

ADVIES Nr. 2.170

Zitting van dinsdag 30 juni 2020

IPA 2017-2018 – Een innovatieve arbeidsorganisatie

x                    x                    x

2.897

## **ADVIES Nr. 2.170**

---

Onderwerp : IPA 2017-2018 – Een innovatieve arbeidsorganisatie

In het interprofessioneel akkoord 2017-2018 stellen de sociale partners dat zij een aantal maatschappelijke uitdagingen wensen aan te pakken.

Onder titel 3 van het Hoofdstuk D. “Maatschappelijke uitdagingen” van het interprofessioneel akkoord nemen de sociale partners zich voor om te werken rond innovatieve arbeidsorganisatie.

Het Bureau van de Nationale Arbeidsraad heeft deze werkzaamheden toevertrouwd aan een werkgroep binnen de Raad.

Deze werkgroep heeft een globale aanpak en een kader uitgewerkt voor het opzetten van pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie.

Op verslag van die werkgroep heeft de Raad op 30 juni 2020 het volgend advies uitgebracht.

x            x            x

## **ADVIES VAN DE NATIONALE ARBEIDSRAAD**

---

### **I. CONTEXT**

#### **A. Het interprofessioneel akkoord 2017-2018**

In het interprofessioneel akkoord 2017-2018 stellen de sociale partners dat zij een aantal maatschappelijke uitdagingen wensen aan te pakken.

Onder titel 3 van het Hoofdstuk D. “Maatschappelijke uitdagingen” van het interprofessioneel akkoord wordt het volgende gesteld : “De interprofessionele sociale partners zullen tegen 30 juni 2017 in de Nationale Arbeidsraad onderzoeken welke maatregelen en aanpassingen van de arbeidswetgeving kunnen toelaten om een soepeler organisatie van de arbeid voor de werkgever mogelijk te maken en de balans werk-privéleven en de werkbaarheid in de loopbaan voor de werknemer te verbeteren, met inbegrip van de nieuwe arbeids- en arbeidsorganisatievormen, met als doel de werkgelegenheid en de concurrentiekracht van de ondernemingen te bevorderen. Zij zullen tevens bekijken hoe zij het overleg en de ontwikkeling van pilootprojecten daarover kunnen stimuleren”.

#### **B. Werkzaamheden in de Nationale Arbeidsraad**

Binnen de Raad werd een werkgroep opgericht om zich te buigen over de uitvoering van het luik «Maatschappelijke uitdagingen – Een toekomstgerichte arbeidsorganisatie» van het Interprofessioneel Akkoord 2017-2018.

Deze werkgroep heeft zijn werkzaamheden aangevat met het organiseren van hoorzittingen van sectoren en experts die werken rond innovatieve arbeidsorganisatie.

Wat de sectoren betreft, hebben de vertegenwoordigers van het Demografiefonds, van Alimento en van HRwijs een voorstelling gegeven van hun activiteiten.

De experts inzake innovatieve arbeidsorganisatie die gehoord werden in de werkgroep zijn prof. dr. Steven Dhondt, KU Leuven en TNO, mevrouw Monique Ramioul, hoofd onderzoeksgroep arbeid en organisatie HIVA, mevrouw Mieke Van Gramberen, Algemeen Directeur Flanders Synergy, mevrouw Miet Lamberts, onderzoeksleider HIVA, Prof. Christophe Vanroelen, VUB en Prof. Esteban Martinez, ULB.

Verder nam deze werkgroep kennis van de verschillende projectoproepen inzake “werkbaar werk” van het Departement Werk en Sociale Economie van Vlaanderen. Het gaat om de werkbaarheidscheques, de verhoging KMO-P, en “Drive – Op weg naar werkbaar werk”.

## **II. PROJECTOPROEP – PILOOTPROJECTEN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE**

Hierna zetten de sociale partners uiteen welke krachtlijnen aan de basis liggen van hun voorstel (punten A. tot C.), hoe zij het kader voor deze pilootprojecten concreet zien (punt D.) en welke maatregelen dienen genomen te worden om ze te realiseren (punt E.).

### **A. Een projectoproep in het kader van het interprofessioneel akkoord 2017-2018**

Bij de sociale partners leeft de bekommernis om zinvol en kwaliteitsvol werk tot stand brengen op grotere schaal in combinatie met een verhoging van de efficiëntie en het concurrentievermogen van de ondernemingen.

Zij zijn van oordeel dat door het herbekijken en innoveren van de arbeidsorganisatie - we spreken dan ook over Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO) - het mogelijk moet zijn om de slagkracht, duurzaamheid en het concurrentievermogen van organisaties en de werkbaarheid van jobs te verbeteren, om werkdruk zo goed mogelijk te verdelen over alle medewerkers, om het werk interessanter en zinvoller te maken, en om meer betrokkenheid, werkgoesting, leerkansen en talentontplooiing te genereren.

De sociale partners willen daarom op zoek gaan naar projecten die rechtstreeks tot doel hebben om in ondernemingen:

- een soepeler organisatie van de arbeid voor de werkgever mogelijk te maken, EN;

- de balans werk-privéleven en de werkbaarheid in de loopbaan voor de werknemer te verbeteren;
- teneinde de werkgelegenheid en de concurrentiekracht van de ondernemingen te bevorderen.

Deze bekommernissen werden als dusdanig verwoord in het interprofessioneel akkoord 2017-2018.

Meer in het bijzonder wensen de sociale partners in het kader van de uitvoering van hun interprofessioneel akkoord 2017-2018 een projectoproep voor pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie te kunnen lanceren en de verzekering te krijgen dat een budget voor deze pilootprojecten ter beschikking zal zijn (zie punt E.3).

De sociale partners zijn van oordeel dat er nood is aan de brede aanpak die zij voor deze pilootprojecten vooropstellen, naast de reeds bestaande initiatieven om een innovatieve arbeidsorganisatie te promoten, onder meer op Vlaams vlak.

## B. De notie “innovatieve arbeidsorganisatie”

Het is, vooreerst, nuttig om een aantal termen te verduidelijken die hierna terugkomen bij de uiteenzetting van de voorgestane operationele aanpak voor de pilootprojecten rond innovatieve arbeidsorganisatie (punt C.).

De **visie en strategie** zijn het fundament voor de vormgeving van een organisatie. Dit is de basis van organisatieontwerp: wat de organisatie doet, in welke richting ze wil evolueren, welke strategie daarvoor wordt gehanteerd en de daadwerkelijke implementatie ervan. De werknemers in zo'n organisatie zullen hun beste bijdrage leveren als hun persoonlijke situatie in balans is en met hun reële arbeidssituatie.

De **arbeidsorganisatie** is het geordende geheel van uitvoerende werknemers en managers die met behulp van middelen de realisatie van een of meer organisatiedoelen nastreeft. Dit is nodig zodra er sprake is van arbeidsdeling waarbij taken gegroepeerd en op elkaar afgestemd moeten worden. Met arbeidsorganisatie of structuur bedoelen we de manier waarop het werk verdeeld is in verschillende jobs. Structuur zegt wie wat doet in het bedrijf, al dan niet in teamverband, en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De arbeidsorganisatie omhelst derhalve de structuur van de organisatie (horizontaal – verticaal), de taakverdeling, de werkprocedures, de beheersinstrumenten, de managementstijl en het algemeen beleid dat in de onderneming wordt gevoerd.

**Innovatieve arbeidsorganisatie** is een term die wordt gebruikt voor nieuwe manieren om het werk te organiseren waarbij een synergie wordt gezocht tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid. Deze innovatieve initiatieven houden dus een win-winsituatie in voor zowel de werkgever als de werknemers.

Een bedrijf of organisatie wordt door dit soort innovatie slagvaardiger in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatie en duurzaamheid. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, d.w.z. jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers en een betere aansluiting met de bedrijfsprocessen.

Mogelijke aanpassingen aan de klassieke manier van arbeidsorganisatie zijn:

- **procesgericht organiseren:** niet de afzonderlijke taken die moeten gebeuren staan centraal maar het volledige proces om tot de dienst of het product te komen. Er wordt extra waarde gecreëerd voor de 'klant' of doelgroep, doordat de focus ligt op het einddoel en het proces. Aandacht en energie gaan niet verloren aan procedures en een focus op deeltaken. Aanpassingen in de werkwijze en beslissingen kunnen snel gemaakt worden, doordat hiërarchie gemeden wordt. Werknemers krijgen zo dicht mogelijk bij het product of de dienst het beslissingsrecht en de invloed om snel aanpassingen te doen. Zo krijg je een betere beheersbaarheid en vaak ook verbeteringen in het proces en daardoor ook aan het product of de dienst(en).
- **horizontaal organiseren:** werknemers staan in direct contact met elkaar. Ze kunnen direct met elkaar afstemmen en mogen samen beslissingen nemen. Er is zo weinig mogelijk gelijkvormigheid en er zijn zo weinig mogelijk exacte aanwijzingen over hoe zaken moeten worden aangepakt. Zo komen de werknemers tot leerrijke en actieve jobs.

Een **actieve job** is een job waarbij werknemers een evenwicht vinden tussen de taakeisen waaraan ze moeten voldoen en de regelruimte die ze krijgen om te voldoen aan die taakeisen. Kenmerken van dat soort jobs zijn:

- Werknemers zien hun takenpakket als een logisch samenhangend geheel.

- Werknemers beschikken over voldoende autonomie.
- Werknemers hebben voldoende contact met hun collega's.
- Werknemers hebben organiserende taken.
- Werknemers hebben afwisselende taken.
- Werknemers krijgen voldoende informatie.
- Er wordt beroep gedaan op de reflectiemogelijkheid van de werknemers.

Nieuwe manieren om het werk te organiseren kunnen betrekking hebben op verschillende onderdelen van de arbeidsorganisatie.

Bij de **arbeidsinhoud** gaat het om het rekening houden met factoren als de complexiteit van de taken, de vereiste competenties (kennis en vaardigheden), talenten, autonomie, afwisseling, werkritme, werklast, vermijden van dubbelzinnigheid van de rol,... Mensen inzetten op basis van hun talenten en competenties, rekening houdend met hun persoonlijke noden en aspiraties is het streefdoel.

De **arbeidsvoorwaarden** zijn de parameters die de uitvoering van het werk beïnvloeden zoals het loon en de sociale voordelen, het type werkrooster, het type contract, de manier waarop het werk wordt beoordeeld, opleidingsmogelijkheden, regelmogelijkheden balans privé- en beroepsleven, enz.

De **arbeidsomstandigheden** omvatten onder andere veiligheid op het werk, vereiste fysieke inspanningen, klimatologische omstandigheden, blootstelling aan trillingen, lawaai, aanwezigheid van gevaarlijke (chemische, biologische) stoffen, de arbeidsmiddelen (stoel, werktuigen, pc...), de arbeidsomgeving, comfort en orde en netheid op de werkplaats en de sociale voorzieningen (sanitair, refter...). De arbeidsomstandigheden zijn bij uitstek het domein van de preventiedienst(en). Preventieadviseurs en andere preventiemedewerkers fungeren als katalysator, adviseur. Het is ieders taak, leidinggevenden en werknemers, om het preventiebeleid in praktijk te brengen.

De **arbeidsverhoudingen of interpersoonlijke relaties** hebben een weerslag op de psychische en lichamelijke gezondheid en op het welzijn van de werknemers. De interpersoonlijke relaties op het werk omvatten de sociale verhoudingen tussen werknemers onderling evenals de sociale betrekkingen tussen de werknemer en de onderneming (relaties met de directe chef, de dienst human resources, enz.). Ook relaties met derden vallen hieronder. Er wordt rekening gehouden met de kwaliteit van de relaties (samenwerking, integratie, contactmogelijkheden...) de managementstijl en de werksfeer, eventueel lichamelijk en psychologisch geweld in de relaties, tegenstrijdige opdrachten, de manier om conflicten aan te pakken.

### C. De voorgestane operationele aanpak in het kader van de pilootprojecten

#### 1. De fasen van een project rond innovatieve arbeidsorganisatie die in aanmerking komen voor financiering

- De sociale partners hebben een schema (in bijlage bij dit advies) opgesteld dat poogt een overzicht te geven van de verschillende aspecten/onderdelen waarop gewerkt kan/moet worden in projecten rond innovatieve arbeidsorganisatie om succesvol te zijn in het behalen van de voormelde dubbele doelstelling.

In dit schema wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende fasen die een project rond innovatieve arbeidsorganisatie kan hebben (de verschillende rijen van het schema) : van de ontdekking van de problematiek, over de zoektocht naar een draagvlak, de voorbereiding van het project, de ontwikkeling van de acties, de implementatie ervan, tot de evaluatie van het project en zijn eventuele finale bijsturing.

Voor elk van deze fasen wordt aangeduid wat deze fase precies kan inhouden, welke acties in deze fase kunnen ondernomen worden en welk het gewenst resultaat van deze fase kan zijn (de verschillende kolommen van het schema).

- Het is evenwel niet de bedoeling van de sociale partners om projecten financieel te ondersteunen die betrekking hebben op de eerste drie fasen aangeduid in het schema : de ontdekking van de problematiek, de zoektocht naar een draagvlak en de voorbereiding van het project (cursief in het schema in bijlage).

De sociale partners zijn immers van oordeel dat het aanbeveling verdient de financiële ondersteuning van projecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie voor te behouden voor die projecten die gebaseerd zijn op en een verdere uitwerking zijn van enige voorbereidende analyse.

Er wordt niet vereist dat de eerste drie mogelijke fasen (ontdekking, draagvlak en voorbereiding) formeel deel hebben uitgemaakt van een door de betrokken ondernemingen/sectoren ingediend project, maar wel dat er in die ondernemingen reeds enig werk is geleverd om tot een begin van visie en strategie inzake het uitwerken van een innovatieve(re) arbeidsorganisatie te komen, er werd gezocht naar een draagvlak hiervoor en er een eerste situatietanalyse voorhanden is.



De betrokken ondernemingen waarvoor een project wordt ingediend dienen al enigszins te weten hoe de arbeidsorganisatie in de onderneming er uit ziet (de verschillende factoren en hun samenhang) en welke de werkpunten zijn. Er dient een begin van visie en strategie te zijn aangaande deze elementen evenals over de te bereiken doelen/verbeteringen en de weg ernaar.

Er dient, met andere woorden, al enig voorbereidend werk gebeurd te zijn in de onderneming inzake kennis over de beginsituatie waarin de onderneming zich bevindt, de situatie waarnaar men wenst te evolueren en de manier waarop men hier wil geraken.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat het voorbereidend werk in de onderneming zelf diende te gebeuren (cfr. het zoeken naar een draagvlak) en dat een loutere beschrijving in het aanvraagformulier over de beginsituatie en uitdagingen van de onderneming niet volstaan.

- De sociale partners wensen dus dat in de aan hen voor financiering voorgelegde projecten het objectief van een innovatieve(re) arbeidsorganisatie voor de betrokken onderneming(en) reeds een zekere concretisering heeft gekregen in het formuleren van specifieke doelstellingen voor zoveel als mogelijk onderdelen van de arbeidsorganisatie (zie verder).

Het voor financiering voorgelegde project kan vervolgens betrekking hebben op het identificeren, met behulp van een begeleider, van gepaste acties om die doelstellingen te realiseren en de samenhang van die acties te bewaken. Zo'n project werkt in het kader van de fase "ontwikkeling" van een innovatieve arbeidsorganisatie voor de onderneming.

Het voorgelegde project kan ook betrekking hebben op het toepassen van de in de fase "ontwikkeling" gedefinieerde acties (voor zoveel mogelijk onderdelen van de arbeidsorganisatie). Zo'n project werkt in het kader van de fase "implementatie" van een innovatieve arbeidsorganisatie voor de onderneming.

Het voorgelegde project kan ook betrekking hebben op het evalueren of bijsturen van eerder uitgewerkte doelstellingen of acties, na de implementatie. Zo'n project werkt in het kader van de fase "evaluatie" of "bijsturing" van een innovatieve arbeidsorganisatie voor de onderneming.

## 2. Pilootprojecten met een brede, innovatieve en resultaatgerichte aanpak

De sociale partners zijn verder van oordeel dat die pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie voor financiële ondersteuning in aanmerking komen waarbij het de bedoeling is dat heel breed, innovatief en resultaatgericht wordt gewerkt in de verschillende fasen waarop de pilootprojecten betrekking kunnen hebben.

### 2.1. Een brede aanpak

Ten eerste, wensen de sociale partners pilootprojecten te ondersteunen die een brede aanpak voorstellen, hetgeen zowel een geïntegreerde als een pluridisciplinaire aanpak vereist.

- Met **geïntegreerde of integrale aanpak** wordt bedoeld dat de verschillende actoren van de onderneming worden betrokken bij de opzet, de invoering en de uitvoering van de projecten. Dit geldt zowel op structureel vlak (de rol voor elkeen) maar ook wat betreft de effectieve participatie van elkeen (de creatie van een draagvlak).

Het spreekt voor zich dat naargelang het onderdeel van het project bepaalde actoren, bedrijfsfuncties, experts meer of minder op de voorgrond treden, al dan niet in combinatie: werkgever, hiërarchische lijn, werknemers, overlegorganen, preventieadviseurs, HR, coaches,...

Om de vernieuwingsprocessen binnen een onderneming te kunnen bewerkstelligen, moeten de initiatieven breed gedragen en ondersteund worden binnen de onderneming. Om die betrokkenheid te kunnen realiseren is overleg en samenwerking met de werknemers(afvaardiging) en de overlegorganen noodzakelijk.

De projecten dienen dus van meet af aan in het sociaal overleg (voor ondernemingen zonder werknemersafvaardiging en zonder overlegorganen, met betrokkenheid van de werknemers) uitgewerkt en besproken te worden. Dit wordt geconcretiseerd in de concrete voorwaarden voor de aanvraag van financiering van een project (zie verder), waarbij het geschreven engagement wordt gevraagd van de directie en de werknemers(afvaardiging) voor het project.

Er wordt dus niet alleen vereist dat er al enig voorbereidend werk is gebeurd in de onderneming voorafgaand aan de aanvraag voor financiering van een project inzake de creatie van een draagvlak om te werken aan de arbeidsorganisatie (zie hiervoor). Er dient ook de bereidheid te zijn om het project in partnerschap met de relevante actoren in de onderneming te doorlopen.

Een ander facet van de gevraagde “brede” aanpak is dat de focus van een project dient te liggen op een collectieve benadering op het niveau van de onderneming of een afdeling daarvan. Het gaat dus niet over het coachen van werknemer en/of leidinggevenden. Het opzetten van coachingsprogramma’s met het oog op wijzigingen in de arbeidsorganisatie kan natuurlijk wel deel uitmaken van de voorgestelde acties.

- Het **pluridisciplinaire karakter** van de pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie die voor financiële ondersteuning in aanmerking komen, betekent dat zo’n project een aanpak vereist die verder reikt dan één enkele dimensie en zo veel mogelijk verschillende aspecten van de arbeidsorganisatie beslaat (zoals de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsrelaties, de arbeidsvoorwaarden, het procesgericht organiseren, het competentie- en talentmanagement, de loopbaanmogelijkheden, de arbeids-situatie in balans enz.).

Het is dus niet de bedoeling om deze elementen en principes apart te gaan benaderen. Men kan niet starten bij één element en dan overgaan naar het volgende of er enkele uitkiezen die toevallig goed uitkomen. Alles werkt en hangt samen. Veranderacties die men onderneemt kunnen best deze verschillende zaken integreren.

De pluridisciplinaire aanpak dient doorheen de verschillende fasen van een aanpak in een onderneming rond innovatieve arbeidsorganisatie aangehouden te worden. Reeds in de fasen van ontdekking, draagvlakcreatie en voorbereiding (die niet voor financiering in aanmerking komen) dient rekening gehouden te worden met zoveel als mogelijk onderdelen van de arbeidsorganisatie, om werkpunten en doelstellingen te bepalen op deze verschillende terreinen.

Alleen indien zo veel mogelijk onderdelen van de arbeidsorganisatie worden meegenomen in het bepalen van de doelstellingen, kunnen acties/programma’s op deze verschillende onderdelen ontwikkeld worden om deze doelstellingen te realiseren in de fase van de beleidsontwikkeling, implementatie van het beleid en evaluatie/bijsturing (die voor financiering in aanmerking komen).

Het is ook belangrijk om een coherente aanpak tussen de verschillende gekozen acties te verzekeren.

De specifieke expertise van een externe begeleider kan de onderneming helpen in de identificatie van gepaste acties om de gekozen doelstellingen te realiseren en bij de coherentie van deze acties.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat van de projectbegeleiders wordt gevraagd dat zij over aantoonbare expertise en ervaring beschikken in meerdere aspecten van de arbeidsorganisatie (ervaring bewezen door het geven van referenties over de toepassing van een pluridisciplinaire aanpak in andere projecten) (zie verder).

De sociale partners zijn van oordeel dat, naast het doorgeven van diploma's en referenties, de pluridisciplinaire aanpak door de begeleider zal dienen te blijken uit de omschrijving van het project zelf in de projectaanvraag.

## 2.2. Een innovatieve aanpak

Ten tweede, wensen de sociale partners pilootprojecten te ondersteunen die bijdragen tot een innovatieve(re) arbeidsorganisatie.

Het is duidelijk dat er al heel wat mogelijk is voor ondernemingen om hun arbeidsorganisatie beter te laten aansluiten bij hetgeen als "innovatief" wordt gekenmerkt, namelijk de organisatie van het werk waarbij een synergie wordt gezocht tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid (zie hiervoor).

Een project dat in functie van de gangbare praktijk binnen een concrete onderneming "innovatief" is en tevens aansluit bij hetgeen onder innovatieve arbeidsorganisatie wordt verstaan, is echter niet steeds een project dat door de sociale partners in aanmerking zal genomen worden voor financiering.

Eerder dan te financieren hetgeen nu reeds door de ondernemingen kan worden ingevoerd als een gangbare praktijk in het kader van een innovatieve arbeidsorganisatie (zoals zelfroosteren), willen de sociale partners een ondersteuning geven aan de ondernemingen die aanpassingen van hun arbeidsorganisatie wensen door te voeren die niet zo evident zijn en die misschien stoten op hindernissen om deze te kunnen doorvoeren. Projecten die de expertise en ervaring van een externe begeleider kunnen gebruiken om de gewenste resultaten op te leveren.

Het innovatieve karakter van de arbeidsorganisatie zal dus noch worden beoordeeld in functie van de gangbare praktijk binnen de betrokken onderneming, noch in functie van het vernieuwende karakter ten opzichte van de ganse arbeidsmarkt, maar eerder in functie van hetgeen onder innovatieve arbeidsorganisatie (als zoeken synergie tussen de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeid) kan worden gecatalogeerd maar in zijn uitvoering op hindernissen kan stoten, waarvoor ondersteuning aangewezen is.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat van de aanvrager wordt gevraagd dat hij in het aanvraagformulier aangeeft hoe het voorgelegde project past in de vereiste innovatieve aanpak van de arbeidsorganisatie (zie verder). Het is voor de sociale partners van belang dat deze beschrijving gebaseerd is op de concrete situatie in de betrokken onderneming en niet een algemene aanduiding is van een aantal maatregelen die in het kader van een innovatieve(re) arbeidsorganisatie kunnen genomen worden.

### 2.3. Een resultaatgerichte aanpak

Ten derde, wensen de sociale partners pilootprojecten te ondersteunen die getuigen van een resultaatgerichte aanpak in één of meerdere van de volgende fasen van een project rond innovatieve arbeidsorganisatie : ontwikkeling van acties, implementatie van acties en/of evaluatie en bijsturing van acties.

Het is belangrijk dat het voorgelegde project aangeeft dat nagedacht is over het gewenst resultaat van hetgeen zal worden ondernomen voor elk van de fasen waarop het project betrekking heeft (de derde kolom van het schema in bijlage). Het is raadzaam om de mogelijke te voeren acties en verwachte resultaten in het kader van de pilootprojecten te koppelen.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat van een aanvrager wordt gevraagd dat hij in het aanvraagformulier aangeeft op welke wijze het succes of de vooruitgang zal worden nagestreefd en gemeten (zie verder). Dit impliceert dat het gewenste resultaat ook verduidelijkt wordt.

#### D. Het voorgestelde kader voor pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie

##### 1. Wie kan een aanvraag voor een pilootproject doen?

De aanvraag voor een pilootproject kan worden ingediend door de onderneming(en)/instelling(en) waarvan het personeel de doelgroep is.

De sectoren, meer bepaald de paritaire (sub)comités, kunnen eveneens een subsidie voor een pilootproject aanvragen. De sectorale fondsen worden als dusdanig niet als aanvragers beoogd. Een sectoraal fonds kan in de aanvraag wel als instelling die verantwoordelijk is voor het project worden aangegeven. De subsidie zal daarbij rechtstreeks aan het fonds worden gestort.

Om kleine ondernemingen aan te moedigen een aanvraag in te dienen, kunnen ook meerdere kleine ondernemingen samen een aanvraag indienen en zich laten begeleiden door eenzelfde begeleider of begeleidende organisatie.

Bij de aanvraag dient te worden vermeld wie als begeleider of begeleidende organisatie van het pilootproject in de onderneming zal optreden.

Gelet op de financieringsbron voor deze projecten (namelijk de bijdrage van de risicogroepen), kunnen enkel de ondernemingen die onder het toepassingsgebied van de regelgeving inzake de risicogroepen vallen, voorstellen voor projecten indienen.

##### 2. Welke projecten?

De sociale partners wensen (uit te werken) projecten rond innovatieve arbeidsorganisatie te ondersteunen die passen binnen de klijntijnen die hiervoor in het interprofessioneel akkoord 2017-2018 werden uiteengezet en in het schema in bijlage verder zijn uitgewerkt (voor verdere toelichting aangaande de gevraagde operationele aanpak in het kader van de pilootprojecten, zie hiervoor).

De aanvraag voor de financiering van een pilootproject gebeurt door het invullen van twee aanvraagformulieren, één voor de aanvragende onderneming/sector en één voor de projectbegeleider, die via een link op de website van de Raad en op de website van de FOD WASO zullen kunnen geconsulteerd worden.

De aanvraagformulieren bevatten een aantal in te vullen rubrieken zodat gemakkelijker kan worden afgetoetst of dit project past binnen de krijtlijnen die hiervoor door het interprofessioneel akkoord werden uiteengezet en de door de sociale partners voorgestane brede, innovatieve en resultaatgerichte aanpak inzake innovatieve arbeidsorganisatie.

Volgende elementen en criteria gelden bij de beoordeling van de aanvraag:

1. Uit de aanvraag dient te blijken dat de aanvraag mee gedragen wordt door de overlegorganen (ondernemingsraad of comité voor preventie en bescherming op het werk) en de vakbondsafvaardiging in de onderneming. Bij de aanvraag van een onderneming zonder overlegorganen en zonder vakbondsafvaardiging moet een verklaring op eer van de werkgever zijn bijgevoegd dat er in de onderneming een engagement is van de werknemers om aan de uitvoering van het project mee te werken.
2. In de aanvraag dient aangegeven te worden welk voorbereidend werk er in de onderneming is gebeurd inzake het begrip van de situatie inzake de arbeidsorganisatie binnen de onderneming/sector (situatieanalyse), de visie en strategie in functie van concrete doelstellingen voor verbetering (visieontwikkeling en draaqlak) en de verbeter/werkpunten inzake arbeidsorganisatie.
3. In de aanvraag dient aangegeven te worden op welke van de volgende fasen van een project rond innovatieve arbeidsorganisatie zal worden gewerkt in het project (één of meer): de ontwikkeling van acties, de implementatie van acties en/of de evaluatie en bijsturing van acties.
4. In de aanvraag dient eveneens aangegeven te worden hoe het voorgestelde project past binnen een streven naar een innovatieve(re) arbeidsorganisatie, door middel van een beschrijving van de voorgenomen acties gebaseerd op de concrete situatie in de onderneming.
5. In de aanvraag dient aangegeven te worden dat het project een brede aanpak zal hanteren, in de zin van zowel een geïntegreerde (of integrale) aanpak als een pluridisciplinaire aanpak.

- 5.1. Het dient uit de aanvraag te blijken dat er een engagement is van de onderneming om het project van begin tot einde te realiseren in continue samenwerking met de werknemers, de hiërarchische lijn, de HR-afdeling, de overlegorganen (ondernemingsraad en comité voor preventie en bescherming op het werk), de vakbondsafvaardiging, de preventieadviseurs en andere relevante personen.
- 5.2. Het dient uit de aanvraag te blijken dat er een engagement is van de directie en de werknemers(afvaardiging) om zich te laten bijstaan, de nodige tijd vrij te maken, de verschillende (relevante) aspecten onder de loep te nemen en de acties uit te voeren die voortvloeien uit het begeleidingstraject.
- 5.3. Het dient uit de aanvraag te blijken dat acties van collectieve aard worden opgezet in het project, d.w.z. acties die betrekking hebben op de organisatie in haar geheel, op groepen van werkplekken of functies.
- 5.4. Het dient uit de aanvraag te blijken dat er een pluridisciplinaire aanpak zal worden gehanteerd, die zo veel mogelijk verschillende aspecten van de arbeidsorganisatie beslaat (zoals de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsrelaties, de arbeidsvoorwaarden, het procesgericht organiseren, het competentie- en talentmanagement, de loopbaanmogelijkheden, de arbeidssituatie in balans enz.).
6. In de aanvraag dient aangegeven te worden op welke wijze het project een resultaatsgerichte aanpak zal hanteren. Er dient, meer bepaald, aangegeven te worden op welke wijze het succes of de vooruitgang zal worden nagestreefd en gemeten (welke zijn de key performance indicators die hiervoor worden gebruikt?), hetgeen impliceert dat het gewenste resultaat verduidelijkt wordt.
7. In de aanvraag (van de projectbegeleider) moet dieper worden ingegaan op de expertise en ervaring van de projectbegeleider (zie verder) zodat kan worden beoordeeld of de projectbegeleider beschikt over de vereiste expertise en ervaring in het licht van de door de sociale partners voorgestane brede, innovatieve en resultaatgerichte aanpak inzake innovatieve arbeidsorganisatie.
8. De onderneming dient bereid te zijn om mee te werken aan de evaluatie van het pilootproject door de projectbegeleider. Tevens moet de onderneming akkoord gaan dat de resultaten van deze evaluatie worden bekendgemaakt via het evaluatierapport van de projectbegeleider.



9. Het moet gaan om het realiseren van een nieuwe actie, die in de onderneming voordien nog niet was gerealiseerd. Tevens mag het niet gaan om een actie waarvoor een andere subsidie werd toegekend of een actie die in de plaats komt van de wettelijke verplichte opdrachten van de preventieadviseur psychosociale aspecten of van de risicoanalyse.
10. Bij de beoordeling van de aanvraag voor een (uit te werken) project zal rekening worden gehouden met de spreiding van de verschillende goedgekeurde projecten over de verschillende sectoren, de verschillende landsdelen en de grootte van de ondernemingen.

Gelet op de specifieke situatie van kleine ondernemingen, wordt er naar gestreefd om een deel van de middelen voor de financiering van de pilootprojecten te reserveren voor projecten die door verschillende ondernemingen gezamenlijk worden ingediend.

De onderneming moet geen voorstel van budget bij de aanvraag voegen.

### 3. Welke ondersteuning?

- Bij goedkeuring van de aanvraag, wordt een forfaitaire vergoeding van 15.000 euro per project toegekend. Dit vertegenwoordigt een equivalent van 18 dagen projectbegeleiding. Het is dus de bedoeling om gedurende de looptijd van een project (maximum 18 maanden) een dag (of meerdere dagen) begeleiding per maand mogelijk te maken.
- Voor projecten ingediend door een paritair (sub)comité, bedraagt het maximumbedrag van de subsidie 45.000 euro.
- Er is slechts tussenkomst voor additionele kosten die rechtstreeks verbonden zijn met het project, bijvoorbeeld de projectbegeleider.
- Het budget wordt toegewezen en uitbetaald aan de onderneming. Door de aanvrager dient het bewijs te worden geleverd van de inzet in de onderneming van een aantal middelen voor acties (conform het schema dat in bijlage is gevoegd) door vermelding van de tijd die hieraan werd besteed.

- Een voorschot van 50% wordt kort na de start van het pilootproject toegekend en uitbetaald. Het saldo wordt uitbetaald bij afsluiting van de evaluatiefase door de projectbegeleider.

De uitbetaling van het saldo is niet afhankelijk van het bekomen resultaat. Het is immers een vergoeding voor de inzet van de middelen conform het schema (zie bijlage) zoals voorzien bij de start van het pilootproject.

- De onderneming is verantwoordelijk voor de betaling van de verschillende partijen die worden betrokken in het pilootproject.

#### 4. Wie kan optreden als projectbegeleider?

##### a. Vereiste expertise en ervaring

De projectbegeleider dient te beschikken over aantoonbare expertise en ervaring met betrekking tot meerdere van volgende aspecten :

- organisatiebegeleiding van ondernemingen met het oog op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en het verhogen van de performantie van ondernemingen;
- arbeidsorganisatie en processen;
- arbeidsinhoud (inclusief werklast, elektronische communicatiemiddelen);
- competentie management;
- talentmanagement;
- loopbaanmanagement;
- autonomie;
- vertrouwen en respect (erkenning, waarden, billijkheid, duidelijke regels);
- arbeidsomstandigheden;
- arbeidsrelaties (omgang met leidinggevenden, collega's, derden);
- arbeidsvoorwaarden;

- werkgerelateerde gezondheidsaspecten;
- leiderschapsontwikkeling; en
- het op gang brengen van veranderingsprocessen in ondernemingen.

De gevraagde expertise en ervaring moet aanwezig zijn in hoofde van de projectbegeleider of binnen de begeleidende organisatie. Het kan aanwezig zijn door samenwerking met externe partners in een duurzaam samenwerkingsverband.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie dient aan te tonen dat hij een coherente en geïntegreerde benadering kan voeren. Meer bepaald dient hij aan te tonen door middel van referenties dat hij een multidisciplinaire aanpak met betrekking tot bovenvermelde aspecten in de praktijk heeft gerealiseerd.

Daarnaast moet de projectbegeleider of de begeleidende organisatie beschikken over grondige kennis en ervaring inzake sociaal overleg op ondernemingsniveau.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie dient te beschikken over minimum 3 jaar ervaring inzake de gevraagde expertise.

De beoordeling van de gevraagde expertise en ervaring in hoofde van de projectbegeleider of de begeleidende organisatie maakt integraal deel uit van de beoordeling van de projectaanvraag.

b. Rol projectbegeleider

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie initieert processen waarbij concrete acties inzake innovatieve arbeidsorganisatie worden gestart of uitgevoerd.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie neemt die rol van het geven van deskundig advies, bijstand, inzicht en zorgen voor trajectbegeleiding op zich.

De projectbegeleider of begeleidende organisatie dient de verschillende actoren binnen het preventiebeleid op bedrijfsniveau in zijn aanpak te betrekken. Concreet gaat het om de samenwerking met:

- de werkgever en de (vertegenwoordigers van de) werknemers;
- de HR-afdeling;
- de ondernemingsraad, de vakbondsafvaardiging, het comité voor preventie en bescherming op het werk; en
- andere relevante personen, afdelingen of organisaties.

Wat de specifieke situatie van de KMO's betreft, verwachten de sociale partners dat de projectbegeleider een pragmatische aanpak uitwerkt, op maat van de KMO-omgeving, met aandacht voor de specifieke sociale dialoog in de begeleide onderneming.

De projectbegeleider of de begeleidende organisatie staat in voor het opstellen van een rapport bij het einde van het pilootproject in de betreffende onderneming.

Dit rapport bevat :

- een beknopte beschrijving van de begeleidende organisatie;
- een beknopte beschrijving van de onderneming (sector, leeftijd, grootte, ligging, activiteit)/indiener;
- een beschrijving van de probleemstelling;
- een beschrijving van de aanvangssituatie ('nulmeting');
- een beschrijving van de ondernomen stappen in het pilootproject aan de hand van een tijdslijn;
- een beschrijving van de acties en hun staat van implementatie;
- een beschrijving van de bereikte resultaten ('post-situatie');
- een beschrijving van de verankering van het pilootproject in de onderneming;

- een beschrijving van de kritische succes- en faalfactoren. Hierbij dient de gebruikte evaluatiemethode en de key performance indicators te worden verduidelijkt; en
- een voorstel van mogelijke aanbevelingen.

Het evaluatierapport is beknopt, duidelijk en zo concreet mogelijk.

De projectbegeleider bezorgt zijn rapport aan de aanvrager.

De aanvrager maakt dit rapport tezamen met de pertinente financiële stukken die de kosten rechtvaardigen over aan de bevoegde administratie (FOD WASO), die dit op haar beurt overmaakt aan de Nationale Arbeidsraad (zie verder).

De projectbegeleider of begeleidende organisatie krijgen door deze werkzaamheden geen “erkenning”. Hun aanstelling heeft enkel betrekking op het concrete project waarvoor ze worden aangesteld en zij mogen geen publicitaire meerwaarde creëren op basis van hun werkzaamheden als projectbegeleider in het kader van de pilootprojecten.

## 5. Beheer

Het is de bedoeling dat de procedure voor de aanvraag van een financiële tussenkomst voor pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie laagdrempelig is voor de ondernemingen die hiervan gebruik wensen te maken.

### a. Administratief beheer.

In overleg met de administratie (FOD WASO) zal een regeling worden uitgewerkt voor het administratief beheer van de projecten.

b. Een commissie (paritair beheer) in de Nationale Arbeidsraad

De sociale partners richten een commissie in de Nationale Arbeidsraad op die:

- de aanvragen goedkeurt of afwijst op basis van de criteria opgesomd onder de punten 1., 2. en 4.;

De commissie geeft een advies omtrent de aanvragen innovatieve arbeidsorganisatie aan de bevoegde overheid die de financiële tussenkomst toekent.

- in overleg met de administratie een regeling uitwerkt voor het administratief beheer van de projecten;
- instaat voor de periodieke opvolging van de lopende projecten, desgevallend het bijsturen van de projectmethodiek.
- eventuele beleidsvoorstellen op basis van de eindanalyse van de experts formuleert (zie verder punt c.).

c. Onafhankelijke experts

De commissie in de Nationale Arbeidsraad wordt bijgestaan door een aantal onafhankelijke experts voor:

- de eerste screening van de aanvragen: de experts formuleren een advies aan de commissie over de al dan niet goedkeuring van de aanvraag. Zij baseren zich daarvoor op de criteria inzake het soort project dat gevisieerd wordt (zie punten 1., 2. en 4.);
- het verwerken van de rapporten van de verschillende projectbegeleiders tot een samenvattend overzichtsrapport;
- het aftoetsen van het eindrapport van de projectbegeleiders bij een aantal ondernemingen (steekproef);

- het opstellen van een syntheseverslag dat de inhoud van de eindevaluatieverslagen samenvat en het advies van de experts geeft over de resultaten van de projecten.

Deze experts dienen onafhankelijk te zijn, over de voornoemde expertise (zie projectbegeleiders) te beschikken.

Zij worden door de sociale partners aangeduid en dragen dus de steun van beide banken weg.

Wanneer een (medewerker van een) organisatie de commissie van de Raad bijstaat als expert, kan dezelfde organisatie tijdens dezelfde beoordelingscyclus geen pilootproject voor beoordeling aan de commissie voorleggen.

Wat de vergoeding voor deze onafhankelijke experts betreft, vragen de sociale partners dat ook voldoende budget (zie verder) hiervoor wordt voorzien om de selectie en de evaluatie van de pilootprojecten mogelijk te maken (zie punt E.3).

De Raad is van oordeel dat in de toekomst middelen zouden moeten worden voorzien, los van de financiering van de projecten, zodat de academische experts analyse- en preventietools kunnen ontwikkelen.

## E. Te nemen maatregelen

### 1. Regelgevend kader

De Raad vraagt, dat naast het wettelijk kader voor de pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie, dat reeds werd vastgelegd door de wet van 14 december 2018<sup>1</sup>, een uitvoeringsbesluit wordt voorzien voor deze pilootprojecten.

---

<sup>1</sup> De wet van 14 december 2018 houdende diverse arbeidsbepalingen (art. 7) wijzigt artikel 191, § 3, van de wet van 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I), met inwerkingtreding op 1 juli 2018.

De wet bepaalt immers dat een koninklijk besluit de wijze, de termijn en de selectie van de ingediende projecten dient te bepalen. Het kb dient eveneens de opdrachten van de Raad te verduidelijken en van de experten die hem bijstaan in het kader van de indiening, de selectie en de evaluatie van de projecten (art. 191, § 3, 4<sup>de</sup> en 5<sup>de</sup> lid wet 27 december 2006). Verder dient het kb de financiering te voorzien (zie verder).

Onderhavig advies dient beschouwd te worden als een aanzet voor deze elementen, aangezien de wet vereist dat het te nemen kb dient genomen te worden na het advies te hebben ingewonnen van de Raad (art. 191, § 3, 4<sup>de</sup> lid).

De bedoeling is tevens dat de Raad de pilootprojecten opvolgt om zich een beeld te kunnen vormen van eventuele obstakels in de reglementering bij de realisatie van projecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie. Indien de Raad het aangewezen acht, zou hij hieromtrent een signaal kunnen geven aan de overheid.

Verder is de analyse van de resultaten van de pilootprojecten heel belangrijk, omdat de Raad daaruit lessen kan trekken en eventueel concrete maatregelen met algemene draagwijdte en aanpassingen aan de reglementering kan voorstellen.

## 2. Bekendmaking van het kader voor de pilootprojecten

De aankondiging van de projectoproep en alle informatie over de projectoproep worden op de website van de Raad en op de website van de FOD WASO gepubliceerd.

De Raad doet het nodige om de projectoproep voor pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie bekend te maken bij zijn leden.

## 3. Financiering

Artikel 191, § 3 van de wet 27 december 2006 houdende diverse bepalingen (I) voorziet dat een koninklijk besluit kan bepalen dat projecten gericht op toekomstige (innovatieve) arbeidsorganisatie worden gefinancierd met een gedeelte van de bijdragen voor de risicogroepen, voorzien in artikel 191, § 1 van dezelfde wet.



Volgens de wet dient dit kb de wijze te bepalen waarop de middelen worden toegewezen en de controle op het gebruik van deze middelen. Het bepaalt jaarlijks het bedrag aan middelen die aan nieuwe projecten kunnen worden besteed. Het kan daarbij afzonderlijk een bedrag bepalen voor de projecten gericht op risicogroepen, deze gericht op de preventie van burn-out en deze gericht op de innovatieve arbeidsorganisatie.

De Raad vraagt dat de financiering van de pilootprojecten inzake innovatieve arbeidsorganisatie bij kb wordt geregeld.

Hij vraagt dat voldoende middelen van het ongebruikte saldo van de bijdrage voor de risicogroepen worden opzijgezet, vergelijkbaar met hetgeen beschikbaar is voor de pilootprojecten voor de primaire preventie van burn-out, om een cyclus van verschillende pilootprojecten te kunnen opstarten.

Hij vraagt meer in het bijzonder dat een flexibel systeem voor de financiering van deze projecten in het kb wordt voorzien, waarbij de sociale partners jaarlijks op basis van dit KB dienen te beslissen over de besteding van de beschikbare middelen (een nieuwe cyclus van projecten, de evaluatie van een eerdere cyclus van projecten, dan wel nog een andere bestemming van de beschikbare middelen).

Zoals voor de pilootprojecten inzake de primaire preventie van burn-out op het werk, vraagt de Raad dat een vergoeding wordt voorzien voor de experts die de commissie bijstaan, met een maximum van 10 % van het jaarlijks beschikbaar budget.

Daarnaast vraagt de Raad dat ook budget wordt voorzien en voor het beheer van deze pilootprojecten door het Secretariaat van de Raad (vergoeding voor de kosten van de ontwikkeling van een tool en de personeelskosten).

Ook vraagt de Raad dat middelen worden voorzien zodat de academische experts analyse- en preventietools kunnen ontwikkelen.

#### 4. Timing

De Raad vraagt dat het reglementair kader voor de pilootprojecten spoedig wordt uitgewerkt en de financiële middelen voor de pilootprojecten worden vrijgemaakt zodat in 2021 een cyclus van projecten kan geselecteerd worden.

-----

## Bijlage - Mogelijke aanpak projecten Innovatieve Arbeidsorganisatie

Voorafgaand aan vraag

FASE	BESCHRIJVING	MOGELIJKE ACTIES	GEWENST RESULTAAT	OPMERKINGEN
ONTDEKKING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewustmaking</li> <li>• Informatie</li> <li>• Opleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en strategie</li> <li>• Algemene doelstelling bepalen</li> <li>• Informatieverstrekking</li> <li>• Infosessie</li> <li>• Opleiding sleutelfiguren (leidinggevenden, HR, PBW, comité,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiskennis innovatieve arbeidsorganisatie, onderliggende factoren, samenhang, mogelijke acties en oplossingsrichtingen</li> </ul>	
DRAAGVLAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve intentieverklaring</li> <li>• Cultuur van vertrouwen/respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen en bekendmaken intentieverklaring</li> <li>• Methodiek 'trust' implementeren</li> <li>• Bedrijfscultuur, waarden van en in de onderneming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende draagvlak om op een open manier te praten over en te werken aan de arbeidsorganisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speed of Trust of andere methodiek</li> </ul>
VOORBEREIDING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taskforce</li> <li>• Projectgroep</li> <li>• Meerdere teams (thematisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situatietanalyse (cf de verschillende aspecten van het schema)</li> <li>• Visie-ontwikkeling</li> <li>• Formuleren specifieke doelstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve elementen, knelpunten/verbeterpunten in de arbeidsorganisatie in kaart gebracht</li> <li>• Werkpunten (doelstellingen) omschreven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoveel mogelijk elementen van het schema moeten meegenomen in het bepalen van de doelstellingen</li> </ul>
ONTWIKKELING	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuze en ontwikkelen van acties/programma... om de doelstellingen te realiseren</li> <li>• Samenhang verzekeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsorganisatie met focus op procesgericht organiseren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structuur van de organisatie (horizontaal – verticaal)</li> <li>○ Taakverdeling</li> <li>○ Werkprocedures</li> <li>○ Beheersinstrumenten, coördinatie</li> <li>○ Managementrollen en -stijl, leiderschapsontwikkeling</li> </ul> </li> <li>• Arbeidsinhoud: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samenhang, volledigheid, duidelijkheid takenpakket</li> <li>○ Taakvariatie</li> <li>○ Autonomie</li> </ul> </li> <li>• Arbeidsomstandigheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie voor de verschillende onderdelen: doel, methodiek(en), hulpmiddelen, eventuele opleiding, verantwoordelijken, timing, enz duidelijk omschreven</li> <li>• Coherente samenhang tussen de acties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe begeleiding voor het identificeren van gepaste acties om de doelstellingen te realiseren</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsrelaties <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contactmomenten</li> <li>○ Contactmogelijkheden</li> <li>○ Formeel overleg</li> <li>○ Informeel overleg</li> </ul> </li> <li>• Arbeidsvoorwaarden <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Werktijden</li> <li>○ Flexibele werktijden/-systemen</li> <li>○ Verlofsystemen</li> <li>○ Evaluatiesystemen</li> </ul> </li> <li>• Competentiemanagement</li> <li>• Talentmanagement, leermogelijkheden</li> <li>• Loopbaanmogelijkheden</li> <li>• Arbeidssituatie in balans (cf burn-outprojecten)</li> <li>• Job crafting</li> <li>• intrapreneurschap</li> </ul>		
IMPLEMENTATIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassen van de in ontwikkeling gedefinieerde aanpak en acties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thema-afhankelijk</li> <li>• Opvolging kort op de bal door taskforce, sleutelfiguren, leidinggevenden</li> <li>• Bijsturing, overleg op bij problemen/knelpunten</li> <li>• Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positieve impact op de slagkracht, duurzaamheid en het concurrentievermogen van organisaties, de werkbaarheid van jobs, de retentie en re-integratie van werknemers en de balans werk-privéleven</li> </ul>	
EVALUATIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueren van de doelstellingen, ervaringen, resultaten, methodieken,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bespreking in taskforce en op andere relevante overlegniveau's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport met samenvatting acties, resultaten, knelpunten, succesfactoren</li> </ul>	
BIJSTURING				