

Standpuntnota aanpak van levenskwaliteit op het werk



in samenwerking met

Inhoudsopgave

1. Context	2
2. Kader Levenskwaliteit op het werk (LKW)	3
2.1 De principes van LKW	4
2.2 Uitdagingen waarop LKW een antwoord biedt	4
2.3 Strategieën van Levenskwaliteit op het werk	5
3. De uitvoering van een LKW- aanpak	6
3.1 Afbakening: ontwerp en sturing	6
3.2 Stand van zaken	7
3.3 Experiment	7
3.4 Bestendigen en implementeren	7
4. Promoten van de LKW-aanpak binnen de Brusselse gewestelijke besturen	7
5. Voortgang van de acties	9
6. Bijlagen	11
Bijlage 1: Fiche LKW uit het actieplan telewerk	11
Bijlage 2: Bronnen	16

1. Context

In België heeft het uitvoeren van een **welzijnsbeleid op het werk** zich geleidelijk ontwikkeld sinds de jaren negentig. Het begrip welzijn verscheen met de wet van 4 augustus 1996. Dit werd in 2014 gewijzigd door de wet betreffende de preventie van psychosociale risico's. De laatste jaren is er een nieuwe benadering naar voren gekomen die "humanisme" en "efficiëntie" met elkaar tracht te verzoenen door de nadruk te leggen op het begrip welzijn of geluk op het werk. Het is gebaseerd op de veronderstelling, alsook de vaststelling, dat werknemers die gelukkig zijn op hun werk een betere kwaliteit van dienstverlening bieden. De COVID-19-gezondheids crisis heeft ook nog eens duidelijk gemaakt dat we ons opnieuw moeten richten op een meer menselijke en kwalitatieve visie op het functioneren van onze organisaties.

Het Brusselse gewestelijke ambtenarenapparaat wordt ook door deze ontwikkelingen getroffen. De algemene enquête die in 2020¹ werd uitgevoerd in het kader van het gewestelijke telewerkproject, om de impact van telewerk te meten tijdens de COVID-crisis, bracht onder meer aan het licht dat de kwaliteit van de professionele uitwisselingen en de teamgeest dreigden te verslechteren en verder negatief werden beïnvloed door de toename van telewerk binnen de Brusselse overheidsinstellingen.

De ontwikkeling van nieuwe manieren van werken en nieuwe vormen van werkorganisatie (NWOW) impliceert immers een ingrijpende culturele verandering en vereist daarom een zekere begeleiding van het transformatieproces. Daarom heeft talent.brussels, naar aanleiding van de enquête en in het kader van het gewestelijk telewerkproject, voorgesteld om de aanpak van "**Levenskwaliteit op het werk (LKW)**" te bevorderen binnen het Brussels gewestelijk openbaar ambt².

Het actieplan telewerk werd in juli 2021 goedgekeurd door de regering en er werd aan talent.brussels gevraagd om de aanpak "Levenskwaliteit op het werk" te promoten binnen het Brussels gewestelijk openbaar ambt.

Met deze standpuntnota over Levenskwaliteit op het werk beogen we een eerste kader te schetsen dat beantwoordt aan **doelstelling oo.4.3. van de oriëntatienota 2021 van talent.brussels "Ontwikkelen van tools, begeleiding en regelgeving om gewestelijke organisaties te helpen bij het stimuleren van telewerken en de NWOW"**.

Dit doel vloeit voort uit de verbintenissen die de regering is aangegaan in haar **Algemene Beleidsverklaring van juli 2019**, die betrekking heeft op de modernisering van het gewestelijk openbaar ambt, om onder meer de doeltreffendheid van de overheidsdiensten en de Levenskwaliteit op het werk te versterken. Die verbintenissen houden onder meer het volgende in:

¹ "Bevraging over telewerk bij de instellingen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, eindrapport", | IDEA Consult | 1 december 2020

² "Actieplan telewerk 2021", talent.brussels; plan gevalideerd door de regering van het BHG op 07/2021 en opgesteld onder de coördinatie van de directie Strategie en Organisatie, in samenwerking met de partners: Actiris, Leefmilieu Brussel, Fiscaliteit Brussel, safe.brussels, Net Brussel, Brupartners, CIBG, citydev.brussels, hub.brussels, Innoviris, Perspective.brussels, Haven van Brussel, Hydria, BGHM, GOB, urban.brussels, visit.brussels.

- De voorwaarden vervullen om het welzijn van de personeelsleden van het openbaar ambt te garanderen, wat bevorderlijk is voor een efficiënte openbare dienstverlening, door onder meer een meer inspraakgericht management te ontwikkelen, aangename werkruimten in te richten, de opleidingsvoorzieningen te versterken, de mobiliteit (binnen het bestuur, binnen het gewest en tussen de entiteiten) te vergemakkelijken, telewerk te bevorderen en de arbeidstijd aan te passen;
- De inrichting van de werkplaatsen aangrijpen als een kans om met succes naar een modern en duurzaam bestuur over te stappen, waardoor nieuwe werkmethoden en innoverende projecten kunnen worden ingevoerd, tot stand gebracht worden en er beter kan worden ingespeeld op de behoeften van het personeel.

Het doel van deze nota is een beschrijving te geven van de aanpak "Levenskwaliteit op het werk" (definitie, principes, methode) die moet worden gepromoot binnen de Brusselse gewestelijke overheidsinstellingen die deelnemen aan het telewerk-actieplan.

Hiermee wordt tegemoetgekomen aan het verzoek van de coproductanten om een verklarende tekst te hebben over de te volgen aanpak, aangepast aan de Brusselse context, en rekening houdend met specifieke regelgevende of andere beperkingen. De door de minister van Openbaar Ambt en/of de Brusselse Hoofdstedelijke Regering (BHR) goedgekeurde tekst zal als basis dienen voor de ontwikkeling van informatie- en opleidingsmateriaal.

2. Kader Levenskwaliteit op het werk (LKW)

Om een algemeen kader voor de ontwikkeling van de LKW voor te stellen, hebben we ons laten inspireren door de LKW-benadering dat populair werd in Frankrijk vanaf 2010 en wettelijk werd ingeschreven binnen de onderhandelingen tussen de sociale partners. De theorie vond oorspronkelijk zijn ontstaan in de Angelsaksische literatuur rond "Quality of working life" uit de jaren zeventig³. De Franse methode LKW staat dicht bij de methode en visie die we wensen te ontwikkelen voor het Brussels gewest omwille dat het aansluit bij de systemische visie op de aanpak.

Hierbij wordt LKW als volgt gedefinieerd:

"Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture et de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué."

LKW wil nadenken over werk met degenen die het uitvoeren om "goed werk te verrichten in een goede sfeer, binnen het kader van de eigen organisatie".

³ Koppes Bryan, L. (2020). Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology. Routledge. Chapter 14: The Evolution of Worker Well-Being and Work-Life Issues
By Leslie B. Hammer, Jacquelyn M. Brady.

2.1 De principes van LKW

LKW is geen nieuw autonoom onderwerp dat moet worden behandeld, noch is het een nieuwe kwestie die wordt toegevoegd aan wat al uitgevoerd wordt (bv. preventie van psychosociale risico's). De meerwaarde van deze aanpak is dat het op basis van collectieve-intelligentietechnieken de al bestaande elementen, gelinkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het werk, verder versterkt. Het betekent een verandering van de voorstelling van werk, dat nu meer een ruimte van mogelijkheden en co-constructie is, dan van risico's. In die zin wordt LKW een essentiële hefboom voor prestaties op het werk.

Dit nieuw kader zorgt voor een collectieve positieve actie om een overheidsorganisatie, op een meer samenhangende wijze en meer in overeenstemming met het werk van de actoren en met hun participatie, te sturen. Het geeft de mogelijkheid om op collectieve en gedeelde wijze specifieke werkdoelstellingen vast te stellen en zich te engageren voor bepaalde thema's.

De actiegebieden waarrond de LKW- aanpak kan gebruikt worden zijn:

- Inhoud van het werk,
- Gezondheid op het werk,
- Competenties, loopbaantrajecten,
- Professionele gelijkheid,
- Management, engagement,
- Arbeidsverhoudingen, sociaal klimaat⁴.

De principes van de aanpak zijn de volgende:

- **Uitvoeren van proefprojecten:** experimenteren en evalueren alvorens te veralgemenen/ bestendigen; aanmoedigen van collectief leren en omgaan met onzekerheid in veranderingssituaties,
- **Een 'systematische' aanpak volgen** om verkokering van actoren en acties weg te werken (met elkaar spreken, denken en handelen),
- **De sociale dialoog** (met de werknemersvertegenwoordigers) en **de professionele dialoog** versterken en beter op elkaar afstemmen om concrete oplossingen te vinden en de besluitvorming te ondersteunen,
- **Respecteren van het subsidiariteitsbeginsel** (actie en besluitvorming zo dicht mogelijk bij de betrokken actoren: werknemers, managers, klanten, etc.),
- **Bevordering van innovatieve en humanistische managementmethoden.** ⁵

2.2 Uitdagingen waarop LKW een antwoord biedt

De LKW-aanpak tracht antwoorden te geven op actuele uitdagingen die:

⁴ "Guide de la Qualité d vie au travail, Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, outils de la GRH", Ministère de l'Action et des Comptes publics. Les collections de la DGAFP (Direction générale de l'Administration de la Fonction publique, édition 2019 (France).

⁵ Voorbeelden: Lean management; dienend management; neuromanagement; management met intentie. Larabi S., Longuépée L., Harnist J., Boutan E. ; 2020. Pour une fonction publique heureuse. La Fabrique Spinoza.

Invloed hebben op de werknemer:

- Motivatie en behoefte aan meer autonomie en zingeving op het werk⁶;
- Steun van het management en een meer participatief management;
- Loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling van competenties tot de wettelijke pensioenleeftijd;
- Verhogen betrokkenheid en werktevredenheid;
- Positieve impact op de gezondheid en gezonde levensstijl aanmoedigen;
- Verbetering van prestaties.

Invloed hebben op de organisatie:

- Kwaliteit van de dienstverlening aan het publiek garanderen;
- Efficiëntie en effectiviteit garanderen met een evenwicht tussen kosten en kwaliteit van het werk;
- Verloop, absentisme, en presenteïsme verlagen;
- Employer branding.

Invloed hebben op de maatschappij:

- Hoge arbeidsparticipatie en werkgelegenheidsgraad;
- Inclusieve samenleving waarbij de diversiteit in de bevolking wordt gereflecteerd binnen de personeelspopulaties;
- Impact van de kwaliteit van de dienstverlening op de samenleving.

2.3 Strategieën van Levenskwaliteit op het werk

Twee belangrijke strategieën kunnen worden waargenomen in de uitvoering van Levenskwaliteit op het werk:

In de eerste plaats de ontwikkeling van een managementstijl die gericht is op meer autonomie en flexibiliteit in het werk, die overleg bevordert en die belangstelling heeft voor de sfeer en de werkomstandigheden. Om het welzijn en de prestaties te bevorderen, is het in de eerste plaats nodig de werknemers in staat te stellen hun werk naar behoren te verrichten. Meer participatieve managementstijlen die een kwaliteit van relatie en dialoog, vertrouwen en autonomie bevorderen, worden aanbevolen.

Ten tweede een beleid van communicatie met de buitenwereld, en in het bijzonder met de talenten die de organisatie wil aantrekken door een positief beeld te geven van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en de mogelijkheden tot professionele ontwikkeling.

Professionele ontplooiing is immers een belangrijk thema geworden in de overweging van de levenskwaliteit van de medewerkers. Deze verandering is niet alleen te wijten aan nieuwe persoonlijke verwachtingen van het individu, maar ook aan de mondialisering, de toegenomen concurrentie en de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) maakt deel uit van deze aanpak.

Dit doet de vraag rijzen naar het aan zich binden van personeelsleden in een organisatie en het verband met klantgerichtheid, aangezien het verlies van deskundigheid gevolgen

⁶ Gelinkt aan de Zelfdeterminatietheorie van Deci&Ryan 2002

kan hebben voor de kwaliteit van de geleverde dienst en de mate van klanttevredenheid. Maar hoewel het "employer branding"-beleid leidt tot een diversificatie van oplossingen en diensten om de Levenskwaliteit op het werk te verbeteren⁷, mogen we niet uit het oog verliezen dat **de kwaliteit van het werk vooral gericht moet zijn op de zin, de inhoud en de voorwaarden van het werk**. Een paar sportlessen op het werk of de organisatie van teambuildings zullen waarschijnlijk niet volstaan om de inzet, de motivatie en de prestaties op peil te houden van een werknemer die geen zin meer heeft in zijn/haar werk, of die niet over voldoende middelen beschikt om zijn/haar opdracht uit te voeren of die zich niet erkend voelt door zijn of haar hiërarchie.

Met deze strategieën worden er **drie ambities** met elkaar verbonden:

- Een meer **globale benadering van de arbeidsomstandigheden** (met inbegrip van de arbeidsvoorwaarden en de kwestie van de efficiëntie) en minder gericht op het begrip "risico".
- De ontwikkeling van het **vermogen om zich uit te spreken over de inhoud en de voorwaarden van het werk** (participatieve uitdaging) en van het vermogen om op te treden (grotere rol van het management, sociale dialoog).
- Een **aanpak van organisatorische verandering** die erop gericht is arbeidsomstandigheden in een vroeger stadium en op een meer gecoördineerde manier in het projectbeheer te integreren.

3. De uitvoering van een LKW- aanpak

De aanpak LKW binnen een organisatie is vergelijkbaar met het beheren van actieplannen of projecten die gebaseerd zijn op de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) of continue verbeteringscyclus, waarbij het oorspronkelijke plan vaak is opgesteld na een diagnose. Hieronder wordt een mogelijke aanpak beschreven:

- Een eerste afbakeningsfase
- Een tweede stand van zaken-fase
- Een derde experimenteerfase
- Een vierde bestendigingsfase

3.1 Afbakening: ontwerp en sturing

Het doel is bewustmaking rond het probleem te creëren, de uitdagingen aan te stippen en een systeem van acties op te zetten (actoren, rollen en verantwoordelijkheden, delegaties, middelen, ...). De aanpak vereist krachtige steun van het hoger management met een toezegging om acties uit te voeren en, in het ideale geval, onderhandelingen of advies van de vakbonden.

⁷ Voorbeelden: het regelen van administratieve, juridische of gezinsformaliteiten, ouderschapsoplossingen, tijdelijke materiële en/of morele steun om moeilijkheden in hun beroeps- en privéleven te overwinnen, stoppen met roken, medische onderzoeken, enz.

3.2 Stand van zaken

Ongeacht de gekozen onderzoekstechnieken (enquête, HR-indicatoren, inventarisatie van praktijken, ...) moet de diagnose gezamenlijk worden uitgedacht, met alle betrokken actoren worden gedeeld en worden geformaliseerd. Aan de hand daarvan kunnen pijlers voor experimenten worden aangewezen. Deze fase vereist dus een dynamische sturing en een dialoog binnen de workshop(s). Het gaat erom over de feitelijke werkdruk (en niet de voorgeschreven werklast)⁸ te praten en problemen aan de orde te stellen (objectiveren van de werklast, analyse van de managementpraktijken, ...) De prioritaire LKW-kwesties worden daarom collectief vastgesteld. De analyse is diepgaand (gesprekken, observatie, ...). Er zijn verschillende diagnose-instrumenten. Een voorbeeld hiervan is het Gemeenschappelijk Zelfevaluatiekader voor Overheidsdiensten (CAF).

De keuze van de experimenten kan worden gebaseerd op:

- Lopende of nieuwe LKW-gerelateerde projecten;
- De resultaten van de diagnosefase (verbeterpunten);
- Geïdentificeerde lokale initiatiefprojecten (bv. een bepaalde afdeling wil een nieuwe praktijk of een nieuw instrument testen).

3.3 Experiment

Elke organisatie richt, indien zij dat wenst, een LKW-comité op om het experiment (proefproject) vast te stellen en voor te bereiden. Vervolgens wordt een werkgroep opgericht om de nieuwe werking te ontwerpen/te testen (werkingsregels, instrumenten en methoden, uitvoering, evaluatie, aanpassingen).

3.4 Bestendigen en implementeren

Nadat een algemene balans is opgemaakt, kan er besloten worden om de goede praktijken te veralgemenen/verspreiden. Een principe van omkeerbaarheid moet echter gehanteerd kunnen worden als het experiment geen uitsluitsel geeft. De "[Guide de la Qualité de vie au travail](#)"⁹ van ANACT beschrijft in detail de methoden en instrumenten die in elke fase van het proces kunnen worden gebruikt.

4. Promoten van de LKW-aanpak binnen de Brusselse gewestelijke besturen

In België vormt de [Welzijnswet en de Codex](#) de basis om uitvoeringsbesluiten te nemen in het beleid rond welzijn op het werk. Deze wetgeving heeft een benadering die gericht is op het vermijden van psychosociale risico's op het werk die gelinkt zijn aan de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de

⁸ Voorgeschreven werklast is het geheel van doelstellingen, taken en verwachte gedragingen die nodig zijn om aan de behoeften van de organisatie te voldoen; meestal objectief geformaliseerd in functiebeschrijvingen. Feitelijk werkdruk is echter wat iemand daadwerkelijk dagelijks zal doen om het werk te realiseren, bovenop het voorgeschreven werk.

⁹ [Le-guide-complet-2021-de-la-QVT.pdf \(ateliersdurables.com\)](#)

arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk. Het accent wordt vooral gelegd op de nodige maatregelen die de werkgever moet treffen om de schade ten gevolge van deze risico's te voorkomen of om deze schade te beperken. De [wet werkbaar werk van 5 maart 2017](#) biedt dan weer verbetering van de arbeidsomstandigheden door de werknemer een beter beheer van zijn arbeidstijd en de toename van zijn autonomie bij de organisatie aan te bieden. In Vlaanderen hebben de Vlaamse sociale partners samen met de Vlaamse regering verder afgesproken om meer te streven naar kwaliteitsvolle jobs. In het Toekomstpact voor Vlaanderen (Pact 2020) werd dit concreet gemaakt en kreeg de Stichting Innovatie & Arbeid de opdracht om de werkbaarheid in Vlaanderen cijfermatig in beeld te brengen met de [werkbaarheidsmonitor](#).

Als aanpak kan LKW helemaal worden aangepast aan de context van de Brusselse overheidsdiensten en -instellingen. Er moet wel rekening worden gehouden met de specifieke kenmerken van het Brussels gewestelijk openbaar ambt, de geldende regelgeving (Codex Welzijn op het Werk, het statuut openbaar ambt, arbeidswetgeving en -reglementering, ordonnantie betreffende diversiteit in het openbaar ambt, OOBCC).

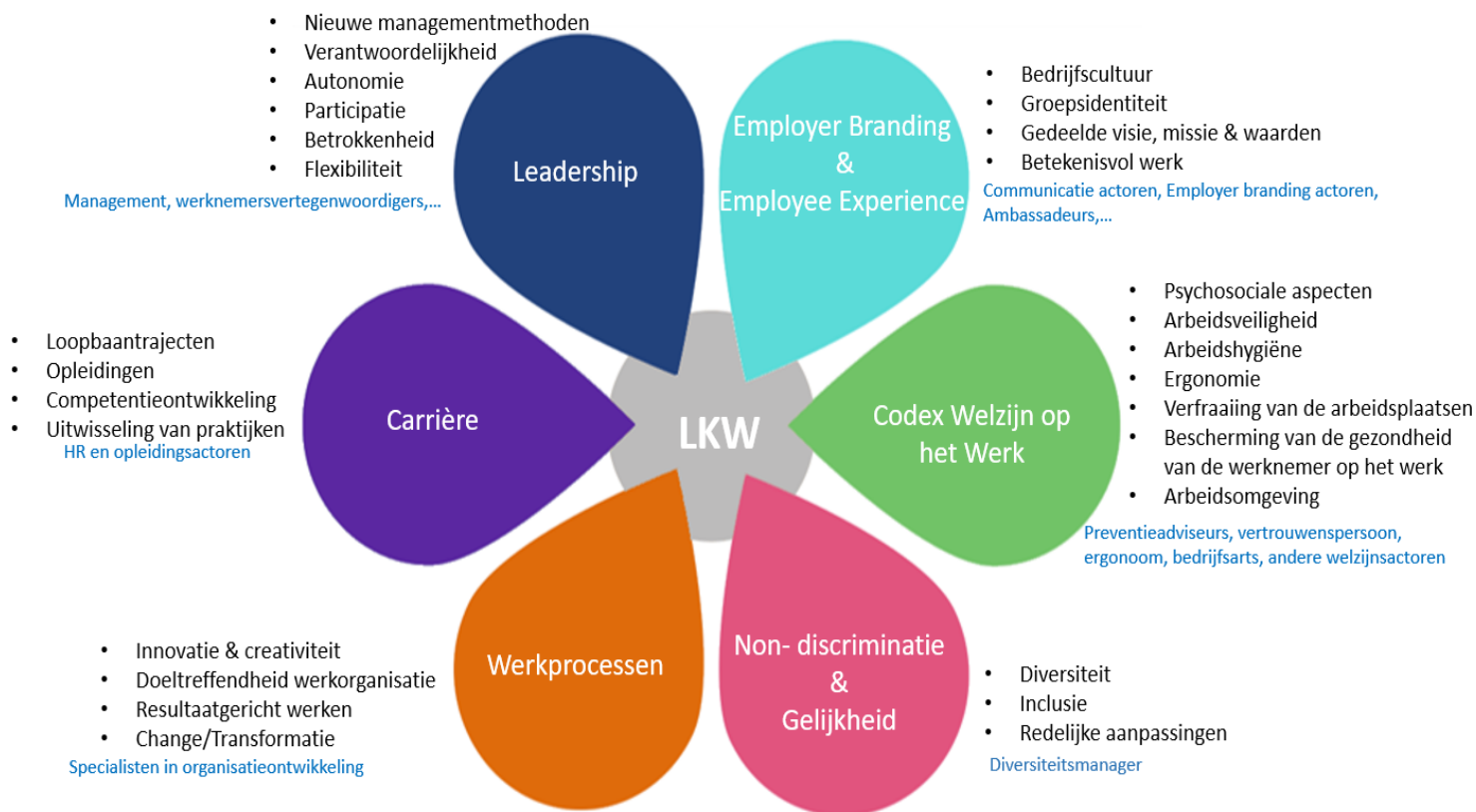
De leden van de regionale workshop stemmen in met het voorstel om een globale aanpak van de Levenskwaliteit op het werk te ontwikkelen in het kader van de uitbouw van het kenniscentrum rond de Future Of Work. Elke doelstelling draagt hiermee bij tot de uitvoering van een coherent personeelsontwikkelingsbeleid ten behoeve van een efficiënt en duurzaam beheer van de organisaties en de kwaliteit van de door hen verleende diensten. Dit zijn twee transversale doelstellingen die ook voor de mandaathouders van de Brusselse Gewestelijke overheidsdiensten Brussel (GOB's) en instellingen van openbaar nut (ION's) zijn vastgesteld. Dit houdt in dat de **domeinen ruimer zijn dan dewelke momenteel in een algemeen preventieactieplan of een jaarlijks preventieactieplan worden gebruikt**.

De aanpak Levenskwaliteit op het werk binnen de Brusselse overheidsinstellingen wenst een benadering van welzijn op het werk in de brede zin van het woord uit te bouwen. Deze aanpak biedt een meer omvattende en **systemische visie** door te streven naar een integratie van organisatorische management, personeelsontwikkelingsstrategieën en professionele gelijkheid. Het is gebaseerd op een interdisciplinaire aanpak die rekening houdt met de wetenschappelijke vooruitgang op verschillende gebieden van de mens- en gezondheidswetenschappen en heeft tot **doel de actoren van de verschillende beleidsmaatregelen voor het beheer van de organisatie en haar personeel samen te brengen**: het management, de HR-actoren, preventieadviseurs, de welzijnsactoren, de diversiteitsmanagers, etc.¹⁰ Elke instelling die relevant materiaal heeft uitgewerkt dat kadert binnen de aanpak LKW kan dit op gewestelijk niveau beschikbaar stellen en vrij bespreken tijdens de gewestelijke overlegmomenten. Deze overlegmomenten van het netwerk "Levenskwaliteit op het werk" (LKW) hebben als doel goede praktijken binnen het gewest te delen en gemeenschappelijke acties te ondersteunen.

De thema's die kunnen behandeld worden binnen het LKW-netwerk en de actoren die hiervoor rond de tafel kunnen zitten, worden in onderstaand schema voorgesteld.

¹⁰ E. Bourdu, MM. Péretier, M. Richer, «La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité», La Fabrique de l'industrie, Paris, 2016
<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/qualite-de-vie-travail-levier-de-competitivite/>

Figuur 1: LKW-model voor de Brusselse overheidsdiensten, talent.brussels, 2023



5. Voortgang van de acties

Ter herinnering: actie 1 van het telewerkplan "Coördinatie van de gemeenschappelijke acties in de welzijnsplannen van de gewestelijke instellingen" voorziet vier hoofdactiviteiten:

1. Zorgen voor een centrale bundeling van alle documentatie die beschikbaar is voor alle instellingen,
2. Een LKW-netwerk oprichten en uitbouwen om goede praktijken te delen en gemeenschappelijke acties te ondersteunen,
3. Een themadag organiseren voor de betrokken actoren en systematische opleidingen tot stand brengen voor de actoren van het netwerk,
4. Systematische opleidingen tot stand brengen voor de actoren van het netwerk.

In dit kader heeft talent.brussels voorgesteld de volgende acties te coördineren, onder voorbehoud van aanvullende en voldoende middelen:

- Het LKW-netwerk coördineren/bevorderen (uitwisseling van goede praktijken) voor het jaar 2022/2023

- Begeleiden/ondersteunen/aanbieden van een expertise (een model en methodologie ontwikkelen)
- Opzetten van een LKW-barometer en uitvoeren van thematische analyses¹¹
- Themadag Welzijn/LKW
- Voorstellen van opleidingen, thematische seminars in het kader van de gewestelijke catalogus

Aangezien de BHR het plan zonder extra middelen heeft goedgekeurd, moet het dienstenaanbod worden aangepast rekening houdend met de interne middelen en de middelen van de coproductanten, wat met name tot uiting komt in de planning van de acties (uitvoeringstermijnen) en in het zoeken naar gratis of goedkope oplossingen.

De werkgroep is van mening dat het menselijke aspect van de LKW van essentieel belang is en dat er snel maatregelen moeten worden genomen. De oprichting van een virtuele LKW-community en een online-documentatieruimte die openstaat voor alle leden, is snel van start gegaan, vanaf de start van de werkzaamheden medio 2021.

Talent.brussels heeft ook voorgesteld om een roulerend voorzitterschap in te stellen, om de één of twee jaar, waarbij de verantwoordelijke instelling de taak op zich neemt om de community levendig te houden. Momenteel zit talent.brussels de werksessies van het netwerk voor tot en met 2023.

Activiteiten	2021: gerealiseerd	2022: gerealiseerd	2023
De aan alle instellingen aangeboden documentatie follow-up centraliseren	Start in juli 2021 via Teams in het kader van de WG "Guidelines"	Terugkerend Specifieke informatie afhankelijk van actuele gebeurtenissen of WG.	Opstellen van een gids ter bevordering van goede praktijken
Coördineren/aansturen netwerk LKW (ontwikkelen van een model en een methodologie)	Sessies van de WG "Guidelines hybride werken"	Vergadering van het netwerk op: 22/02/2022 19/04/2022 17/05/2022	3 vergaderingen netwerk LKW voorstellen
Een themadag organiseren voor de betrokken actoren en systematische	/	22/11/2022 Welzijnsdag	
Voorstellen van opleidingen, thematische seminars in het kader van de gewestelijke catalogus	/	Vorbereiding van een structuur en opleidingsmateriaal WG actie methodologie/opleiding	Afwerking van opleidingsmateriaal voor LKW-actoren op basis van de gevalideerde methodologie

¹¹ Voorbeelden: enquêtes Tevredenheid & betrokkenheid, gevolgde opleidingen, aantal telewerkdagen, aantal promoties, risicoanalyses, cijfers in het kader van het algemene preventieactieplan, cijfers diversiteitsplan, HR-cijfers.

6. Bijlagen

Bijlage 1: Fiche LKW uit het actieplan telewerk
(goedgekeurd door de regering in juli 2021)

Levenskwaliteit op het werk

Fiche 1.1 Coördinatie van de gemeenschappelijke acties in de welzijnsplannen van de gewestelijke instellingen

Coördinatie van de gemeenschappelijke acties in de welzijnsplannen van de gewestelijke instellingen	
Beschrijving en nagestreefde doelstellingen	De coördinatie van de gezamenlijke acties in (de welzijnsplannen van), de gewestelijke instellingen voorbereiden zodat de aandacht wordt gevestigd op het welzijn/de Levenskwaliteit op het werk van werknemers in het kader van telewerk De voorgestelde aanpak voor de ontwikkeling van de Levenskwaliteit op het werk is gebaseerd op een systemisch perspectief, met een transversale aanpak van problemen en oplossingen, waarbij elke doelstelling bijdraagt tot de uitvoering van een coherent personeelsontwikkelingsbeleid ten behoeve van een efficiënt en duurzaam beheer van de organisaties en de kwaliteit van de door hen verleende diensten, twee andere transversale doelstellingen die voor de mandaathouders van de Brusselse GOB's en ION's zijn vastgesteld.
Geïdentificeerde communicatiebehoefte	Themadag welzijn/Levenskwaliteit op het werk. Bewustmakingscampagne over het thema. Verspreiding documentatie en goede praktijken.
Doelpubliek van actie/deliverable	Netwerk van verantwoordelijken voor de Levenskwaliteit op het werk in de gewestelijke instellingen (Pluridisciplinaire groep: preventieadviseurs , actoren inzake HR, diversiteit, welzijn ...).
Deliverable	Gezamenlijk actieplan
Formaat van deliverable	Schriftelijk document
Input van de andere WG's	WG5 communicatie (advies over de communicatietools en -methoden in verband met de door WG1 voorgestelde inhoud). WG3 Budgettaire (de beschikbare middelen zullen ook van invloed zijn op wat er zou kunnen worden gedaan om het lichamelijk welzijn te verbeteren).
Besluitvormingsinput	Akkoord over het LKW-model/de LKW-aanpak en de methodologie. Vastleggen van prioriteiten in het actieplan.
Risicofactoren	Voorafgaandelijk: opleiding over LKW. Gebrek aan budget; Instemming van de partners. De besluitvormingsinput binnen de instellingen voor de toepassing van dit plan waarborgen en/of de opgelegde of facultatieve acties definiëren.

Hoofdactiviteiten	Beschrijving van de activiteiten	Betrokken instellingen	Outputindicatoren	Geschatte duur
1.	Organiseren van en/of meewerken aan de follow-up van documenten (nieuws over wetgeving, nieuwe risico's, ideeën voor acties, hulpmiddelen, enz.): voorzien van documentatierubrieken, communicatiekits, een geactualiseerde lijst van nuttige gewestelijke en externe contacten, een interactieve rubriek in het kader van de website van talent.brussels.	Talent.brussels BF	Voltooid/Lopen d/Niet begonnen	Permanente actie Opstart M+3 maanden
2.	(Mede)leiding geven aan een gewestelijk LKW-netwerk om te zorgen voor de uitwisseling van praktijken/ideeën om gemeenschappelijke acties uit te werken en de actieplannen van elke instelling te voeden (HR, Welzijn, IDPBW Diversiteit ...). Doelpubliek: 1 vast lid per instelling + 1 plaatsvervanger 3 vergaderingen/jaar voor de uitwerking, uitvoering en evaluatie van het gezamenlijke actieplan.	Talent.brussels GOB Visit.brussels BF Actiris	Aantal gehouden vergaderingen per jaar	Permanente actie Gestart op 1/04/2021 in het kader van het NWOW- project/de WG LKW
3.	Organiseren van een themadag (formaat: plenair + workshops). Doelpubliek: netwerk LB-LKW/DG/HR/IDPBW, diversiteitsmanagers/vertegenwoordigers van	Talent.brussels GOB	Gerealiseerd/niet gerealiseerd Aantal deelnemers Tevredenheidsp ercentage	2022

	ministeriële kabinetten, vertegenwoordigers van vakbondsdelegaties ...			
4.	Organiseren van thematische opleidingen/seminars/interviews voor de leden van het netwerk: identificeren van de behoeften in het kader van het tot stand brengen van de gewestelijke opleidingencatalogus 2022	talent.brussels	Zie indicatoren in de opleidingsfiche	Gewestelijke opleidingencatalogus 2022
5.	Opzetten van een barometer voor de Levenskwaliteit op het werk (regelmatige gewestelijke personeelsenquête, analyses over diverse thema's in samenwerking met het Waarnemingscentrum voor de werkgelegenheid in het Openbaar Ambt (absenteïsme, risicoanalyses, reïntegratie, burn-out ...)	Zie WG 4 BF	Te bepalen in het kader van het project	M+1 jaar

Uitvoering

Instelling	Verwachte rol	Middelen (menselijk, financieel, technisch ...)
talent.brussels	Het LKW-netwerk coördineren/bevorderen (uitwisseling van goede praktijken ...) Begeleiden/ondersteunen/aanbieden van een expertise (een model en methodologie ontwikkelen) Opzetten van een LKW-barometer en uitvoeren van thematische analyses Zaal en catering themadag Welzijn/LKW Voorstellen van opleidingen, thematische seminars in het kader van de gewestelijke catalogus	Beschikbaar: 1/4 VTE A2 Adviseur-expert Nodig: 2 VTE's + administratieve ondersteuning Externe contractant(en) (dienstverleningscontract): 20.000 euro/jaar
GOB	Uitwisseling van GOB-barometers en onze enquêtes om te zien of een gemeenschappelijke methodologie kan worden toegepast. Deelnemen aan de organisatie van de LKW-dag. Deelnemen aan de workshop LKW. Delen van documentatie.	Tijd voor deelname aan de verschillende vergaderingen en de LKW-dag. Afhankelijk van wat er zal worden georganiseerd, zullen we in de vergaderingen de personeelsbehoeften kunnen zien en in de pijlers BET en Organisatieontwikkeling van de DHR van de GOB kunnen zien wat er mogelijk is. Deelnemers aan de workshop LKW: Elke De fauw en Isabelle Dujardin
visit.brussels	Coproductie Guidelines via mindmap delen gerealiseerd.	Delen van documentatie en productie van instrumenten (mindmap gerealiseerd of nog te realiseren voor visit.brussels)
BF	Delen van documentatie over telewerken. Deelnemen aan de workshop LKW.	X% VTE Verantwoordelijke welzijn
Actiris	Deelnemen aan de workshop LKW. Delen van documentatie.	Tijd voor de vergaderingen - één vertegenwoordiger voor welzijn en één voor IDPBW Onder bepaalde voorwaarden kunnen we samen bekijken welke documenten ter beschikking kunnen gesteld worden. Vb. de "guide garder la pêche", tips ergonomisch werken vanuit huis.

Huidige situatie

Elke organisatie heeft haar eigen algemene preventieactieplan voor vijf jaar en een jaarlijks preventieactieplan met bewustmaking, opleiding, het maken van materiaal, etc. Er zijn door elke instelling vele inspanningen gedaan om aan de uit de gezondheidscrisis voortvloeiende behoeften te voldoen, met snelle maatregelen, die nu moeten worden verbeterd, gecoördineerd en een permanent karakter moeten krijgen, aangezien het telewerken na Covid zal worden voortgezet.

Aanbevelingen en belangrijke punten

Elke instelling die relevant materiaal heeft uitgewerkt, moet dit op gewestelijk niveau beschikbaar kunnen stellen en vrij kunnen bespreken in een gewestelijke WG LKW. Het doel is om in de meest globale en systemische aanpak op te nemen wat de Levenskwaliteit op het werk is. Dit houdt in dat de domeinen ruimer zijn dan welke in een welzijnsplan worden gebruikt. Deze workshop zou de gezamenlijke LKW-acties coördineren door reeds geproduceerd materiaal en reeds lopende projecten te bundelen en zou acties uitvoeren op basis van de identificatie van de behoeften waarin momenteel niet wordt voorzien, zonder overlappingen met andere plannen te creëren (diversiteit ...).

Nodige middelen

Er zijn vier activiteiten vastgesteld: het centraliseren van een opvolging van documenten die ter beschikking staat van alle instellingen, het oprichten en voeden van een LKW-netwerk om gezamenlijke acties te ontwikkelen en de actieplannen van elke instelling te voeden, het organiseren van een themadag voor de betrokken actoren en het uitvoeren van systematische opleidingen voor de actoren van het netwerk. Dit wordt geraamd op gemiddeld 2 VTE's niveau A + 0,5 VTE administratieve ondersteuning en een budget < 20.000 euro voor de interventie van interne experts, voor talent.brussels. In deze begroting zijn de opleidingskosten niet inbegrepen.

Conclusie

De workshop acht het menselijke aspect van de LKW van het grootste belang; er moeten snel acties worden ondernomen. De coördinatie van gezamenlijke acties in de welzijnsplannen wordt dan ook als prioriteit aanbevolen.

Bijlage 2: Bronnen

www.fonction-publique.gouv.fr

"Guide de la Qualité d vie au travail, Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT, outils de la GRH", Ministère de l'Action et des Comptes publics, Les collections de la DGAFP (Direction générale de l'Administration de la Fonction publique, editie 2019 (Frankrijk)

www.fabriquespinoza.org

"Pour une fonction publique heureuse, Sciences, Innovations, Inspirations, Observatoire Spinoza", oktober 2020

ANACT (Agence nationale pour l'Amélioration des conditions de travail)

[Les 12 dimensions du bien-être au travail - La Fabrique Spinoza :La Fabrique Spinoza](#)

www.anact.fr

"Maîtriser les fondamentaux de la QVT", formation à distance ANACT (formateur P. Arey), januari/februari 2022

"Récits d'action & enseignements, secteur public : partager des expériences pour développer la qualité de vie au travail", le réseau ANACT/ARACT, herfst 2021
<https://moodwork.com.fr>

"Livre blanc : 5 Étapes clés pour réussir votre démarche QVT", Moodwork, 2021

"Livre blanc : QVT, comment en faire un facteur d'engagement", Moodwork, 2021

"Au-delà du collectif, l'individu au cœur de la QVT", étude 2020, emlyonbusiness school/moodwork/labRH

[FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg: www.werk.belgie.be](#)

[Je goed voelen op het werk: gidsen en tools - FOD Werkgelegenheid](#)

Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk: [Telewerk | Beswic](#)

[Werkbaar en wendbaar werk - Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg \(belgie.be\)](#)

www.werkbaarwerk.be

www.waardevolwerk.be