf, zonder de bedrijfsdoelstellingen uit het oog te verliezen of collega's te benadelen.
- Het uitwerken van een **duurzaam gezondheidsbeleid** dat een brug slaat tussen welzijn en andere HR-domeinen via een 5-stappenplan. Een gezonde werknemer is er immers twee waard. Hij is productiever, minder afwezig en gemotiveerder én bereid om langer te werken. Inzetbaarheid van mensen hangt af van veel factoren, daarom is er nood aan een geïntegreerde aanpak. Elk bedrijf is uniek dus standaardoplossingen zijn niet voldoende.
- Het organiseren van **telewerk**. De economische en maatschappelijke realiteit noopt bedrijven om hun werkorganisatie te herbekijken en te versoepelen. Dat verklaart de opmars van telewerk. Toch vinden initiatieven voor telewerk vaak onvoldoende weerklank binnen een bedrijf. Via een projectmatige en gestructureerde begeleiding helpen leden van Federgon bedrijven telewerk professioneel in te voeren en uit te rollen. Zo werken

medewerkers efficiënter, pendelen ze minder, en vinden ze een betere balans tussen werk en privé. Ze zijn productiever, meer betrokken en minder vaak ziek.

- Gebruik van de **inzetbaarheidsscan** legt de werkpunten van een bedrijf bloot omtrent duurzame inzetbaarheid. Een professionele vragenlijst met 29 onderwerpen polst niet alleen naar de ability en agility van medewerkers, maar ook naar hun mate van tevredenheid. Via de scan krijgen bedrijven een zicht op:
  - ✓ de perceptie van hun medewerkers over hun duurzame inzetbaarheid;
  - ✓ de perceptie van hun medewerkers over het beleid rond duurzame inzetbaarheid;
  - ✓ de duurzame inzetbaarheid van de organisatie in één globaal verslag en twee segmentrapporten naar keuze (extra rapporten over andere sociodemografische groepen zijn mogelijk);
  - ✓ de positie van het bedrijf t.o.v de Belgische arbeidsmarkt.
  
- In company begeleiding bij '**Het Nieuwe werken**'. Het Nieuwe Werken gaat over nieuwe vormen van samenwerken. Het is een *state of mind*, die de arbeidsrelaties hertekent en zo organisaties sterker maakt. "Command & control" maakt plaats voor "trust & achievement". Deze nieuwe *state of mind* bereiken bedrijven niet van de ene dag op de andere. Het gaat om een fundamentele gedragsverandering. Het Nieuwe Werken omarmt tevens technologie en de digitale werkplek. Omdat die individuen helpt hun stem te vinden en intens samen te werken met collega's, 'peers' en klanten.
  
- Een open aanbod voor individuele opleidingen omtrent:
  - ✓ De Nieuwe Leidinggevende
  - ✓ Change management: veranderingen in organisaties begeleiden
  - ✓ Het Nieuwe Werken vanuit juridisch perspectief
  
- Open opleidingen omtrent het thema **Well @ Work - Keep the fire burning!**
  - ✓ Voor leidinggevendens opdat zij signalen leren herkennen en die skills leren versterken die een directe impact hebben op het welzijn van hun mensen
  - ✓ Voor HR-professionals opdat zij leren hoe ze van het bedrijf een omgeving kunnen maken waar mensen graag werken en constructief omgaan met stress en werkdruk
  - ✓ Voor preventieadviseurs en vertrouwenspersonen opdat zij leren hoe ze een risico-analyse moeten maken, een stressbeleid en preventieplannen moeten opstellen.
  
- Het gebruik van het **Investors in People framework GENERATION VI** omtrent organisatieontwikkeling en peoplemanagement: via een online selfassessment tool krijgen bedrijven de kans om een inschatting te maken van hun status wat betreft organisatieontwikkeling en people management. Met behulp van de IIP Specialist wordt hierop verder gewerkt door een grondige analyse te maken van bestaande documentatie. De IIP Specialist zal in kaart brengen waar de sterke punten liggen enerzijds en de ontwikkelingspunten anderzijds om zo een begeleidingstraject uit te werken.

- **De Talent mobility scan:** met deze scan gaat een bedrijf na hoe de organisatie vandaag op het vlak van talent mobility scoort. Slaagt men erin om talent aan te trekken én om dat optimaal te laten renderen? Tevens ontdekt men zowel de grootste troef als de achilleshiel van het bedrijf. Men beantwoordt 36 vragen over talent mobility – verdeeld over 7 thema's. Daarna ziet men hoe de organisatie scoort op elk terrein. Bovendien krijgt men gepersonaliseerd advies. Zo leert men meteen waar de sterktes liggen. En hoe men de grootste vooruitgang kan boeken.
- **HR Advies en consultancy:** leden van Federgon adviseren bedrijven bij hun HR-beleid en dit steeds op maat en afgestemd op de noden van de organisatie. Men brengt in kaart wat het bedrijf goed doet en beter kan. Ook als een bedrijf hulp nodig heeft bij het uitwerken van een concreet HR-project zoals bv. bij het uitwerken van een flexincomeplan of het opstellen van mobiliteitsbudgetten, dan kunnen bedrijven hiervoor bij de leden van Federgon terecht.
- **Organisatiebrede interventies** waarin zowel een meting of detectie gebeurt omtrent **psychosociale risicofactoren op het werk**, maar ook aangepaste interventies op verschillende niveaus in de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de Burn-Out Aid (BOA)©. BOA© is een digitaal en schaalbaar platform om aan burn-outpreventie en begeleiding te doen voor bedrijven en dit op 3 niveaus (dat van de individuele werknemer, de leidinggevende en het management) en in meerdere talen (bij aanvang NL, FR, EN).

## 2. Informeren over bestaande initiatieven of opleidingsmogelijkheden

---

Om competitief te kunnen zijn t.o.v. andere ondernemingen zullen bedrijven zich moeten aanpassen en zullen werknemers niet minder moeten werken maar anders. Dit nieuwe werken vraagt een stimulerende arbeidsomgeving, gaat uit van zelfsturende teams en autonome medewerkers, maakt gebruik van technologische ondersteuning en gaat uit van tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Niet alle bedrijven beschikken intern over de nodige knowhow om dit veranderingsproces te realiseren en moeten hiervoor beroep doen op externen. De overheid dient bedrijven te informeren over bestaande initiatieven of opleidingsmogelijkheden.

Zo kunnen KMO's in Vlaanderen subsidies aanvragen via de pijler advies binnen de KMO-portefeuille om zich door een externe HR-dienstverlener te laten begeleiden bij verschillende HR-topics.

Ook sectorale vormingsfondsen nemen initiatieven omtrent werkbaar werk. Zo heeft bijvoorbeeld het vormingsfonds voor de dienstencheques de werkbaarheidsscan uitgewerkt. Via deze scan kunnen dienstenchequebedrijven nagaan hoe het is gesteld met de werkbaarheid in hun

organisatie, hoe de werknemers de werkbaarheid van hun job zien en hoe het bedrijf zich nog beter kan organiseren.

Of zo ondersteunt bijvoorbeeld het IPV, het opleidingscentrum van en voor de voedingsindustrie, bedrijven financieel voor het nemen van een HR-scan. Via deze scan krijgen bedrijven zicht op hun huidige situatie en worden zowel de sterke als de zwakke punten in kaart gebracht. Na de analyse krijgt het bedrijf via een externe partner coaching om de verbeterpunten aan te pakken. Met deze oefening wordt het mogelijk om werk te maken van onder andere een degelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid (CAO 104), loopbaanplanning, werkbaarheid, enz.

### 3. Wegwerken van juridische en administratieve belemmeringen

---

Werk dient ook voldoende wendbaar te zijn. Uit een bevraging bij de leden van Federgon blijken een aantal administratieve en juridische belemmeringen die werkbaar werk bemoeilijken:

- Volgens de wet van 22 december 1989, art. 160 moet er voor elke wijziging in het werkrooster van een deeltijdse werknemer een afwijkingsdocument opgesteld worden. Voor een werkgever zorgt dit voor heel wat administratie en is het moeilijk om dit op te volgen als verschillende deeltijdse werknemers hierom vragen.
- Door verschillende wettelijke bepalingen<sup>1</sup> wordt het aanbieden van flexibele arbeidsregelingen, zelfs voor één werknemer, voor de werkgever bemoeilijkt. Ofwel moet er een collectieve arbeidsovereenkomst gesloten worden ofwel moet er een aanpassing gebeuren van het arbeidsreglement waarin dan alle mogelijke alternatieve arbeidsroosters in opgenomen moeten worden.
- Werknemers wensen steeds meer en meer een eigen pakket aan extralegale voordelen samen te stellen. Maar als een werkgever zijn werknemers pensioensparen wil aanbieden, dan kan hij dit niet individueel aanbieden. Cafetariaplannen waarbij de individuele werknemer zelf zijn pakket aan extralegale voordelen kan samenstellen, zijn hiervoor een oplossing.

---

<sup>1</sup> Arbeidswet van 16 maart 1971, art. 20bis

Wet van 12 april 1965 betreffende de bescherming van het loon der werknemers, art. 9ter

Wet van 8 april 1965 tot instelling van de arbeidsreglementen, art. 6, 14bis en 15

Wet van 17 maart 1987 betreffende de invoering van nieuwe arbeidsregelingen in de ondernemingen

Cao nr. 42 van 2 juni 1987 gesloten in de NAR (KB van 18 juni 1987, BS 26 juni 1987)

## Slot

---

Het huidige debat omtrent werkbaar werk gaat veelal om het einde van de loopbaan. Velen worstelen met de vraag of we lange carrières fysiek en mentaal wel zullen aankunnen. Het voeren van een leeftijdsgericht beleid, voor jong en oud, is echter slechts één aspect van werkbaar werk. Werkbaar werk realiseren, gaat om het voeren van een duurzaam HR-beleid waarin er gezorgd wordt voor een goede balans tussen de capaciteiten van de werknemers en de wijzigende arbeidscontext. Het is de taak van de overheid om bedrijven en de verschillende sociale actoren zich hiervan bewust te maken.



# CONTACT

## **FEDERGON – FEDERATIE VAN DE HR- DIENSTVERLENERS**

Havenlaan 86c bus 302 - 1000 Brussel

Tel. : 02/203 38 03

Fax: 02/203 42 68

[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

[info@federgon.be](mailto:info@federgon.be)

@Federgon

**Herwig Muyltermans – Algemeen Directeur**