

## **Nota: Antwoord van de Vlaamse regering op het actieplan werkbaar werk van de sociale partners “Samen een versnelling hoger voor werkbaar werk”**



### **Managementsamenvatting**

Met voorliggende nota wil de Vlaamse regering reageren op het actieplan werkbaar werk dat de sociale partners opstelden. De nota is opgevat als een antwoord: we vertrekken vanuit het actieplan van de sociale partners en geven daarbij aan hoe we dit actieplan vanuit de Vlaamse regering kunnen uitdragen en ondersteunen.

Als Vlaamse Regering ondersteunen we de basisprincipes die de sociale partners vooropstellen. Aanvullend benadrukken we dat de hefboomen voor een goed werkbaarheidsbeleid zich op verschillende domeinen situeren en ook de federale regering een belangrijk actor is om tot een integrale aanpak te komen. In de aanpak willen we de positieve aspecten van werken en het inspelen op werkplezier beklemtonen. We maken tevens de verbinding te maken met het Focus op talent-beleid: focus leggen op talent betekent ook talent waarderen door in te zetten op duurzame en werkbare jobs.

In kort bestek:

- **Kennis dient verder ontwikkeld en ontsloten te worden.**
  - o Hiervoor zien we een belangrijke rol weggelegd voor de stichting en de sectoren. We sturen aan op een optimalisering van de website werkbaarwerk.be zodat informatie meer maatgericht, meer behapbaar en interactiever aangeboden kan worden. De Vlaamse overheid zal inzetten op een goede informatie-doorstroming naar het digitaal platform zodat subsidies en maatregelen vanuit het portaal raadpleegbaar zijn. Sectoren willen we oproepen zoveel mogelijk voorbeelden en ervaringen te delen ten aanzien van het platform werkbaarwerk.be.
  - o We onderstrepen het belang van multidisciplinaire kennisopbouw en we nemen toekomstgericht specifieke (actiegerichte) onderzoeksprojecten (o.a. hoe digitalisering en robotisering een rol kunnen spelen) in overweging.
  - o Ten slotte vragen we de Stichting vanuit een evoluerende context waarin werkbaar zich afspeelt een actualisering van de werkbaarheidsmonitoring te verkennen.
- **We willen alle betrokken actoren enthousiasmeren.**

- We lanceren een communicatiecampagne rond duurzame inzetbaarheid en werkbaar werk eind 2018/begin 2019. We leggen de nadruk op het waarderen van elk talent door aandacht te schenken aan duurzame en werkbare jobs.
- Een ondersteunende rol is ook weggelegd voor sectoren. We onderschrijven het initiatief van de Stichting Innovatie en Arbeid om sectoren ervaringen te laten uitwisselen zodat ze hun ondersteunende rol kunnen waarmaken.
- **We brengen elkeen aan de slag:**
  - **Ondernemingen** door hen aan te moedigen om werkbaar werk in kaart te brengen. Hiertoe lanceren we tijdelijk een cheque. Met deze cheque kunnen ondernemingen een scan aankopen en/of begeleiding inkopen met als doel de werkbaarheid in de organisatie in kaart te brengen, en/of het aanwezige beleid op vlak van competenties/talenten/werkbaar werk door te lichten. Voor verdere ondersteuning bij het uitvoeren van acties kunnen ondernemingen desgewenst terecht bij bestaande kanalen (KMO Portefeuille, ESF oproepen). Bestaande maatregelen (cfr ESF oproepen) alignerend we beter op werkbaar werk en zetten we meer in het teken van inspireren.
  - Voor wat betreft het aan de slag brengen van **individuen** verwijzen we naar het bestaande instrumentarium van loopbaanbegeleiding, dienstencheques, het Vlaams zorgkrediet en de aanmoedigingspremies. Via ESF oproepen bieden we reeds ondersteuning voor leidinggevenden. We bekijken in welke mate het nodig is deze oproepen hier nog meer op te richten opdat op korte termijn een voldoende grote groep van leidinggevenden en ondernemingen kan bereikt worden.
  - Ook de **Vlaamse overheid** gaat verder aan de slag cfr de lopende investeringen in het stimuleren van sport en beweging op en na het werk, in het realiseren van een behoeftedekkend en kwaliteitsvol aanbod kinderopvang, en het uittekenen van een duurzaam woon-werkverkeerbeleid

## 1. Inleiding

Met onderstaande nota wil de Vlaamse regering reageren op het actieplan werkbaar werk dat de sociale partners eind november 2017 opstelden en op 8 februari 2018 voorstelden binnen de Commissie Werk in het Vlaams Parlement. Het geeft aan op welk vlak en op welke wijze de Vlaamse overheid in partnerschap met de sociale partners werkbaar werk op een hoger niveau wil tillen. Met deze nota willen we in gesprek gaan met de sociale partners en daarmee een stap zetten richting een gezamenlijk gedragen actieplan.

De nota is opgevat als een antwoord: we vertrekken vanuit het actieplan van de sociale partners en geven daarbij aan hoe we dit actieplan vanuit de Vlaamse regering kunnen uitdragen en ondersteunen. Voorafgaandelijk verduidelijken we de visie van de Vlaamse regering met betrekking tot werkbaar werk van waaruit deze reactie zich laat lezen.

## 2. Visie

### 2.1 Werkbaar werk, een huidige én toekomstige uitdaging

Als Vlaamse regering scharen we ons achter werkbaar werk.

*Werkbaar werk is werk dat motiverend is, dat voldoende leerkansen biedt, dat geen overmatige stress oplevert en dat een evenwichtige werk-privé balans mogelijk maakt.* Inzetten op werkbaar werk is een win-win voor werkgevers, werknemers en zelfstandige ondernemers: werkenden blijven langer en met meer goesting aan de slag; ondernemingen kunnen rekenen op gedreven, competente en dus meer productieve medewerkers; het komt de efficiëntie en bestaanszekerheid van de onderneming ten goede.

Werkbaar werk is ook belangrijk voor de verhoging van de werkzaamheidsgraad. Reeds vele jaren (cfr het Pact 2020) dragen we met de sociale partners de boodschap uit dat langer werken maar kan lukken als dit ook haalbaar is voor iedereen en jobs voldoende kwaliteitsvol zijn. In het Pact 2020 werd dit engagement ook cijfermatig hard gemaakt: doelstelling 10 van het pact schuift een jaarlijkse gemiddelde toename van de werkbaarheidsgraad (het aandeel werkenden met een kwaliteitsvolle, werkbare job) met minstens 0,5 procentpunt naar voor. *“De werkbaarheidsgraad verhoogt voor werknemers daardoor tot minstens 60% in 2020 en komt voor zelfstandigen in 2020 zo dicht mogelijk bij 55%.”*

Sinds 2004, brengt de Stichting Innovatie & Arbeid, het onderzoekscentrum van de SERV, op regelmatige basis en via een grootschalige schriftelijke peiling de kwaliteit van jobs in Vlaanderen gedetailleerd in kaart en levert daarmee gegevens voor een Vlaamse werkbaarheidsmonitor. In 2016 bedroeg deze werkbaarheidsgraad 51%. De werkbaarheidsgraad is daarmee gedaald tot op het peil van 2004. Werkbaar werk laat zich daarmee voelen als een belangrijke uitdaging. Tegelijkertijd zien we ook positieve tendensen. Zo staat België 5<sup>de</sup> gerangschikt in de OECD ranking wat werk-familie balans betreft met een score van 8,6 (OECD, 2017). Ook de leermogelijkheden zijn significant vooruit gegaan (STIA, 2016). Het is belangrijk dat de positieve aspecten van werk ook verder belicht worden en dat werkbaar werk vanuit zijn verschillende facetten wordt bekeken.

Diverse evoluties op de arbeidsmarkt leiden er toe tot werkbaar werk ook in de toekomst een belangrijke uitdaging zal blijven. Tegelijk bieden ze ook opportuniteiten om werk meer werkbaar te maken. Vooreerst zet de vergrijzingsproblematiek een verdere druk op de arbeidsmarkt en de bevolking op beroepsactieve leeftijd wat noopt tot langer werken en tot de vraag hoe we deze langere levensloopbanen best vormgeven en ondersteunen (cfr Luc Sels, Toekomstverkenning). Daarnaast evolueert Vlaanderen verder naar een innovatieve kenniseconomie. Meer dan ooit zal de ontwikkeling

van kennis en vaardigheden essentieel zijn voor de werkbaarheid en het ontwikkelen van werkbare en duurzame loopbanen voor de werkenden en voor de productiviteit en de competitiviteit van onze bedrijven. Digitalisering en robotiseringsprocessen zullen de wereld van werk veranderen en kunnen een belangrijke rol spelen binnen werkbaar werk. Samen met de doelstellingen van het pact 2020 vormen deze evoluties van vergrijzing, kennisintensieve economie, digitalisering en robotisering voor de Vlaamse Regering hét momentum om gezamenlijk, met de sociale partners, een versnelling hoger te schakelen voor werkbaar werk.

## 2.2 Een versnelling hoger schakelen

Ingaand op het initiatief van de sociale partners willen we een versnelling hoger schakelen. We starten niet vanaf nul. We verwijzen niet alleen naar de federale werkzaamheden op het vlak van welzijn op het werk, en wendbaar en werkbaar werken. We reiken, ook vanuit Vlaanderen, reeds maatregelen aan die inwerken op werkbaar werk. Zo is er de werkbaarheidsmonitor, de website [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be), de toolbox talentontwikkelaar ([www.talentontwikkelaar.be](http://www.talentontwikkelaar.be)). Daarnaast zijn er ook de sectorconvenanten waarbij verschillende sectoren inzetten op werkbaar werk. Ondernemingen kunnen voor ondersteuning o.a. terecht bij de KMO Portefeuille, de ESF oproepen, en de bedrijfscoaches preventief gezondheidsbeleid. Voor individuen zijn er de loopbaancheques, opleidingsincentives, dienstencheques, het Vlaams verlofstelsel (aanmoedigingspremie en zorgkrediet). Daarnaast is er nog het sportbeleid (cfr het actieplan Sport op het werk), investeringen in kinderopvang, etc. om bij te dragen aan of in spelen op werkbaar werk. Zonder exhaustief te willen zijn, nemen we deze maatregelen mee in ogenschouw.

## 2.3 Algemene principes en hefboomen

We ondersteunen de basisprincipes die de sociale partners onderliggend aan het actieplan aangenomen hebben, namelijk: 1) werkbaar werk is een gedeelde verantwoordelijkheid van actoren op verschillende niveaus, 2) werkbaar werk vergt acties ter versterking van organisaties evenals individuen, 3) acties richten zich in de eerste plaats op Vlaamse hefboomen en 4) werkstress behoeft extra aandacht.

We willen daarbij benadrukken dat de hefboomen voor een goed werkbaarheidsbeleid zich op verschillende domeinen (werk, welzijn, onderwijs, mobiliteit, sport, innovatie, kinderopvang,...) situeren. Daarnaast is ook de federale regering een belangrijke actor om mee een ondersteunend beleid te voeren naar werkbaar werk, waarbij de federale verplichtingen als minimaal uitgangspunt genomen worden. Een integrale aanpak is dus nodig om de werkbaarheidsgraad omhoog te krijgen richting de doelstelling van het Pact 2020. In de totstandkoming van die integrale aanpak vinden we aanvullendheid, zowel ten aanzien van de huidige maatregelen als ten aanzien van de federale aanpak een belangrijk principe.

In het benaderen van werkbaar werk willen we verder de positieve aspecten van werken én het vermijden van negatieve werkstress én het inspelen op werkplezier beklemtonen. Het is belangrijk dat talent gekoesterd wordt zodat het in een job maximaal tot uiting kan komen. Medewerkers die in hun talent worden ingezet vertonen een hogere motivatie, evolueren sneller en zijn uitstekende ambassadeurs voor hun onderneming en organisatie. Met het Focus op Talent-beleid dragen we reeds de boodschap uit dat elk talent een bijdrage kan leveren. Door sterker te benadrukken dat we dit talent ook willen koesteren, reiken we met Focus op Talent ook een hefboom aan voor werkbaar werk. Deze positieve benadering en samenhang met Focus op Talent willen we doorheen het actieplan maximaal tot zijn recht laten komen.

Ten slotte zien we de taak van de Vlaamse overheid vooral in het sensibiliseren, enthousiasmeren en inspireren zodat meer actoren (sectoren, ondernemingen, organisaties en intermediairen, leidinggevend, medewerkers) positieve aandacht krijgen voor de gunstige effecten van een werkbaar werk-beleid en hiermee aan de slag gaan.

Zowel de Vlaamse regering alsook de sociale partners nemen hierbij een engagement op om werkbaar werk te faciliteren.

### 3. Reactie op het actieplan

Hieronder lopen we door het volledige actieplan, zoals voorgesteld door de sociale partners. We volgen daarbij de structuur van het actieplan: de acties komen in beeld volgens de drie vooropgestelde doelstellingen, zijnde 1) kennis blijvend opbouwen en maximaal ontsluiten, 2) alle actoren enthousiasmeren, en 3) iedereen aanzetten tot actie (met z'n allen aan de slag). We brengen elk voorstel van actie in een kaderstuk aan en bieden daarop telkens een repliek vanuit de Vlaamse regering.

#### 1. Doelstelling 1: Kennis blijvend opbouwen en maximaal ontsluiten

Het is nodig om de kennis over werkbaar werk verder op te bouwen: zowel kennis over werkbaar werk in het algemeen als over meer specifieke thema's zoals de bijdrage van een innovatieve arbeidsorganisatie aan werkbaar werk (en goede voorbeelden op dit vlak). Hiertoe laten de sociale partners allereerst enkele belangrijke thema's verder onderzoeken en gaan zij in overleg met andere actoren. Dit actieplan bevat niet enkel nieuwe tools of nieuwe instrumenten. Om daadwerkelijk een versnelling hoger te schakelen zullen ook bestaande tools of maatregelen anders moeten worden ingezet (zoals bijvoorbeeld de website [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be)) en moet de schat aan verzamelde kennis nog beter worden ontsloten. Het is belangrijk om met praktisch bruikbare info zelfstandige ondernemers, werkgevers, werkenden en anderen te bereiken. Dit impliceert maatwerk en vraagt om gepaste methodieken en communicatiekanalen.

##### 4.1 Kennisopbouw door onderzoek en overleg

De Stichting Innovatie & Arbeid onderzoekt de werkstress bij zelfstandige ondernemers en brengt de impact en goede praktijken inzake connectiviteit op de werkvloer in kaart. Aandacht voor de bijdrage van technologie aan (meer) werkbaar werk behoort tot de corebusiness van de Stichting Innovatie & Arbeid, maar behoeft daarnaast ook extern multidisciplinair onderzoek of zelfs structurele multidisciplinaire samenwerking. Kennisopbouw vraagt ook om overleg met andere actoren waaronder met de externe preventiediensten en met de onderwijspartners.

##### *Onderzoek naar werkstress bij zelfstandige ondernemers*

**Actie 1:** De Stichting Innovatie & Arbeid voert een kwalitatief onderzoek over de problematiek van werkstress bij zelfstandige ondernemers. De combinatie werk-privé krijgt bijzondere aandacht in dit onderzoeksproject.

**Doelstelling** De sociale partners willen via dit onderzoek meer inzicht verwerven in de problematiek van werkstress bij zelfstandige ondernemers, nagaan welke noden zij hebben op het vlak van ondersteuning en maatregelen en tot slot mogelijke oplossingen in kaart brengen.

**Duiding** Werkstress bij werknemers werd in het verleden al meer diepgaand onderzocht; verschillende dieptestudies brachten de problematiek op het niveau van een sector of beroepsgroep uitgebreid in

kaart. Werkstress bij zelfstandige ondernemers werd tot nu toe amper op deze wijze bestudeerd. Ook voor deze groep is het erg interessant en relevant om - met de cijfers uit de werkbaarheidsmonitor als richtinggevend kader – via kwalitatief onderzoek een meer diepgaand inzicht te krijgen in de ervaringen met werkstress. Tijdens het participatie-event relateerden zelfstandige ondernemers werkstress onder meer aan tijdsdruk om alle orders af te werken, gebrek aan mogelijkheden om taken te delegeren, klanten die veeleisend zijn en/of niet steeds hun afspraken nakomen, administratieve overload, gebrek aan feedback van collega's, door elkaar lopen van werk en privé, moeilijkheden om geschikt personeel aan te werven, impact van digitalisering. De Stichting Innovatie & Arbeid zal een kwalitatief onderzoek uitvoeren over de problematiek van werkstress bij zelfstandige ondernemers. De (vaak moeilijke) combinatie werk-privé krijgt bijzondere aandacht in dit onderzoeksproject. Het onderzoek omvat diepte-interviews met zelfstandige ondernemers (10 à 20) eventueel aangevuld met één of meerdere focusgroepen. Bij de opstart van het project wordt relevant bestaand onderzoeksmateriaal doorgenomen en worden een aantal experts bevroegd. De sectorale sociale partners zijn belangrijke partners in het onderzoek.

Het onderzoek beoogt:

- meer inzicht te creëren in de problematiek van werkstress voor zelfstandige ondernemers (ervaringen, mechanismen, contextfactoren ... in kaart brengen);
- de oplossingsgerichte strategieën (om problemen te voorkomen/vermijden of te remediëren) die binnen deze groep gehanteerd worden, in kaart te brengen;
- na te gaan welke noden er zijn naar ondersteuning, maatregelen en instrumenten, knowhow ... om werkstress en hieraan gerelateerde werkbaarheidsknelpunten aan te pakken.

**Wie** Stichting Innovatie & Arbeid

**Timing** September 2018 – juli 2019

**Financiering** SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

**Repliek Vlaamse Regering:** Deze actie wordt aangemoedigd door de Vlaamse Regering.

*Onderzoek naar impact van en goede praktijken inzake connectiviteit op de werkvloer*

**Actie 2:** De Stichting Innovatie & Arbeid brengt de impact van en goede praktijken inzake connectiviteit op de werkvloer in kaart via concrete bedrijfscases uit het binnen- en/of buitenland.

Doelstelling De sociale partners willen via dit onderzoek informatie verzamelen over de impact van connectiviteit op de werkvloer, goede praktijken in kaart brengen en deze informatie vervolgens zo ruim mogelijk verspreiden.

Duiding De digitaliseringsprocessen in de samenleving leiden onder andere tot een meer doorgedreven (digitale) connectiviteit. Werknemers hebben een onbeperkte toegang tot informatie, sociale media, slimme apparaten ... via pc, tablet, smartphone en kunnen mekaar overal en altijd bereiken. Ook op de werkvloer zorgt dit voor nieuwe uitdagingen. Dit heeft een impact op zowel werk als privé en de manier waarop ze met elkaar interfereren. In dit onderzoeksproject wordt bestudeerd hoe ondernemingen en hun medewerkers hier op de werkvloer op een verstandige manier mee omgaan. Voor concrete bedrijfscases (met name goede praktijken uit binnen- en/of buitenland) wordt de impact van de meer doorgedreven connectiviteit op de werkvloer in kaart gebracht (welke uitdagingen en/of opportuniteiten stellen zich op het vlak van kwaliteit van het werk en productiviteit), bekeken hoe men met connectiviteit op de werkvloer omgaat en welk beleid hierrond wordt ontwikkeld.

Wie Stichting Innovatie & Arbeid  
Timing Opstart project eind 2018  
Financiering SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

**Repliek Vlaamse Regering:** Deze actie wordt aangemoedigd door de Vlaamse Regering.

*Onderzoek naar de bijdrage van technologie aan werkbaar werk*

**Doelstelling** Meer werkbaar werk realiseren door de inzet van technologische innovaties.

**Actie 3:** De stichting Innovatie en Arbeid heeft blijvende aandacht voor de mogelijke bijdrage van technologische innovaties aan werkbaar werk.

**Duiding** De bijdrage van technologische innovaties aan werkbaar werk is een cruciaal onderzoekthema voor de Stichting Innovatie & Arbeid. Zij nemen deze invalshoek blijvend mee in toekomstige onderzoeksprojecten (o.a. in de IOA-meting).

**Wie** Stichting Innovatie & Arbeid

**Financiering** SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

**Repliek Vlaamse Regering:** Deze actie wordt aangemoedigd door de Vlaamse Regering.

**Actie 4:** De Vlaamse sociale partners zijn vragen partij voor onderlinge kruisbestuiving tussen technologie/industriële wetenschappen en sociale/menswetenschappen via structurele interdisciplinaire samenwerking. De sociale partners zijn bereid om dergelijk onderzoek nauwlettend op te volgen en op te treden als valorisatiepartner

**Duiding** Een prille start is al genomen met het onderzoeksvoorstel inzake SBO-Paradigms 4.0 dat door KU Leuven, CeSo, HIVA, Antwerp Management School en TNO samen bij FWO werd ingediend. Via dit onderzoek wil men nagaan wat de concrete impact is van robotica en digitalisering in bedrijven. Ook wordt er gepeild naar de mogelijkheden om oog te hebben voor de kwaliteit van het werk en de jobinhoud en om werknemers een rol te laten spelen samen met/naast robots. Aan de hand van concrete cases, worden diverse roboticsettings bestudeerd (autonome robots, interactieve robots, wearables and exo-skeletons, operator customised system software). De SERV en sociale partners zijn als valorisatiepartners nauw betrokken bij de opvolging van dit project.

**Wie** Het projectvoorstel inzake SBO-Paradigms 4.0 werd door KU Leuven, CeSo, HIVA, Antwerp Management School en TNO samen ingediend bij FWO. Onder andere SERV, ACV, Agoria en Unizo zijn als valorisatiepartners bij dit project betrokken.

**Timing** Definitieve goedkeuring is voorzien in december 2017.

**Financiering** FWO

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse regering en Vlaamse sociale partners verkennen toekomstgericht hoe vanuit de uitdaging van digitalisering werkbaar werk aangewakkerd kan worden. De SERV en de sociale partners spelen een belangrijke rol in het informeren en sensibiliseren van sectoren, organisaties en werknemers, faciliteren van een sociale dialoog, verkennen randvoorwaarden en het uitdragen van best practices wat betreft digitalisering en robotisering. De oefeningen die vanuit de SERV in het zog van de visienota digitalisering georganiseerd worden kunnen hier als inspiratie dienen. Ook lopende en toekomstige onderzoeksprojecten kunnen de nodige handvaten bieden. De bedoeling is om dit niet enkel onderzoeksmatig op te volgen, maar ook

hefbomen of condities te creëren waaronder bedrijven deze vraagstukken daadwerkelijk vastpakken, hiermee experimenteren en leren uit deze ervaringen. Zo kunnen bijvoorbeeld field labs gefaciliteerd worden, of kunnen studenten vanuit diverse disciplines samenwerken rond vraagstukken van reële bedrijven.

**Actie 5:** De Vlaamse sociale partners zijn vragende partij voor onderlinge kruisbestuiving tussen technologie/industriële wetenschappen en sociale/menswetenschappen via structurele interdisciplinaire samenwerking.

Meer structurele interdisciplinaire samenwerking kan volgens de sociale partners op verschillende manieren worden gerealiseerd:

- Interdisciplinaire onderzoeksequipes (technologie/industriële wetenschappen en sociale/menswetenschappen) op universitair niveau uitbouwen, zoals aan de VUB gebeurt met de onderzoeksgroep Brubotics – Brussels Mens Robot onderzoekscentrum.
- Sociale/menswetenschappers betrekken bij Flanders Make.
- Een kennisinstelling in Vlaanderen oprichten waar zowel technologie/industriële wetenschappers sociale/menswetenschappers rond tal van thema's, waaronder ook arbeidsmarkt, samenwerken (cfr. TNO in Nederland)

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering onderschrijft het belang van kruisbestuiving tussen technologie/industriële wetenschappen en sociale/menswetenschappen. Er wordt bekeken hoe we de impact van technologie en de wisselwerking tussen mens en technologie in diverse sectoren/clusters sterker en meer interdisciplinair kunnen opvolgen, vertrekkende vanuit bestaande instituten en financieringsinstrumenten (zoals bijvoorbeeld Vito, de Stichting Innovatie & Arbeid, de steunpunten, ..) en/of in het kader van de onderzoeksprogrammatie post 2020.

#### *Overleg en kennisdeling met de externe preventiediensten*

**Actie 6:** De Vlaamse sociale partners zijn vragende partij om binnen de schoot van de SERV in gesprek te gaan met de externe preventiediensten bijvoorbeeld door middel van een jaarlijkse rondetafel.

**Doelstelling** Dit overleg biedt de sociale partners de mogelijkheid om de vinger aan de pols te houden met het oog op het evalueren en indien nodig bijsturen van het actieplan Werkbaar werk. Onder meer op het vlak van het inzetten van werkbaarheidsscans en het ondersteunen van actiegerichte projecten op organisatieniveau (zie verder) kan dit overleg als klankbord dienen en kunnen eventueel partnerschappen worden uitgebouwd.

**Wie** Sociale partners ondersteund door SERV/Stichting Innovatie en externe preventiediensten

**Timing** Vanaf 2018

**Financiering** Binnen huidige opdracht SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

**Repliek Vlaamse Regering** Deze actie wordt aangemoedigd door de Vlaamse Regering. Het is hierbij belangrijk de complementariteit met reeds bestaande instrumenten en partnerschappen in rekening te nemen.

#### *Overleg en kennisdeling met onderwijspartners*

**Actie 7:** De Vlaamse sociale partners vinden het belangrijk om met het onderwijs in overleg te treden over hoe de competenties 'samenwerken' en 'leidinggeven' in het onderwijscurriculum aan bod komen.



**Doelstelling** Leidinggevend in hun functie versterken.

**Duiding** Zowel uit de werkbaarheidsstudie als de rondetafel met experts en het participatie-event met zelfstandige ondernemers, werkgevers en werkenden, blijkt dat een goede ondersteuning van de direct leidinggevende cruciaal is wanneer we spreken over werkbaar werk. Vandaag wordt erg veel belang gehecht aan een coachende en waarderende leiderschapsstijl. De sociale partners zijn van mening dat competenties als 'samenwerken' en 'coachen/leidinggeven' voldoende aandacht moeten krijgen binnen het onderwijs en opleiding.

In het curriculum van het secundair onderwijs gaat het vooral over de competentie 'samenwerken'. Het volstaat immers niet dat het individu leert zijn of haar werk te beheren, hij/zij moet ook kunnen functioneren met collega's. In het SERV-advies over de eindtermen (2016) werd hierover gesteld: "Vanuit een sociaaleconomische invalshoek onderschrijft de raad volledig de visie dat onderwijs breed vormend dient te zijn. De eindtermen moeten onderwijsdoelen formuleren op vlak van sociale en maatschappelijke competenties alsook op vlak van loopbaancompetenties, waaronder ondernemerschap en werknemerschap." Er is ook nood aan meer aandacht voor leidinggeven en coachen in het curriculum van management- en masteropleidingen alsook in opleidingen voor werknemers die naar een leidinggevende functie doorgroeien maar dergelijke opleidingen niet volgden.

**Repliek Vlaamse Regering:** Voor de eindtermen basis- en secundair onderwijs is afgesproken dat er heel wat te ontwikkelen sleutelcompetenties worden uitgewerkt die direct of indirect een effect zullen hebben op aspecten van werkbaarheid.

De Europese Sleutelcompetenties bevatten handvaten om het onderwijscurriculum in het kader van leidinggeven aan te passen. De nieuwe eindtermen worden geïmplementeerd vanaf 1 september 2019.

Eindtermen zijn weliswaar minimumdoelen, en niet de uiteindelijke leerresultaten. Ook vandaag komen bovendien vaardigheden als samenwerken, probleemoplossend werken, initiatief nemen, ... aan bod in het onderwijsgebeuren, bv. bij stages of in duaal leren. Er zijn specifieke projecten die er op inspelen, zoals oa in de mini-ondernemingen, bij projectwerking, in STEM-trajecten, ... Via de uitrol van Columbus wordt bovendien de aandacht voor de leerloopbaan versterkt. De professionaliseringstrajecten in het kader van de implementatie van Columbus ondersteunen scholen en de leerkrachten bij het werken rond loopbaanleren en loopbaandenken van hun leerlingen.

In het Hoger Onderwijs vormen de leerresultaten of de Learning Outcomes de bouwstenen voor elke opleiding. Onder de coördinatie van de VLUHR tekenen de verschillende bachelor- en masteropleidingen gezamenlijk uit wat de studenten na een leerproces moeten kennen en kunnen. Het resultaat daarvan is een domeinspecifiek leerresultatenkader (DLR). Dit geldt als een domeinspecifieke concretisering van de in de VKS opgenomen descriptoren. Bij de kwalificatieniveaus 5, 6, 7 en 8 zijn elementen als 'autonomie' en 'verantwoordelijkheid' opgenomen. In elk DLR van bacheloropleidingen en van masteropleidingen is ook het aspect leidinggeven en teamgericht werken opgenomen".

*Werkbaarheidsmonitoring*

**Additionele actie vanuit de Vlaamse Regering:** Actualisering van de werkbaarheidsmonitor

**Doelstelling:** Vanuit een evoluerende context waarin werkbaar werk zich afspeelt vragen we de Stichting Innovatie & Arbeid een actualisering van de werkbaarheidsmonitoring te verkennen,

rekening houdend met nieuwe wetenschappelijke inzichten en maximaal alignerend op andere buitenlandse praktijken. Eventuele gevolgen voor benchmarking (zowel binnen Vlaanderen als met andere landen) worden zorgvuldig in rekening genomen worden.

- **Wie** Stichting Innovatie & Arbeid en de Vlaamse overheid
- **Timing** De resultaten van de volgende werkbaarheidsmonitoring verschijnen in 2019
- **Financiering 2019** Vlaamse Overheid

#### 4.2 Kennis beter ontsluiten

De schat aan informatie en kennis maximaal ontsluiten, vraagt om specifieke communicatiekanalen. Volgens de Vlaamse sociale partners is een digitaal platform [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be) alvast cruciaal. Daarnaast werkt de Stichting Innovatie & Arbeid een Train the trainer-programma uit om met dit thema praktisch aan de slag te gaan. De sociale partners nemen het engagement om (nog meer) aandacht te geven aan het thema via hun interne vormingssessies en netwerkmomenten.

*Via digitaal platform 'werkbaar werk'*

**Actie 8:** Een centraal informatiepunt (digitaal platform) clustert alle relevante informatie rond werkbaar werk (onderzoeksresultaten, goede voorbeelden, beleidsmaatregelen, wetgeving) en ontsluit deze breed en op maat.

**Doelstelling** De informatie over werkbaar werk (en meer specifiek over de bijdrage van de arbeidsorganisatie aan werkbaar werk) maximaal ontsluiten.

**Situering** In zijn platformtekst 2030 wijst de SERV op het belang van een efficiënte overheid “die klant- en oplossingsgericht, laagdrempelig, snel en tegen minimale administratieve kosten en lasten op efficiënte wijze beleid en wetgeving ontwikkelt en diensten verleent aan burgers en ondernemingen in ruime zin”. Ook in het SERV-advies *Betere regelgeving: prioritaire voorstellen* (2016) kwam de vraag naar één centraal aanspreekpunt aan bod: “Koepels en federaties melden dat (zelfs) zij naar aanleiding van de uiteenlopende vragen die zij van hun leden krijgen niet altijd correct kunnen informeren of doorverwijzen, door de complexiteit en diverse overheden die bevoegd zijn (Vlaams, federaal, lokaal, soms provinciaal). Oplossingsrichting: zij zijn vragende partij voor één centraal aanspreekpunt waar zij zich kunnen wenden met algemene vragen voor hun leden, en die hen kunnen doorverwijzen naar de juiste instanties of Gewest. De bestaande informatiekanalen lijken onvoldoende bekend of niet altijd te kunnen helpen.” In navolging van deze SERV-adviezen beklemtonen de Vlaamse sociale partners het belang van één centraal aanspreekpunt voor werkbaar werk. Dit vereist een aantal concrete sub-acties, waarbij ook andere actoren (ESF, departement WSE) moeten worden betrokken.

**Actie 8.1.** De website [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be) is een portaal waarop iedereen handvaten kan vinden om op sectoraal of organisatieniveau concreet met werkbaar werk aan de slag te gaan. Er zijn zowel tools (zoals de Toolbox werkbaar werk en de Z-card werkbaar werk met concrete suggesties) als goede praktijken terug te vinden, onder meer op basis van ESF-projecten. Op [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be) worden ook de resultaten van de Werkbaarheidsmonitor ter beschikking gesteld via een interactieve datatool.

**Actie 8.2** Een innovatieve arbeidsorganisatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan werkbaar werk. Dit thema behoeft daarom voldoende aandacht. Kennis en instrumenten inzake innovatieve arbeidsorganisatie worden blijvend geïnventariseerd, zowel bestaand als nieuw materiaal (waaronder goede voorbeelden via cases). Dit materiaal wordt gecapteerd en breed verspreid via het digitaal platform. We denken hierbij aan de informatie die bij de Stichting Innovatie & Arbeid beschikbaar is, maar ook aan het ontsluiten van de informatie van het ESF-agentschap. Het gaat onder andere over

info uit de oproep 'Mensgericht ondernemen' uit het vorige ESF-programma en over info uit de oproepen 'Anders organiseren', 'Innovatie door exploratie' en 'Innovatie door adaptatie' uit het huidige ESF-programma. In deze ESF-oproepen worden projecten opgezet om organisaties te kantelen naar een innovatieve arbeidsorganisatie en tegelijk de kwaliteit van het werk te verbeteren. Deze goede voorbeelden kunnen inspirerend zijn voor andere organisaties.

**Actie 8.3:** Verder vragen de sociale partners dat, gelinkt aan dit digitaal platform, werk wordt gemaakt van het ontsluiten van informatie over de subsidies en maatregelen waar werknemers, werkgevers en zelfstandigen recht op hebben of gebruik van kunnen maken in het kader van werkbaar werk (bv. Om hun loopbaan te ondersteunen of te versterken). De sociale partners vragen aan de overheid (Vlaams en federaal) om samen te bekijken hoe dit luik rond regelgeving en subsidies kan worden ontwikkeld en actueel gehouden en hoe de informatie op maat kan worden ontsloten.

**Actie 8.4:** Een voor de hand liggend instrument om werkbaarheid verder te stimuleren in de sectoren zijn de sectorconvenanten. Dit instrument heeft het thema op de agenda van heel wat sectoren gezet. De reële verbeteringen op het terrein bleven evenwel bescheiden. Naar inhoudelijke invalshoek blijkt dat sectoren vooral (blijven) inzetten op het vertrouwde werkkterrein van HR-professionalisering in functie van versterking van leermogelijkheden en competentie-ontwikkeling. Andere werkbaarheidsthema's (werkstress, ploegenarbeid, werk-privé-balans, ergonomie ...) worden (nog) niet of minder actief als engagement in de sectorconvenanten opgenomen en bieden duidelijk nog 'groeipotentieel'. Om de sectorconvenanten nog beter als hefboom voor werkbaar werk in te zetten, maakt de Stichting Innovatie & Arbeid via het digitaal platform [werkbaarwerk.be](http://werkbaarwerk.be) een inspiratiemenu aan mogelijke acties met impact op werkbaar werk beschikbaar en communiceert deze actief naar de sectorconsulenten.

**Actie 8.5:** De sociale partners wensen dat er op het niveau van de ondernemingen en sectoren nog meer wordt ingezet op gerichte acties om werkbaar werk te bevorderen. Om zeer specifieke en gerichte acties en oplossingen op organisatieniveau te kunnen bepalen, is het wenselijk om eerst een meting (scan) uit te voeren (zie verder: 'Met z'n allen aan de slag'). Er zal worden bekeken of het voor de betrokken actoren praktisch haalbaar en nuttig is om de ervaringen met deze metingen en acties ook te delen via een digitaal platform. De sociale partners kunnen de informatie uit de acties ook aanwenden om het beleid inzake werkbaar werk bij te sturen of te verfijnen.

**Wie** Vlaamse overheid, SERV/Stichting Innovatie & Arbeid en andere actoren zoals departement WSE, ESF

**Timing** Vanaf 2018

**Financiering** Vlaamse Overheid

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering ondersteunt het initiatief om alle relevante informatie rond werkbaar werk te clusteren en breed te ontsluiten vanuit het digitaal platform "werkbaarwerk".

- De Vlaamse Overheid zal inzetten op informatie-doorstroming naar het digitaal platform (Werk, maar ook Economie, Welzijn) zodat subsidies en maatregelen vanuit het portaal raadpleegbaar zijn. Ook de federale overheid zal uitgenodigd worden te verkennen hoe informatie over federale regelgeving en subsidies ten aanzien van dit platform ontsloten kan worden. Een belangrijk principe is hier dat informatie steeds bij de authentieke bron blijft en we dus vooral toewerken naar het beter koppelen ervan in functie van de gebruiker. Ook dient bekeken te worden hoe dit zich verhoudt tot het initiatief van het ondernemersloket enerzijds en het (toekomstige) burgerloket anderzijds (zie verder).

- We roepen alle sectoren op zoveel mogelijk voorbeelden en ervaringen te delen via het digitaal platform.
- Om daadwerkelijk informatie maximaal te ontsluiten is een optimalisering van het huidige digitaal platform aangewezen. Er kan meer ingezet worden op ervaringsuitwisseling (via het stimuleren van interactie, aanspreken van peers in een adviserende rol, aanwakkeren van een community) en op het maatgericht aanreiken van informatie (ondersteund door technologische toepassingen). Daarnaast lijkt ook vereenvoudiging aangewezen om drempels te verlagen. Zo kan gedacht worden aan het aanreiken van een integrale aanpak of methodiek (cfr de Management Standard process-guideline die binnen de UK gehanteerd wordt), of het aanbieden van een top 10 van meest succesvolle acties (cfr Nederland), of het scoren door gebruikers van inventieve oplossingen. Gezien bovenstaande uitdagingen verdient het aanbeveling om bij de verdere uitbouw van de website werkbaar werk een service design traject te doorlopen zodat maximaal aansluiting gezocht kan worden met de leefwereld van ondernemingen en organisaties, (toekomstige) werknemers, intermediairen, ... Een service design traject helpt om diensten vanuit het perspectief van de gebruiker te (her)ontwerpen. De website werkbaarwerk.be is in beheer van de stichting innovatie en Arbeid. De Vlaamse Overheid zal actief aan de optimalisatie meewerken en hier in ondersteunen. Het is belangrijk dat ook de sectoren hier bij betrokken worden.
- De nieuwe generatie sectorconvenanten 2018-2019 zijn intussen ingegaan. Het informeren en ondersteunen van sectoren blijft evenwel zinvol. We stellen voorop dat de stichting optreedt als coach van de sectoren wat betreft het stimuleren van werkbaarheid.

*Via een Train de trainer-programma rond innovatieve arbeidsorganisatie en werkbaar werk*

**Actie 9:** De Stichting Innovatie & Arbeid werkt een train de trainer-programma uit rond arbeidsorganisatie en werkbaar werk. Wervende filmpjes over het belang van een innovatieve arbeidsorganisatie vullen dit programma aan.

**Doelstelling** De Vlaamse sociale partners willen een innovatieve arbeidsorganisatie en meer werkbaar werk versneld ingang doen vinden in Vlaamse ondernemingen en organisaties. Een innovatieve arbeidsorganisatie kan immers een belangrijke bijdrage leveren aan werkbaar werk. Hiertoe is het belangrijk om met praktisch bruikbare info tot bij zelfstandige ondernemers, werkgevers en werkenden te geraken. Dit vraagt om gepaste communicatiekanalen.

**Duiding** Om de bestaande instrumenten nog beter te promoten en kenbaar te maken, werkt het valorisatieteam van de Stichting Innovatie & Arbeid een train de trainer-programma uit om zo de sociale partners en andere instanties te ondersteunen. Dit programma informeert over de tools die aanwezig zijn en reikt praktisch bruikbare tips aan over hoe werkgevers, zelfstandig ondernemers en werknemers concreet aan de slag kunnen met het thema en met instrumenten als de Z-card.

Train de trainer

*Uitgangspunt van train de trainer:*

- Hoe kan ik het werk in mijn (een)organisatie of onderneming werkbaarder maken door te werken aan een innovatieve arbeidsorganisatie?

*Wie is een 'trainer':*

- HR-verantwoordelijke, (zelfstandige) ondernemer, leidinggevende, vakbondsverantwoordelijke, vormingsverantwoordelijke, medewerker werkgevers-/werknemersorganisatie betrokken bij interne netwerkmomenten en vormingssessies.

*Mogelijke inhoud van train de trainer:*

- Welke invalshoek(en) is/zijn in mijn organisatie geschikt om te werken aan werkbaar werk?
- 1. Werkdruk onder de loep nemen
- 2. Knelpunten i.v.m. opleiding oplossen
- 3. Ziekteverzuim, verloop, burn-out aanpakken
- 4. Openstaande vacatures invullen
- 5. Arbeidsattitudes optimaliseren
- 6. Inspelen op nieuwe eisen van klanten & nieuwe markten aanboren
- 7. Sneller kunnen leveren, minder uitval/kwaliteitsproblemen realiseren
- Welke link is er tussen werkbaar werk en innovatieve arbeidsorganisatie?
- Welke tools zijn beschikbaar? Hoe kan je die inzetten? Wat is het resultaat?
- Hoe kan je een infosessie/vormingssessie/discussie/... vorm geven.

**Bijkomende info:**

- De train de trainer bevat ook allerlei voorbeelden van aanpak.
- Bovenstaande elementen zijn ook bruikbaar in lerende netwerken.
- Het materiaal is online beschikbaar maar kan ook 'live' worden voorgesteld door medewerkers van de Stichting Innovatie en arbeid.

Ook wervende filmpjes over het belang van een innovatieve arbeidsorganisatie en werkbaar werk kunnen worden ingezet. In deze filmpjes vertellen werkgevers, werkenden en zelfstandige ondernemers zelf hoe een innovatieve arbeidsorganisatie in hun onderneming vorm krijgt. Deze filmpjes kunnen door (interprofessionele en sectorale) sociale partners en door de Stichting Innovatie en Arbeid worden gebruikt tijdens vormingssessies en netwerkmomenten.

**Wie** Interprofessionele/sectorale sociale partners, Stichting Innovatie & Arbeid/SERV, Vlaamse overheid, in samenwerking met communicatiebureau/communicatie-experten

**Timing** Voor bijdrage de Stichting; bij opstart actieplan (najaar 2017)

**Financiering** Interprofessionele/sectorale sociale partners, eigen middelen SERV, extra financiering van de Vlaamse Overheid

**Repliek Vlaamse Regering:** Vanuit de Vlaamse Overheid blijven we train de trainer-programma's aanmoedigen waarbij er zoveel mogelijk ingezet wordt op laagdrempelige en eenvoudige methodieken.

*Via netwerkmomenten en vormingssessies bij werkgevers- en werknemersorganisaties*

**Actie 10:** De interprofessionele en sectorale sociale partners nemen het engagement op om via hun interne netwerkmomenten en vormingssessies in de toekomst (nog) meer te focussen op volgende thema's: (1) het belang van een innovatieve arbeidsorganisatie in het kader van werkbaar werk, (2) de mogelijkheden van loopbaanbegeleiding en (3) goed 'people management'.

**Doelstelling** Praktisch bruikbare informatie over thema's als de bijdrage van een innovatieve arbeidsorganisatie aan werkbaar werk, de mogelijkheden van loopbaanbegeleiding en het belang van goed 'people management' maximaal verspreiden bij de leden van werkgevers- en werknemersorganisaties.

**Actie 10.1** De interprofessionele en sectorale sociale partners focussen via hun interne netwerkmomenten en vormingssessies in de toekomst (nog) meer op de bijdrage van een innovatieve arbeidsorganisatie aan werkbaar werk. Ze organiseren lerende netwerken met visitaties van collega-werkgevers en ervaringsuitwisseling tussen diverse stakeholders als gangmaker van vernieuwingen. Zij kunnen hiertoe aan de slag met het beschikbare materiaal dat door de SERV en anderen blijvend wordt verzameld en ontwikkeld. Het valorisatieteam van de Stichting Innovatie & Arbeid kan, indien gewenst, bij de netwerkmomenten en vormingssessies een ondersteunende rol spelen.

Met deze actie willen de Vlaamse sociale partners alvast een bijdrage leveren om een innovatieve arbeidsorganisatie versneld ingang te doen vinden in Vlaamse ondernemingen en organisaties. De Vlaamse sociale partners willen echter ook samen met de Vlaamse overheid en andere stakeholders (experten in dit thema) bekijken hoe ze de thematiek en ideeën rond innovatieve arbeidsorganisatie verder op de agenda kunnen houden en breed kunnen uitdragen.

**Actie 10.2** Het is belangrijk dat werkenden hun loopbaan actief in handen kunnen nemen. Loopbaanbegeleiding is één van de mogelijke in te zetten tools om dit te bewerkstelligen. De sociale partners zullen actief hun achterban informeren en sensibiliseren over de mogelijkheden tot loopbaanondersteuning (zie ook verder bij: 'Met z'n allen aan de slag').

**Actie 10.3** In het kader van werkbaar werk wordt erg veel belang gehecht aan een coachende en waarderende leiderschapstijl. De interprofessionele sociale partners zetten via hun eigen werking verder in op het ondersteunen van ondernemingen op het vlak van goed 'people management'. Dit doen ze via netwerkmomenten en vormingssessies die specifiek focussen op dit thema. Een aspect dat hieronder valt, is het aanreiken van inzichten en instrumenten om zowel in het proces van aanwerving en selectie als bij de begeleiding en beoordeling van leidinggevend vaardigheden inzake coachend leidinggeven volwaardig te kunnen meenemen. (zie ook verder bij: 'Met z'n allen aan de slag').

**Repliek Vlaamse Regering:** Deze acties worden aangemoedigd door de Vlaamse Regering. De kennis die aanwezig is vanuit de academische instellingen wordt hierbij zo maximaal mogelijk ingezet.

## 2. Doelstelling 2: Enthousiasmeren

Met dit actieplan willen de Vlaamse sociale partners alle betrokken actoren enthousiasmeren om zelf aan de slag te gaan. Dit willen zij realiseren via een zeer gerichte communicatiecampagne of campagneweek waarbij de positieve aspecten van 'werk' in de kijker worden geplaatst en waarbij breed wordt gecommuniceerd over het belang van 'werkbaar werk' en 'duurzame inzetbaarheid'. Ook willen zij de sectoren enthousiasmeren om in de volgende generatie sectorconvenanten meer concrete acties met impact op de werkbaarheid op te nemen en daarbij aandacht te geven aan alle werkbaarheidsthema's.

*Via een actieve communicatiecampagne rond duurzame inzetbaarheid*

**Actie 11:** Een zeer gerichte communicatiecampagne of campagneweek lanceren rond duurzame inzetbaarheid of werkbaar werk.

**Doel** Het doel van deze campagne is tweeledig: (1) Positieve aspecten van werk (zie situering) in de kijker plaatsen en (2) breed communiceren over het belang van werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid.

**Doeding** De focus van deze campagne ligt bij mogelijk oplossingen ('wat werkt') en bij de zaken die werkgevers, zelfstandige ondernemers én werknemers en de overheid zelf kunnen doen op het vlak

van duurzame inzetbaarheid. Gedurende een bepaalde periode worden er meerdere communicatiekanalen ingezet, dit om een breed en divers publiek te bereiken. We denken hierbij o.a. aan:

- sectorale events rond werkbaar werk, duurzame loopbanen (bv. werkplezier in de zorg);
- een online magazine voor zelfstandige ondernemers;
- een reeks van tv-uitzendingen waarbij werk op een positieve manier in beeld wordt gebracht of waarbij (10) 'ambassadeurs van duurzame inzetbaarheid' gedurende een bepaalde periode in de kijker worden geplaatst (bijvoorbeeld via Kanaal Z).
- filmpjes waarbij events, bedrijfsbezoeken, gesprekken met werknemers, werkgevers, zelfstandige ondernemers, vakbondsafgevaardigden als input dienen. Eventueel kan hiervoor een bekende persoon worden ingeschakeld (als rode draad doorheen de filmpjes) om zo een ruim publiek te bereiken;
- inspirerende organisaties/individuen in de schijnwerpers (eventueel gekoppeld aan een prijs/titel). Ondernemingen en organisaties, zelfstandige ondernemers, werknemers en vakbondsafgevaardigden worden uitgenodigd om een goed voorbeeld in te sturen.

Concreet voorbeeld: [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)

Sinds 2015 kent Nederland een 'week van de stress-duurzame inzetbaarheid'. Dit jaar is deze week gepland van 13 tot 17 november. Het initiatief ligt bij de overheid en er zijn 30 partners bij betrokken. Elke dag wordt er op een bepaald thema gefocust. Met dit initiatief wil men vooral iedereen die betrokken is bij deze thematiek enthousiasmeren om zelf iets op poten te zetten. Men vertrekt niet zozeer vanuit probleemsituaties, maar vooral vanuit mogelijk oplossingen: hoe gat je werkstress te lijf? Hoe kan je duurzame inzetbaarheid verhogen? Om de positieve insteek te beklemtonen, wordt (bijvoorbeeld bij de organisatie van de netwerkmomenten) steeds de ondertitel 'Wat werkt?' gebruikt.

**Wie** Coördinatie bij de SERV in overleg met het departement WSE (zoals bij de Juiste Stoel-campagne). Eventueel kan hier een ruimer netwerk bij worden betrokken (bv. Ook organisaties die bezig zijn met agressie op het werk, mantelzorg...). Ondersteuning door een communicatiebureau om deze campagne inhoudelijk en qua methodiek/kanalen verder uit te werken, is wenselijk.

**Timing** 2018 en volgende jaren

**Financiering** Eventueel via ESF. Momenteel loopt ESF-oproep Transnationaliteit III. Goedgekeurde projecten starten op januari 2018. Fase 1: 6 maanden, Fase 2: 30 maanden (eventueel nog een disseminatiefase). Bedrag: 290.000 € per project (geen cofinanciering). Oproep staat open voor sociale partners en overheidsentiteiten. Minstens één transnationale partner. Dit zou de mogelijkheid bieden om met een Nederlandse partner te leren hoe een campagneweek rond werkstress/duurzame jobs/plezier in het werk/... kan worden opgezet. Dit geeft ook de ruimte om de campagne, indien gewenst, meerdere keren te organiseren (in 2018, 2019 en 2020).

**Repliek Vlaamse Regering:** De ESF-oproep Transnationaliteit III is momenteel afgelopen en laat dus op korte termijn niet toe om een campagne rond werkbaar werk te financieren. We willen hier vanuit de Vlaamse Regering weliswaar de nodige aandacht aan geven om ook de andere acties binnen dit actieplan meer kracht bij te zetten. Vanuit de Vlaamse Overheid (departement WSE in overleg met SERV) zullen we een campagne organiseren rond duurzame inzetbaarheid van alle individuen/talenten waarbij aandacht wordt besteed aan het in kaart brengen van werkbaar werk (zie verder), het aanbrenge van enkele eenvoudige tips, het uitspelen van ambassadeurs die kunnen inspireren met

hun aanpak en een verwijzing naar de website [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be). De focus van deze campagne ligt bij mogelijke oplossingen ('wat werkt') en bij de zaken die werkgevers, zelfstandige ondernemers én werknemers en de overheid zelf kunnen doen op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Er zal dan ook worden opgeroepen goede voorbeelden te delen. Deze campagne zal rijmen met de beleidslijn "Focus op Talent" met de nadruk op duurzame loopbanen en werkbare jobs voor iedereen. De voorbereidingen voor deze campagne beginnen binnenkort. Mogelijk kan de Nederlandse aanpak van 'Week van de stress-duurzame inzetbaarheid' hier ook inspiratie leveren. De campagne staat gepland eind 2018, begin 2019. We onderzoeken of dit een eerste stap kan zijn in een wederkerig initiatief.

#### *Voor de sectorconvenanten als hefboom*

**Actie 12:** De interprofessionele sociale partners en de SERV (via de ambtelijke werkgroep sectorconvenanten) zullen de sectoren aanmoedigen om in de sectorconvenanten meer concrete acties met impact op de werkbaarheid van het werk op te nemen en om aandacht te geven aan alle werkbaarheidsthema's.

**Doelstelling** Via de sectorconvenanten maken de sectoren werk van arbeidsorganisatorische en andere innovaties met impact op de werkbaarheid van het werk. Nadien worden deze via overleg op ondernemingsniveau verder gedetailleerd, ingevuld en gerealiseerd. Onderwerpen die hierbij aan bod kunnen komen zijn: betrokkenheid bij aansturing en invoering van technologische innovaties, werkstress aanpakken, aandacht voor ergonomie en veiligheid, werkplanning, tele(thuis)werk, digitale bereikbaarheid, gebruik van sociale media op het werk en aanpak van technostress, opleiding en vorming, mobiliteit, aanpassing tijdsbesteding in functie van meer werkbaar werk ...

**Situering** Een voor de hand liggend instrument om werkbaarheid verder te stimuleren in de sectoren zijn de sectorconvenanten. Dit instrument heeft het thema op de agenda van heel wat sectoren gezet. De reële verbeteringen op het terrein bleven evenwel bescheiden. Naar inhoudelijke invalshoek blijkt dat sectoren vooral (blijven) inzetten op het vertrouwde werkkterrein van HR-professionalisering in functie van versterking van leermogelijkheden en competentie-ontwikkeling. Andere werkbaarheidsthema's (werkstress, ploegenarbeid, werk-privé-balans, ergonomie ...) worden (nog) niet of minder actief als engagement in de sectorconvenanten opgenomen en bieden duidelijk nog 'groeipotentieel'.

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering ondersteunt deze actie. In de huidige generatie sectorconvenanten (2018-2019) blijkt dat ook meer en meer gezondheid, ergonomie en een preventiebeleid inzake werkstress aan bod komen. Daarnaast wordt ook soms ingezet op coachend leiderschap en job crafting. Veelal raakt men deze thema's aan via sensibilisering en opleiding. Sommige sectoren ontwikkelden of promoten scans (veelal op maat van de sector geschoeid) om hun sectorale actiepunten te kunnen onderbouwen en/of om acties binnen organisaties te stimuleren. Enkele sectoren (scheikunde, textiel, voedingsnijverheid) bieden financiële ondersteuning aan voor diverse werkbaarheidsacties. Een thema-werking, lerend netwerk of intervisievormen waarbij ervaringen gedeeld worden, meer gezamenlijk expertise opgebouwd kan worden, ... zal een impuls geven om sectoren een stap verder te laten zetten.

### 3. Doelstelling 3: Met z'n allen aan de slag

De Vlaamse sociale partners willen dat er op het niveau van ondernemingen en sectoren nog meer wordt ingezet op acties om werkbaar werk te bevorderen. Om zeer specifieke en gerichte acties en



oplossingen voor een organisatie te kunnen bepalen, is het wenselijk om eerst de werkbaarheid van deze onderneming of organisatie in kaart te brengen via een (nog te ontwikkelen) scan of gelijkwaardig meetinstrument. De Vlaamse sociale partners zijn van mening dat ondernemingen financieel moeten worden ondersteund en indien gewenst, ook worden begeleid bij het uitvoeren van deze meting en het uitrollen van de acties. Dit kan via een (nog op te richten) werkbaarheidsfonds.

Het is belangrijk dat individuen hun loopbaan zelf actief in handen nemen. Leidinggevendenden moeten in hun (coachende) opdracht worden versterkt. Werknemers moeten een goed overzicht hebben van de maatregelen die bestaan om hun loopbaan verder uit te bouwen. Loopbaanbegeleiding en permanente vorming en opleiding zijn al vast mogelijke in te zetten tools. Een belangrijke opdracht van de Vlaamse overheid is de combinatie werk-privé (arbeid en gezin) mee ondersteunen en beter beheersbaar maken door een effectief flankerend beleid. Daarom vragen de Vlaamse sociale partners dat de Vlaamse overheid snel werk maakt van een behoeftedekkend, betaalbaar, voldoende flexibel en kwaliteitsvol aanbod aan kinderopvang voor baby's en peuters en aan buitenschoolse opvang voor schoolkinderen. Ook vragen de Vlaamse sociale partners dat de Vlaamse overheid een duurzaam woon-werkverkeer uittekent.

## 6.1 Ondernemingen aan de slag

### *Werkbaarheid meten, specifieke acties uitrollen en ondernemingen/sectoren hierin ondersteunen*

**Doelstelling** De sociale partners willen dat er op het niveau van de ondernemingen en sectoren nog meer wordt ingezet op gerichte en specifieke acties om werkbaar werk te bevorderen. De ondernemingen en sectoren moeten hierin worden ondersteund.

**Actie 13:** Er moet(en) één of meerdere meetinstrument(en) (scans) worden ontwikkeld om de werkbaarheid te meten op ondernemings- of organisatieniveau.

**Duiding** Om zeer specifieke en gerichte acties en oplossingen op organisatieniveau te kunnen bepalen, is het wenselijk om eerst een meting (scan) uit te voeren. Een grondige analyse van de situatie leidt immers tot meer aangepaste en dikwijls betere oplossingen. De sociale partners zijn dus voorstander van deze werkwijze, maar deze is niet verplicht.

De scans om deze meting uit te voeren, kunnen op sectoraal niveau worden ontwikkeld (bv. Door de sectorfondsen). Ook zou de Stichting Innovatie & Arbeid via een partnerschap met een academische instelling of via het inkopen van knowhow een algemene scan kunnen ontwikkelen die naast een basispakket (of gemeenschappelijke sokkel voor alle ondernemingen ongeacht de sector) verschillende modules bevat die kunnen worden aangepast naargelang de noden van een sector. Dit vraagt wel om de nodige financiële middelen (onder meer voor het betalen van licentierechten) en kan maar goed worden uitgerold indien er een adequaat kader voor begeleiding op de werkvloer wordt voorzien (zie verder).

**Wie** Sectorfondsen, Stichting Innovatie & Arbeid i.s.m. (een) andere kennisinstelling(en) interprofessionele sociale partners

**Timing** Nog te bepalen

**Financiering** Financiering vanuit ESF

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering moedigt mee ondernemingen aan tot het in kaart brengen en analyseren van hun specifieke situatie op vlak van werkbaar werk. Een grondige analyse van de situatie (van pijnpunten, maar evenzeer van wat reeds goed werkt en waarop verder gebouwd

kan worden), leidt immers tot meer aangepaste en dikwijls performantere oplossingen. Zicht krijgen op de specifieke situatie kan door reeds bestaand cijfermateriaal binnen de organisatie samen te brengen en te bekijken vanuit de invalshoek werkbaar werk (bijvoorbeeld ziekteverzuim, productiviteit afdelingen, ...), door informatie samen te brengen uit functioneringsgesprekken en/of gericht medewerkers te bevragen doorheen groepsgesprekken. Ook het doorlopen van een scan kan in dat kader behulpzaam zijn, maar is niet verplicht. De afgelopen jaren zijn diverse scans ontwikkeld en op de markt gelanceerd. Zo zijn er enkele specifieke sectorale scans ontwikkeld naar aanleiding van een ESF oproep werkbaar werk voor sectoren (zoals bijvoorbeeld in de kapperssector, textielsector, social profit, ...). Ook in de context van andere ESF oproepen (innovatie) werden scans ontwikkeld (bv WELLFIE). Ook commerciële actoren (uit de HR of preventie-sector) bieden scans of audits aan. Nog andere scans of vragenlijsten (cfr VOW, Sobane) worden vanuit de federale overheid aangereikt. Er is dus reeds een uitgebreid gamma van scans aanwezig. De Vlaamse Overheid zal het gebruik van scans en het delen van ervaringen over de scans aanmoedigen om zo de verdere uitbouw en ontwikkeling van scans aan te moedigen (zie verder).

**Actie 14:** Meten van de werkbaarheid (met name het in kaart brengen van de aandachtspunten inzake werkbaarheid) in een onderneming of organisatie via een scan of evenwaardig instrument.

**Actie 15:** In een onderneming of organisatie acties formuleren en uitrollen, in navolging van het resultaat van deze scan. De acties dienen te worden besproken op het sociaal overleg in de onderneming of organisatie. Het uitvoeren van een scan kan een voorwaarde zijn voor het krijgen van ondersteuning (cfr. Werkbaarheidsfonds).

**Actie 16:** Een werkbaarheidsfonds oprichten voor het aanbieden van financiële ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid aan ondernemingen bij het uitvoeren van een scan, het uitrollen van acties, of/en het inhuren van begeleiding.

#### **Duiding**

- Het uitvoeren van een meting en het indienen van een project is op vrijwillige basis
- Dit werkbaarheidsfonds is een herkenbaar en aantrekkelijk vehikel dat op vlotte en laagdrempelige manier werkt. Er wordt gestreefd naar minimale administratieve lasten
- Het werkbaarheidsfonds heeft als taak het aanbieden van cofinanciering vanuit de Vlaamse Overheid aan sectoren en ondernemingen voor het uitvoeren van de scan en/of het ontwikkelen/uitvoeren van acties en/of het inhuren of inzetten van deskundigen-begeleiders die de ondernemingen ondersteunen (al dan niet via de sectoren) bij het uitvoeren van de scans en/of het opzetten van de acties.
- Het werkbaarheidsfonds werkt volgens het mechanisme en principe van cofinanciering. Dit betekent dat de projecten ingediend bij het werkbaarheidsfonds worden gefinancierd door de Vlaamse overheid en door de indienende organisatie/ondernemingen/sectoren, in een cofinanciering.

**Timing:** Nog te bepalen

**Financiering** Vlaamse Overheid

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering zet met name in op het sensibiliseren en inspireren rond werkbaar werk. In navolging van de loopbaancheques voor individuen stelt de Vlaamse Regering een werkbaarheidscheque voor ondernemingen voor. Deze cheque zal tijdelijk (3 jaar) beschikbaar

zijn. De cheque kan gebruikt worden voor het aankopen van een scan en/of begeleiding bij het organiseren van een scan. De begeleiding mag zich daarbij uitstrekken tot het rapporteren over de werkbaarheid in de organisatie en/of het adviseren over mogelijke acties. Met een scan kunnen bedrijven bewust gemaakt worden van de verschillende aspecten van werkbaar werk (talent- of competentiebeleid, werkstress-beleid, ...) binnen hun organisatie opdat ze daarna acties op maat van de onderneming kunnen nemen. De cheque willen we beschikbaar maken voor alle ondernemingen (zowel voor grote ondernemingen als voor KMO's, ongeacht de sector waarin zij werkzaam zijn) en werkt volgens het principe van cofinanciering. De Vlaamse regering en Vlaamse sociale partners verkennen in hoeverre bij het gebruik van de werkbaarheidscheque ondernemingen beter gegidst kunnen worden in het bestaande aanbod aan scans door te voorzien dat gebruikers feedback kunnen geven en/of hun ervaringen met betrekking tot een specifieke scan (of dienstverlening) kunnen delen. Daarnaast wordt aangemoedigd om de resultaten van de scan en daaraan gekoppelde acties te delen met enerzijds de leverancier (indien ze niet begeleid werden bij het organiseren van de scan) en anderzijds andere organisaties binnen de sector onder de vorm van lerende netwerken. Met de werkbaarheidscheque wil de Vlaamse overheid vanuit een sensibiliserende rol ondernemingen op een laagdrempelige manier prikkelen om rond werkbaar werk aan de slag te gaan (zie eerder). De ondernemingen en sectoren ontwikkelen hierrond acties, en kunnen hiervoor beroep doen op de bestaande instrumenten. Dit gebeurt steeds op vrijwillige basis. KMO's kunnen voor verdere adviesverlening terecht bij de KMO Portefeuille en KMO Groeisubsidie. Beide zijn generieke instrumenten die maatgericht, al naargelang de behoefte van KMO's, aangewend worden. Daarnaast bieden we via de ESF oproepen "Duurzaam Loopbaanbeleid" en "Anders Organiseren" mogelijkheden voor ondernemingen en organisaties om acties die ingrijpen op werkbaar werk te ontwerpen, uit te proberen en uit te testen. We stellen daarbij voorop beide ESF oproepen zo goed mogelijk te aligneren op het actieplan werkbaar werk. Concreet kan dit betekenen dat bijvoorbeeld het actiedomein beter in het teken van werkbaar werk geduid wordt, dat beter aangesloten wordt op de werkbaarheidscheque, dat ondernemingen en organisaties gevraagd kunnen worden een rol op te nemen als ambassadeur en zo uitgedaagd worden om ook andere organisaties te inspireren en hun (leer)ervaringen te delen (pay it forward-mechanisme). We voorzien ook een bijkomende oproep waarbij het innoveren en inspireren sterker uit de verf komt, bijvoorbeeld voor projecten die onderzoeken in hoeverre ook technologische toepassingen ingeschakeld zouden kunnen worden in functie van het (individueel) in kaart brengen en opvolgen van werkstress en preventief omgaan met werkstress. Verder merken we dat vanuit de sectorconvenanten enkele sectoren (zoals bijvoorbeeld de textielsector, chemie, voeding, papier en karton) hun dienstverlening op het vlak van werkbaar werk (zullen) uitbreiden en ondersteuning aanreiken. We moedigen aan dat leerervaringen tussen sectoren gedeeld worden (zie eerder).

#### *Proefproject inzake preventief gezondheidsbeleid*

**Doelstelling** De preventie-activiteit op de bedrijfsvloer mee naar een hogere versnelling tillen.

**Actie 17:** De sociale partners volgen het proefproject 'Coaching van bedrijven' mee op. De sociale partners vragen om dit hierna grondig te evalueren met het oog op de verdere toekomst.

**Duiding** Vanuit de rondetafel 'Werkbaarheid en werkstress' werd er gevraagd om in te zetten op preventief beleid. Inzake preventief gezondheidsbeleid bestaat er al heel wat: zowel regelgeving als instrumenten. Het lijkt dan ook meer opportuun om de toepassing van genoemde tools, de initiatieven van intermediairs en daarmee ook de preventie-activiteit op de bedrijfsvloer naar een hogere versnelling te tillen i.p.v. nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Momenteel loopt het proefproject

'Coaching van bedrijven'. Ondernemingen kunnen rekenen op de hulp van een coach om een preventief gezondheidsplan op te stellen. De ondernemingen worden gemotiveerd om acties op te zetten die de gezondheid van hun werknemers bevorderen, dit door al vast op de werkplek te kiezen voor het gezonde alternatief (gezonde voeding, beweging, stoppen met roken ...). Kleine en middelgrote organisaties, zowel in profit als social profit komen prioritair in aanmerking voor deze extra begeleiding gezien er bij hen minder acties lopen in het kader van gezondheids promotie en ziektepreventie. Verder ligt de focus vooral op ondernemingen met een meer dan gemiddeld percentage laaggeschoolden alsook op ondernemingen uit risico-sectoren. Dit proefproject loopt tot eind 2019.

**Wie** Vlaamse Regering (op initiatief van Minister Vandeurzen - Sociale partners – VIGeZ – ondernemingen)

**Timing** Proefproject: tot eind 2019.

**Financiering** Vlaamse regering en ondernemingen. Vlaamse overheid voorziet 2.800.000 euro voor dit proefproject.

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse overheid zet met het actieplan 'De Vlaming leeft gezonder in 2025' via een gericht facettenbeleid (Health in all policies) in op een beleid gericht op belangrijke levensdomeinen, waaronder de setting werk.

Het project bedrijfscoaching begeleidt ondernemingen om de subdoelstelling voor de setting 'werken, ook aan gezondheid' te behalen die met de stakeholders is gedefinieerd, met name

- Tegen 2025 voert 20 % van de ondernemingen met minstens 20 werknemers een preventief gezondheidsbeleid dat voldoende kwaliteitsvol is
- Tegen 2025 voert een toenemend percentage van ondernemingen met minder dan 20 werknemers een preventief gezondheidsbeleid dat voldoende kwaliteitsvol is

Hierbij wordt prioriteit gegeven aan beleidsmatig 'gezond werken', zeker in de context van 'Werkbaar werk' (27) en het Huis van werkvermogen'. (28)<sup>1</sup>

Belangrijk dat het project bedrijfscoaching vanuit het preventieprotocol als doel heeft complementair te zijn aan de Wet op welzijn.

*Acties uit Focus op Talent continueren*

**Doelstelling** Werken aan werkbaar werk op de werkvloer een versnelling hoger tillen.

**Actie 18:** De succesvolle acties in het kader van 'Focus op Talent' worden gecontinueerd en verder uitgebouwd.

**Duiding** In het kader van "Focus op Talent" ontwikkelden de werknemers- en werkgeversorganisaties acties die eveneens kunnen bijdragen aan een verhoging van de werkbaarheidsgraad.

**Repliek Vlaamse Regering:** De succesvolle acties binnen het 'Focus op Talent' beleid worden gecontinueerd. Daarbij blijft de doelstelling van Focus op Talent inzake de inzetbaarheid van kansengroepen behouden.

## 6.2 Individuen aan de slag

<sup>1</sup> Actieplan De Vlaming leeft gezonder tegen 2025. P 36, referentie 27 Nadruk op leerkanalen en motivatie, stressbeperking, evenwicht werk-privé ([www.werkbaarwerk.be/werkbaarheid](http://www.werkbaarwerk.be/werkbaarheid)) en referentie 28 legt accenten op : werkomstandigheden en – organisatie, normen en waarden, competenties en gezondheid.

### *Leidinggeevenden versterken*

**Doelstelling** Leidinggeevenden in hun functie versterken.

**Actie 19:** Uitschrijven van een ESF-oproep gericht op het aanbieden van opleidingen, en/of coaching/begeleiding aan leidinggeevenden om hun coachende capaciteiten nog verder te versterken.

**Duiding** Zowel uit de werkbaarheidsstudie, de rondetafel met experts en het participatie-event met zelfstandige ondernemers, werkgevers en werkenden, blijkt dat een goede ondersteuning van de direct leidinggevende cruciaal is wanneer we spreken over werkbaar werk. Ook in het kader van preventie van werkstress en burn-out is de rol van de leidinggevende enorm belangrijk. Vandaag wordt erg veel belang gehecht aan een coachende en waarderende leiderschapsstijl. Heel wat leidinggeevenden staan open voor of vragen naar ondersteuning of feedback over hoe zij hun rol optimaal kunnen invullen in het licht van de nieuwe uitdagingen die op hen afkomen.

Om op korte termijn een voldoende grote groep van leidinggeevenden en ondernemingen te bereiken, vragen de sociale partners om te bekijken of er een ESF-oproep kan worden uitgeschreven gericht op het aanbieden van opleidingen, coaching en/of begeleiding van leidinggeevenden om hun coachende capaciteiten nog verder te versterken. Mogelijke invalshoeken hierbij zijn ‘verbindend’ of ‘duurzaam leiderschap’ waarbij het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers aan bod komt, via het versterken van de verbinding tussen de missie en visie van de onderneming enerzijds en de passie en drijfveren van de medewerkers anderzijds. Hoe leidinggeevenden de methodiek van *jobcrafting* en *jobcarving* kunnen inzetten om voor hun medewerkers het werk werkbaarder te maken, is tevens een thema dat aan bod zou kunnen komen.

**Wie** ESF, Leidinggeevenden

**Timing** 2018

**Financiering** ESF

**Repliek Vlaamse Regering:** Met de huidige ESF oproepen ‘duurzaam loopbaanbeleid’ en ‘opleiding in bedrijven’ steunt de Vlaamse Regering reeds organisaties en bedrijven die investeren in opleidingen rond leiderschap of projecten opzetten rond werkbaar werk. Medewerkers van ESF begeleiden de organisaties bij de projectaanvraag en staan klaar om hen te coachen na goedkeuring van het project. Er zal bekeken worden in welke mate het nodig is deze oproepen nog meer te richten op het aanbieden van opleidingen, coaching en/of begeleiding van leidinggeevenden om hun coachende capaciteiten nog verder te versterken opdat op korte termijn een voldoende grote groep van leidinggeevenden en ondernemingen kan bereikt worden.

### *Werkenden in hun loopbaan ondersteunen*

**Doelstelling** Werkenden nemen hun loopbaan actief in handen. Hiertoe moeten zij een overzicht hebben van de maatregelen die bestaan om hun loopbaan uit te bouwen. Loopbaanbegeleiding is één van de mogelijke in te zetten tools.

**Actie 20:** Het ontwikkelen en digitaal beschikbaar maken van een loopbaanondersteuningspakket.

**Duiding** Dit loopbaanondersteuningspakket bevat het geheel van maatregelen die je kan inzetten om je loopbaan te oriënteren, te ondersteunen en te versterken. Met dit loopbaanondersteuningspakket wordt ingespeeld op de toenemende vraag om de loopbaan zelf proactief in handen te nemen. De verankering van het loopbaanondersteuningspakket in een digitale omgeving, zoals Mijn Loopbaan van de VDAB, is hierbij van groot belang.

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering onderschrijft mee de nood aan het meer klantgericht aanreiken van informatie aan werknemers met betrekking tot maatregelen die ingezet kunnen worden om een loopbaan te oriënteren, uit te bouwen, te versterken en zelf proactief te werken aan meer werkbaar werk. Idealiter neemt dit de vorm aan van een digitaal loopbaanportaal waarbij individuen de opname van hun rechten op vlak van hun loopbaan (bijvoorbeeld m.b.t. opleiding, loopbaanbegeleiding, dienstencheques, verlofstelsels, ...) kunnen opvolgen en zo hun eigen loopbaan in handen kunnen nemen.

**Actie 21:** Het instrument loopbaanbegeleiding (verder) zeer gericht in de markt zetten.

**Duiding** Externe loopbaanbegeleiding is een krachtig middel om overeenstemming te vinden tussen jobkenmerken (werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen, werkorganisatie, management en leiding) enerzijds en individuele kenmerken van werkenden (gezondheid, competenties en normen en waarden) anderzijds. Uit het participatie-event blijkt dat dit instrument, ondanks een recente promotiecampagne van de VDAB, nog relatief onbekend is, dit zowel bij het ruimere publiek als bij meer specifieke doelgroepen. Dit instrument dient daarom in de markt te worden gezet. Er is niet zo zeer behoefte aan een volgende algemene promotiecampagne maar wel aan zeer gerichte sensibilisering, met nog meer de focus op het bereik van bepaalde doelgroepen (bv. personen met een arbeidshandicap) en nog meer aandacht voor het inzetten van gepaste communicatiekanalen. Om laagopgeleiden te bereiken zou men bijvoorbeeld communicatie via de Centra voor Basiseducatie kunnen verspreiden.

**Repliek Vlaamse Regering:** VDAB onderzoekt als loopbaanregisseur hoe een meer gerichte sensibilisering (bijvoorbeeld door gericht intermediairen aan te schrijven of door het meer gericht benaderen van bepaalde doelgroepen) nog meer de focus kan leggen op het bereik van bepaalde doelgroepen. Verder zal ook de geplande (eerder genoemde) campagne aandacht voor loopbaanbegeleiding genereren. De VDAB gaat voor een inclusief beleid, zodat alle vormen van dienstverlening ook toegankelijk zijn voor werknemers die omwille van gezondheidsproblemen op zoek moeten naar ander werk of een andere werkgever. Werkgevers kunnen terecht bij de servicelijn van de VDAB met vragen rond vormen van dienstverlening in functie van oplossingen op maat van een concrete werknemer.

**Actie 22:** Loopbaanbegeleiding heeft aandacht voor competenties als bv. Werkorganisatie en time management als onderdeel van een ruimere loopbaanvraag.

**Duiding** De sociale partners vinden het belangrijk dat loopbaanbegeleiding, indien gewenst, ook aandacht heeft voor zaken zoals planning van de taken, werkorganisatie, agendasetting, time management, dit wel als onderdeel van een ruimere loopbaanvraag. Deze elementen versterken het loopbaansturend vermogen van het individu (als één van de loopbaancompetenties) en dragen zo bij tot een grotere inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

**Repliek Vlaamse Regering:** Loopbaanbegeleiding kan als onderdeel van een ruimere loopbaanvraag aandacht schenken aan competenties die bevorderlijk zijn voor het loopbaansturend vermogen van individuen. Loopbaanbegeleiding zelf omvat geen opleiding: indien vanuit de loopbaanvraag er nood is aan het ontwikkelen en versterken van deze competenties krijgt dit in het persoonlijk ontwikkelingsplan een plaats; een individu wordt dan aangemoedigd hier na de loopbaanbegeleiding mee aan de slag te gaan.

**Actie 23:** Loopbaanbegeleiders capteren tijdig signalen van werkstress en burn-out

**Duiding** Opdat signalen van werkstress of burn out tijdig kunnen worden opgespoord en aangepakt (eventueel via doorverwijzing) is het belangrijk dat loopbaanbegeleiders voldoende kennis hebben van deze thematiek. De sociale partners vinden het belangrijk dat loopbaanbegeleiders voldoende kennis hebben van deze thematiek. De sociale partners vinden het belangrijk dat er netwerkmomenten worden georganiseerd om knowhow hierrond te delen. De sociale partners pleiten er ook voor dat kennis inzake werkstress of burn out wordt meegenomen in de visievorming die de loopbaangeleidingscentra moeten ontwikkelen.

**Repliek Vlaamse Regering:** Opdat signalen van werkstress of burn out tijdig kunnen worden opgespoord en aangepakt (via doorverwijzing naar gespecialiseerde centra) is het belangrijk dat loopbaanbegeleiders voldoende kennis hebben van deze thematiek. Bepaalde loopbaancentra hebben zich vandaag reeds gespecialiseerd in de problematiek. Ook hier geldt dat de burn-outtherapie zich buiten het toepassingsgebied van loopbaanbegeleiding bevindt. Loopbaanbegeleiders capteren bijgevolg enkel signalen en verwijzen passend door en/of haken na een burn-outtherapie passend verder in op de loopbaanvraag. VDAB als loopbaanregisseur kan opleidingsnaden bij loopbaanbegeleiders op dit vlak bevragen en organiseert indien nodig netwerkmomenten om knowhow hierrond te delen.

**Wie** VDAB, loopbaanbegeleidingscentra, werkenden, Vlaamse overheid

**Timing** Nog nader te bepalen

**Financiering** Vlaamse overheid voor uitwerken en digitaal verankeren loopbaanondersteuningspakket & continuering financiering loopbaanbegeleidingscheques

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse overheid zal de mogelijkheden voor uitbouw van een digitaal loopbaanportaal bekijken en continueert de financiering van de loopbaancheques.

*Vormings- en opleidingsbeleid vormgeven met focus op kortgeschoolden*

**Doelstelling** De participatie van werkenden aan permanente vorming en opleiding verhogen van 7% naar 15%.

**Situering** Er blijft een belangrijke rol voor de Vlaamse overheid en de Vlaamse sociale partners weggelegd om werkenden, waaronder vooral kortgeschoolden, te stimuleren tot participatie aan vorming en opleiding. De sociale partners en de Vlaamse Regering sloten op 11 juli 2017 het VESOC-akkoord 'Vorming en opleiding voor werkenden' waarmee ze de bakens uitzetten voor de beleidsaanpak van permanente vorming voor de middellange termijn. Door het stimuleren van een leercultuur waarin de geleerde competenties worden gevaloriseerd, hopen de sociale partners de leermogelijkheden van werkenden te vergroten en zo de werkbaarheid te verbeteren. Dit akkoord wordt verder uitgewerkt in een gezamenlijke werkgroep met de Vlaamse Regering.

**Actie 24:** Het tweede deel van het VESOC-akkoord Vorming en opleiding m.b.t. leercultuur moet zo spoedig mogelijk verder worden geconcretiseerd. De Stichting Innovatie & Arbeid brengt momenteel inspirerende voorbeelden van leercultuur en leertrajecten in grote ondernemingen en kmo's in kaart (in de sectoren hout, voeding, elektriciteit), met specifieke aandacht voor kortgeschoolden. Dit onderzoek zal ter inspiratie dienen bij het opzetten van proefprojecten.

**Actie 25:** Samen met de Vlaamse Regering zetten de Vlaamse sociale partners hun schouders achter de operationalisering en verdere uitrol van het VESOC-akkoord Vorming en opleiding voor werkenden (door de werkgroep Hervorming van de opleidingsincentives).

**Wie** Vlaamse overheid, Vlaamse sociale partners, Stichting Innovatie & Arbeid

**Timing** Vanaf september 2017

**Financiering** Vlaamse overheid

**Repliek Vlaamse regering:** Het VESOC-akkoord zal verder uitgerold worden binnen het tripartite akkoord van 11 juli 2017.

**Aanvulling vanuit de Vlaamse Regering:** Ten aanzien van individuen verdient ook het stelsel van dienstencheques, het Vlaams Zorgkrediet en de aanmoedigingspremies in het kader van de thematische verlostelsels vermelding. Beide maatregelen werken ook in op werkbaarheid, meer specifiek op de combinatie werk-gezin. Deze maatregelen kunnen vanuit het samenbrengen van alle informatie met betrekking tot werkbaar werk (zie boven) meer in beeld gebracht worden. Hoewel geen onderdeel van dit actieplan, wijzen we, voor alle volledigheid naar de federale wet wendbaar en werkbaar werk waarbinnen regelingen met betrekking tot arbeidstijden en verlof opgenomen zijn.

### 3.3 De Vlaamse overheid

#### *Sport en beweging op en na het werk stimuleren*

**Aanvulling vanuit de Vlaamse Regering:** Zowel factoren binnen als buiten de werksituatie, zoals vb. gezondheidsklachten, pendeltijd, verwevenheid werk en privé-agenda enzovoort, kunnen het stressniveau en de mentale veerkracht beïnvloeden en verdienen dus de nodige aandacht. In die zin zal Sport Vlaanderen verder betrokken worden bij de verder evolutie en uitrol van het actieplan werkbaar werk.

**Actie:** Sport Vlaanderen inventariseert en ontsluit goede praktijken van ondernemingen die aan de slag gaan met het opzetten van een activeringsbeleid en van concrete beweeg- en sportacties.

**Actie:** Sport Vlaanderen sensibiliseert en enthousiasmeert actoren rond sport en bewegen via haar actieplan Sport op het werk. Zo zijn er communicatiepakketten voorhanden met sport- en beweegprikkels. Ook binnen de campagne #sportersbelevenmeer is er aandacht voor sport op het werk.

**Actie:** Sport Vlaanderen helpt aanzetten tot actie, onder meer door het aanbieden van een sport- en beweegscan die het (sportieve) profiel en de noden en wensen van de werknemers in kaart brengt. Het resultaat van die scan is een rapport en biedt ook mogelijkheden om zaken te monitoren. Sport Vlaanderen voorziet ook ondersteunend materiaal zoals een stappenplan zodat bedrijven zelf aan de slag kunnen om een sport- en beweegaanbod op te zetten.

#### *Behoeftedekkend en kwaliteitsvol aanbod kinderopvang realiseren*

**Doelstelling** De combinatie werk-privé (arbeid en gezin) mee ondersteunen en beter beheersbaar maken via aangepast flankerend beleid. Hiertoe wordt een behoeftedekkend, betaalbaar, voldoende flexibel en kwaliteitsvol aanbod aan kinderopvang voor baby's en peuters en aan buitenschoolse opvang voor schoolkinderen gerealiseerd, met aandacht voor werkbaar werk van de begeleiders.

De Vlaamse regering geeft volledige uitvoering aan het decreet Kinderopvang van Baby's en Peuters.



**Actie 26:** De Vlaamse Regering geeft volledige uitvoering aan het decreet Kinderopvang van Baby's en Peuters.

**Duiding** Met het decreet Kinderopvang van Baby's en Peuters (van 20 april 2012) wil de Vlaamse overheid de kinderopvang toegankelijker, professioneler en duidelijker maken. Heel concreet wil de overheid tegen 2020 aan elk gezin met een behoefte aan kinderopvang binnen een redelijke termijn en binnen een redelijke afstand een kwaliteitsvolle en betaalbare opvangplaats kunnen aanbieden. Om aan de vraag naar kinderopvang te voldoen, wil de Vlaamse Regering daarom verder in bijkomende opvangplaatsen investeren.

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse Regering blijft investeren in de kinderopvang en maakte daarvoor recent nog 20 miljoen euro vrij in functie van de gestelde doelstellingen. Zij investeert daarbij niet alleen meer dan 13 miljoen in meer plaatsen en hogere subsidies voor bestaande plaatsen, maar voorziet ook 5,7 miljoen in het kader van de flexibilisering van de kinderopvang, zodat het voor ouders makkelijker wordt om opvang te vinden op atypische uren of om opvang te vinden als de instap dringend is. De regelgeving daartoe wordt uitgewerkt.

Daarnaast investeert de Vlaamse Regering ook in de ondersteuning van de pedagogische, sociale en economische functie van de kinderopvang door vanaf 2019 een eengemaakt ondersteuningsnetwerk op te richten dat de verschillende huidige ondersteuningsvormen groepeerd. Daarvoor wordt 0,8 miljoen euro extra voorzien.

**Actie 27:** Hetzelfde engagement wordt waargemaakt voor de buitenschoolse opvang opdat ook kinderen in de basisschool op een kwaliteitsvolle manier van opvang en vrije tijd kunnen genieten (actie 27.1) Hiertoe wordt er snel een ernstig beleidsmatig debat gevoerd over de buitenschoolse kinderopvang. Dit debat wordt interdisciplinair gevoerd en behandelt o.a. het ter beschikking stellen van niet-lesgebonden/niet-klassikale ruimtes voor de invulling van opvang. Een multifunctioneel en breed gebruik van deze ruimtes vormt het uitgangspunt. Er wordt vervolgens werk gemaakt van een geïntegreerd decretaal kader rond opvang en vrije tijd van schoolkinderen. Dit decreet neemt voorwaarden op inzake pedagogische competenties.

De sociale partners vragen dat er snel een ernstig beleidsmatig debat wordt gevoerd over de buitenschoolse kinderopvang. De sociale partners benadrukken dat het debat over de buitenschoolse kinderopvang de onderwijs- en welzijnsbevoegdheid overschrijdt en daarom interdisciplinair moet worden gevoerd: ook de betrokken actoren uit jeugd, cultuur, vrije tijd, sport moeten mee aan tafel zitten. Om een kwalitatief en divers aanbod te realiseren, moeten opvang- en vrijetijdsinitiatieven immers samenwerken. De conceptnota 'Krachtlijnen voor een nieuwe organisatie van de opvang en vrije tijd van kinderen'10 (2015) pleit voor een lokaal samenwerkingsverband onder regie van het lokaal bestuur waarbij opvang- en vrijetijdsactiviteiten inspanningen leveren om hun aanbod op mekaar af te stemmen.

De sociale partners pleiten voor een multifunctioneel en breed gebruik van niet-lesgebonden/niet-klassikale ruimtes in de school o.a. voor de invulling van opvang voor/na de schooluren. Dit item moet in het beleidsmatig debat aan bod zou komen. De eerder vermelde conceptnota stelt hierover dat de lokale besturen ervoor zorgen dat binnen het samenwerkingsverband de beschikbare middelen efficiënter worden ingezet door het aanbod op mekaar af te stemmen en de infrastructuur te delen. Multifunctioneel gebruik van infrastructuur (gemeentelijk patrimonium en patrimonium van opvang- en vrijetijdsactoren) vormt het uitgangspunt.

Er is verder dringend nood aan een geïntegreerd decretaal kader rond opvang en vrije tijd van schoolkinderen. De conceptnota dat wil voorzien in een geïntegreerd opvang- en vrijetijdsaanbod voor elk kind dat er behoefte aan heeft, bevat hiervoor een aantal uitgangspunten maar heeft verdere uitwerking en concretisering. De sociale partners willen hierover via overleg verder betrokken worden.

Om in kwaliteitsvolle opvang te voorzien, zijn bepaalde competenties vereist. Het decreet inzake de kinderopvang van baby's en peuters stelt dat elke kinderbegeleider en elke verantwoordelijke in de kinderopvang moet beschikken over (aan te tonen) kwalificaties. De sociale partners vragen dat ook het toekomstig decreet inzake de buitenschoolse kinderopvang voorwaarden inzake pedagogische competenties opneemt.

**Wie** Vlaamse overheid, opvang- en vrijetijdsinitiatieven, lokale besturen

**Timing** 2018

**Financiering** Vlaamse overheid

**Repliek Vlaamse Regering:** Met betrekking tot de buitenschoolse kinderopvang werd een ruime bevraging georganiseerd van de sector en betrokken partners, waaronder de SERV en de SAR, naar aanleiding van de conceptnota Over de krachtlijnen voor een nieuwe organisatie van de opvang en vrije tijd van kinderen. Deze bevraging verliep sectoroverschrijdend en zal aanleiding geven tot een voorstel van decreet op initiatief van het Vlaams Parlement.

Daarbij zal de regie met betrekking tot de buitenschoolse opvang van kinderen in handen komen van de lokale besturen. Men kan daarbij op lokaal niveau zeker het multifunctioneel gebruik van infrastructuur onderzoeken. Kwaliteitsvolle opvang van kinderen zal ook bij deze lokale regiefunctie voorop staan.

*Duurzaam woon-werkverkeerbeleid uittekenen*

**Doelstelling** De combinatie werk-privé (arbeid en gezin) mee ondersteunen en beter beheersbaar maken via aangepast flankerend beleid; hier duurzaam woon-werkverkeer.

**Situering** Woon-werkverkeer betreft de verplaatsing van en naar het werk, ongeacht het vervoersmiddel dat men hiervoor gebruikt. Een daadkrachtig beleid voor het woon-werkverkeer is absoluut noodzakelijk. Het is nl. mede verwekker van files, met name tijdens de spitsuren. Bovendien stelt de Stichting Innovatie & Arbeid in de studie 'Pendelen en Werkbaar werk' vast dat lange pendeltijden de werkbaarheid van het werk verminderen, ziekteverzuim verhogen en de intentie om van werk te veranderen, versterken. De SERV deed op 4 juli 2016 in een advies in navolging van deze studie enkele voorstellen op basis waarvan de Vlaamse overheid pendelen kan vermijden, optimaliseren en verduurzamen.

**Actie 28:** De sociale partners vragen de Vlaamse Regering om het mobiliteitsprobleem en de structurele stilstand aan te pakken door structurele maatregelen. Het invoeren van een mobiliteitsbudget kan al vast een bijdrage bieden. Er moet in dit kader ook worden nagedacht over de invulling van een slimme kilometerheffing (zoals in de NAR/CRB uitgewerkt).

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse overheid investeert meer dan ooit in een veilig en kwaliteitsvol mobiliteitsnetwerk en dit ten aanzien van alle vervoermodi. Missing links en lokale knelpunten inzake capaciteit en doorstroming op de weg worden weggewerkt; veilige fietsverbindingen en fietssnelwegen aangelegd; verouderde voertuigen van de Lijn worden vervangen; investeringen in het water- en spoornet moeten leiden tot een modale verschuiving in het goederenvervoer.

De Vlaamse overheid is overtuigd van het belang van mobiliteitssturing via fiscale of financiële incentives. De effecten van de kilometerheffing voor vrachtwagens worden nauwgezet gemonitord. Waar nodig wordt voorzien in een bijsturing. De Vlaamse Regering engageert zich daarnaast om de invoering van een kilometerheffing voor personenwagens uitgebreid te bestuderen in functie van een beleidskeuze door de volgende Vlaamse Regering.

**Actie 29:** De sociale partners vragen de Vlaamse Regering om met de concretisering van basisbereikbaarheid maximaal in te zetten op de bereikbaarheid van bedrijven. De sociale partners vragen om de mobiliteitsopties voor een werknemer te verruimen en andere vervoersmodi (qua prijs, aanbod, flexibiliteit) even aantrekkelijk te maken als de wagen. Hiervoor dient te worden ingezet op het uitbouwen en onderhouden van infrastructuur (bijv. veilige fietspaden langs gewestwegen en fietsostrades), het faciliteren van zogenaamde intermodale knooppunten (bijv. voldoende fietsstallingen bij treinstations, tramhaltes bij parkeerplaatsen en -garages in steden), het aanbieden van mogelijkheden om productief bezig te zijn op bussen en treinen (bijv. wifi, voldoende zitplaatsen), het stimuleren van het gebruik van deelfietsen en deelbedrijfswagens. Er dient prioritair te worden ingezet op de uitbouw van verkeersveilige en comfortabele fietsinfrastructuur naar bedrijvenzones. De huidige budgetten voor mobiliteitsinfrastructuur worden daarom best verhoogd.

**Actie 30:** De sociale partners vragen de Vlaamse Regering om structurele samenwerking en afstemming te stimuleren tussen mobiliteitspartners zoals De Lijn, TEC, NMBS, MIVB, de FOD Mobiliteit en Vervoer en het Vlaams departement Mobiliteit en Openbare Werken inzake dienstregeling, aansluitingen, tarieven en abonnementen en (digitale) aankondigingsborden. Er zou moeten worden voorzien in abonnementsformules bij het openbaar vervoer die zijn afgestemd op deeltijds werken.

**Repliek Vlaamse Regering:** De Vlaamse overheid investeert met het oog op het beter bereikbaar maken van bestemmingen. Een principe dat we ook doortrekken naar het openbaar vervoer en waarbij we het aanbod veel beter wensen te laten aansluiten bij de vervoersvraag. De betrokkenheid en inspraak van lokale besturen betreffende de regionale mobiliteit en strategische investeringen versterken we met de oprichting van de vervoerregioraden.

Niet alleen de afzonderlijke mobiliteitsnetwerken maken we robuust. De Vlaamse Regering maakt werk van combi-mobiliteit en verknoping dat de overstap tussen verschillende modi moet faciliteren. Om de combimobiliteit te bevorderen en de reiziger maximaal te verleiden, is er nood aan een voldoende hoge vorm van ticketing- en tariefintegratie van de verschillende vervoersaanbieders. Daartoe evolueren binnen het openbaar vervoer naar een ecosysteem van open data en open ticketing dat interne en externe developers moet toelaten deze te integreren in hun eigen vervoersoplossingen en routeplanners.

**Actie 31:** De sociale partners herhalen hun engagement (cfr. SERV-advies van 4 juli 2016) om de federale driejaarlijkse verplichte diagnostiek over woon-werkverplaatsingen op de ondernemingsraad te plaatsen.

**Actie 32:** In Vlaanderen subsidieert het Pendelfonds projecten die het woon-werkverkeer verduurzamen. Bedrijven of andere private instellingen, maar ook lokale of provinciale overheden of andere publieke instellingen (in samenwerking met een private partner) kunnen de subsidie aanvragen. Alle ondernemingen hebben ondersteuning nodig bij het uitvoeren van de Mobiscan.

Momenteel maken kmo's de helft uit van de ingediende pendelfondsprojecten. Er moet worden bekeken hoe kmo's nog beter kunnen worden bereikt en hoe zij hier nog meer gebruik van kunnen maken (bijvoorbeeld via een gerichte oproep). Aangezien de sociale partners de noden op het terrein goed kennen, willen zij vroeger worden betrokken bij de strategische voorbereiding van de Pendelfondsoproep.

**Wie** Vlaamse Regering, mobiliteitspartners, sociale partners, pendelfonds, ondernemingen waaronder kmo's  
of samenwerkende kmo's

**Timing** Nog te bepalen

**Financiering** Vlaamse Regering, Pendelfonds voor vijfde actie

**Repliek Vlaamse Regering:** Het Pendelfonds zal ook in de toekomst ingezet worden om het woonwerkverkeer verder te verduurzamen.

Voorstel van beslissing Vlaamse Regering

De Vlaamse regering:

- 1) Gaat akkoord met dit antwoord van de Vlaamse regering op het actieplan van de sociale partners omtrent werkbaar werk;
- 2) Legt dit antwoord van de Vlaamse regering voor ter bespreking aan VESOC met de intentie een akkoord te bereiken, waarna het resultaat van deze bespreking wordt teruggekoppeld naar de Vlaamse regering.

Dit antwoord van de Vlaamse regering houdt geen enkel financieel of budgettaire engagement in.

Brussel,

De Vlaamse minister van Onderwijs,  
Hilde CREVITS

De Vlaamse minister van Mobiliteit, Openbare werken, Vlaamse rand, Toerisme en  
Dierenwelzijn,  
Ben WEYTS

De Vlaamse minister van welzijn, volksgezondheid en gezin,  
Jo VANDEURZEN

De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport,  
Philippe MUYTERS