**MODERN HR-BELEID**

CAG/12/11.10/DOC.082 - bijlage 1

**Visietekst - sociaal werkgeverschap**

Projectsponsor: Stefaan Van Mulders, administrateur-generaal Jongerenwelzijn  
Projectverantwoordelijke: Jan Willems, Departement WVG, MOD-afdeling Personeel

Situering

Met het project “Vlaanderen in actie” beoogt de Vlaamse regering om Vlaanderen tegen 2020 naar de top vijf van de Europese regio’s te leiden. Om deze doelstelling te realiseren moet de regering kunnen rekenen op een performant overheidsinstrument, het traject “slagkrachtige overheid” is een van de zeven doorbraaktrajecten om dit te bereiken. Het uittekenen van een “modern HR-beleid” is hierbinnen een van de elementen.

De concrete invulling hiervan heeft ondertussen vorm gekregen onder de slogan “meer doen met minder!!”. Wat betekent dat een afgeslankt overheidsapparaat, zowel in mensen als in middelen, niet zal inboeten op de kwaliteit van de dienstverlening of de prestaties. Het “modern HR-beleid” beoogt de human resources-instrumenten te tekenen die deze ambitie kunnen helpen realiseren. Zowel op niveau van de organisatie als op dat van het individuele personeelslid zal de beschikbare competentie maximaal worden aangesproken en hiervoor zijn aangepaste, moderne instrumenten vandoen.

Definitie

Elke werkgever zal de werknemer bevorderen en stimuleren in zijn arbeidsomgeving. Louter vanuit het oogpunt van het eigen bedrijfsrendement heeft de werkgever er alle belang bij om maximaal in te zetten op het engagement en de betrokkenheid van zijn werknemers. De Vlaamse overheid moet maximale mogelijkheden scheppen voor een engagement en betrokkenheid van alle personeelsleden waarbij zij gelooft in het potentieel van mensen.

Binnen deze basisfilosofie van elke werkgever blijft het rendement van de onderneming voorop staan. Het boeken van resultaten en het efficiënt inzetten van de (human) resources blijft de eerste opdracht.

Toch kan de efficiëntie en de effectiviteit van de onderneming onder druk komen te staan omdat niet elke werknemer de mogelijkheid heeft om het verwachte rendement te halen. Om een of andere reden kan de kloof tussen de competenties van de medewerker en de functieverwachtingen van de werkgever onoverbrugbaar lijken. Deze kloof kan ontstaan doordat ofwel de arbeidsorganisatie zelf evolueert en men naar andere competenties zoekt, ofwel door een voorval waardoor de competenties of de beschikbaarheid van de werknemer worden beperkt. Een sociaal werkgever heeft de opdracht om zorgvuldig om te gaan met deze situaties.

Hierbij komt de vraag in beeld, hoe de Vlaamse overheid kijkt naar werknemers die moeite hebben om te beantwoorden aan deze hogere eisen. Hoe gaat de overheid om met werknemers die de kloof tussen de verwachtingen en de prestaties niet, niet meer of haast niet dichtkrijgen? Wil de Vlaamse overheid ook deze mensen meenemen en kansen geven of moeten we noodgedwongen zuiver op het resultaatmanagement focussen? Het antwoord op deze vraag is duidelijk. Ja, de Vlaamse overheid wil mensen maximaal kansen geven. We kiezen voor het sociale werkgeverschap en willen concrete instrumenten aanreiken die bij deze rol als “sociale ondernemer” dienstig kunnen zijn.

Het is natuurlijk de opdracht van elke werkgever om de werknemers maximaal te stimuleren tot ontplooiing en hen maximale mogelijkheden aan te reiken. In deze zin is elke werkgever een “sociaal werkgever” want men zal, louter vanuit het oogpunt van het bedrijfsrendement, alle belang hebben om het engagement en de betrokkenheid van elke werknemer zo hoog mogelijk te maken. Als “sociaal werkgever” wenst de Vlaamse overheid echter een stap verder te gaan en ook buiten het pure rendementsdenken én voor sommige werknemers, die om begrijpelijke redenen een afstand hebben gekregen tot hun werkplek, inspanningen te doen en hen bijkomende kansen aan te bieden die niet in een directe correlatie staan met het efficiëntie- en effectiviteitsdenken, hetgeen verder een basisfilosofie blijft voor het gehele Vlaamse overheidsapparaat.

**Afstand tot de werkplek**

Het sociaal werkgeverschap gaat om de bekommernis voor werknemers die vandaag actief zijn in de Vlaamse overheid en die omwille van omstandigheden een afstand hebben tot de werkplek waarop zij op dit ogenblik werken. Deze omstandigheden kunnen zowel met de organisatie zelf te maken hebben; herstructurering, taakwijziging, innovatie als met de individuele werknemer, die omwille van ziekte, ongeval, externe omstandigheden niet meer de prestaties (kan) leveren die van hem op deze werkplek gevraagd worden. Buiten kijf moet in elk geval de bereidheid waargenomen worden om zo goed als mogelijk te blijven presteren en deze prestaties te leveren met het oog op het algemene organisatiebelang.

We kunnen stellen dat in dit geval de afstand tot de werkvloer toeneemt. In bepaalde situaties kan dit aanleiding geven tot problemen.

Als goede werkgever heeft de Vlaamse overheid de opdracht om deze afstand tot de werkvloer beperkt te houden en al het mogelijke te doen om personeelsleden maximaal in te zetten. De werkgever waakt erover bij het nemen van beslissingen de gecreëerde afstand ik kaart te brengen en ook hier zorgvuldig mee om te gaan.  
Ook het personeelslid zelf heeft de opdracht om al het mogelijke te doen om deze afstand beperkt te houden en indien mogelijk te overbruggen.

**Sociaal werkgeverschap in relatie tot diversiteitsbeleid**

Door het voeren van een diversiteitsbeleid stelt de Vlaamse overheid zich als werkgever niet alleen sociaal op ten aanzien van de eigen werknemers, maar ook ten aanzien van de maatschappij. De Vlaamse overheid heeft een voorbeeldfunctie m.b.t de inspanningen die ze van Vlaamse werkgevers verwacht. Ze heeft bijgevolg ook een voorbeeldfunctie te vervullen in het aanbieden van arbeidsplaatsen aan deze personen met beperkingen, waarbij ondersteuning wordt geboden op het vlak van opleiding, tussenkomst in het loon, begeleiding op de werkvloer en arbeidspostaanpassing. Aan haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de maatschappij kan de Vlaamse overheid ook invulling geven door de MVO-principes toe te passen.

Maar een diversiteitsbeleid doet als principe geen afbreuk aan de vraag naar een efficiënte overheid.   
Zo zal er bijvoorbeeld voor mensen met een handicap of chronische ziekte niet noodzakelijk een rendementsverlies zijn. Ook maatregelen voor instroom van specifieke groepen betekenen niet automatisch rendementsverlies. Er is bij deze groepen niet automatisch een onoverbrugbare afstand tot de werkplek.  
De uitzonderingen hierop moeten benoemd worden. In functie hiervan werden instrumenten (rendementsondersteuning) ontwikkeld of moeten instrumenten ontwikkeld worden.

Het sociaal werkgeverschap in dit perspectief gaat niet over het diversiteitsbeleid. Wij nemen een instroombeleid niet op in deze scoop.

**Sociaal werkgeverschap in relatie tot prestatiemanagement**

Het sociaal werkgeverschap gaat duidelijk niet over attitude of motivatieproblemen. Werknemers die omwille van deze redenen niet volgens de verwachtingen presteren dienen een antwoord te krijgen binnen een gepast en effectief sanctie- en ontslagbeleid, dat moet worden uitgewerkt.

Acties van de sociale werkgever

De aandacht voor werknemers die moeilijkheden hebben of in de moeilijkheden dreigen te raken moet een bezorgdheid zijn van elke dag. Het beleid van een ‘sociale werkgever’ kan niet enkele een curatief beleid zijn, optreden wanneer een gebrek is vastgesteld, het moet tegelijk preventieve instrumenten bevatten. Een sociaal werkgever werkt op het continuüm van het welbevinden van zijn werknemers. Dit welbevinden van de werknemer moet hoe dan ook in overeenstemming zijn met het belang van de organisatie. In dit continuüm zijn gradaties terug te vinden:

* Het gebeurt elke dag in het kader van de PLOEG cyclus waar niet enkel aandacht wordt geschonken aan de resultaten en de prestaties, maar waar regelmatig naar het welbevinden en de verzuchtingen van elkeen wordt gepeild. De emotionele betrokkenheid van de werknemer is door de werkgever gekend.
* Het gebeurt in verhoogde mate bij elk veranderingsproces waar de mogelijkheid bestaat dat de competenties van de werknemers moeten worden afgestemd op de wijzigende omstandigheden.
* Het gebeurt gefocust wanneer werknemers regelmatig of langdurig uitvallen met een bijzondere aandacht voor de inpasbaarheid van de werknemer in zijn oude of een andere betrekking binnen de entiteit en welke mogelijkheden hier kunnen worden aangereikt.
* Het gebeurt met hoge intensiteit wanneer de mogelijkheden van de eigen entiteit zijn uitgeput of onbestaande zijn en een beroep moet worden gedaan op de solidariteit binnen de brede interne arbeidsmarkt van de Vlaamse overheid.
* Tenslotte moet er aandacht zijn wanneer alle voorgaande oplossingen tekort schieten en er moet gezocht worden naar een bijzonder arbeidstraject voor de betrokken werknemer dan wel dat een gepaste afscheidsregeling in beeld komt.

Op verschillende niveaus (gaande van preventie over remediëring en structurele compenserende maatregelen tot het stopzetten van de samenwerking) zijn er actieterreinen. Op elk van deze terreinen heeft zowel de werkgever als de werknemer een eigen verantwoordelijkheid. De werknemer heeft hierbij een belangrijke verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan.

De werkgever moet een breed en goed personeelsbeleid voeren waarbij elke werknemer betrokken is. Dit beleid gaat reeds vooraf aan een ‘preventieve’ aanpak. De organisaties moeten voldoende ondersteunings- en omkaderingsmogelijkheden hebben voor de uitbouw van dit personeelsbeleid.

**1. Preventie**

**Uitgangspunt:**

Het is de gezamenlijke opdracht van werkgever en werknemer om de nodige inspanningen te leveren om de afstand tot de werkvloer beperkt te houden.   
De werkgever moet investeren in de inzetbaarheid van personeelsleden.

De afstand tot de werkvloer wordt op basis van individuele indicering bepaald, niet op basis van doelgroepen. D.w.z. dat er gezamenlijke maatregelen kunnen genomen worden maar dat daarnaast ook maatwerk nodig is dat ten aanzien van individuele werknemers kan worden ingezet.

**Concrete actieterreinen:**

* Vorming training opleiding:  
  Ieder personeelslid moet levenslang leren om zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Organisatie en personeelslid moeten hiertoe de nodige actie ondernemen. Concreet betekent dit dat een vormingsbeleid vanuit twee richtingen gestuurd wordt: individuele noden en organisatiebehoeften.  
  Zie ook PLOEG.
* Loopbaanplanning / Persoonlijk ontwikkelplan / Mobiliteit in een transparante arbeidsmarkt  
  In een POP kan, vertrekkend vanuit de sterktes en zwaktes van het individu en de kansen en bedreigingen binnen de organisatie, richting gegeven worden aan de loopbaan. Het zelfsturend vermogen van het betrokken personeelslid is bepalend. Het ontwikkelplan moet verder gaan dan VTO, maar moet ook loopbaanstappen in de scoop nemen.
* Begeleiding en aanpassing op de werkvloer  
  In bepaalde gevallen is een individuele begeleiding op de werkvloer noodzakelijk, bv bij opname van een nieuwe functie. Maar ook bv personen met een handicap of chronische ziekte kunnen specifieke begeleiding of aanpassingen aan de arbeidspost nodig hebben. Ook in specifieke situaties zoals herintrede kan begeleiding noodzakelijk zijn.
* Prestatiemanagement (PLOEG)  
  Het prestatiemanagement moet alert zijn voor signalen die een (begin van) afstand tot de werkvloer aangeven. In de eerste plaats moeten alle facetten van een functioneren kunnen benoemd worden en moet hier ondersteunend en remediërend opgetreden worden.  
  Het prestatiemanagement moet ook niet- resultaatgerichte elementen (bv loopbaan- en ontwikkelingsaspecten) een structurele plaats geven.

**2. Remedie**

**Uitgangspunt:**

Indien er een afstand tot de werkvloer dreigt te ontstaan, dan moeten de werkgever en de werknemer samen zoeken naar remediërende mogelijkheden. De werkgever gaat hierbij zorgvuldig om met mensen en doet een inspanningsverbintenis om mensen op te vangen en te ondersteunen in de uitoefening van de functie, eventueel de functie aan te passen of ze in een andere functie in te zetten. De werknemer neemt hierbij de verantwoordelijkheid voor de loopbaan op.

De organisatie doet maximale inspanningen om een blijvende tewerkstelling te realiseren.

**Concrete actieterreinen:**

* VTO  
  In aansluiting op VTO als preventie moet natuurlijk ook hiernaar gekeken worden als mogelijke eerste remediëring. Eventueel kunnen bepaalde leemtes in kennis en kunde hiermee geremedieerd worden of kan invulling gegeven worden in termen van herscholing.
* Arbeidsorganisatie / functiedesign  
  De organisatie moet investeren in een flexibiliteit inzake arbeidsorganisatie. Het functiedesign mag geen carcan zijn om mensen uit te sluiten, maar moet een uitgangspunt zijn in het zoeken naar een match met het potentieel van een individu.  
  Ook de ruimere organisatie-uittekening moet rekening houden met takenpakketten op diverse niveaus.
* Integratietrajecten   
  Bij langdurige afwezigheid bv wegens ziekte is het belangrijk een individueel actieplan uit te werken. Zie ook voorstellen van de werkgroep “Op weg naar een re-integratiebeleid voor mensen met langdurige gezondheidsproblemen bij de VO”.  
  Mogelijkheid tot deeltijds hervatten en deeltijdse statutaire ambt moeten hier meegenomen worden.
* Transparante arbeidsmarkt / herplaatsing  
  De interne arbeidsmarkt moet transparant zijn met mogelijkheden inzake begeleiding en bemiddeling om zo snel mogelijk en in overleg met alle betrokken partijen een nieuwe, goede en aanvaardbare werkplek binnen de VO te vinden. Herplaatsing situeert zich op verschillende niveaus. In de eerste plaats moeten herplaatsingsmogelijkheden binnen de eigen organisatie structureel opgenomen worden.  
  De middelen en verantwoordelijkheden van het herplaatsingsorgaan (niveau Vlaamse overheid) moeten geëvalueerd en eventueel bijgestuurd worden.  
  Herplaatsing is maar mogelijk in bepaalde omstandigheden. Voor niet-herplaatsbare of moeilijk-herplaatsbare kandidaten moeten specifieke scenario’s voorzien worden (zie ook linken met tewerkstellingsprojecten, prestatiemanagement, outplacement).

**3. Structurele compenserende maatregelen**

**Uitgangspunt:**

De kloof tussen competenties van de medewerker en de functieverwachtingen van de werkgever is onoverbrugbaar (geworden). Dit kan zeer diverse specifieke oorzaken hebben: de medewerker vertoont al dan niet tijdelijk, maar langdurig rendementsverlies door ziekte (zowel fysisch als psychisch), psycho-sociale omstandigheden, handicap,…  
Er moet gezocht worden naar duidelijke afbakening en kwantificering van de situaties waarin dit zich voordoet.  
De uitbouw van deze compenserende maatregelen heeft een budgettaire impact.

**Concrete actieterreinen:**

Rendementsondersteuning  
Rendementsondersteuning bestaat voor personen met een handicap of chronische ziekte. Het kader werd opgenomen in de mededeling aan de Vlaamse regering van 9/3/2007.   
Er kan overwogen worden om het toepassingsgebied voor rendementsondersteuning en de modaliteiten aan te passen of uit te breiden met oog voor opleiding op de werkvloer, begeleiding en omkadering, loonpremie (op basis van afstand tot de arbeidsmarkt), aanpassing van de werkplek/arbeidsomgeving.

Tewerkstellingsprojecten   
Voor mensen die nog kunnen werken maar tegen een sterk verlaagd rendement en in specifieke omstandigheden kunnen er tewerkstellingsprojecten gecreëerd worden die ondersteunende taken voor de Vlaamse overheid verrichten.   
De haalbaarheid van en mogelijkheden voor de verdere uitwerking van zo’n dienstenaanbod moet verder in kaart gebracht worden en getoetst worden aan het VPS.

**4.Beëindiging van de samenwerking**

**Uitgangspunt:**

Er zijn evenwel grenzen: indien geen andere functie kan aangeboden worden waaraan behoefte is in hoofde van de werkgever en die als zinvol wordt ervaren door de medewerker of wanneer de medewerker de nodige inzet weigert, wordt overgegaan naar beëindiging van de tewerkstelling, geflankeerd door begeleidingsmaatregelen.

**Concrete actieterreinen:**

Einde van tewerkstelling:

* Ontslag met outplacement / begeleidingsmaatregelen   
  In welbepaalde omstandigheden moet rekening gehouden worden met het einde van tewerkstelling. Hierbij dienen begeleidingsmaatregelen voorzien te worden.

Beëindiging van tewerkstelling kan via verschillende technieken gerealiseerd worden. In bepaalde gevallen is pensioen een alternatief. De formule van uitputting van het contingent ziektedagen moet herbekeken worden.